

Avaliação de modelo de distribuição para uma nova empresa de produção de cerveja

Evaluation of a distribution model for a new beer company production site

Gustavo Menoncin Pereira (UAM – SP/Brasil) – gmcperreira@anhembimorumbi.edu.br

• Escola de Engenharia e Tecnologia – R. Casa do Ator, 294, V. Olímpia, 04546-001, São Paulo-SP, fone: (55) 11-3847-3153

Juliana Barbara da Silva (UAM – SP/Brasil) - julianabarbara@ymail.com

Pollyana Francynne Cruz Fernandes (UAM – SP/Brasil) - Pollyana.fernandes@yahoo.com.br

Victor Nikaido Hirano (UAM – SP/Brasil) - Hirano.victor@gmail.com

Gabriel Sebastian Boreggio do Valle Pontin (UAM – SP/Brasil) - Pontin.gabriel@gmail.com

RESUMO O mercado de cerveja no Brasil é dominado em 70% por um só grupo empresarial, a AmBev, grupo formado nos anos 1990 pela fusão das duas maiores empresas do segmento na época, a Brahma e a Antarctica. Mesmo com novos entrantes no mercado a AmBev continuou crescendo e aumentando sua participação e seu lucro. Um dos maiores desafios para atuar no mercado de cerveja é a estratégia de distribuição. O sucesso da AmBev tem na sua estratégia de distribuição um dos fatores críticos para que se chegasse a esta participação no mercado. O modelo que a AmBev implementou e que continua investindo é o que a Brahma, pré AmBev, adotou como estratégia nos anos 1990. Este trabalho se baseia nas teorias e conceitos a respeito de modelos de distribuição na cadeia de suprimentos. O objetivo é verificar como uma empresa iniciando suas atividades produtivas no mesmo ramo que a AmBev, poderia implementar o mesmo modelo de distribuição. Para tanto foram identificadas as possíveis estratégias de distribuição, procurando entender os conceitos que fundamentam o modelo de referência AmBev. Com isto, uma empresa foi identificada e um estudo de caso conduzido para entender a aplicação do modelo da AmBev. As principais conclusões do estudo apontam para possibilidades de adoção do modelo com sucesso, mas com restrições e monitoramento constante para o controle da implantação da estratégia.

Palavras-chave Modelos de Distribuição. Cadeias de Suprimentos. AmBev.

ABSTRACT *Ambev dominates the beer market in Brazil with a 70% share. The group formed in the 1990s by the merger of the two largest companies in the industry at the time, Brahma and Antarctica. Even with new entrants in the market AmBev kept growing and increasing its participation. One of the biggest challenges to work in the beer market is the distribution strategy. AmBev's success has, in its distribution strategy, one of the critical factors in reaching this level of market share. The model AmBev has implemented and continues to invest is what Brahma, pre AmBev, adopted as its strategy in the 1990s. This work aims to determine whether, in a company starting its production activities in the same industry, the AmBev distribution model can be applied. Based on the concepts of logistics and supply chain management, the possible concepts of distribution strategies were identified, seeking to understand those underlying the AmBev reference model. With this, a company has been identified and a case study conducted to understand the application of the AmBev model. The main findings of the study point to possibilities for adopting the model, but with restrictions and constant monitoring to control the implementation of the strategy.*

Keywords *Logistics Distribution Models. Supply Chain Management. AmBev.*

1. INTRODUÇÃO

A indústria de bebidas tem competição acirrada, pois tem como características o elevado número de produtos ofertados e concorrentes (DANTAS, 2000), mas por outro lado as taxas de crescimento do mercado são bastante atrativas.

Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria da Cerveja (2014), a indústria brasileira de bebidas tem crescido de forma constante nos últimos anos, tendo em vista que atualmente este setor é responsável por 1,7% do PIB brasileiro e por cerca de 1,7 milhão de empregos diretos e indiretos. Um dos fatores que justifica este crescimento é o aumento do poder aquisitivo da população, culminando num consumo *per capita* de 65 litros. Este consumo posiciona o Brasil em 24º na classificação mundial. O Brasil ocupa o terceiro lugar no ranking de produção de cerveja no mundo, com 13 milhões de litros, estando atrás da China e dos Estados Unidos da América (CERVBRASIL, 2014).

Apesar de o mercado apresentar um líder de segmento, que é a AmBev, e um cenário de forte concorrência, o aumento do consumo abre espaço para o surgimento de novas empresas. Esta hipótese motivou o interesse deste estudo, buscando identificar uma nova empresa entrante e analisar o modelo de logística que esta empresa, entrante, está utilizando em sua estratégia de início de operação. Após pesquisa e contatos, identificou-se uma nova empresa do segmento, uma cervejaria que iniciou suas atividades no estado de São Paulo no primeiro semestre de 2014.

O início de uma nova operação tem como pré-requisito desenhar um sistema logístico de forma a poder se inserir e competir no segmento. Segundo Fleury (2000), dentre as funções logísticas, o transporte é uma das principais, representando a maior parcela dos custos logísticos, podendo atingir em torno de 60%.

Considerando que a cervejaria está no início de suas atividades em um mercado de forte concorrência, surge a pergunta que este trabalho busca responder:

Como uma empresa nova no mercado de cervejas pode adotar uma estratégia de distribuição similar à líder de mercado?

Este estudo tem como objetivo constatar se este modelo pode ser aplicado em uma nova empresa do setor de cerveja. O trabalho visa contribuir com o tema, através de um estudo de caso numa empresa em início das atividades de produção e distribuição de cerveja no estado de São Paulo.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica apresenta os conceitos de Canais de Distribuição, Logística e da Gestão da Cadeia de Suprimentos, conhecida como *Supply Chain Management* (SCM). E, por último, aborda o tema Indicadores de Desempenho, pelo foco na avaliação de um modelo de distribuição para uma nova empresa no segmento de produção de cerveja.

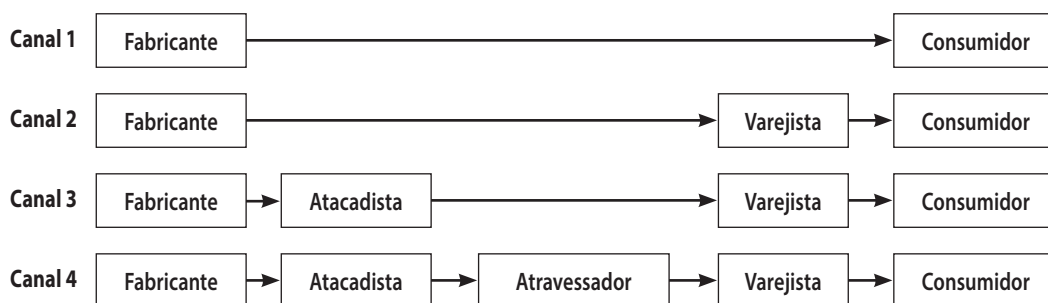
2.1. Canais de Distribuição

Coughlan *et al.* (2002) definem como canal de distribuição o conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo. Não dar a atenção necessária aos canais de distribuição pode ter um preço alto, e empresas que se dedicam ao tema obtêm resultados significativos (ROSENBLOOM, 1999).

Um sistema de distribuição econômico deve atender às diversas regiões distantes dos centros de produção e satisfazer os níveis de serviços esperados pelos clientes, em termos de disponibilidade de estoque e tempo de atendimento (RODRIGUES; PIZZOLATO, 2013).

Kotler (1999) define os possíveis canais de distribuição. No canal de distribuição direto não há níveis intermediários. No canal indireto, temos três configurações possíveis, com níveis intermediários: o primeiro com o varejista; o segundo com dois níveis (atacadista e varejista); e o terceiro com três níveis intermediários, onde o atravessador compra dos grandes atacadistas e vende para pequenos varejistas. A figura 1 ilustra as quatro possíveis configurações dos canais de distribuição.

Figura 1 – Canais de distribuição.



Fonte: KOTLER (1999).

Segundo Keegan (2005), as características dos clientes, dos produtos, dos intermediários e do ambiente de negócios impactam no projeto e na estratégia de canal. Para atender esta necessidade, distribuições de estruturas diretas partem de um modelo que consolida as cargas, mas não mantêm altos níveis de estoque. Esta estrutura pode possibilitar uma redução de custos de transporte comparado ao da estrutura escalonada.

Distribuir diretamente não é comum nos canais para produtos industriais, que se utilizam da força de vendas do fabricante, de atacadistas e de revendedores ou agentes (LIMA *et al.*, 2013). Marques (2000) explica que com a migração da distribuição terceirizada para a distribuição própria, tem-se, em média, incremento de 5% no volume vendido, considerando-se a mesma área de atendimento, além de 9% no valor final de venda dos produtos.

A distribuição direta permite que a empresa tenha um relacionamento direto com os seus clientes, o que faz com que ela passa a conhecê-los melhor, suas necessidades, expectativas e sentimentos em relação ao produto adquirido.

2.2. Logística

Segundo Novaes (2004), a origem da logística está essencialmente ligada às operações militares, devido à necessidade de uma equipe que providenciasse o deslocamento de munição, socorro médico, entre outros, na hora certa. Desde a Segunda Guerra Mundial, a logística passou por uma grande evolução, pois inicialmente ela era vista apenas como a área de transporte e armazenagem de uma empresa. No momento atual, a logística é uma área de alta relevância da cadeia produtiva integrada, uma vez que ela é responsável por prover equipamentos, informações e recursos indispensáveis para a realização de todas as atividades de uma corporação e está em constante desenvolvimento.

A logística é um tema de suma importância para as empresas por tratar da movimentação e armazenagem de produtos, sendo componente importante de um conceito maior, a gestão da cadeia de suprimentos.

2.3. Gestão da cadeia de suprimentos

A competição atualmente não é mais entre as organizações, mas sim entre as cadeias de suprimentos das quais estas fazem parte (KUMAR; NAMBJIRAJAM, 2013).

Xavier (2008) diferencia Logística e a Gestão da Cadeia de Suprimentos ao propor que a primeira é vista como parte integrante da última, ou seja, a Gestão da Cadeia de Suprimentos vai além da Logística ao buscar integração e coordenação entre os membros da cadeia de suprimentos. O objetivo é maximizar a competitividade e a lucratividade da empresa e de seus parceiros. Ballou (2010) afirma que o Gerenciamento da logística empresarial é sinônimo de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. Portanto, a Gestão da Cadeia de Suprimentos abrange todo o movimento desde o planejamento, da matéria prima até o ponto de consumo, levando em conta o aumento da competitividade (POIRIER, 2001).

As empresas têm como principal objetivo minimizar custos e melhorar a eficiência no atendimento ao cliente. Um fator determinante para que esses objetivos se concretizem é a plena aplicação dos conceitos da Gestão da Cadeia de Suprimentos, conhecido como *Supply Chain Management* (SCM). Meindl e Chopra (2011) destacam que o objetivo da implementação dos conceitos de SCM é maximizar o valor geral gerado, minimizando o excedente. Segundo os autores todos os fluxos de informações, produtos ou fundos geram custos dentro da cadeia de suprimentos. Assim, o gerenciamento apropriado desses fluxos é fundamental para o sucesso da rede.

Richey Jr. *et al.* (2009) argumentam que o SCM não trata somente de práticas rotineiras da operação. O SCM tem componentes intrínsecos que devem trabalhar em conjunto para constituir um SCM completo. Os componentes são apresentados por Kumar e Nambirajam (2013) em três dimensões: as preocupações inerentes ao SCM, as práticas de SCM e por fim as competências de SCM, reforçando o impacto da interação entre os componentes e o impacto no desempenho organizacional.

2.4. Indicadores de Desempenho

Tan (2002) indica em sua pesquisa que há uma relação direta entre as competências de SCM e o desempenho organizacional. A avaliação de desempenho é a forma que as organizações monitoram a repercussão de suas atividades em relação a seus clientes e à própria concorrência (ZAGO *et al.*, 2008).

Para que sejam tomadas as decisões, é necessário medir o desempenho e identificar o estágio atual. Assim é possível entender a evolução necessária para se manter competitivo. Yuen (2006) identifica duas possibilidades de medidas: as tangíveis, como custos e número de entregas; e as intangíveis, como reputação, eficiência e atendimento.

As abordagens de medições de desempenho vão desde as mais tradicionais, como indicadores contábeis e financeiros, como aquelas que procuram avaliar o desempenho interno das empresas em categorias como Custos, Serviço ao Cliente, Produtividade e Qualidade (FARIA; COSTA, 2005).

Segundo Faria e Costa (2005) para agregar valor aos acionistas os custos devem ser minimizados, ativos logísticos otimizados e serviços prestados com excelência aos clientes. Ainda segundo os autores, para atingir estes resultados, os gestores de SCM demandam informações contábeis gerenciais específicas, que são fatores críticos aos processos de decisão na cadeia de suprimentos.

3. MATERIAL E MÉTODO DE PESQUISA

Uma pesquisa é procurar respostas para questionamentos, para um problema, para algo que instiga o pesquisador. É uma prática de constante busca que define um processo inacabado e permanente (MINAYO, 1993). Sendo assim, trata-se de um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico (GIL, 1999). Pelo caráter da pesquisa onde o processo é o foco principal, a pesquisa qualitativa apresenta-se como mais adequada. Dentre os diferentes procedimentos de pesquisa que esta abordagem oferece, o Estudo de Caso é o escolhido, pois o que interessava neste trabalho é saber o como aplicar um modelo de uma empresa de sucesso em uma nova empresa no mesmo setor.

Em uma primeira busca, identificou-se uma cervejaria como empresa que se adequava aos objetivos do estudo. Através de um contato, a empresa foi proposta à empresa a realização do estudo de caso. Este contato foi primeiramente pessoal, por haver um vínculo entre as partes. Com o aceite, documentou-se o convite e o processo de pesquisa.

Para a coleta dos dados descritivos foi utilizado como instrumento um questionário estruturado para ajudar nas entrevistas realizadas com a Diretoria da Cervejaria. O questionário possuía questões com o objetivo de não deixar de obter as informações sobre o modelo de distribuição da empresa, mas que também proporcionasse abertura para obter informações também sobre a gestão e a estratégia da empresa. A Cervejaria não autorizou a divulgação de dados relativos aos seus diretores que participaram das entrevistas.

As entrevistas foram agendadas ao longo do 1º semestre de 2014 e foi permitida a gravação das mesmas para posterior transcrição do texto. Na etapa de transcrição, procurou-se primeiramente organizar as respostas às perguntas do questionário, o que se denominou categoria “Modelo de Distribuição”. Os dados foram então organizados para uma posterior análise para a criação de categorias “Gestão” e “Estratégia”. Foi necessário solicitar uma nova agenda para alguns esclarecimentos, o que foi prontamente atendido pela Diretoria da Cervejaria. Com os dados coletados, análises foram feitas e conclusões e limitações apresentadas, comparativamente aos dados secundários coletados e ao referencial teórico.

Complementando a estratégia para atender os objetivos deste estudo foi realizada uma pesquisa em artigos, dissertações e teses produzidas com a AmBev, procurando assim conceituar o seu Modelo de Distribuição. Outra questão era obter dados para fundamentar que empresas podem ter sucesso se adotarem o modelo da líder. Foram pesquisados dados sobre duas outras grandes empresas de produção de cerveja, a Cervejaria Schincariol e a Cervejaria Petrópolis, que possuíam características similares ao tipo de empresa objeto do estudo de caso deste artigo, quando do início de suas operações.

4. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

4.1. Análise dos dados: Cervejaria

A cervejaria surgiu em meados de 2008. Começou a ter visibilidade de fato em 2011, quando adotou uma estratégia de *marketing* que alavancou a demanda pelo produto. No ano de 2012 a companhia foi adquirida por um empresário de sucesso, que já esteve à frente de marcas expressivas.

Atualmente, a empresa possui três unidades produtivas, localizadas no Ceará, Bahia e Minas Gerais. A marca possui uma participação de mercado maior na região Nordeste e está iniciando suas operações nos estados de São Paulo, Espírito Santo e Minas Gerais.

Neste estudo foi analisada apenas a unidade fabril de Minas Gerais e a distribuição para o estado de São Paulo. A fábrica em questão tem uma capacidade produtiva de 720.000 hl/ano, sendo que a sua distribuição segue a proporção da densidade demográfica a seguir:

- a) São Paulo – 67,95%
- b) Minas Gerais – 32,05%
- c) Espírito Santo – 0,01%

O raio máximo de distribuição considerado pela empresa é de 700 km da unidade fabril e que o estado do Rio de Janeiro não faz parte da estratégia de distribuição.

O mix de produtos ofertado pela empresa segue a distribuição conforme a tabela 1:

Tabela 1 – Mix de Produtos Cervejaria.

SKU	Proporção de Venda (%)
Garrafa 600 ml	60
Lata 350 ml	30
Long Neck 355 ml	10

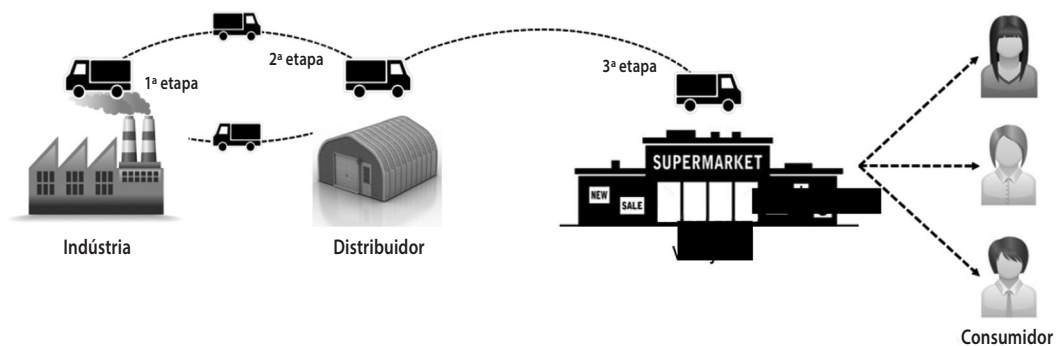
Fonte: Elaborado pelos autores a partir do Estudo de Caso (2014).

No início de suas operações no Nordeste existia um modelo de distribuição direta, porém não foi possível manter a estrutura necessária para dar continuidade.

No momento da aquisição da fábrica situada em Minas Gerais, a empresa teve a oportunidade de utilizar a estrutura de distribuição direta existente para o estado de São Paulo, entretanto devido ao histórico negativo vivenciado na região Nordeste, a opção foi por novamente utilizar distribuidores terceirizados.

O processo logístico empregado atualmente pela empresa é através de Distribuidores. Neste modelo, os distribuidores vão até a fábrica, retiram os lotes de cerveja e armazenam em suas instalações. Após este processo, os distribuidores terceirizados fazem a roteirização para a entrega nos varejistas, onde o consumidor final terá acesso ao produto, conforme Figura 2.

Figura 2 – Modelo Logístico Cervejaria.



Fonte: Elaborado pelos autores a partir do Estudo de Caso (2014).

Com o modelo adotado, a empresa não tem o controle sobre a equipe de vendas e processos logísticos, e nem maior contato com os varejistas.

Em relação à equipe de vendas, a falta de controle impossibilita a adoção de metas mais agressivas, acarretando em um menor comprometimento da equipe e reduz o poder de negociação.

Por não administrar os processos logísticos, a cervejaria não tem gestão sobre os custos de armazenagem, transporte e entrega, deixando de ter a possibilidade de otimizar a roteirização e monitorar a qualidade e o tempo de entrega.

A falta de contato direto com os varejistas implica na perda de percepção do mesmo sobre o produto e na oportunidade de criar parcerias. Isso acarreta em não estar ciente sobre as necessidades do cliente e não ter a fidelidade do mesmo.

Segundo os dados levantados no Estudo de Caso, a empresa não utiliza a distribuição direta, por estar no início de suas operações e pelas dificuldades e custos que este modelo apresenta, na percepção dos entrevistados.

4.2. Análise de Dados: AmBev

A AmBev foi criada em 1999, a partir da fusão entre as duas maiores companhias de bebidas brasileiras na época, a Companhia Antarctica Paulista e a Companhia Cervejaria Brahma. Ambas nasceram de empresas familiares, cresceram ao longo do tempo e se tornaram grandes empresas (SILVA, 2006). Se compararmos a evolução da receita líquida da AmBev, o PIB do Brasil e a Produção de cerveja no país pode-se verificar que em 2013 a receita líquida é 23,9% maior do que o PIB e 30% maior do que a produção de cerveja no Brasil, o que reforça o sucesso da estratégia do Grupo ao longo dos anos (AMBEV, 2014).

4.2.1. O Modelo de Distribuição da AmBev

Brahma e Antarctica, concorrentes diretas no mercado nacional de cerveja, optaram por terceirizar a distribuição de seus produtos, com a finalidade de fortalecerem suas marcas regionalmente, para abastecer os mercados consumidores. As duas empresas utilizaram o maior número possível de distribuidores terceirizados, em uma estratégia chamada de “pulverização do atendimento”, onde o objetivo era possuir, ao menos, uma revenda em cada município do país (SILVA, 2006).

O aumento do número de distribuidores fez com que as áreas de atuação ficassem mais restritas, tornando menor a parcela de cada uma delas no total de vendas. Esse processo fortalecia os fabricantes, porém enfraquecia grande parte dos distribuidores. Mas no momento que os pontos de venda tiveram de ter suas margens aumentadas para sustentar seus negócios, a dependência das revendas com as marcas passou a ser um problema para os fabricantes. Sendo os custos de distribuição a relação a vendas acima de 20%, o percentual chegou a representar 30% do valor final de venda dos produtos, deixando-os mais caros para o consumidor final e reduzindo a margem de lucro do fabricante (DANTAS, 2000). Em revendas grandes, o total obtido não ultrapassava 18% do valor dos produtos vendidos. A Brahma então passou a investir, na década de 90, em centros de distribuição próprios, que atuavam como uma extensão dos estoques das fábricas. Estes dariam lugar aos Centros de Distribuição Direta (CDD), sendo o primeiro destes inaugurado em 1996 (SILVA, 2006).

Com a fusão das companhias Brahma e Antarctica, que ocorreu no ano de 1999, surgiram mudanças nas características do sistema de distribuição. Esta fusão buscou reduzir os custos, através de ganhos em escala nos processos logísticos. Também permitiu o atendimento de grandes clientes de forma direta. Com isto, parte do valor agregado que ficava com os distribuidores pôde ser incorporado pela AmBev (VASCONCELOS, 2004).

Após a fusão, a empresa optou por estruturar sua área de distribuição através de uma combinação de Centros de Distribuição Direta e Revendas. Este novo conceito de distribuição possibilitou uma maior ocupação dos veículos de entrega, aumentou do número de volumes entregues por ponto de venda e otimizou as rotas. Estes fatores possibilitaram economias nos custos através da diminuição da frota e equipe necessária para realizar as entregas, bem como a redução dos custos variáveis relevantes nas operações de entrega (SILVA, 2006).

4.2.2. Os Centros de Distribuição Direta (CDD) da AmBev

A diminuição do número de vendas foi oposta em relação ao número de Centros de Distribuição Direta. Após a reestruturação das áreas de atendimento e aumento do volume médio distribuído, a estrutura de distribuição direta também sofreu reduções. Houve diminuição na quantidade de CDDs até o ano de 2003, voltando a crescer em 2005, mas o volume médio distribuído pelos CDDs aumentou no mesmo período (SILVA, 2006).

Esta estratégia vem de encontro com a importância e a possibilidade de sucesso através do uso correto dos conceitos logísticos (DANTAS, 2000), pois em consequência da estratégia adotada, o volume médio distribuído pela rede de distribuição AmBev (vendas e CDDs) aumentou 137% quando comparados os anos 2005 e 2000. No entanto, nota-se que enquanto o volume distribuído pela rede própria passou a representar 49% do total vendido pela companhia, o volume das vendas foi consideravelmente reduzido para 51% do total, já que em 2000 respondia por 77% (SILVA, 2006).

Analisando os resultados da AmBev de 2002 a 2013 (AMBEV, 2014), pode-se constatar que o número de distribuidores terceirizados vem diminuindo ao longo dos anos, em contra partida, o número de distribuição direta está crescendo. Nota-se também que a receita líquida acompanha o aumento da distribuição direta. A ideia é de que os intermediários não agregam valor como um todo à cadeia de modo a torná-lo competitiva (VIEIRA *et al.*, 2003).

4.3. Análise de Dados: Schincariol e Petrópolis

Além da AmBev, que possui cerca de 70% do mercado brasileiro de cervejas, existem duas empresas que detém cerca de 10% cada uma do mercado (ZANIOL, 2011). As empresas são a Cervejaria Schincariol e a Cervejaria Petrópolis. O objetivo de pesquisar dados secundários sobre estas duas empresas é devido a origem das mesmas. Ambas surgiram sem grades pretensões, de empresas familiares e encontraram em modelos de distribuição eficientes uma maneira de incomodar as grandes empresas do setor (MANO, 2005).

Segundo Zaniol (2011) a Schincariol cresceu sua participação no mercado de 0,2% em 1989 para 10% em 2001. A Petrópolis sete anos após o início de suas operações, alcançou a mesma participação. Mano (2005) relata inclusive que a Cervejaria Petrópolis foi criada por um ex-distribuidor da Schincariol, que fazia a distribuição no estado do Rio de Janeiro. No final dos anos 90, este distribuidor passou a ter toda a distribuição nas regiões Sudeste e Nordeste, representando mais da metade do faturamento total da Schincariol. Com o aprendizado do modelo de distribuição que obteve, enquanto distribuidor da Schincariol, o distribuidor adquiriu duas fábricas de cerveja, uma no estado de São Paulo e outra no estado do Rio de Janeiro e o contrato de distribuição com a Schincariol foi desfeito e a Cervejaria Petrópolis tornou-se um concorrente com a mesma participação de mercado que a Schincariol.

Segundo Zaniol (2011), a presença de uma rede de distribuição com capacidade para atingir diversas regiões do país é crucial para a indústria. O autor ainda complementa ser esta uma condição essencial para o ingresso e operação competitiva. Outros trabalhos confirmam as conclusões de Zaniol (2011), como Dantas (2000) e Marques (2000).

4.4. Análise de Resultados

Conforme Lima *et al.* (2013) distribuir diretamente não é comum nos canais para produtos industriais. Estes normalmente se utilizam de atacadistas, revendedores ou agentes. No caso da AmBev, esta adota a distribuição direta, onde o mercado varejista é atendido através de centros de distribuição que atuam como uma extensão das fábricas (KOTLER, 1999). Marques (2000) ressalta a redução de custos logísticos que a implantação deste modelo traz, pois a margem de lucro que anteriormente era perdida na venda do produto para os distribuidores, que retiravam os lotes diretamente nas fábricas, passou a pertencer a própria AmBev. Isso pode implicar também em redução do custo repassado ao cliente final.

Como a competição atualmente é entre as cadeias de suprimentos das quais as organizações fazem parte (KUMAR; NAMBIJAJAM, 2013), a implantação de CDs próprios também trouxe mais controle sobre a cadeia de distribuição. Neste modelo a equipe que realiza este processo é composta e gerenciada pela própria empresa fabricante. Entretanto, este método de distribuição apresenta barreiras para sua implantação. A principal a se considerar é o custo, pois como a empresa está iniciando suas atividades no estado de São Paulo, a demanda pelo produto pode não ser suficiente para que a empresa custeasse um CDD. Faria e Costa (2005) chama a atenção para a questão da análise de custos de logística não ser algo fácil de obter com os tradicionais relatórios contábeis das empresas.

O que há, portanto, é uma percepção de um alto custo envolvido na distribuição direta, e por isso a empresa estudada opta por terceirizar sua distribuição. O Quadro 1 apresenta uma comparação entre os modelos de distribuição direta e via distribuidores terceirizados, do ponto de vista qualitativo.

Quadro 1 – Comparativo entre modelos de distribuição.

Características	Modelo de Distribuição	
	Direta	Terceirizada
Investimento Fixo	Alto	Sem investimento fixo
Custo Unitário	Alto, se o volume for baixo. Baixo, se o volume for alto.	Baixo: paga-se apenas pelo espaço utilizado
Conhecimento de Custos	Complexo	Simples
Controle Administrativo	Alto	Baixo
Flexibilidade	Alta	Baixa
Equipe de Vendas	Própria (total controle)	Terceirizada (sem controle)
Processo Logístico	Complexo	Simples
Relacionamento com o cliente	Alto	Baixo

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

Tomando como referência o Quadro 1, é apresentada uma análise entre os modelos utilizados pela líder de mercado, AmBev, e a Cervejaria.

Analisando o modelo de Distribuição Terceirizado, que é o adotado pela Cervejaria, os aspectos que motivam a adoção deste modelo podem ser citados como a simplicidade de implantação e a ausência de investimento fixo e estrutura física. Neste modelo o custo unitário é menor por ser totalmente variável, e exige pouco conhecimento e gestão de custos. Por outro lado, Rosenbloom (1999) lembra que não dar a atenção necessária aos canais de distribuição pode ter um preço alto, e empresas que o fazem conquista resultados significativos. Neste trabalho fica claro que no modelo atualmente adotado pela Cervejaria, o controle administrativo é baixo e a flexibilidade também. Neste modelo a equipe de vendas é terceirizada, o que pode impactar no cumprimento de metas comerciais agressivas, assim como comprometimento da equipe.

Rodrigues e Pizzolato (2013) argumentam que um sistema de distribuição econômico deve atender às diversas regiões distantes e satisfazer os níveis de serviços esperados pelos clientes. A atual decisão da Cervejaria também pode impactar no relacionamento com seus clientes, por manter uma maior distância dos mesmos, já que a rede de revendedores se encarrega da venda, distribuição e ações comerciais junto aos pontos de venda.

Em relação ao modelo direto, observa-se que o mesmo é mais complexo, devido à necessidade do investimento fixo e uma estrutura física própria, implicando em uma mão de obra especializada e a gestão da frota de veículos. O custo unitário torna-se dependente da demanda, pois o volume e custo serão inversamente proporcionais. As dificuldades deste modelo são a necessidade de ter um grande conhecimento dos custos e do controle administrativo. Como vantagens a empresa ganha em flexibilidade, controle da equipe de vendas e do processo logístico, além de ter um relacionamento próximo de seus Clientes. É este o modelo de sucesso da AmBev (MARQUES, 2000; DANTAS, 2000).

Meindl e Chopra (2011) citam que os conceitos de SCM implicam na interação entre todas as atividades e entidades da cadeia. No caso da empresa estudada suas unidades fabris são localizadas em regiões distantes entre si, e optou-se pela gestão individualizada de cada fábrica. Isso impacta na sinergia da empresa, pois a partir do momento em que a empresa considera cada fábrica uma unidade separada, distancia-se do conceito da cadeia de suprimentos, onde a companhia deve ser considerada como um todo (XAVIER, 2008)

Conforme demonstrado por Tan (2002), o desempenho organizacional está ligado ao desempenho da cadeia de suprimentos onde a organização está inserida. A implantação da distribuição direta implica, portanto, no maior acompanhamento do desempenho do modelo. Este acompanhamento deve ser feito através de indicadores de desempenho (YUEN, 2006).

Nesta pesquisa foram selecionados os mais citados nas fontes de pesquisa utilizadas neste trabalho, que abordavam a estratégia de distribuição da AmBev (DANTAS, 2000; MARQUES, 2000). Isto permitiu elaborar e apresentar o Quadro 2. Os indicadores têm origem em diversas perspectivas: Mercado, Financeira, Logística e Operacional. A análise destes indicadores é de que para o caso estudado as características dos mesmos é de serem tangíveis (YUEN, 2006) e tradicionais (FARIA; COSTA, 2005). A avaliação destes indicadores representa o progresso que a empresa vem alcançando, melhorando assim o entendimento da alocação de custos na cadeia de distribuição. Este progresso é notado a médio e longo prazo.

Quadro 2 – Indicadores de Desempenho.

Indicadores	Perspectiva
Participação de Mercado	Mercado
Receita Líquida	Financeiro
PIB (Produto Interno Bruto)	Financeiro
Distribuição Direta	Logística
Distribuição Terceirizada	Logística
Composição dos Custos de Distribuição	Logística
ROL/hl	Financeiro
Volume	Operacional

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

A partir das informações citadas, é visível que tanto o modelo de distribuição direta quanto o de terceirização apresentam suas vantagens e desvantagens. Porém, conforme Keegan (2005), a distribuição direta proporciona um maior controle e conhecimento da operação e dos custos envolvidos e aumento da eficiência do processo logístico. E em longo prazo, pode tornar-se uma vantagem competitiva, conforme os resultados da AmBev.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme Richey Jr. *et al.* (2009) o SCM não trata somente de práticas rotineiras da operação. Neste trabalho os componentes propostos por Kumar e Nambirajam (2013) se apresentam em suas três dimensões: as preocupações inerentes ao SCM, as práticas de SCM e por fim as competências de SCM.

Preocupação no sentido de decidir pelo modelo de distribuição a ser adotado. Marques (2000) aponta os benefícios da migração para o modelo de distribuição direta. Isso se confirmou desde a fusão entre as companhias Brahma e Antarctica, que deu origem a AmBev, com a estratégia de redução do número de distribuidores terceiros e aumento da distribuição direta. Esta estratégia vem se mostrando eficaz ao longo dos anos, com o crescimento da receita líquida acompanhando o aumento da distribuição direta, enquanto a terceirização diminuiu de forma inversamente proporcional. Tan (2002) em sua pesquisa mostrou a relação direta entre SCM e o desempenho da organização.

A competência em dominar a distribuição. Como apontado por Dantas (2000), e iniciado pela Brahma antes da fusão com a Antarctica, foi esta que trouxe o sucesso à AmBev e viabilizou também a o crescimento das Cervejarias Schincariol e Petrópolis nos últimos anos (ZANIOL, 2011).

Apesar do modelo de distribuição direta não apresentar intermediários (KOTLER, 1999), sua implantação é complexa e exige um investimento maior, que em longo prazo proporciona benefícios que podem trazer melhores resultados financeiros à empresa.

Conforme mencionado anteriormente, alguns dos benefícios podem ser:

- a) Aumento do controle da equipe de vendas e do processo logístico;
- b) Maior flexibilidade;
- c) Melhor relacionamento com os clientes;
- d) Possibilidade de otimizar a roteirização das frotas;
- e) Incorporar a margem de lucro, que anteriormente, pertencia aos distribuidores;
- f) Ter maior controle sobre os custos envolvidos na cadeia logística;
- g) Propor metas mais agressivas à equipe de vendas;
- h) Maior poder de negociação juntamente aos varejistas;
- i) Possibilidade de conseguir parcerias;
- j) Indicadores de desempenho para: equipe de vendas e processo logístico.

A competência das práticas em SCM, pois tendo em vista todos os benefícios proporcionados, constatou-se que a empresa estudada pode atingir uma vantagem competitiva através do mix entre distribuição direta e terceirização. Ou seja não abandonar por completo o modelo que conhece e migrar de uma vez para o modelo que não adquiriu ainda a competência necessária. Lambert *et al.* (1998) afirma que um sistema de logística eficiente e econômico não pode ser prontamente copiado.

Baseando-se no estudo da evolução do modelo da AmBev, se esta estratégia fosse adotada, a empresa do caso apresentado pode alterar seu modelo de distribuição gradualmente, iniciando a distribuição direta com um projeto piloto focando nos seus clientes estratégicos, localizados no estado de São Paulo, onde há uma alta demanda pelo produto. É importante ressaltar que cada modelo deve adotar premissas necessárias para não inviabilizar os custos logísticos, conforme propõe Faria e Costa (2005). Deve ser considerado o volume de carga a ser transportada, a distância entre o CDD e o local de destino, clientes estratégicos, roteirização das frotas, custo de frete, entre outros fatores.

Conforme Zago *et al.* (2008) a avaliação de desempenho é a forma que as organizações monitoram a repercussão de suas atividades em relação a seus clientes e à própria concorrência. No caso, a conclusão pé de que necessitam de indicadores de desempenho tangíveis (YUEN, 2006). Caso o projeto piloto for implantado, monitorar o desempenho da distribuição direta, a fim de acompanhar o desenvolvimento do projeto e verificar se os resultados esperados estão sendo alcançados. O monitoramento deve ser realizado através de indicadores de desempenho, e como se trata de um início de operação, a abordagem de medição deve ser mais tradicional, através de indicadores contábeis, gerencias e financeiros (FARIA; COSTA, 2005). Estes indicadores devem ser de áreas distintas, como por exemplo, Mercadológica, Financeira, Logística e Operacional. É importante frisar que este é um processo que apresenta resultados a médio e longo prazo, por isso é indispensável à utilização dos indicadores, pelo caso estudado a empresa teria de desenvolver e implantar os mesmos.

Este trabalho busca contribuir com a teoria, apresentando resultados que demonstram a aplicação dos conceitos de cadeia de suprimentos como fundamentais de serem aplicados no sentido de manter operações competitivas. Num mercado que ainda há espaço para crescimento, adotar o modelo logístico de sucesso do líder de segmento tem viabilidade. Outra contribuição é a aplicação dos conceitos das dimensões de SCM, pois neste estudo foi demonstrado que não é a inovação que irá determinar o sucesso operacional de uma nova empresa, mas sim o quanto as preocupações de SCM irão ser atendidas por competências e práticas de SCM. No caso, o conceito de distribuição direta se confirma como o modelo de maior sucesso a esta realidade. Também contribui no sentido de que não há como novos empreendedores pensarem em competir sem definir e desenvolver indicadores de desempenho para o monitoramento das suas decisões.

Como limitações, a primeira é que esta pesquisa baseou-se no estudo de caso considerando como base somente a operação da fábrica situada no sul de Minas Gerais, com foco na distribuição no estado de São Paulo. Não abrange as operações nas unidades fabris localizadas na Bahia e Ceará. Isto não permite extrapolar que o modelo de distribuição direta seja aplicado para toda a operação da empresa estudada. A falta de indicadores de desempenho comparáveis entre a Cervejaria e a AmBev também limita a pesquisa, pois não há como comparar na mesma base os resultados. Outra limitação do trabalho é de devido ao hiato de tempo não haver dados secundários disponíveis comparáveis sobre o início das operações da Brahma, Antarctica ou até mesmo da Schincariol e Petrópolis. Estes dados seriam úteis para comparar o início das operações destas empresas com o da Cervejaria.

Como sugestão de pesquisas futuras, como esta pesquisa estabelece como foco das análises somente os modelos de distribuição direta e terceirizada, não se buscou abordar em detalhes os temas de custos logísticos, nem fatores que envolvem a entrega ao cliente final. Recomenda-se para pesquisas futuras um estudo mais detalhado dos investimentos que são necessários para a implantação de um projeto piloto de distribuição direta, bem como os impactos nos custos e no serviço aos clientes. Também seria válido um estudo quantitativo sobre o mesmo tema, relacionando desempenho organizacional com práticas de SCM no mercado brasileiro de cerveja.

Deste estudo conclui-se que, apesar do mercado de cerveja ser altamente competitivo e ter um líder dominante, há espaço para o crescimento de novas empresas, tendo em vista a alta demanda pelo produto nos últimos anos. Para isto, é essencial atingir uma vantagem competitiva para alcançar uma participação no mercado. E a adoção de um modelo de distribuição pode gerar esta vantagem competitiva, visto os resultados alcançados pela AmBev e comprovados com o recente sucesso da Schincariol e Petrópolis.

REFERÊNCIAS

AMBEV. **Relatórios Financeiros AmBev**. Disponível em: <www.ambev.com.br>. Acesso em: 30 abr. 2014.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento de cadeia de suprimentos: organização e Logística empresarial**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CERVBRASIL – Associação Brasileira da Indústria da Cerveja. **A cerveja como contribuição Econômica**. Disponível em: <<http://cervbrasil.org.br/2014/04/a-cerveja-como-contribuicao-economica/>>. Acesso em: 02 jun. 2014.

- CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operações**. 4. ed. São Paulo: Pearson Education, 2011.
- COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E; STERN, L. W; EL-ANSARY, A. I. **Canais de Marketing e Distribuição**. 6ª edição. São Paulo: Ed. Bookman. 2002.
- DANTAS, E. M. A. **Estágio da organização logística de três empresas do setor de bebidas: um estudo de caso**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD, Rio de Janeiro, 2000.
- FARIA, A. C.; COSTA, M. F. G. **Gestão de Custos Logísticos**. São Paulo: Editora Atlas, 2005
- FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. (Org.). **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GIL, A. C. **Método e técnicas de pesquisa social**. 5ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A. 1999
- KEEGAN, W. J. **Marketing Global**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Ed. LTC, 1999.
- KUMAR, C. G.; NAMBIKIRAJAN, T. An Integrated Model for Supply Chain Management Components, Supply Chain Performance and Organizational Performance: Purification and Validation of a Measurement Instrument. **The Journal Contemporary Management Research**, v. 8, Issue n. 2, 37 – 56, 2013.
- LAMBERT, D. M.; STOCK, J. R.; VANTINE, J. G. **Administração estratégica da logística**. São Paulo: Vantine Consultoria, 1998.
- LIMA, G. B.; CARVALHO, D. T.; MARANGONI, S. M.; PEREIRA, N. C. A. Canais de distribuição internacionais na indústria de equipamentos odontológicos: distribuidores exclusivos versus não exclusivos. **REGE – Revista de Gestão**, São Paulo – SP, Brasil, v. 20, n. 2, p. 201-215, abr./jun. 2013.
- MANO, C. **Cervejaria Petrópolis, o mais novo incômodo**. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0837/noticias/o-mais-novo-incomodo-m0040086?page=1>>. Acesso em: 23 jul. 2014.
- MARQUES, A. L. **Análise da Estrutura Logística no Setor de Bebidas: Um Estudo de Caso**. 2000. Dissertação Mestrado – Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD, Rio de Janeiro, 2000.
- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.
- NOVAES, A. G.; **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. 2ª ed. São Paulo: Ed. Campus, 2004.
- POIRIER, C. C. **Administración de cadenas de aprovisionamiento**. Cómo construir una ventaja competitiva sostenida. México: Oxford University Press, 2001.

- RICHEY JR, R. G. *et al.* The moderating role of barriers on the relationship between drivers to supply chain integration and firm performance. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 39, Issue 10, p. 826-840, 2009.
- RODRIGUES, G. G.; PIZZOLATO, N. D. Centros de Distribuição: armazenagem estratégica. *In: XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais...* Ouro Preto, 2003.
- ROSENBLOOM, B. **Marketing Channels: a management view**. Ed. 6. Florida, Dryden, 1999.
- SILVA, E. N. A. **Centralização da distribuição e custos de transportes: estudo de caso Ambev**. 2006. 94 Folhas. Dissertação (Mestrado em Ciências em Engenharia de Transportes). Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2006.
- TAN, K. C. Supply chain management: practices, concerns, and performance issues. **Journal of Supply Chain Management**, v. 38, n. 4, p. 42-53, 2002.
- VASCONCELOS, V. M. **A criação da AmBev e seus desdobramentos no setor de distribuição de bebidas**. Monografia, Ciências Econômicas da Universidade Católica de Pernambuco, 2004.
- VIEIRA, R. S. G.; MELLO, S. C. B.; DELBRÜCKE, F; CORDEIRO, A. T. (Re) Desenhando os canais de marketing: “o novo” papel dos intermediários da cadeia de distribuição. *In: XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Ouro Preto. 2003.
- XAVIER, S. S. **Medição de desempenho da cadeia de suprimentos: um estudo de caso em uma empresa fornecedora do setor elétrico**. 2008. 116 f. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2008.
- YUEN, S. M. **Performance measurement and management of third party logistics: an organizational theoru approach**. Thesis (Doctor of Philosophy Degree) - Hong Kong Baptist University, Hong Kong, 2006.
- ZAGO, C. A.; ABREU, L. F.; GRZEBIELUCKAS, C.; BORNIA, A. C. **Modelo de Avaliação de Desempenho logístico com base no Balanced Scorecard (BSC): Proposta para uma pequena empresa** Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.2, n.1, p. 19-37, 2008.
- ZANIOL, G. Z. **Análise da Concentração na Indústria Cervejeira Brasileira no período entre 1989 e 2011**. Trabalho de conclusão Graduação Ciências Contábeis. UFRGS, 2011.