

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
ESCOLA DE NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

NEWTON ALEXANDRE BACKES

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS, DECISÕES DE INVESTIMENTOS, ESTRUTURA DE
CUSTOS E INDICADORES DE DESEMPENHO: ESTUDO DE CASO EM
OPERADORES LOGÍSTICOS

CURITIBA

2008

NEWTON ALEXANDRE BACKES

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS, DECISÕES DE INVESTIMENTOS, ESTRUTURA DE
CUSTOS E INDICADORES DE DESEMPENHO: ESTUDO DE CASO EM
OPERADORES LOGÍSTICOS

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração em Administração Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Alceu Souza

CURITIBA

2008

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central

B126a Backes, Newton Alexandre
2008 Alianças estratégicas, decisões de investimentos, estrutura de custos e indicadores de desempenho : estudo de caso em operadores logísticos / Newton Alexandre Backes ; orientador, Alceu Souza. – 2008.
200 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2008
Bibliografia: f. 187-193

1. Alianças estratégicas (Negócio). 2. Desempenho. 3. Investimentos.
I. Souza, Alceu. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 20. ed. – 658.044

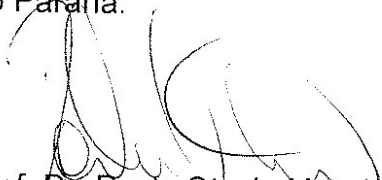
TERMO DE APROVAÇÃO

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS, DECISÕES DE INVESTIMENTOS,
ESTRUTURA DE CUSTOS E INDICADORES DE DESEMPENHO:
ESTUDO DE CASO EM OPERADORES LOGÍSTICOS.**

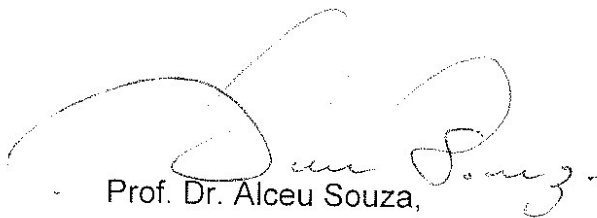
Por

NEWTON ALEXANDRE BACKES

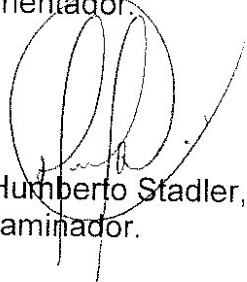
Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Administração Estratégica, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



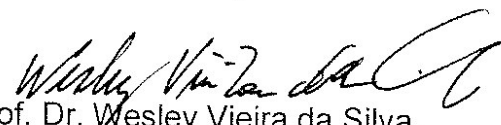
Prof. Dr. Paulo Otavio Mussi Augusto,
Diretor do Programa.



Prof. Dr. Alceu Souza,
Orientador.



Prof. Dr. Humberto Stadler,
Examinador.



Prof. Dr. Wesley Vieira da Silva,
Examinador.

Dedico este trabalho ao meu pai, Silvio José Backes, que me ensinou as coisas que eu não poderia aprender na escola ou nos livros, me deixando como herança valores muito especiais, como a honestidade, simplicidade, tolerância, perseverança e a fé.

AGRADECIMENTOS

À minha esposa, Daniela, pelo amor, paciência, dedicação e incondicional apoio.

À minha mãe, Delma Backes, pelas orações e pelas palavras de incentivo.

Aos meus irmãos, Betina e Thiago, pelas palavras e preocupações comigo.

Aos meus padrinhos, Cerilo, Orlando e Syria, pelo incondicional suporte.

À minha família pelo amor e segurança.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Alceu Souza, pela dedicação e suporte, mesmo nos seus momentos difíceis.

Ao professor, Dr. Wesley Vieira da Silva, que acreditou em mim.

Aos dirigentes das Empresas estudadas, pela oportunidade de desenvolver o meu trabalho.

Aos meus colegas e amigos, Tadeu Parreira, Luiz Arthur e Bernard Demoulin.

Aos professores Irineu e Márcia Frey.

Aos professores da PUC-PR que me ensinaram ao longo da minha trajetória.

A Deus, por iluminar o meu caminho.

RESUMO

Esta dissertação consiste num estudo de caso junto a dois operadores logísticos, cuja atividade principal é realizar a entrega de produtos ou mercadorias a clientes e consumidores. Considera o fato de que os mesmos realizaram investimentos em infra-estrutura para poderem celebrar contratos com grandes empresas fabricantes. Estes contratos são vistos pelos operadores logísticos como alianças estratégicas. O estudo analisa estas alianças e verifica se há agregação de valor aos operadores logísticos, baseando-se nos resultados operacionais gerados pelos mesmos no período analisado. Os resultados são apurados com base em dados contábeis e transformados em indicadores financeiros que são comparados com os parâmetros de mercado para investimentos de baixo risco, representados pela taxa mínima de atratividade (TMA). A partir desta comparação, o estudo considera o retorno sobre o investimento anualizado (ROIA) como âncora comparativa ao risco percebido do empreendimento, calculado com base em indicadores de risco seguindo a metodologia desenvolvida por Souza e Clemente (2008). O estudo verifica também os objetivos, estratégias e posicionamento estratégico dos operadores logísticos, bem como analisa a forma com que os mesmos gerenciam estrategicamente seus custos. Igualmente verifica os indicadores de desempenho utilizados por essas organizações, considerando que os mesmos reorientam as ações estratégicas que mantêm ou ampliam as parcerias com grandes empresas fabricantes de produtos. De uma forma geral, os resultados financeiros apurados sinalizaram que as parcerias agregam valor aos operadores logísticos, sendo superiores a TMA em 11,2% e 9,3% ao semestre para cada um dos operadores logísticos estudados. Entretanto, revelou também que outros indicadores de desempenho devem ser considerados para um bom controle estratégico, centrados no monitoramento dos clientes e das vendas, o que no julgamento dos operadores logísticos, é essencial para a manutenção da parceria com uma grande empresa fabricante de produtos.

Palavras-chave: Decisões de Investimento, Alianças Estratégicas, Indicadores de Desempenho, Percepção de Risco, Operadores Logísticos.

ABSTRACT

This dissertation is a case study for two logistics operators, which main activity is to deliver products and goods to clients and consumers. The study considered the fact that those organizations made investments in infrastructure in order to be able to make contracts with big manufactory companies. Those contracts are considered as strategic alliances by the logistics operators. The study analyzes these alliances, checking if those ones added value to logistic operators, based on the operational results generated in the period analyzed. The results are calculated based on the accounting information and converted into financial indicators that are compared to financial market parameters with low risk, represented by the TMA (Minimum Rate of Attractiveness). Based on this comparison, the study considers the Annualized Return of Investment (ROI) as the basis of comparison for business risk perception, calculated based on risk indicators that are calculated using the methodology developed by Souza and Clemente (2008). The study verifies also the logistics operators objectives, strategy position as well the way that the analyzed companies strategically manage their costs. Also, the study verifies the performance indicators used by those organizations, considering that the strategic actions are reoriented to keep or increase the partnership with the big manufactory companies. The finance outcomes from this study revealed that the strategic alliances negotiated by the two logistics operators aggregated value to them, considering that the results from the period analyzed are higher than the TMA (Minimum Attractivenesses Rate) in 11,2% and 9,3% per semester for each logistic operator. However, this research also revealed that other performance indicators should be considered to measure the strategic performance, like the one's used for monitoring clients and the sales, which is essencial in the view of logistics operators for keeping the partnership with a big manufactory company.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1 – Esquema da fundamentação teórica..... | 26 |
| Figura 2 – Matriz SWOT | 38 |
| Figura 3 – Alternativas básicas de Distribuição | 47 |
| Figura 4 – O modelo do processo de parcerias..... | 59 |
| Figura 5 – Esquema do custeio por absorção com vários centros de custos e produtos | 62 |
| Figura 6 - Lógica do custeio direto para três produtos | 64 |
| Figura 7 – Lógica subjacente do método de custeio ABC | 66 |
| Figura 8 – Processo de formação de indicadores de desempenho..... | 71 |
| Figura 9 – Fluxo de dados do Sistema de Informações Gerenciais | 76 |
| Figura 10 – Fluxo de caixa genérico..... | 83 |
| Figura 11 - Ilustração gráfica da TIR | 88 |
| Figura 12 – Esquematização da Metodologia Multiíndice | 96 |
| Figura 13 – As quatro perspectivas do Balance Scorecard..... | 98 |
| Figura 14 - Modelo da cadeia de valor da perspectiva processos internos..... | 100 |
| Figura 15 – A arquitetura do <i>Balanced Scorecard</i> | 102 |
| Figura 16 – Ponderação do Risco de Gestão..... | 122 |
| Figura 17 – Ponderação do Risco de Negócio | 125 |
| Figura 18 – Organograma do operador logístico Empresa do Sul com adaptações do autor | 129 |
| Figura 19 – Organograma do operador logístico Empresa do Centro Sul..... | 131 |
| Figura 20 – Fluxograma do processo de orçamento para controle de gastos..... | 144 |
| Figura 21 – Confronto retorno <i>versus</i> risco associado da Empresa do Sul..... | 174 |
| Figura 22 – Confronto retorno <i>versus</i> risco percebido da Empresa do Centro Sul..... | 174 |
| Figura 23 – Processo de <i>feedback</i> de clientes a operadores logísticos e empresas parceiras..... | 177 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----|
| Gráfico 01 – Composição de custos e despesas da Empresa do Sul..... | 145 |
| Gráfico 02 – Composição de custos e despesas da Empresa do Centro Sul | 149 |
| Gráfico 03 – Composição dos Custos das Empresas | 150 |
| Gráfico 04 – Índices de liquidez da Empresa do Sul..... | 160 |
| Gráfico 05 – Índices de liquidez da Empresa do Centro Sul | 160 |
| Gráfico 06 – Nível de endividamento dos operadores logísticos..... | 161 |
| Gráfico 07 – <i>Pay-back</i> dos operadores logísticos | 168 |
| Gráfico 08 – Grau de Comprometimento da Receita | 169 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| Quadro 1 – Análise SWOT: O que deve ser observado para avaliar pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças a uma empresa. | 39 |
| Quadro 2 – Comparação das características dos operadores logísticos com prestadores de serviços logísticos tradicionais | 55 |
| Quadro 3 – Resumo dos índices e indicadores provenientes das demonstrações financeiras | 78 |
| Quadro 4 – Medidas essenciais da perspectiva clientes. | 99 |
| Quadro 5 – Resumo da fundamentação teórica | 104 |
| Quadro 6 – Esquema metodológico da dissertação | 110 |
| Quadro 7 – Parâmetros utilizados no Brasil para determinação do porte de uma empresa | 111 |
| Quadro 8 – Definição Constitutiva de Termos Relevantes | 126 |
| Quadro 9 – Estruturação dos resultados da pesquisa | 127 |
| Quadro 10 – Resumo de informações dos operadores logísticos em 31/12/2007 . | 128 |
| Quadro 11 – Estratégias, objetivos, posicionamento estratégico e vantagens competitivas identificadas nos operadores logísticos. | 136 |
| Quadro 12 – Evidências encontradas nos operadores logísticos que comprovam a existência de alianças estratégicas | 139 |
| Quadro 13 – Análise SWOT dos operadores logísticos | 141 |
| Quadro 14 – Balanço Patrimonial da Empresa do Sul | 155 |
| Quadro 15 – Balanço Patrimonial da Empresa do Centro Sul..... | 156 |
| Quadro 16 – DRE da Empresa do Sul..... | 157 |
| Quadro 17 – DRE da Empresa do Centro Sul..... | 158 |
| Quadro 18 – Demonstração do Fluxo de Caixa da Empresa do Sul (valores expressos em reais) | 164 |
| Quadro 19 – Demonstração do Fluxo de Caixa da Empresa do Centro Sul (valores expressos em reais) | 165 |
| Quadro 20 – Indicadores financeiros das empresas estudadas | 166 |
| Quadro 21 – Capital recuperado em “K” parcelas | 167 |
| Quadro 22 – Indicadores de desempenho da Empresa do Sul. | 178 |
| Quadro 23 – Indicadores de desempenho da Empresa do Centro Sul | 179 |

| | |
|--|-----|
| Quadro 24 – Resumo dos resultados da pesquisa..... | 181 |
| Quadro 25 – Resumo das respostas às perguntas de pesquisa | 182 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-----|
| Tabela 1 – Avaliação da percepção de competências e habilidades do Grupo Gestor | 92 |
| Tabela 2 – Exemplo de Avaliação de Risco do Negócio..... | 95 |
| Tabela 3 - Avaliação da percepção de Competências e Habilidades do Grupo Gestor | 170 |
| Tabela 4 – Percepção de Risco do Negócio da Empresa do Sul..... | 171 |
| Tabela 5 – Percepção de Risco do Negócio da Empresa do Centro Sul..... | 172 |

LISTA DE ABREVIATURAS

ABC – *Activity Based Costing* (Custeio Baseado em Atividades)

BSC – *Balanced Scorecard*

DRE – Demonstração do Resultado do Exercício

GCR – Grau de Comprometimento da Receita

IBC – Índice Benefício / Custo

LC – Liquidez Corrente

LG – Liquidez Geral

LI – Liquidez Imediata

LS – Liquidez Seca

ROI – Retorno sobre o Investimento

ROIA – Retorno sobre o Investimento Anualizado

RSPL – Retorno sobre o Patrimônio Líquido

SCM – *Supply Chain Management*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)

TIR – Taxa Interna de Retorno

TMA – Taxa Mínima de Atratividade

VPL – Valor Presente Líquido

VPLA – Valor Presente Líquido Anualizado

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 17 |
| 1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA | 19 |
| 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA | 22 |
| 1.2.1 Objetivo geral | 22 |
| 1.2.2 Objetivos específicos | 22 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA..... | 23 |
| 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO..... | 24 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA | 25 |
| 2.1 ESTRATÉGIA..... | 27 |
| 2.1.1 Posicionamento estratégico | 29 |
| 2.1.2 Estratégia e crescimento | 31 |
| 2.1.3 Alianças Estratégicas | 32 |
| 2.1.4 Análise do Cenário dos Negócios | 35 |
| 2.1.5 Modelo SWOT | 36 |
| 2.2 A LOGÍSTICA..... | 40 |
| 2.2.1 Conceito de <i>supply chain</i> | 42 |
| 2.2.2 Distribuição | 44 |
| 2.2.3 Logística de distribuição | 45 |
| 2.2.4 Distribuição Física | 46 |
| 2.2.4.1 Modelo de Distribuição Direta | 49 |
| 2.2.4.2 Modelo de distribuição indireta ou escalonada..... | 51 |
| 2.3 OPERADORES LOGÍSTICOS | 53 |
| 2.3.1 Parcerias com operadores logísticos | 58 |
| 2.4 CUSTOS | 60 |
| 2.4.1 Métodos de custeio | 60 |
| 2.4.1.1 O método custeio por absorção | 61 |
| 2.4.1.2 O método custeio variável ou direto | 63 |
| 2.4.1.3 O método de custeio baseado em atividades (<i>ABC – Activity Based Costing</i>) | 65 |
| 2.4.2 Custos na atividade de Serviços | 67 |
| 2.4.2.1 Custos Logísticos | 70 |

| | |
|--|------------|
| 2.5 INDICADORES DE DESEMPENHO | 71 |
| 2.5.1 As informações contábeis..... | 73 |
| 2.5.2 Os sistemas de informações..... | 74 |
| 2.5.3 Análise de Demonstrações Financeiras..... | 76 |
| 2.5.4 Principais índices resultantes das análises de balanços..... | 77 |
| 2.5.5 Indicadores financeiros para análise de projetos de investimento | 79 |
| 2.5.5.1 VPL – Valor Presente Líquido | 82 |
| 2.5.5.2 VPLa – Valor Presente Líquido Anualizado..... | 84 |
| 2.5.5.3 IBC – Índice Benefício / Custo..... | 85 |
| 2.5.5.4 ROIA – Taxa de Retorno sobre o Investimento Anualizada | 85 |
| 2.5.5.5 TIR – Taxa Interna de Retorno..... | 87 |
| 2.5.5.6 <i>Pay-back</i> | 88 |
| 2.5.5.7 GCR – Grau de Comprometimento da Receita | 89 |
| 2.5.5.8 Risco de Gestão: Grupo Gestor | 90 |
| 2.5.5.9 Risco de Negócio | 93 |
| 2.5.6 Metodologia Multiíndice..... | 95 |
| 2.5.7 Indicadores para medição do desempenho estratégico..... | 97 |
| 2.5.7.1 O Balanced Scorecard - BSC | 97 |
| 2.5.7.1.1 Perspectiva financeira | 98 |
| 2.5.7.1.2 Perspectiva Clientes..... | 99 |
| 2.5.7.1.3 Perspectiva dos processos internos..... | 100 |
| 2.5.7.1.4 Perspectiva do aprendizado..... | 100 |
| 2.5.7.1.5 Ambiente de Negócios | 101 |
| 2.6 RESUMO DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 103 |
| 3 METODOLOGIA | 105 |
| 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA..... | 105 |
| 3.1.1 Perguntas de Pesquisa | 106 |
| 3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA..... | 107 |
| 3.2.1 Caracterização da pesquisa | 107 |
| 3.2.2 Caracterização da amostra (dois operadores logísticos)..... | 111 |
| 3.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS..... | 112 |
| 3.4 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS..... | 113 |
| 3.5 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC) E DEFINIÇÃO OPERACIONAL (DO) DAS VARIÁVEIS E DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DE TERMOS RELEVANTES | 115 |

| | |
|--|-----|
| 3.5.1 Definição Constitutiva e Definição Operacional das Variáveis | 116 |
| 3.5.1.1 Valor investido nas empresas no início do período analisado..... | 116 |
| 3.5.1.2 Demonstrações financeiras | 116 |
| 3.5.1.3 Fluxo de caixa do período | 117 |
| 3.5.1.4 Valor presente do fluxo de caixa | 117 |
| 3.5.1.5 Retorno sobre o investimento anualizado (ROIA) | 118 |
| 3.5.1.6 Taxa interna de retorno | 118 |
| 3.5.1.7 Pay-back | 118 |
| 3.5.1.8 Grau de Comprometimento da Receita (GCR)..... | 119 |
| 3.5.1.9 Percepção de risco de gestão | 119 |
| 3.5.1.10 Percepção de risco do negócio | 122 |
| 3.5.1.11 Desempenho Operacional..... | 125 |
| 3.5.2 Definição Constitutiva de Termos Relevantes | 126 |
| 4 RESULTADOS | 127 |
| 4.1 ESTUDO DE CASO | 128 |
| 4.1.1 Caracterização e histórico das empresas estudadas | 128 |
| 4.1.1.1 Empresa do Sul..... | 128 |
| 4.1.1.2 Empresa do Centro Sul | 130 |
| 4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS COMO OPERADORES LOGÍSTICOS (DISTRIBUIDORES) | 132 |
| 4.3 ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS DOS OPERADORES LOGÍSTICOS | 134 |
| 4.4 A FORMAÇÃO DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS..... | 137 |
| 4.5 ANÁLISE SWOT | 140 |
| 4.6 SISTEMA DE CUSTEIO (METODOLOGIA UTILIZADA PARA MENSURAÇÃO DOS CUSTOS DOS SERVIÇOS) | 142 |
| 4.6.1 Custos na Empresa do Sul | 143 |
| 4.6.2 Custos na Empresa do Centro Sul | 146 |
| 4.6.3 Métodos de custeio e gerenciamento estratégico de custos observados nos operadores logísticos | 149 |
| 4.7 INDICADORES FINANCEIROS | 153 |
| 4.7.1 Demonstrações Financeiras dos Operadores Logísticos | 153 |
| 4.7.2 Comentários sobre as demonstrações financeiras | 159 |
| 4.7.3 Fluxo de Caixa ajustado | 162 |
| 4.8 PERCEPÇÃO DE RISCOS EM OPERADORES LOGÍSTICOS..... | 170 |

| | |
|--|-----|
| 4.8.1 Risco de Gestão | 170 |
| 4.8.2 Risco de Negócio | 171 |
| 4.8.3 Síntese dos Indicadores de Risco | 173 |
| 4.9 INDICADORES DE DESEMPENHO ESTRATÉGICO | 175 |
| 4.10 RESUMO DOS RESULTADOS DO TRABALHO | 181 |
| 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES | 183 |
| REFERÊNCIAS | 187 |

1 INTRODUÇÃO

A operação logística no Brasil tem uma participação considerável na economia do país e, conseqüentemente, nos resultados das empresas. Estudos realizados recentemente pelo Centro de Estudos Logísticos (LIMA, 2006) estimam que o custo logístico corresponde a aproximadamente 15% do Produto Interno Bruto - PIB brasileiro, englobando o transporte, a armazenagem e a administração da cadeia.

A cadeia de suprimentos das empresas, nos últimos anos, tem sofrido mudanças significativas em função do aumento da competição imposta pela combinação da abertura comercial com a estabilização econômica. Entre as mudanças identificadas, a busca de relacionamentos mais próximos entre as empresas industriais e comerciais, mediante esforço de coordenação das operações logísticas é a que mais tem impactado as organizações. (SILVA; FLEURY, 2000).

As operações logísticas têm crescido de importância na agenda de discussão da alta administração dentro das organizações, pois a integração do processo está sendo percebida como uma oportunidade de se obter ganhos de produtividade. Assim, grandes empresas criaram departamentos e diretorias de logística, passando a visualizar os fluxos de materiais, de informações e de recursos financeiros sob o ponto de vista interfuncional. Com o advento da onda de *Supply Chain*, a perspectiva também deixou de ser apenas interfuncional para se tornar interorganizacional, e a competição nos setores de ponta, vem se dando não mais entre empresas, mas entre cadeias de suprimento (CORDEIRO, 2004). Em função disso, a estratégia adotada para a distribuição de produtos vem se tornando um diferencial competitivo entre as indústrias, que necessitam disponibilizar seus produtos aos consumidores. Entre as estratégias relacionadas com a área logística, está a escolha do modelo de distribuição física a ser adotado pelas organizações: distribuição direta e distribuição escalonada (EVERS apud WANKE et al., 2006).

No modelo de distribuição direta, o processo de entrega do produto é realizado diretamente pela empresa produtora, ou seja, todo o gerenciamento logístico é assumido por ela, enquanto que no modelo de distribuição escalonada, a empresa produtora contrata os serviços de gerenciamento logístico, que são realizados por operadores logísticos como transportadoras, distribuidores

autorizados e atacados, todos responsáveis pela entrega do produto nos pontos de vendas.

Nos dois modelos citados, as questões cruciais para que uma empresa decida entre um e outro, estão: a característica do produto, o perfil dos consumidores, os canais de distribuição existentes, a localização geográfica dos pontos de vendas e os custos operacionais. A escolha do tipo de distribuição no varejo também deverá considerar o atendimento ao cliente, ou seja, ter o produto no ponto de venda quando o consumidor quiser comprá-lo.

A opção pela distribuição escalonada, em detrimento da distribuição direta pelas organizações, é uma estratégia que pode ser adotada pelas mesmas para se livrarem de um montante considerável de investimentos e custos fixos, necessários à manutenção de toda a estrutura de distribuição que envolve pessoas, sistemas, estoques, armazéns e veículos. Assim, este modelo transfere para os operadores logísticos a necessidade de realização de investimentos, bem como o gerenciamento dos custos fixos resultantes dos mesmos.

Os operadores logísticos, inseridos no contexto da distribuição escalonada, buscam atingir resultados que garantam a sua sobrevivência no longo prazo. Necessitam garantir resultados futuros e geração de riqueza, e neste caso, dependem diretamente do conhecimento dos custos logísticos, que requerem informações de todo o processo de distribuição, envolvendo um conjunto de atividades e tarefas que precisam ser quantificadas monetariamente.

A quantificação dos custos logísticos pode ser feita pela adoção de um sistema de custeio onde, permita a empresa visualizar os custos inseridos no processo, e ao mesmo tempo, identificar custos desnecessários que devem ser eliminados. Entre os principais sistemas de custeio conhecidos na literatura estão o custeio por absorção, o custeio variável ou direto e o custeio ABC (*Activity Based Costing*)

Assim, a essência da questão está em quantificar, *a priori*, os custos que se instalam com a decisão de optar por determinada estratégia. Isso é respaldado pela visão de Souza e Clemente (2007) que afirmam que os custos de hoje são, na sua maioria, conseqüências de decisões de investimentos passados decorrentes da opção por determinada estratégia. Além dos custos logísticos, são necessários que a organização considere outros fatores que permitam uma leitura do desempenho estratégico, como os resultados financeiros e os indicadores de desempenho do

negócio, o nível de satisfação dos clientes e dos acionistas, o crescimento operacional, entre outros. Uma vez conhecidas essas informações, será possível avaliar o desempenho do negócio através da análise dos resultados, e também com a comparação de indicadores de desempenho utilizados pelo mercado. Assim, poderá ser possível quantificar a atratividade do negócio em termos de retorno de investimento para o acionista, e também, quantificar o risco embutido no empreendimento, avaliando se o mesmo pode representar uma ameaça para a continuidade do negócio.

Para avaliação dos contratos de parceria de um operador logístico podem-se utilizar indicadores de análise de investimentos tais como: retorno sobre o investimento; valor presente líquido (VPL); *pay-back*; TIR; etc. Para complementar a análise e verificar se o empreendimento é sustentável e sólido, podem-se utilizar os índices de liquidez e endividamento contábil, calculados com base nos dados contábeis. Esta análise permite uma avaliação sobre a saúde financeira dos operadores logísticos, bem como comparar estes dados com as informações do mercado deste segmento.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

As empresas fabricantes de produtos podem optar por dois modelos de distribuição física de produtos: modelo de distribuição direta e modelo de distribuição escalonada. A opção entre um e outro está relacionada ao montante de investimentos e custos associados em cada um dos modelos, somando-se a isso as características do produto e localização geográfica dos clientes, entre outros fatores.

No modelo de distribuição direta, a empresa fabricante é responsável pela entrega dos produtos aos pontos de venda e consumidores, assumindo toda a administração e gerenciamento da cadeia logística. Neste contexto, dependendo do segmento de negócio, a empresa realiza investimentos consideráveis, além de manter um montante de recursos para atender a demanda do negócio.

Na distribuição escalonada, a empresa fabricante opta em terceirizar as operações logísticas, pagando pelo serviço, seja por meio de um custo (prestação)

por entrega ou então por um percentual pré-determinado (comissão) sobre o valor de venda do produto.

No contexto da distribuição escalonada surge a figura do operador logístico, foco desta dissertação, interessado em firmar parcerias que lhe permitam criar oportunidades para alavancar seus negócios, especialmente se o parceiro é uma grande organização ou fabricante de produtos conhecidos no mercado. Neste caso, o operador logístico vislumbra que este parceiro seja detentor de produtos que possam gerar demanda significativa junto a clientes e consumidores, impulsionando por consequência os seus negócios.

Pelo lado do operador logístico, esta questão requer uma análise mais cautelosa a respeito dos investimentos *versus* os retornos esperados abrangendo a parceria com o fabricante, as obrigações contratuais, os canais de distribuição, a remuneração pelo serviço prestado e os riscos embutidos no negócio. Estes fatores incluem a análise dos investimentos necessários e suas formas de financiamento, bem como os custos associados ao nível de qualidade dos serviços logísticos exigidos pelo contratante.

Para os operadores logísticos, estas parcerias são alianças estratégicas que possibilitam a manutenção e ampliação do negócio. Igualmente, deve-se adicionar a estas alianças os riscos assumidos pelos operadores em função das obrigações contratuais, também considerando-se a hipótese do rompimento do contrato.

Para atrair e firmar parcerias que agreguem valor, os operadores logísticos também devem visualizar uma proposta de valor aos seus clientes. Esta proposta inclui a premissa de entregar nos pontos de venda um valor líquido superior ao de seus concorrentes, que significa garantir participação de mercado, fidelidade, retenção, satisfação e lucratividade com segmentos específicos de clientes e mercado.

Além da questão da proposta de valor ao cliente como estratégica básica para atrair e manter parcerias com fabricantes de produtos conhecidos no mercado, o fator custos é determinante para que esta parceria seja duradoura, bem como, para o crescimento e lucratividade do operador logístico. Neste caso, o nível de serviços oferecidos aos clientes é um dos indicativos da competitividade acirrada neste segmento de mercado e os custos logísticos dizem respeito aos custos incorridos pela empresa para proporcionar um determinado nível de serviços para estes (FIGUEIREDO, 2007).

Nesta mesma ótica, cabe observar que os custos, de uma maneira geral, são resultados das decisões de investimento, e estão na base da decisão estratégica de uma organização. Sob o ponto de vista econômico, representam também um risco para o investidor, que se reflete na sua expectativa de retorno, sendo que ambos os aspectos fazem parte da gestão estratégica de custos, observada por Souza e Clemente (2007, p. 15):

As decisões de investimentos estão na base da gestão estratégica de custos porque definem em grande extensão a pauta e a magnitude de custos e despesas. Custos e despesas se instalam em decorrência dos investimentos realizados para suportar a estratégia competitiva adotada. Uma das contribuições da gestão estratégica de custos para as decisões de investimento é destacar a flexibilidade desejável dos custos, identificando os que podem ser reduzidos quando se diminui o nível de atividade e, principalmente, os que permanecem por algum tempo mesmo depois de se abandonar a estratégia.

Considerando que, sob a ótica da Gestão Estratégica de Custos, o custo é resultado das decisões de investimento, e que está relacionada diretamente a qualidade do serviço a ser prestado ao cliente ou consumidor por um operador logístico, torna-se necessário uma avaliação da natureza dos investimentos realizados por estas organizações, bem como a influência que os mesmos exercem nas decisões estratégicas.

Para firmar parcerias com grandes empresas fabricantes de produtos, um operador logístico necessita, antes de tudo, dispor de uma estrutura que atenda as necessidades deste cliente, e ao mesmo tempo, demonstrar uma capacidade de investimento que venha a suportar o negócio do seu parceiro no que tange a possibilidade de ampliação, caso o produto tenha êxito no mercado. Estes investimentos devem servir para uma eventual ampliação da área de cobertura, intensificação das entregas e aumento do número de pontos de vendas (clientes) a serem visitados. Contudo, a grande questão neste contexto é o volume de investimentos e os custos operacionais necessários para a manutenção desta aliança, que é estratégica aos olhos do operador logístico.

O problema abordado nessa dissertação pode ser assim sintetizado: os operadores logísticos fazem alianças estratégicas com grandes empresas fabricantes de produtos para alavancar e impulsionar os negócios. Para poderem firmar essas alianças estratégicas necessitam realizar investimentos criando as condições necessárias para atenderem os requerimentos dessa aliança. Entretanto,

caso haja um rompimento de contrato, essas parcerias acabam também representando um risco para o operador logístico, pois pode provocar uma perda substancial de receita, ou até mesmo o fechamento do negócio. Considerando esta caracterização, surge a seguinte pergunta de pesquisa: Há agregação de valor nas alianças estratégicas realizadas por operadores logísticos com grandes empresas?

Para responder a essa pergunta, este trabalho vai estudar duas empresas de distribuição que atuam na Região Sul do Brasil. Uma das empresas é denominada pelo pseudônimo de Empresa do Sul, que iniciou suas atividades em Junho de 2005, após vislumbrar uma oportunidade de negócio com a formalização de uma aliança estratégica com uma grande empresa fabricante de produtos. A outra empresa, denominada pelo pseudônimo de Empresa do Centro Sul, possui vários contratos com grandes empresas fabricantes de produtos e atua neste ramo de negócio a mais de 20 anos.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo geral

Analisar os impactos das alianças estratégicas nas decisões de investimentos, na estrutura de custos e nos resultados operacionais de operadores logísticos.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar indicadores de desempenho utilizados por operadores logísticos;
- b) Estimar os retornos e riscos associados de operadores logísticos;

- c) Confrontar os indicadores de desempenho financeiros com os parâmetros de mercado.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

As empresas fabricantes de produtos precisam de uma estrutura logística para fazer com que seus produtos cheguem aos pontos de vendas, ou melhor, cheguem aos consumidores. Para isso, devem decidir em distribuir os produtos com estrutura própria, adotando o modelo de distribuição direta ou contratando operadores logísticos e por conseqüência, adotando o modelo de distribuição escalonada.

Ao optarem pelo modelo de distribuição escalonada, contratam operadores logísticos que dispõem de uma estrutura capaz de atender as suas necessidades em termos de distribuição física de produtos. Também, ao contratarem os operadores logísticos, deve se certificar que os mesmos possuem condições de ampliarem sua estrutura, caso haja um aumento da demanda, ou então, de uma necessidade de intensificação de entrega de produtos junto aos clientes ou pontos de vendas.

Os operadores logísticos realizam parcerias com as empresas fabricantes de produtos, realizando investimentos em infra-estrutura logística que reúnam as condições necessárias para a concretização destas alianças. Estas parcerias são consideradas como oportunidades para os operadores logísticos alavancarem e impulsionarem seus negócios, e podem ser consideradas como alianças estratégicas.

Ao considerar essas alianças estratégicas como oportunidades, os operadores logísticos devem também realizar uma cuidadosa avaliação sobre os riscos que as mesmas representam, bem como os resultados operacionais gerados com a parceria.

Assim, a avaliação dessas alianças estratégicas envolve teorias a respeito do planejamento estratégico, bem como a utilização de metodologias, ferramentas e métodos para a mensuração dos resultados operacionais. Com base nessas análises, verifica-se o impacto destas alianças no desempenho estratégico dos operadores logísticos.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado para apresentar no **Capítulo 1** a introdução, que aborda questões que envolvem o vínculo entre estratégias, decisões de investimentos e estrutura de custos, a logística no contexto organizacional e o planejamento estratégico da organização. Também são contemplados neste capítulo a identificação do tema, o problema de pesquisa e os objetivos deste trabalho.

No **capítulo 2** apresenta-se a fundamentação teórico-empírica, abordando os conceitos sobre estratégia, crescimento e posicionamento estratégico. Igualmente, são apresentados o modelo SWOT para análise do cenário dos negócios, conceitos sobre alianças estratégicas, conceitos de logística, de distribuição e de operadores logísticos. Para complementar a fundamentação teórico-empírica, são abordados os indicadores financeiros utilizados para avaliar o desempenho operacional e investimento das empresas, bem como as considerações a respeito das informações e suas fontes em uma organização, os principais métodos de custeio, os conceitos relativos a custos de distribuição e os conceitos do *Balanced Scorecard* para verificação de indicadores que podem ser utilizados na avaliação do desempenho estratégico.

No **capítulo 3** são descritas a metodologia utilizada neste estudo, as perguntas de pesquisa, as definições constitutivas e operacionais, o delineamento da pesquisa, a população, a amostra, a coleta, tipo e tratamento dos dados.

No **capítulo 4** são apresentados os resultados da pesquisa realizada junto aos dois operadores logísticos, analisados sob o contexto proposto.

No **capítulo 5** apresentam-se as conclusões do estudo, as recomendações e indicações para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Este capítulo trata dos conceitos a respeito de estratégia, logística, métodos de custeio, análise de demonstrações financeiras, análise de investimentos, índices e indicadores de desempenho para medição do desempenho estratégico.

A revisão de conceitos sobre estratégia, que abrange a análise de negócios e modelo SWOT, são fundamentais para o entendimento do processo decisório de uma organização. O processo de tomada de decisão numa empresa busca, de maneira geral, a obtenção de lucros para seus sócios, bem como uma perspectiva de crescimento no médio e longo prazo, estruturados num amplo e complexo processo de planejamento estratégico.

Como este estudo é direcionado a análise do processo decisório, que envolve operadores logísticos, torna-se necessário também uma revisão dos conceitos inerentes a logística, *Supply Chain* (logística integrada) e aos modelos de distribuição física adotados por organizações. Esta revisão é necessária para o entendimento das atividades exercidas por estas organizações, bem como a compreensão do segmento de negócio em que as mesma atuam.

Também, levando em consideração que as decisões de operadores logísticos envolvem investimentos e custos operacionais, torna-se necessário revisar estes conceitos.

Considerando que o lucro é o objeto fim das organizações empresariais, fazendo parte do resultado operacional, é necessário entender e interpretar os resultados gerados por uma empresa, demonstrados nos relatórios financeiros oriundos da contabilidade, bem como a situação econômico-financeira da organização. Para isso, é fundamental verificar a avaliação da liquidez e solvência da empresa, que pode ser feita através de uma correta interpretação dos índices apurados com base nas demonstrações financeiras. Entre os índices de liquidez considerados nesta revisão bibliográfica estão a liquidez imediata, seca, corrente e geral.

Para complementar a análise financeira realizada com base nas demonstrações financeiras, deve-se avaliar os investimentos realizados pela empresa. Pode ser utilizado para esta finalidade o cálculo de retorno de investimento, valor presente líquido, avaliação do fluxo de caixa resultante dos

investimentos, percepções de risco de gestão e do negócio, entre outras técnicas e metodologias abordadas na revisão teórica.

Por fim são abordados os conceitos do *Balanced Scorecard* sobre mensuração do desempenho estratégico, cuja finalidade é avaliar e identificar indicadores que permitam avaliar o desempenho estratégico dos operadores logísticos, foco de estudo.

A Figura 1 demonstra o esquema da fundamentação teórica desta dissertação, apresentando os conceitos abordados:

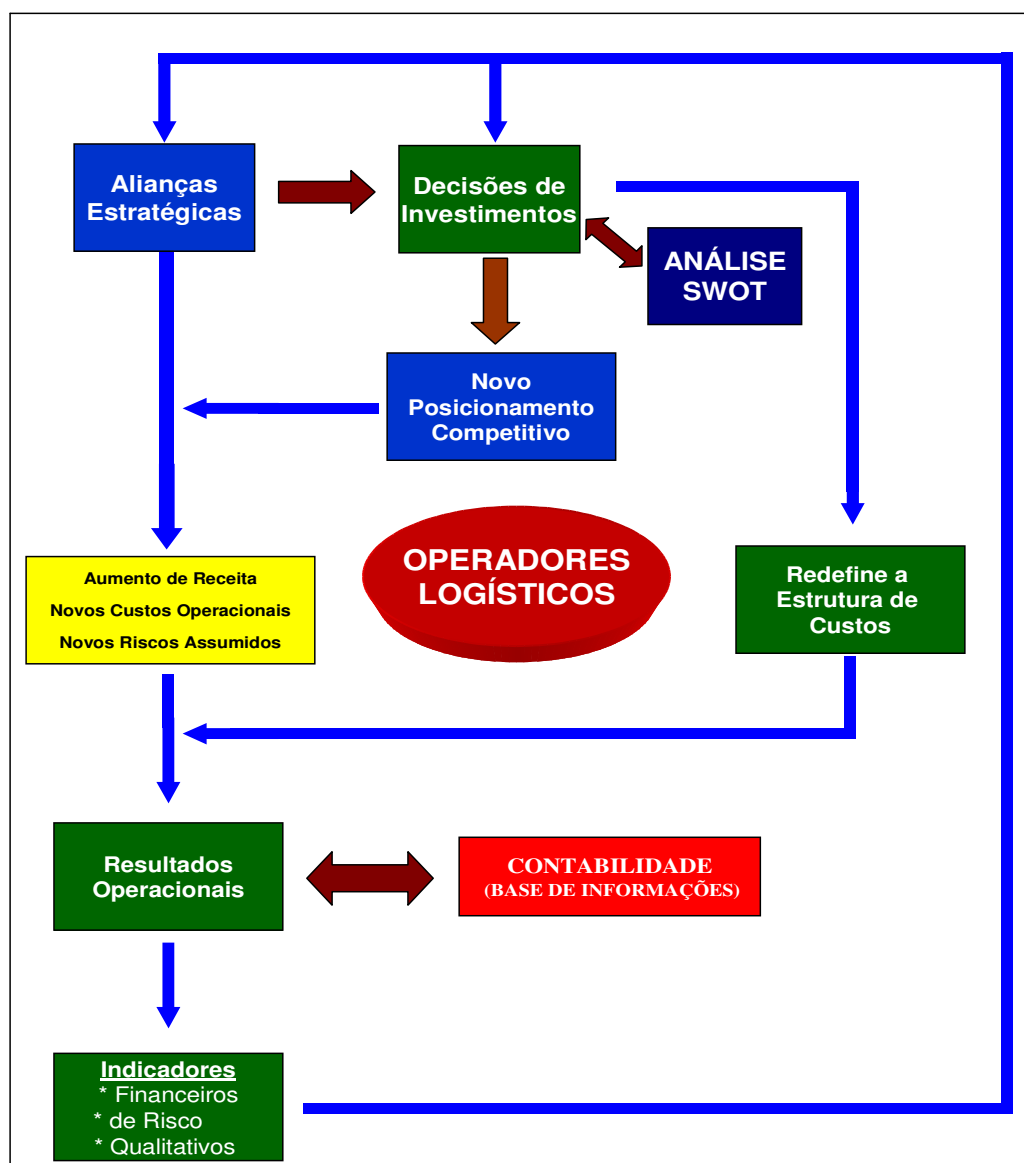


Figura 1 – Esquema da fundamentação teórica

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da referencial teórico (2008)

2.1 ESTRATÉGIA

São vários os conceitos e entendimentos a respeito da estratégia, bem como o número de autores e obras. A estratégia é utilizada em vários campos como no esporte, na área militar e na política entre outros, e a literatura de administração estratégica, é vasta e cresce a cada dia, não sendo empregada somente no campo da administração de negócios (ANSOFF, 1983; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A partir da II Guerra Mundial, com a crescente importância dos estudos sobre a administração de negócios em função do crescimento da indústria, a estratégia começou a ser estudada no campo da administração como uma ferramenta que pudesse auxiliar as empresas no seu planejamento.

Já nos anos 60, a estratégia passou a ocupar mais espaço no mundo empresarial, em resposta à obsolescência dos tradicionais planejamentos a médio e longo prazo, que encontravam dificuldade de se adaptarem a um ambiente turbulento, em constante mutação. O planejamento estratégico, segundo Ferreira et al. (1997), ganhou amplitude, profundidade e complexidade, dando origem a administração estratégica, fazendo com que os administradores percebessem que, com uma definição clara da missão e das estratégias empresariais, seus objetivos podiam ser mais facilmente atingidos.

Para Ansoff (1983), considerado por muitos como o pai do planejamento estratégico e da administração estratégica (FERREIRA et al., 1997), define estratégia como sendo as regras e diretrizes para decisão, que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização. Portanto, as decisões estratégicas seriam aquelas que permitissem a empresa se desenvolver e perseguir seus objetivos da melhor forma, considerando-se suas relações com o ambiente em que se insere.

Neste contexto, segundo Nicolau (2001), Chandler em sua obra *Strategy and Structure* publicada em 1962, considera a estratégia como a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma organização. Estes objetivos passam pela adoção de ações adequadas que determinam os recursos necessários para que os mesmos possam ser atingidos, sendo de competência do nível mais alto da gestão.

Por outro lado, Mintzberg (2004) define a estratégia como uma forma mediadora entre a organização e o seu meio ambiente, um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio ambiente em que a mesma está inserida.

Para Ferreira et al. (1997), a administração estratégica compartilha com a administração por objetivos a preocupação com as contínuas mudanças do ambiente externo da empresa. Porém, ao passo que a administração por objetivos utiliza os objetivos traçados como base de uma visão global da gestão, a Administração Estratégica se interessa pelo papel dos objetivos nas decisões estratégicas.

Neste aspecto, Montgomery e Porter (1998) e Nicolau (2001) enfatizam que a estratégia direcionada a uma visão mais holística da organização, teve início nos anos 60 com os estudos de Andrews e Christensen. Para esses autores, a estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a organização está e o tipo de empresa que a mesma é ou será no futuro.

Ao considerar-se que a estratégia é a forma com que a empresa busca atingir seus objetivos, sobrevivendo num mercado altamente competitivo, Porter (1999) e Nicolau (2001) observam que a estratégia competitiva consiste em ser diferente. Isso significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para fornecer uma combinação única de valor. As atividades seriam as ações ofensivas ou defensivas necessárias para criar uma posição defensável numa organização, que permitisse a mesma enfrentar com sucesso as forças competitivas, obtendo um retorno maior sobre o investimento.

No que refere-se a criação de uma posição defensável, Porter (1999) afirma que a maioria dos gestores descreve o posicionamento estratégico focado nos seus clientes, entretanto, a essência da estratégia está nas atividades, ou seja, deve-se optar por exercer atividades de modo diferente, ou exercer atividades diferentes dos rivais. Caso isso não ocorra, Porter (1999) observa que a estratégia não seria mais do que um *slogan* publicitário, e que não sobreviveria à concorrência.

Se a essência da estratégia pode ser definida como a busca para atingir determinados objetivos, sendo vista também como um conjunto de ações coordenadas, que são condicionadas pelo ambiente externo, uma organização deve buscar um posicionamento estratégico em relação a seus clientes e concorrentes. Assim, ao considerar-se a alta competitividade entre operadores logísticos, foco

deste estudo, para satisfazer as necessidades dos clientes, torna-se necessário um posicionamento por parte destes em relação aos seus concorrentes, entretanto, é necessário também um entendimento quanto ao significado de posicionamento estratégico.

2.1.1 Posicionamento estratégico

Para compreender-se melhor o posicionamento estratégico, se faz necessário o entendimento sobre as forças ambientes de uma organização que influenciam a concorrência. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) cita as cinco forças consideradas por Porter no seu modelo de análise competitiva: ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores da empresa, poder de barganha dos clientes da empresa, ameaça de produtos substitutos e a intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes.

A ameaça a novos entrantes diz respeito às barreiras de entrada que uma indústria enfrenta para atuar num determinado mercado, tais como as economias em escala, requisitos básicos de capital e lealdade dos clientes às marcas estabelecidas. O poder de barganha dos fornecedores e clientes está associado ao constante conflito de aumento ou diminuição dos preços, dependendo do lado em que a empresa se encontra. No caso dos fornecedores, os mesmos pressionam para aumentar os seus preços para incrementarem suas margens, porém, no caso dos clientes, é inverso, ou seja, buscam mais qualidade e preços mais baixos. Em ambos os casos, as vantagens pendem para o lado daqueles que tiverem mais opções, ou seja, tiverem mais poder de barganha.

A ameaça de produtos substitutos, que também podem ser serviços, consiste nas potenciais perdas que uma organização pode ter em função de novos produtos, que possam oferecer inovações tecnológicas entre outras características.

Por fim, a intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes é resultante da convergência de todos os fatores anteriores para a rivalidade. Neste caso, há uma guerra aberta onde as empresas manobram para conquistar posições, atacando umas às outras ou concordam tacitamente em coexistir, formando alianças.

Com base nos fatores citados, o posicionamento estratégico referendado por Porter (1999) também sugere três fontes diferentes e, por vezes, sobrepostas: posicionamento baseado na variedade, posicionamento baseado em necessidades e posicionamento baseado no acesso.

Para Porter (1999), em primeiro lugar pode se basear na produção de um vasto conjunto de produtos ou serviços de uma empresa, que seria o posicionamento baseado na variedade. Este posicionamento, na visão do autor, faz sentido, em termos econômicos, quando a empresa produz melhor um determinado produto ou serviço do que os concorrentes, utilizando conjuntos distintos de atividades.

O segundo tipo de posicionamento consiste em servir a maioria ou a totalidade das necessidades de um segmento específico de consumidores. Chama-se posicionamento baseado em necessidades, e se aproxima mais da visão tradicional sobre segmentação de mercado. Surge quando existem grupos de consumidores com diferentes necessidades, e quando um conjunto integrado de atividades satisfaz melhor essas necessidades. Neste caso, alguns consumidores são mais sensíveis ao preço do que outros; exigem produtos com características diferentes e necessitam de mais informações e serviços de apoio.

O terceiro tipo de posicionamento consiste em segmentar clientes que são acessíveis de maneiras diferentes. Embora as suas necessidades sejam parecidas com as de outros clientes, a configuração de atividades que melhor os satisfaz é diferente. Este posicionamento é chamado de posicionamento baseado no acesso, sendo menos comum e menos compreendido do que os outros dois tipos de posicionamento.

O posicionamento não consiste em apenas inventar um nicho, sendo que uma posição que venha de qualquer um dos tipos de posicionamento citados por Porter (1999) pode ser estreita ou alargada. Entretanto, devem-se considerar as forças que influenciam a concorrência, entre as quais, as rivalidades entre as empresas podem fazer com que alianças estratégicas sejam formadas a fim de garantir a sustentabilidade e crescimento do negócio.

2.1.2 Estratégia e Crescimento

O desejo de crescer é, entre diversas influências, o que exerce um efeito perverso sobre a estratégia (PORTER, 1999). Para o autor, as opções excludentes e as limitações parecem constranger o crescimento, onde, por exemplo, ao atender um determinado grupo de clientes e excluir outro, impõe um limite real ou imaginário ao crescimento da receita. Assim, estratégias de objetivos amplos, que enfatizam o preço baixo, acarretam a perda de vendas a clientes sensíveis à qualidade ou serviços. Já os que adotam a estratégia de diferenciação deixam de vender aos clientes sensíveis ao preço.

Dirigentes se encontram com frequência sob a constante tentação de adotar medidas incrementais, porém, que enfraquecem a posição estratégica. Pressões advindas para obter-se crescimento, ou então, uma aparente saturação de mercado, induzem gerentes a ampliar a posição por meio do alargamento das linhas de produtos, da adição de novas características aos produtos ou serviços, da imitação dos serviços populares dos concorrentes, da emulação dos processos ou até mesmo de aquisições.

O crescimento pode significar uma armadilha para a empresa, caso o mesmo não esteja alinhado com o posicionamento estratégico (PORTER, 1999). Assim, as conciliações e as inconsistências na busca do crescimento corroem as vantagens competitivas, desfrutadas pela empresa com o conjunto original de clientes-alvo. Tentativas de competir de várias formas ao mesmo tempo caem, e recorre-se ao aumento da receita como solução. Os dirigentes são incapazes de exercer opções, e a empresa, embarca numa nova rodada de ampliações e conciliações, sendo que com certa frequência, os concorrentes continuam a emularem-se uns aos outros, até que o desespero rompe o ciclo, resultando em fusões ou num processo de enxugamento para o posicionamento original.

Por outro lado, o crescimento pode advir a partir da celebração de contratos com foco em parcerias que podem ser denominadas como alianças estratégicas. Neste estudo, procura-se evidenciar que as organizações, como os operadores logísticos, podem firmar parcerias com grandes indústrias para distribuírem de forma exclusiva os seus produtos. As grandes indústrias trabalham com uma gama enorme

de produtos, investindo altas quantias em propaganda e marketing, o que impulsiona a entrada dos mesmos no mercado, facilitando e tornando lucrativa a atividade logística.

2.1.3 Alianças Estratégicas

Entre os objetivos a serem atingidos por uma organização estão o crescimento e ampliação dos negócios, como também a lucratividade do empreendimento que pode ser alcançada através do aumento significativo da margem e da rentabilidade, por meio de ganhos de escala, sinergia, produtividade, etc.

Ao atingir os objetivos citados anteriormente, a empresa aumenta sua força, Lewis (1992) observa que para isso a mesma pode se valer de quatro maneiras para se fortalecer: com atividades internas, com aquisições, por meio de transações formais e distantes e com alianças estratégicas.

Num ambiente de negócios altamente competitivo, onde a concorrência torna-se cada vez mais acirrada e a busca por uma eficácia operacional é uma preocupação constante do corpo diretivo das organizações, a formação de parcerias é uma das formas encontradas pelas empresas para atingirem seus objetivos.

Com as alianças estratégicas, as empresas podem atingir seus objetivos através da combinação de recursos, dividindo os riscos com seus parceiros. Para Lewis (1992) as alianças proporcionam oportunidades únicas para o desenvolvimento de força com um conjunto amplo de parceiros, como fornecedores, concorrentes, clientes, distribuidores, universidades e empresas de outras indústrias.

O entendimento quanto a razão pela quais as organizações buscam as alianças é um aspecto relevante a ser considerado na sua formação. O estudo realizado por Hagedoom (1993 apud BRASILEIRO NETO; FREITAS; NOVAES, 2003), que considerou 4.192 alianças, descreve os motivos mais relevantes relacionados à cooperação entre empresas: (a) o compartilhamento e avanço de pesquisas científicas, com difusão restrita de alguns conhecimentos científicos e tecnológicos, (b) a necessidade das organizações monitorarem a evolução da

tecnologia, (c) a busca de concretização de processos de inovação e (d) a redução de riscos, custos e incertezas inerentes ao processo de pesquisa.

Quanto ao crescimento, a visão de Lynch (1994) corrobora em parte com a de Lewis (1992) ao afirmar que uma empresa num mercado global pode crescer de três maneiras: expansão interna, aquisições ou fusões e alianças. Sobre as alianças, o autor acrescenta que as mesmas requerem a alavancagem de recursos preciosos e uma superioridade competitiva de formas novas e inovadoras. Para ele, as mesmas podem ser tornadas públicas ou não, dependendo da vontade dos envolvidos, e também, caso os acordos confidencias representarem riscos competitivos. Igualmente, destaca que as alianças podem se configurar numa arma competitiva, secreta e silenciosa, desde que atendam os interesses comuns entre os parceiros, e que esteja sustentada por uma estratégia a médio e longo prazo.

Também, quanto aos motivos que levam duas ou mais organizações celebrarem uma aliança estratégica, Lorange e Roos (1996) sugerem uma verificação nas posições estratégicas de cada sócio em duas dimensões para caracterizar os mesmos. A primeira dimensão diz respeito a importância estratégica do negócio específico dentro do qual a aliança estratégica está sendo contemplada, e como ela se ajusta ao *portfolio* geral de um sócio específico. No caso, deve-se verificar se o negócio é parte das atividades principais ou pode ser visto como um periférico. Sobre a segunda dimensão, considera-se a posição relativa da empresa em seu negócio, ou seja, se ela é líder ou mais uma seguidora, por exemplo.

Para Gulati (1993 apud BRASILEIRO NETO; FREITAS; NOVAES, 2003) as alianças estratégicas são definidas como sendo arranjos voluntários entre empresas, que envolvem trocas, divisões ou co-desenvolvimento de produtos, serviços, tecnologias, podendo ocorrer de forma vertical ou horizontal na cadeia produtiva. São motivadas pelas relações de negócios que permitem a cooperação em algumas áreas de atividade da empresa.

Seguindo o raciocínio destes autores (LEWIS, 1992; HAGEDOOM, 1993 apud BRASILEIRO NETO; FREITAS; NOVAES, 2003; LYNCH 1994; LORANGE, ROOS 1996), e considerando as inúmeras definições para alianças estratégicas abordadas por diversos autores na literatura, é necessário, antes de tudo, identificar algumas diferenças que envolvem uma simples divisão de atividades entre empresas e as alianças organizacionalmente complexas.

Neste aspecto, Brasileiro Neto, Freitas e Novaes (2003) descrevem que a diferença entre um simples acordo de economia de custos das organizações e uma aliança estratégica, resulta da presença de um elemento estratégico que afeta a longo prazo o posicionamento produto/serviços-mercado de uma empresa. Assim, as alianças estratégicas se diferenciam de outros tipos de parcerias porque as primeiras reúnem um conjunto de características que lhes atribuem uma dimensão estratégica, o que não será percebido nas segundas.

Outra questão levantada sobre a formação de alianças está relacionada as oportunidades de aprendizado que uma parceria pode proporcionar. No caso, Faulkner (2000) argumenta que o aprendizado é forte em alianças onde as firmas buscam novas oportunidades e aquisição de novas capacidades. No caso, se a parceria levar uma ou ambas as empresas a explorarem uma atividade até então desconhecida, o potencial conhecimento e expertise a ser adquirido poderão proporcionar melhores negócios no futuro, e além do mais, com o compartilhamento dos riscos.

A maioria dos conceitos sobre alianças estratégicas estão relacionados, convergindo para um ponto em comum, que se inicia, segundo Lewis (1992), num contexto de necessidades mútuas, compartilhamento de riscos e objetivos comuns. Estas necessidades mútuas podem se configurar na necessidade de sobrevivência e desenvolvimento das empresas, por meio da manutenção de um espaço já conquistado, ou por meio da busca de novos espaços no mercado, conjuntamente, visto que devem observar os aspectos específicos das atividades-fins de duas ou mais empresas.

Ao final, como resultado das alianças estratégicas, tem-se um fortalecimento das empresas no mercado, conforme observado por Lewis (1992), ocasionando simultaneamente o aumento da eficácia das estratégias competitivas.

Com base nessa percepção, o questionamento que deve ser feito pelas organizações, ao considerarem as possibilidades de realização de acordos de cooperação, que resultarão numa aliança estratégica, é no sentido temporal e formal. Assim, a pergunta que deve ser feita, antes da celebração formal de parcerias, seria: como e quando as organizações devem buscar as alianças estratégicas?

A resposta para este questionamento pode estar obscura aos dirigentes, quando as incertezas dos resultados futuros são maiores que as próprias certezas.

Entretanto, considerando-se os conceitos abordados por diversos autores, é necessário que uma aliança deva estar sustentada por uma estratégia de médio ou longo prazo, que tenha como meta alcançar os objetivos de ambas as organizações envolvidas na questão.

Assim, a tomada de decisão deve passar por uma avaliação das vantagens e desvantagens na celebração de uma aliança, considerando para isso o cenário dos negócios, que envolve os ambientes externo e interno, os quais uma empresa está inserida. Tal análise é o fator determinante das variáveis que resultarão no diagnóstico básico para a tomada de decisão.

A análise do cenário dos negócios resultará num diagnóstico da situação, como resultado da convergência das forças que atuam sobre a empresa no ambiente em que a mesma está inserida, considerando principalmente as oportunidades e ameaças do ambiente externo, conjugado com os pontos fortes e as fraquezas percebidas no ambiente interno, ou seja, relacionados a sua estrutura organizacional. Assim, o entendimento do processo de análise do cenário dos negócios e respectivas metodologias tornam-se importantes para o processo decisório que envolve a formalização das parcerias (alianças estratégicas).

2.1.4 Análise do Cenário dos Negócios

O sucesso de uma organização depende fortemente de gestores capazes de visualizarem os prováveis cenários dos negócios. Para Herrero Filho (2005), cenários não são adivinhações e os mesmos representam uma ferramenta para ordenar a percepção sobre ambientes alternativos futuros. Igualmente, pode-se dizer que os mesmos são histórias sobre como o mundo poderá se transformar no futuro e que impacto isso terá na vida de pessoas, grupos e organizações.

A análise de cenários permite uma avaliação de todo o contexto em que uma organização está inserida, desde os recursos e competências necessários para ser bem sucedida em relação as grandes tendências que estão ocorrendo, como também os concorrentes que igualmente buscam por oportunidades para terem êxito em seus negócios.

A análise de cenários pode ser entendida também como uma reflexão sobre a situação da empresa, buscando-se avaliar a posição estratégica da empresa naquele ambiente. Para realizar-se esta reflexão, Thompson Jr e Strickland III (2000) sugerem que sejam feitas cinco perguntas:

1. Quão bem a estratégia presente está funcionando?
2. Quais são os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças da empresa (SWOT)?
3. Os preços e custos da empresa são competitivos?
4. Qual é o vigor da posição competitiva da empresa?
5. Quais são os problemas estratégicos que a empresa enfrenta?

Para explorar as perguntas acima, Thompson Jr e Strickland III (2000) observam que são usadas quatro novas técnicas analíticas: a análise SWOT, análise da cadeia de valor, análise de custos estratégicos e avaliação do poder competitivo.

Estas técnicas são ferramentas básicas de gerência porque explicam a atratividade relativa da posição de uma empresa, e se a estratégia presente necessita ser modificada. Para a avaliação de cenários, a ser considerado neste estudo, será utilizada a ferramenta conhecida como modelo SWOT (*Strengths, weaknesses, oportunities and threats*) que implica em diagnosticar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. A sua escolha é justificada por ser largamente utilizada por empresas, que buscam consolidar todas as variáveis que compõem o ambiente interno e externo, e por ser de fácil compreensão aos envolvidos no exercício de análise.

2.1.5 Modelo SWOT

O modelo SWOT começou a ser desenvolvido nos anos 60 nas escolas americanas de administração segundo Ghemawat (apud AZEVEDO; COSTA, 2001), tendo como objetivo inicial focalizar a combinação das forças e fraquezas de uma organização com as oportunidades e ameaças provenientes do mercado. Para

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), existem centenas de modelos diferentes de planejamento estratégico, porém, a maior parte se reduz as mesmas idéias básicas onde pode-se tomar o modelo SWOT como base para o processo de mapeamento do planejamento estratégico.

A utilização do modelo SWOT por uma organização considera a opinião dos seus executivos para avaliar os pontos importantes no planejamento (MONTANA; CHARNOV apud AZEVEDO; COSTA, 2001). Assim, o objetivo deste modelo para uma organização é definir estratégias para manter pontos fortes e reduzir a intensidade dos pontos fracos com relação ao ambiente interno e aproveitar as oportunidades e proteger a organização das ameaças relacionadas ao ambiente externo.

A análise do ambiente interno compreende a avaliação das forças e fraquezas da organização. Para Dornelas (2007), esta avaliação deve ser periódica e pode considerar questões relacionadas a eficácia da inovação, o custo e disponibilidade de capital, a tecnologia da organização, a economia de escala, a visão e liderança e a flexibilidade entre outras questões.

Com relação ao ambiente externo, o mesmo compreende as oportunidades e ameaças que cercam a organização. As oportunidades podem ser vistas como a identificação de novos mercados, consumidores e negócios capazes de alavancar a empresa, possibilitando lucros e expansão num determinado prazo. Já as ameaças podem compreender os novos competidores, a mudança do ambiente econômico e hábitos de consumidores que possam resultar na deterioração das vendas ou lucro. A Figura 2 demonstra a matriz SWOT considerando as posturas estratégicas tanto para o ambiente externo como para o ambiente interno:

| | | | ANÁLISE INTERNA | |
|-----------------|------------------|---------------|------------------|-----------------|
| | | | PREDOMINÂNCIA DE | |
| | | | PONTOS FRACOS | PONTOS FORTES |
| ANÁLISE EXTERNA | PREDOMINÂNCIA DE | AMEAÇAS | Sobrevivência | Manutenção |
| | | OPORTUNIDADES | Crescimento | Desenvolvimento |

Figura 2 – Matriz SWOT

Fonte: Oliveira (1999 apud AZEVEDO; COSTA, 2001)

Embora o modelo SWOT seja popular, Ghemawat (2000) observa que ainda não se eliminou o problema da definição da competência distintiva de uma organização, ou seja, da definição dos pontos fortes e fracos na organização. Porém, para solucionar este problema, Azevedo e Costa (2001) afirmam que se devem identificar quais os aspectos da organização são duradouros e imutáveis durante períodos relativamente longos e quais os aspectos são necessariamente mais responsivos às mudanças no mercado e às pressões de forças ambientais.

Outro aspecto observado com relação as opções estratégicas por Azevedo e Costa (2001) é que as mesmas, numa perspectiva de longo prazo, a noção de competência distintiva passa a ter uma importância adicional, em consequência de riscos maiores inerentes aos investimentos de longo prazo.

Quanto à aplicabilidade do modelo SWOT, Thompson Jr e Strickland III (2000) enaltecem também a facilidade de utilização da técnica, enfatizando que a mesma pode ser usada para se obter uma visão geral da situação estratégica da empresa. Para os autores, a análise SWOT enfatiza o princípio básico de que a estratégica deve gerar um bom ajuste entre a capacidade interna da empresa (seus pontos fortes e pontos fracos) e seu ambiente externo, refletidos em parte por suas oportunidades e ameaças.

Igualmente, Thompson Jr e Stricklan III (2000) sugerem um roteiro de perguntas e indagações que possam servir de base para discussão e avaliação dos cenários de negócios, conforme demonstrado no Quadro 1.

| Pontos Fortes Internos Potenciais | Pontos Fracos Internos Potenciais |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Competência básica em área chave • Recursos financeiros adequados • Bem vista pelos compradores • Líder de mercado reconhecida • Estratégias de área bem concebidas • Acesso às economias de escala • Isolada (pelo menos um pouco) contra fortes pressões competitivas • Tecnologia patenteada • Vantagens de custo • Melhores campanhas de propaganda • Habilidades de inovação dos produtos • Gerência comprovada • Vanguarda na curva de experiência • Melhor capacidade de fabricação • Habilidades tecnológicas superiores • Outros? | <ul style="list-style-type: none"> • Falta de rumo estratégico claro • Instalações obsoletas • Lucratividade abaixo da média porque... • Falta de profundidade e talento gerenciais • Ausência de algumas habilidades chave e de competência • Pouca experiência na implementação de estratégia • Incomodada com problemas operacionais internos • Atrasada em termos de P&D • Linhas de produtos muito estreitas • Rede de distribuição fraca • Abilidades de comercialização abaixo da média • Incapacidade de financiamento das mudanças necessárias na estratégia • Custos unitários gerais altos em relação a concorrentes chaves • Outros? |
| Oportunidades Externas Potenciais | Ameaças Externas Potenciais |
| <ul style="list-style-type: none"> • Serve grupos adicionais de clientes • Entra em novos mercados ou segmentos • Expande a linha de produtos para atender uma faixa maior de necessidades dos clientes • Diversifica em produtos relacionados • Integração vertical (para frente ou para trás) • Queda de barreiras comerciais em mercados estrangeiros atrativos • Complacência entre empresas rivais • Crescimento mais rápido do mercado • Outras? | <ul style="list-style-type: none"> • Entrada de concorrentes estrangeiros com custos mais baixos • Elevação das vendas de produtos substitutos • Crescimento mais lento do mercado • Mudanças adversas nas taxas de câmbio internacionais e nas políticas comerciais de governos estrangeiros • Exigências legais onerosas • Crescimento do poder de barganha de clientes e fornecedores • Mudanças nas necessidades e nos gostos dos compradores • Mudanças demográficas adversas • Outras? |

Quadro 1 – Análise SWOT: O que deve ser observado para avaliar pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças a uma empresa.

Fonte: Adaptado de Thompson Jr e Stricklan III (2000)

O modelo SWOT, como ferramenta a ser utilizada na avaliação de ambientes internos e externos de uma organização, pode ser utilizado também em questões específicas, como por exemplo, o modelo de distribuição que uma

empresa deve adotar, as parcerias e alianças estratégicas a serem celebradas, entre outras questões.

Neste contexto de análise específica, podem-se incluir os operadores logísticos, como organizações focadas na prestação de serviços relacionadas à armazenagem e entrega dos produtos aos clientes e consumidores, a serem estudados no próximo capítulo.

2.2 A LOGÍSTICA

A logística existe desde o início da civilização, e a partir da implantação de boas práticas, tem se tornado uma das áreas operacionais mais desafiadoras e atrativas no segmento de gerenciamento de negócios e setor público, conforme observam Bowersox e Closs (1996). Para esses autores a logística envolve a integração da informação, transporte, inventário, armazenagem, manuseio de materiais e empacotamento.

Corroborando em parte com a afirmação acima, Alencar (2007) observa que o conceito de logística existe desde a década de 40, onde inicialmente foi utilizado pelo exército dos Estados Unidos. Na época, a sua principal função era garantir o abastecimento de toda a tropa norte-americana na 2ª Guerra Mundial e o processo iniciava na aquisição dos materiais, culminando com a distribuição no local correto e na hora desejada.

No início, a logística era confundida com o transporte e a armazenagem de produtos, entretanto, hoje é considerada como um ponto nevrálgico na cadeia integrada, sendo um dos elementos-chaves na estratégia competitiva das empresas, afirma Novaes (2001).

A logística empresarial estuda como a administração de uma organização pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivo das atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos (BALLOU, 1993).

Para Christopher (1997) a logística consiste num processo de gerenciar estrategicamente a aquisição e armazenagem de materiais, peças e produtos

acabados através da organização e seus canais de *marketing*, de modo a poder maximizar o lucro presente e futuro, através do atendimento dos pedidos a baixo custo.

Nas organizações, a logística pode ser definida como sendo a junção de quatro atividades básicas: as de aquisição, movimento, armazenagem e entrega de produtos. Para a entidade americana *Council of Logistics Management*, a logística compreende ao processo de planejar, implementar e controlar eficientemente, com custo mínimo, o fluxo e armazenagem de matérias-primas e estoques durante a produção e por fim, os produtos acabados (FERRAES NETO; KUEHNE JUNIOR, 2007).

Para Enomoto e Junqueira (2001), além de envolver o gerenciamento e a coordenação de diferentes atividades, encarando-as como uma atividade operacional, a logística tem como função reduzir custos, acelerar a execução das atividades e melhorar o serviço de entrega dos produtos ao consumidor.

Neste aspecto, um dos principais desafios para a logística é conseguir gerenciar a relação entre custos e nível de serviços. A questão é reforçada pelo fato de que a logística compreende o planejamento e a operação dos sistemas físicos, informacionais e gerenciais, necessários para que insumos e produtos vençam condicionantes espaciais e temporais de forma econômica (ASKIN, 2001 apud ENOMOTO; JUNQUEIRA, 2001).

A logística também é vista como a competência que vincula a empresa a seus clientes e fornecedores, também denominada de logística integrada, conforme Bowersox e Closs (2001). Neste caso, as informações recebidas por clientes desencadeiam uma série de atividades relacionadas às vendas, como a enumeração dos pedidos que resultará num plano de produção, e conseqüentemente, no processo de compra dos materiais e matérias-primas necessárias a fabricação dos produtos. Este conceito, conhecido também como *Supply Chain*, foi amplamente difundido no meio empresarial nas últimas décadas, principalmente após o processo de globalização da economia mundial, onde processos, produtos e tecnologia se tornaram muito mais complexos.

2.2.1 Conceito de *Supply Chain*

Com o decorrer do tempo, o conceito de logística evoluiu nas organizações, passando a existir a integração de diversas áreas como a produção, os transportes, a comunicação, os estoques, surgindo assim um novo conceito denominado *Supply Chain*, ou logística integrada. Para Fleury (2007), a logística integrada despontou no começo da década de 80 e evoluiu rapidamente nos 15 anos que se seguiram, impulsionada pela revolução da tecnologia de informação e pelas exigências crescentes de desempenho em serviços de distribuição, consequência dos movimentos da produção enxuta e do *Just-in-time*.

Para Christopher (1998), *supply chain* é a rede de relacionamentos numa organização que é envolvida através de *links* de cima para baixo e de baixo para cima em diferentes processos e atividades, criando valor aos produtos e serviços, na concepção dos clientes. Este conceito influencia a empresa a respeito de sua visão em relação aos seus clientes, tendo como postura a busca de melhorias contínuas no seu processo, desde a produção até a entrega do produto ou serviço.

Para Ballou (1993) a mudança da postura sobre o que é uma boa administração está intimamente ligada aos avanços em tecnologia de informática, contribuindo na evolução dos sistemas logísticos. Este conceito, que está vigorando há certo tempo e que serve como processo alternativo para os sistemas logísticos, pode ser percebido na aplicabilidade do conceito *Just-in-time*, utilizado com grande sucesso pelos japoneses. A idéia principal, neste contexto, é evitar a manutenção de estoques elevados, considerando todos os problemas associados. Assim, buscam-se suprir as operações de manufatura de forma mais freqüente e em lotes menores. Para que isso ocorra, a informação é fundamental, pois conforme observa Ballou (1993) a mesma acaba substituindo os estoques, pois reduz a incerteza ao longo do sistema logístico, o que é benéfico tanto para o fornecedor como para o comprador.

O conceito de *Supply Chain* também derivou para um novo conceito, muito mais amplo, que engloba muito mais do que o processo de logística integrada: O *Supply Chain Management – SCM*. Este conceito (*Supply Chain Management*) é mais que uma extensão da logística integrada, pois inclui um conjunto de processos de negócios que, em muito, ultrapassa as atividades diretamente relacionadas com a

logística integrada. Dentre os processos que englobam o *SCM* estão, por exemplo, a pesquisa e desenvolvimento para a formulação do produto, fabricação e logística para executar as operações, finanças para estruturação do financiamento e compras e desenvolvimento de fornecedores, consideradas funções que extrapolam funções tradicionais da logística integrada.

Para Fleury et al. (2000), o *SCM* é em suma uma abordagem sistêmica com uma razoável complexidade, indicando uma alta interação entre os diversos processos que compõem toda a estrutura logística de uma empresa, indo além das fronteiras organizacionais.

O entendimento e compreensão do conceito e amplitude do *SCM* são de suma importância para as empresas, tanto para as fabricantes como para as empresas incumbidas de distribuir os produtos aos clientes, no caso, os operadores logísticos. Neste aspecto, Lambert e Stock (1993) fazem uma inferência ao assunto, acrescentando que empresas que não adotam sistemas integrados, incluindo o *SCM*, tendem a ter dificuldade na administração de seus estoques, na distribuição uniforme e satisfatória de seus produtos, bem como apresentam resultados não satisfatórios com relação à satisfação dos seus clientes. Além do mais, os custos oriundos destas situações, representam a redução das margens e rentabilidade dos produtos.

Dentre os processos que envolvem o *SCM*, a distribuição dos produtos é uma das atividades chaves, tanto para empresas fabricantes como para os operadores logísticos. Para Alvarenga e Novaes (2000), a distribuição define como devem ser os canais de comercialização. Para esses autores, se o produto é comercializado no atacado, as vendas deveriam ser comercializadas em grandes lotes, a partir da fábrica ou de depósitos próprios estrategicamente localizados, ou em depósitos de terceiros (atacadistas).

Sendo assim, a logística de distribuição é o ponto de partida da empresa na definição se a mesma deverá manter depósito próprio ou de terceiros, se terá que estabelecer um centro de distribuição ou se vai operar com frota própria ou de terceiros. Também, é a própria distribuição que irá determinar, com base nos fatores acima e adicionadas algumas caracterizações do negócio, o modal de transporte mais adequado ao mesmo.

2.2.2 Distribuição

A distribuição do produto em pontos de venda é a fase da Logística responsável pela entrega do produto ao cliente, sendo conceituada como o conjunto de atividades entre o produto pronto para o despacho, e sua chegada ao consumidor final. O início do processo de distribuição se dá na fábrica, e termina nas mãos dos consumidores, representando um custo significativo na maioria dos negócios, e impactando na competitividade entre as empresas (AMARO, 2002).

A exemplo de Alvarenga e Novaes (2000), Rodrigues (apud AMARO JUNIOR, 2002) também considera que a distribuição tem no transporte o elemento mais visível da cadeia logística, considerando que diariamente é possível observar caminhões e trens trafegarem, carregados com mercadorias.

Para transportar as mercadorias, as empresas têm várias opções dentre as quais se destacam as seguintes:

1. verticalizar todas as suas operações de transporte, através do emprego de frota própria;
2. terceirizar parcialmente suas operações de transporte, mantendo as de caráter estratégico sob seu comando direto;
3. manter uma equipe própria, coordenando os diversos procedimentos e contratos de transporte;
4. terceirizar todas as suas operações de transporte, entregando-o a um ou a vários operadores logísticos.

Embora, são várias as opções que as empresas têm para gerenciar a sua distribuição, as mesmas deverão escolher aquela que melhor se enquadra dentro dos seus propósitos estratégicos. Com base nesta escolha, a logística de distribuição, que será tratada no próximo tópico, é a parte do processo dentro da cadeia que mais será impactada.

2.2.3 Logística de distribuição

Conforme mencionado anteriormente, a logística integrada envolve desde o recebimento de matérias-primas até a entrega dos produtos nos pontos de venda. Entretanto, a distribuição dos produtos nos pontos de venda é uma das tarefas mais complexas e desafiadoras para as organizações. Isso se justifica porque uma empresa, para sobreviver, necessita vender seus produtos, mas acima de tudo, precisa criar as condições para que os mesmos cheguem até os consumidores, e neste caso, entra o papel da logística de distribuição.

A logística de distribuição se inicia no momento em que os produtos prontos deixam a unidade fabril e chegam aos centros de distribuição. Percorrem os mais diversos caminhos, denominados de canais de distribuição, cada qual dentro de uma estratégia de distribuição previamente elaborada.

Este processo de distribuição, chamado também de cadeia logística conforme Enomoto e Junqueira (2001) consiste em assegurar que os produtos estejam nas localidades desejadas, no tempo planejado e com eficiência, sendo estes os fatores cruciais para a manutenção dos níveis de competitividade e expansão em novos mercados.

As atividades de distribuição representam um conjunto de ações que permitem fazer a ligação entre produtores e os consumidores finais. Para Zilber e Fischmann (1999), existem muitos modelos de distribuição que assumem diversas configurações conforme o tipo de indústria ou estágio de desenvolvimento de um setor econômico. Para os autores, os modelos podem ser longos ou complexos, e outros, extremamente simples.

Na logística de distribuição, segundo Hong (1999), são formadas as alianças com parceiros dos canais a fim de atender às necessidades dos clientes, buscando a minimização dos custos desta distribuição.

Para Novaes (2001), as organizações têm dado mais atenção aos clientes ou consumidores finais e esta questão tem norteado as principais tomadas de decisões dentro das mesmas. Para este autor, as empresas estruturam seus canais de distribuição de acordo com a estratégia adotada, sendo que nas últimas décadas,

esta estrutura tem se alterado substancialmente, como resultado de um ambiente cada vez mais competitivo.

Para Ballou (1993), a preocupação principal dos executivos, das organizações com a logística de distribuição, é fazer com que os produtos cheguem ao seu destino, sejam esses os clientes ou consumidores, correspondendo a distribuição física.

2.2.4 Distribuição Física

A distribuição física tem como foco principal fazer com que as mercadorias ou produtos acabados cheguem aos depósitos locais, ou diretamente aos clientes. Para Ballou (1993), após a finalização do processo de produção, os produtos são de responsabilidade da logística, que deve mantê-los em depósitos na fábrica ou em centros de distribuição. Com isso, a preocupação principal da logística é garantir a disponibilidade de produtos requeridos pelos clientes à medida que eles desejem e que isso possa ser feito a um custo razoável.

As alternativas básicas de distribuição são demonstradas na Figura 3, onde tem-se dois tipos de consumidores finais: consumidores que podem ser também companhias industriais e os intermediários que não consomem o produto, mas, que oferecem para revenda, em geral para outros intermediários ou consumidores finais.

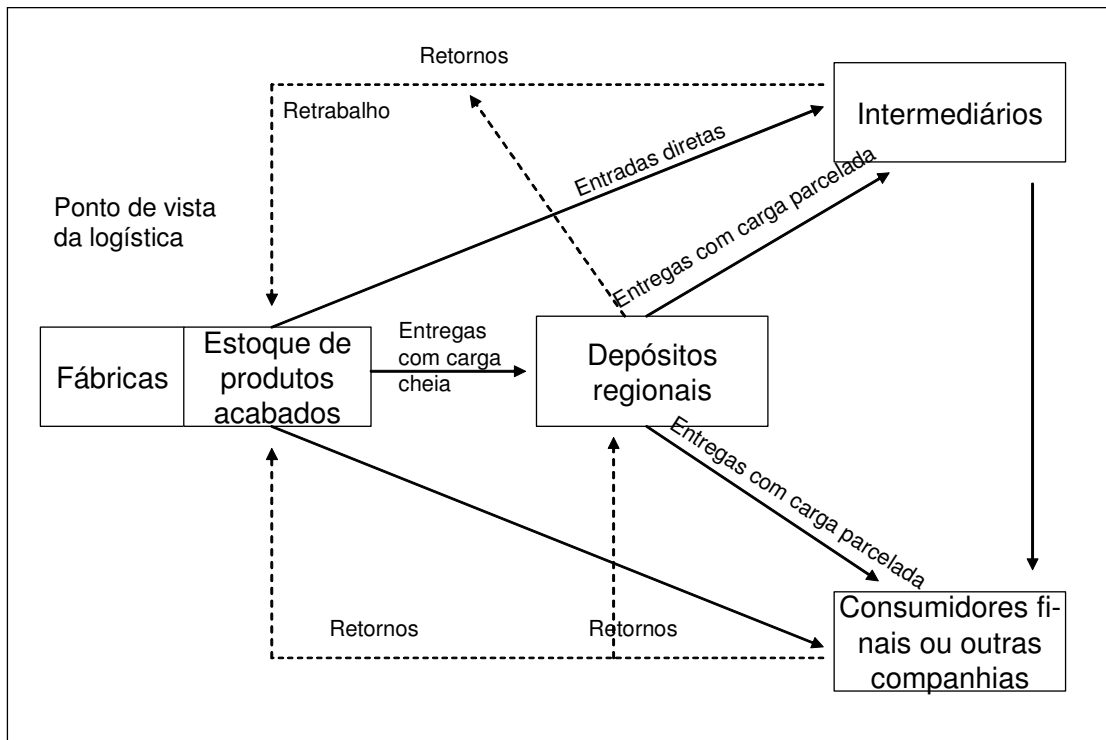


Figura 3 – Alternativas Básicas de Distribuição

Fonte: Ballou (1993)

Muitas configurações estratégicas diferentes podem ser adotadas por empresas fabricantes, porém Ballou (1993) resume as mesmas em três formas básicas: entrega direta a partir de estoques de fábrica, entrega direta a partir de vendedores ou da linha de produção e entrega feita utilizando um sistema de depósitos.

A distribuição física em si requer algumas reflexões por parte das empresas sobre algumas decisões que deverão ser tomadas, dentre as quais está à escolha do modal mais apropriado, a terceirização ou não do transporte, entre outras. Tais decisões terão reflexos importantes na organização, como por exemplo, o nível de serviço a ser oferecido ao cliente e o custo total do processo.

Quanto ao modal, o ponto de partida para a escolha do mesmo deve considerar os seguintes fatores, conforme Lambert e Stock (1993):

- Fatores relacionados aos produtos, como por exemplo, a densidade, peso, tamanho, validade, periculosidade entre outros;

- Fatores relacionados ao mercado, como a questão custo-preço, grau de concorrência entre os modais no mercado, distâncias, densidade demográfica, regulamentação de transporte pelas autoridades governamentais, sazonalidade, etc.

Além dos fatores acima, Novaes (2001) não faz uma segmentação dos fatores entre produtos e mercado, porém enfatiza que a distribuição é influenciada pelos seguintes fatores:

- Distância e entre ponto de origem e ponto de destino;
- Velocidade operacional;
- Tempo de carga e descarga;
- Tempo porta a porta;
- Quantidade ou volume do carregamento (medida em toneladas, metros cúbicos, paletes, etc.);
- Disponibilidade de carga de retorno;
- Densidade da carga;
- Dimensões e morfologia das unidades transportadas;
- Valor unitário;
- Acondicionamento (carga solta, paletizada, a granel, etc.);
- Grau de fragilidade;
- Grau de periculosidade;
- Compatibilidade entre produtos de natureza diversa;
- Custo global.

Na visão de Bowersox e Closs (1996) o transporte é um dos componentes mais importantes da distribuição, entretanto, o conhecimento do ambiente em que o transporte irá acontecer é a premissa básica para a tomada de decisão. A tomada de decisão, referendada anteriormente, refere-se à movimentação e estocagem dos produtos, que serão influenciadas pelos expedidores, transportadores, governo e o público alvo que fazem parte do ambiente enfatizado pelo autor.

Uma vez conhecidos os fatores e o ambiente em que a distribuição acontecerá, considerando os valores dos clientes, bem como as pressões dos custos totais, a opção por um modelo de distribuição é o passo seguinte a ser tomado por uma empresa. Assim, o processo de entrega dos produtos por parte das empresas produtoras, pode ser feito adotando duas estratégias básicas que serão vistas no tópico seguinte: modelo de distribuição direta ou modelo de distribuição indireta, também conhecido como modelo de distribuição escalonada.

2.2.4.1 Modelo de Distribuição Direta

No que tange a cadeia logística, uma organização pode adotar o modelo de distribuição direta, no qual a empresa produtora é responsável pela entrega dos produtos nos pontos de vendas. Neste caso, a organização é responsável pelo gerenciamento de toda a cadeia logística, investindo os recursos necessários para que clientes e consumidores sejam atendidos com o nível de excelência em qualidade que desejam.

No modelo de distribuição direta, o processo inicia na unidade fabril e termina nos pontos de vendas. As empresas fabricantes necessitam manter um nível de investimentos considerável, para operacionalizar o processo de entrega dos produtos aos consumidores ou clientes. Dentre os investimentos necessários para a manutenção deste modelo, está uma frota adequada para atender a demanda do produto, além de depósitos, pessoas qualificadas, sistemas, etc.

Para Wanke et al. (2006), a distribuição direta é uma das estratégias preferenciais de um grande número de empresas, permitindo ao fabricante acessar uma série de informações relativas aos canais de distribuição. Segundo o autor, a distribuição direta tende a se verificar com produtos de alto custo adicionado, principalmente se os volumes são elevados e existe proximidade com o varejo. Também, o alto custo adicionado pode inibir intermediários, no caso os distribuidores, a se interessarem em manter os estoques, levando a indústria a optar pela distribuição direta ao consumidor final.

O usuário do transporte normalmente espera ganhar melhor desempenho operacional, maior disponibilidade e capacidade de transporte e menores custos,

quando opta por modelo de distribuição. No modelo de distribuição direta, parte da flexibilidade financeira pode ser sacrificada, pois a empresa deve investir numa capacidade de transporte, explica Ballou (1993).

Algumas empresas são obrigadas a possuir ou contratar o transporte, mesmo com maiores custos, pois, por questões específicas do negócio, não podem ser atendidos por transportadores ou operadores logísticos. Tais questões, segundo Ballou (1993), podem ser referente à necessidade de entregas rápidas com confiabilidade muito elevada, produtos ou equipamentos especiais geralmente indisponíveis, manuseio especial da carga e um serviço que deve estar disponível sempre que necessário.

Existem outros aspectos que também podem influenciar na decisão sobre o modelo de distribuição, salientados por Fleury et al. (2006), Novaes (2001) e Ballou (1993), ao parafrasearem a respeito dos riscos da contratação de terceiros para a atividade logística. Para esses autores, a restrição de acesso e manuseio da informação logística, somado a uma possível perda de atuação sobre os canais de distribuição, podem levar a empresa a manter o sistema de distribuição sob o seu comando.

Tais fatores, uma vez analisados sob o enfoque estratégico da organização, podem representar o enfraquecimento da distribuição sob os aspectos qualitativos e quantitativos em determinados canais, abrindo espaço para a concorrência. Também, o acesso restritivo a informação pode de certa forma comprometer o planejamento estratégico a médio e longo prazo, caso a mesma não tenha dados confiáveis que permita prever variáveis que possam afetar o negócio.

Dadas as questões discutidas anteriormente, fica claro que a adoção de um modelo de distribuição direta requer uma análise aprofundada sob o enfoque estratégico, a fim de garantir resultados satisfatórios. Entretanto, este modelo de distribuição não deixa de ser uma boa escolha, caso esteja alinhado com a estratégia da organização e que seja construído considerando as vantagens e aspectos abordados nesta seção.

2.2.4.2 Modelo de distribuição indireta ou escalonada

A distribuição escalonada implica maiores níveis de estoque para a indústria, sendo preferível quando os produtos apresentam baixo custo adicionado e quando existe a possibilidade de consolidar o transporte entre a indústria e o centro de distribuição.

O modelo de distribuição indireta ou escalonada consiste na contratação de operadores logísticos, também denominados de empresas de distribuição, para a realização do serviço de entrega dos produtos. É uma estratégia adotada por muitas organizações, considerando os altos custos que representam para as mesmas manterem uma estrutura de distribuição própria.

Nesta metodologia, os serviços logísticos de distribuição são confiados a terceiros pelas empresas, no caso, aos operadores logísticos. Estes passam a ser responsáveis pela manutenção e gerenciamento da cadeia logística, sendo remunerados por esta atividade. Normalmente, atuam cobertos por um contrato com um grande fabricante, cujo objetivo é proteger os interesses de ambos os parceiros, muitas vezes, com data estipulada para revisão das cláusulas ou fim do contrato.

Nas empresas, muitas vezes, um dos grandes problemas que precisa ser resolvido é a opção pela terceirização ou manutenção da estrutura logística própria. Esta questão é enfatizada por Ballou (1993, p. 137-138):

Talvez o principal problema com que o gerente de transportes deve confrontar-se inicialmente é a seleção do operador que vai transportar as mercadorias da empresa. A escolha dá-se geralmente entre o uso do serviço de terceiros ou de frota própria. O serviço de terceiros, especialmente aquele prestado por transportadoras regulares, deve ser avaliado com base no balanço entre seus custos e seu desempenho. Existem muitos tipos de serviços oferecidos. Por exemplo, uma transportadora rodoviária pode oferecer rotas regulares (compartilhadas por diversos usuários) ou viagens exclusivas (sob contrato de um único usuário ou grupo de usuários). Uma ferrovia pode operar serviços regulares, especiais ou expressos. A escolha não é simplesmente uma questão de selecionar a alternativa de mínimo custo dentre os transportadores ou de mínimo custo dado certo requisito de desempenho. O gerente de transporte deve observar também os efeitos indiretos dessa escolha. Ou seja, o modal mais barato é geralmente aquele mais lento e que necessita do maior lote de movimentação. Utilizar esse modo de transporte pode acarretar elevados níveis de estoque em ambas as pontas da operação, assim como aumenta o estoque em trânsito (também chamado de estoque *pipeline*), gerando maiores custos de inventário. A melhor alternativa seria balancear os custos

de estoque com os custos de transporte, de forma a encontrar o mínimo custo total.

A observação anterior se refere aos estudos realizados considerando a realidade Norte-Americana, contemporizado por Ballou (1993) em seu livro sobre administração logística. Embora seja baseada em fatos estudados nos Estados Unidos da América, a mesma é extremamente válida e aplicável as situações que envolvem tomadas de decisões nesse sentido no Brasil, principalmente no balanço entre custos e desempenho.

Igualmente, dentro dos propósitos parafraseados no parágrafo anterior, Wanke (2006) observa que na maioria dos segmentos no Brasil, a distribuição escalonada, ao contrário da direta, permite que o varejo opere com menos estoque, resultado de entregas mais freqüentes a partir do centro de distribuição. Entretanto, exige que o fabricante (indústria) opere com níveis de estoque mais elevados, sendo mais atrativa quando os produtos são de baixo custo agregado.

Com relação a este modelo, é necessário salientar que, algumas caracterizações, refletem as especificidades do negócio, como por exemplo, o tipo de produto que será distribuído e comercializado, a região geográfica, a densidade, a duração (se for perecível ou não), entre outras.

Também, a adoção deste modelo implica na contratação de operadores logísticos pelas empresas fabricantes de produtos, muitas vezes pressionadas a reduzir os investimentos em capital fixo em função de limitações no seu caixa, transferindo esta responsabilidade aos contratados. No entanto, ao contratar empresas especializadas na execução desses serviços, as empresas fabricantes que optam pela terceirização, precisam se certificar que os parceiros estão de fato aptos a assumirem essa atividade. Entre as aptidões devem-se considerar a disponibilidade (existência) de uma equipe com pessoas preparadas, com experiência e expertise no assunto, equipamentos, sistemas, prédios e veículos, bem como a comprovação de uma sólida situação financeira, que a permita ao contratado reinvestir no negócio, aprimorando e modernizando o mesmo, bem como honrar todos os compromissos firmados.

Para Fleury et al. (2006), a decisão em terceirizar, através da contratação de operadores logísticos exige quatro perguntas básicas: O que se deseja ganhar? Que características deve ter o operador logístico? Que instrumentos gerenciais devem ser estabelecidos? Como avaliar os resultados?

Para a primeira pergunta, a empresa deve buscar quantificar os ganhos, avaliando as seguintes dimensões: redução de custos, melhoria da qualidade de serviços, aumento da rentabilidade do negócio e crescimento de *market share*. Com relação à segunda pergunta, uma vez definidos os ganhos potenciais da terceirização, o próximo passo é identificar um operador logístico que tenha um conjunto de características necessárias para garantir que os resultados almejados sejam alcançados. Assim, torna-se indispensável um mínimo de compatibilidade entre as necessidades e características dos parceiros que podem ser exemplificados através da análise das atitudes gerenciais, padrões de convivência, filosofia empresarial e estrutura/imagem.

Quanto aos instrumentos gerenciais a serem estabelecidos, devem-se considerar para tanto a dinâmica e a complexidade de relacionamento da operação, onde é fundamental a criação de instrumentos gerenciais de planejamento e controle, para monitorar a operação terceirizada. Para Fleury et al. (2006), tais instrumentos gerenciais devem cobrir as atividades de planejamento e controle operacionais conjuntos, os procedimentos de comunicações inter-empresas, o compartilhamento de custos e benefícios, as características do contrato e os investimentos em pessoas e na própria operação.

A avaliação dos resultados deve ser feito com base nos objetivos previamente estabelecidos e nas informações obtidas pelos instrumentos gerenciais de planejamento e controle. Entretanto, far-se-á necessário definir e caracterizar os operadores logísticos, para diferenciá-los das outras organizações que terceirizam as atividades logísticas e conseqüentemente, mensurá-los com base nos objetivos.

2.3 OPERADORES LOGÍSTICOS

A contratação de serviços logísticos é uma prática muito antiga, conforme observa Novaes (2001) ao fazer menção de trechos do livro do Gênesis que relatam a utilização de armazéns (celeiros), contratados por superintendentes em todo o território do antigo Egito.

Embora seja uma prática muito antiga, a terceirização dos serviços de logística são atualmente uma das tendências na prática empresarial moderna. Para

Novaes (2001) as significativas mudanças econômicas e estruturais observadas no final da década de 1970 começaram a afetar as sociedades comercialmente desenvolvidas e industrializadas, acompanhadas do acentuado desenvolvimento da tecnologia da informação e da comunicação.

Assim, a crescente estratégia, por parte das empresas fabricantes, em optar pelo modelo de distribuição escalonada, é uma consequência das mudanças econômicas e estruturais das últimas décadas. Neste contexto, as empresas especializadas em distribuição se tornam essenciais para atender a essas novas estratégias, considerando a importância da logística no ambiente econômico.

Os operadores logísticos são organizações com estrutura própria que prestam serviços aos fabricantes, entregando os produtos nos pontos de vendas. Como prestam serviços ao fabricante, e são especialistas na distribuição logística, acabam oferecendo os seus serviços a vários fabricantes, sendo uma boa opção para amenizar os custos tributários (MÜLLER; KRIGER, 2002).

Outra definição relativa a operadores logísticos, referendada por Fleury et al. (2006, p. 134), descreve os mesmos como sendo “um fornecedor de serviços logísticos integrados capaz de atender a todas ou quase todas as necessidades logísticas de seus clientes, de forma personalizada”. Também, os operadores logísticos são diferenciados de outros prestadores de serviços, entretanto, Fleury et al. (2006) caracteriza os mesmos conforme o Quadro 2.

| Prestador de Serviços Tradicionais | Operador Logístico Integrado |
|--|--|
| Oferece serviços genéricos - <i>commodities</i> | Oferece serviços sob medida – personalizados |
| Tende a concentrar-se numa única atividade logística: transporte, ou estoque, ou armazenagem | Oferece múltiplas atividades de forma integrada: transporte, estoque, armazenagem |
| O objetivo da empresa contratante do serviço é a minimização do custo específico da atividade contratada | Objetivo da contratante é reduzir os custos totais da logística, melhorar os serviços e aumentar a flexibilidade |
| Contratos de serviços tendem a ser de curto a médio prazo (6 meses a 1 ano) | Contratos de serviços tendem a ser de longo prazo (5 a 10 anos) |
| Know-how tende a ser limitado e especializado (transporte, armazenagem, etc.) | Possui ampla capacitação de análise e planejamento logístico, assim como de operação |
| Negociações para os contratos tendem a ser rápidas (semanas) e num nível operacional | Negociações para contrato tendem a ser longas (meses) e num alto nível gerencial |

Quadro 2 – Comparação das características dos operadores logísticos com prestadores de serviços logísticos tradicionais

Fonte: Fleury et al. (2006)

Também, Fleury et al. (2000) resumidamente define as empresas de distribuição como organizações especializadas no manuseio logístico de produtos e mercadorias, atuando como prestadores de serviços aos fabricantes, entregando seus produtos aos clientes e consumidores. Sua infra-estrutura é constituída basicamente por prédios, frota de veículos, sistemas e recursos pessoais, sendo remunerados pela cobrança do serviço executado ou então por um percentual de comissão sobre o valor total do produto faturado contra o cliente.

Para Ballou (1993), os operadores logísticos podem ser denominados como empresas de suprimento, que compram mercadorias principalmente para a revenda. Neste caso, são inclusos os distribuidores e varejistas, que são empresas que alteram muito pouco a forma do produto, tendo suas preocupações fundamentais nas atividades de venda e logística. Entretanto, devem ser caracterizados também de acordo com as atribuições listadas para operador logístico integrado (FLEURY et al., 2006), descritos no Quadro 2.

Algumas empresas fabricantes, ao adotarem o modelo de distribuição escalonada, optam em contratar distribuidores que se dediquem exclusivamente na distribuição de seus produtos. São celebrados contratos de longo prazo, onde

fabricante e distribuidor se comprometem a trabalhar em parceria, compartilhando informações e estratégias.

Entre as principais finalidades de uma empresa optar por distribuidores exclusivos, está o interesse do fabricante em evitar que um mesmo distribuidor entregue os produtos de seus concorrentes nos mesmos pontos de venda. Também, conforme observa Christopher (1997), uma empresa pode, a partir do gerenciamento estratégico das operações logísticas, criar barreiras aos seus concorrentes nos canais de distribuição, ou então criar uma vantagem competitiva que diferencie a mesma de seus concorrentes junto aos clientes e consumidores.

Assim, o fabricante tem entre outros objetivos, ao firmar contratos de exclusividade com operadores logísticos, evitar que um concorrente desenvolva uma rede de relacionamentos, que possa ameaçar sua posição de mercado. Outra razão para a adoção deste modelo é a estratégia do fabricante em manter vínculos com os seus clientes, contratando inclusive o distribuidor logístico para realizar atividades como pesquisas de opiniões, manutenção de material de propaganda no ponto de venda e busca de informações sobre os principais clientes do negócio.

Na celebração de contratos de exclusividade entre empresas fabricantes e operadores logísticos, são estabelecidas cláusulas de barreira, prevendo que os operadores logísticos terão exclusividade na distribuição de produtos em determinada área geográfica, não permitindo que a mesma região seja explorada por mais de um operador logístico.

Alguns operadores logísticos celebram acordos no qual são autorizados a distribuírem ou venderem os produtos aos clientes e consumidores. Estes distribuidores autorizados acabam diferindo dos distribuidores exclusivos, basicamente porque não são obrigados a dedicar-se exclusivamente na distribuição de produtos de um determinado fabricante. Seus negócios podem estar vinculados a contratos, entretanto, possuem mais flexibilidade no sentido de distribuir produtos de outros fabricantes numa mesma área de atuação. Neste caso, os fabricantes dos produtos poderão exigir a estes distribuidores que não operem com produtos de empresas concorrentes nesta mesma área.

Outro aspecto salientado por Fleury et al. (2006) se refere aos tipos de operadores logísticos, sob o ponto de vista operacional. Para o autor, existem dois tipos: Os operadores baseados em ativos e operadores baseados em informação.

Os operadores baseados em ativos caracterizam-se por possuírem ativos, são caracterizados por possuírem investimentos próprios em transporte, armazenagem, etc., enquanto os operadores baseados em gestão e informação não possuem ativos operacionais próprios. Neste caso, vendem *know-how* de gerenciamento baseado em sistemas de informações e capacidade analítica, que lhes permite identificar e implementar as melhores soluções para cada cliente, com base na utilização de ativos de terceiros.

Também, os operadores logísticos podem ser caracterizados quanto à origem, sendo duas as principais fontes salientadas por Fleury et al. (2006): ampliação de serviços e diversificação de atividades. No primeiro caso, as fontes são as empresas especializadas em transporte, ou armazenagem, ou informação, que, mediante parcerias ou aquisições, ampliam sua atuação, oferecendo serviços ampliados e integrados de logística para seus clientes.

No caso da diversificação de atividades, têm-se as empresas industriais ou comerciais, que após terem desenvolvido uma alta competência para o gerenciamento interno de suas operações logísticas, decidem diversificar sua atividade por meio de criação de empresa prestadora de serviços logísticos integrados para terceiros.

Embora os operadores logísticos tenham concentrado esforços em atender, de forma satisfatória, os clientes e consumidores das empresas fabricantes ao distribuírem os produtos, deve-se considerar a observação feita por Ballou (1993) a respeito do que é uma boa administração. Para este autor, ao fazer referência sobre a contribuição da informática e respectivas informações na evolução dos sistemas logísticos, sobretudo, no que diz respeito à quantidade de informações disponíveis para as tomadas de decisões afirma que a mudança da postura sobre o que é uma boa administração está intimamente ligada aos avanços em tecnologia de informática.

2.3.1 Parcerias com Operadores Logísticos

O tópico anterior descreve os operadores logísticos a luz dos conceitos abordados por diversos autores. De certa forma, os operadores logísticos transcendem de organizações prestadoras de serviços para parceiros de negócio, cujos resultados deverão impactar ambas as organizações: Os contratantes e os contratados.

As empresas fabricantes de produto, de forma geral são as contratantes, que estabelecem uma relação comercial junto ao operador logístico, que considera a mesma como uma aliança estratégica, caso esta relação tenha um peso estratégico diferenciado no seu negócio.

Com base nisso, Wanke e Fleury (1999) aborda o tema relacionado às parcerias com operadores logísticos onde faz algumas observações a respeito, entre as quais ressalta a importância de se listar os benefícios que a parceria deve trazer. Para o autor, a parceria faz parte de um processo de desenvolvimento e implantação que envolve o nível de integração operacional e gerencial que seja adequado a mesma.

Para Wanke e Fleury (1999), a parceria, sob o ponto de vista do contratante (empresa fabricante) não deve ser feita com qualquer transportador, armazenador ou prestador de serviços logísticos. Para o autor, deve-se avaliar inicialmente se a parceria, comparativamente às relações de mercado ou à integração vertical, é a relação comercial de maior relação benefício/custo no futuro.

Esta relação não pode ser unilateral, ou seja, boa apenas para uma das partes, e para que se conclua a respeito disso, Wanke e Fleury (1999) apresenta o modelo do processo de parcerias, apresentado na Figura 4, como um instrumento bastante útil nesta análise:

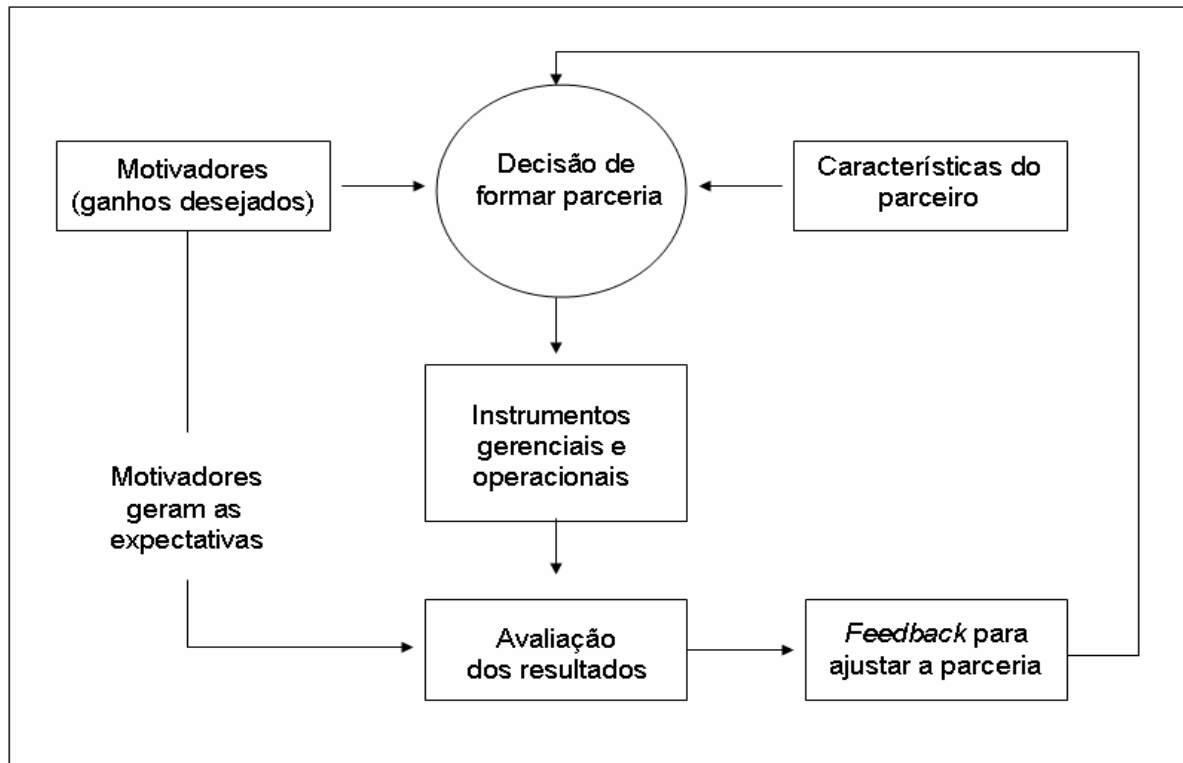


Figura 4 – O modelo do processo de parcerias

Fonte: Adaptado de Wanke e Fleury (1999)

A observação de Wanke e Fleury (1999), descrita no parágrafo anterior, esboça a visão da empresa que contrata os serviços logísticos numa relação de parceria, entretanto, é salutar ressaltar que os mesmos cuidados também devem ser tomados pelo operador logístico. Neste caso, a parceria firmada, ou a ser firmada com um grande fabricante deve também avaliar os resultados, alinhando os mesmos com os ganhos desejados e, dependendo do caso, ajustar a parceria. Para a avaliação dos resultados de uma parceria, sob o ponto de vista dos operadores logísticos, são considerados diversos indicadores de desempenho, entre os quais estão inseridos os indicadores financeiros.

Esses indicadores financeiros de desempenho passam necessariamente pelo entendimento, interpretação e conhecimento dos custos logísticos, presentes ao longo da cadeia logística. Esses custos podem ser fixos ou variáveis, que se instalam por conta das decisões de investimento, e o seu gerenciamento requer um entendimento quanto à forma mais apropriada de custeio.

Assim, a próxima seção aborda os conceitos de custos descritos na literatura, bem como os sistemas clássicos de custeio utilizados pelas empresas

para a sua mensuração. Também revisa conceitos e definições a respeito dos custos com prestação de serviços e dos custos logísticos, onde estão inseridos os custos de distribuição.

2.4 CUSTOS

A atividade logística requer, por parte das empresas, um rigoroso controle dos custos e despesas operacionais, a fim de garantir a rentabilidade do empreendimento. Para Kaplan e Cooper (1998), grande parte dos custos logísticos são considerados de natureza fixa, ou seja, faz parte do resultado da empresa, independente do nível e quantidade de atividades.

Souza e Clemente (2007) observam que os custos são resultados das decisões de investimento, e conseqüentemente, das estratégias adotadas por uma organização em determinado momento. Para esses autores, decisões estratégicas são tomadas no dia-a-dia de uma organização, entretanto, os custos, que são os resultados dessas decisões, permanecem por um bom período, e muitas vezes são difíceis de serem eliminados.

O gerenciamento eficaz de custos, ou melhor, o gerenciamento estratégico de custos deve considerar o conhecimento das metodologias e sistemas de custeio utilizados para mensurar produtos e serviços, a fim de que se conheça a sua natureza e estrutura. Para tanto, este capítulo irá abordar os métodos de custeio tradicionais e conhecidos na literatura, bem como conceitos e critérios de custos utilizados na atividade de serviços, especialmente, na atividade logística.

2.4.1 Métodos de Custeio

Os métodos de custeio são utilizados nas organizações, para alocação dos custos nos produtos ou serviços. Segundo Martins (2001), o método de custeio utilizado por uma organização adquire importância basilar em função dos resultados que podem proporcionar para o gerenciamento do negócio.

Os métodos de custeio tradicionalmente têm se focado na mensuração dos custos nos processos fabris, em função da relevância destes para a organização. É importante salientar que nem sempre um método de custeio atende a todas as necessidades de uma organização, apresentando limitações tanto para fins de mensuração, como para suporte gerencial (KAPLAN, 1988).

Dentre os métodos mais utilizados para custeio estão o método de custeio por absorção, método de custeio direto ou variável e o método ABC – *Activity Based Costing* abordados neste estudo. Outros métodos de custeio como o método das UEP's (Unidades de Esforço de Produção) não são muito utilizados, assim como o método de custeio padrão, considerados por muitos autores como um sistema de contabilização de custos e não como uma metodologia para alocação de custos, não serão abordados neste capítulo.

2.4.1.1 O Método Custeio por Absorção

O custeio por absorção é compreendido como sendo o método pelo qual todos os custos fabris, sejam fixos ou variáveis, diretos ou indiretos são alocados aos produtos fabricados num determinado período (WERNKE, 2005a). De acordo com Souza e Clemente (2007), os custos de produção devem refletir a passagem da matéria-prima pelo processo produtivo, consumindo recursos e absorvendo cargas dos custos diretos e indiretos, até transformar-se em produto acabado.

A Figura 5 demonstra em forma de fluxograma como ocorre a passagem das matérias primas pelo processo produtivo até transformar-se em produto pronto:

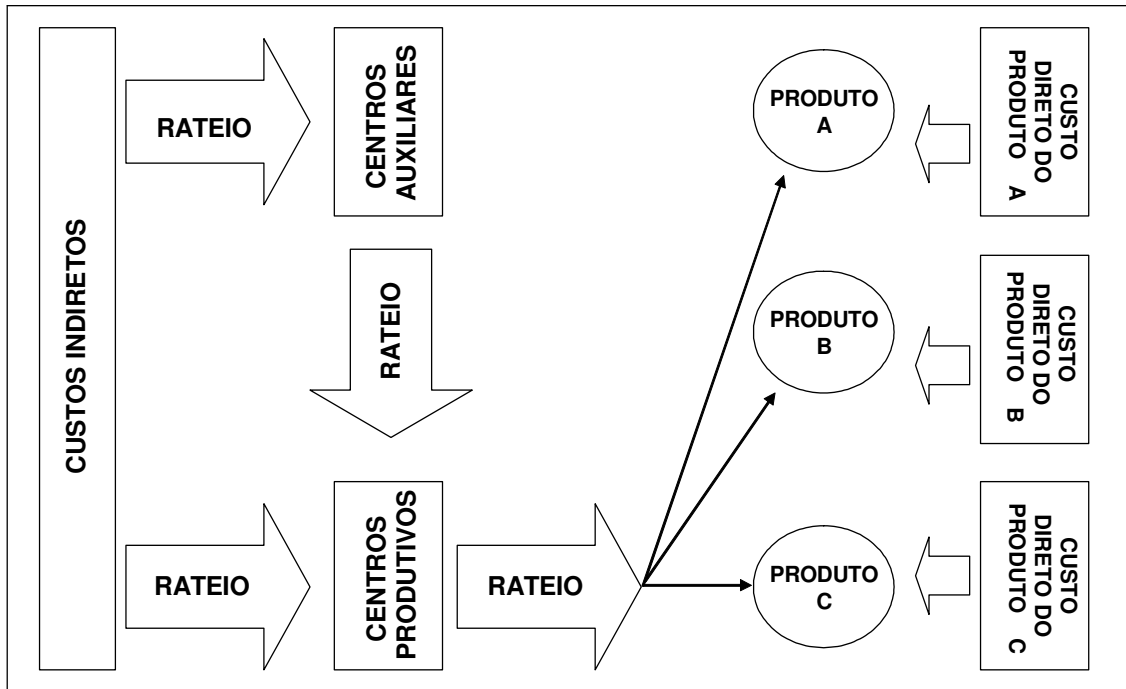


Figura 5 – Esquema do custeio por absorção com vários centros de custos e produtos

Fonte: Souza e Clemente (2007)

O custeio por absorção é o método mais adequado para as finalidades contábeis, como avaliar estoques e como determinar o valor do custo do produto vendido a ser registrado no DRE (Demonstração do Resultado do Exercício). Tal justificativa refere-se ao fato de que o mesmo observa os princípios contábeis, onde todos os custos são incorporados ao produto, independentemente se forem fixos ou variáveis, diretos ou indiretos (PEREZ; OLIVEIRA; COSTA, 2001).

O custeio por absorção apresenta algumas vantagens, como por exemplo, o fato de ser aceito pelas autoridades fiscais. Outra vantagem está relacionada à apuração dos custos por centro de custo, pois para o custeio por absorção ser adotado por uma empresa, o mesmo requer que a mesma seja dividida contabilmente em centros de custos. Isto faz com que seja possível avaliar o desempenho de cada departamento. Outra vantagem atribuída a este sistema está relacionada ao fato de que, esta metodologia, requer que todos os custos sejam absorvidos pelo produto, e conseqüentemente, tem-se o custo total de cada produto (WERNKE, 2005a). Para Souza et al. (2003), o custeio por absorção é sem dúvida o sistema mais utilizado para monitorar a eficiência de processo em termos de volume, tempo e recursos consumidos.

Embora haja vantagens com respeito à utilização deste método de custeio, cabe enfatizar que o mesmo é criticado no que se refere ao cunho gerencial. Uma das críticas está no fato de que o mesmo adequa-se a legislação vigente, e em alguns casos, é contestado quanto a sua adequação ao aspecto gerencial. Neste caso, tem-se o exemplo do método de avaliação dos estoques pelo custo médio de aquisição e a utilização das taxas de depreciação estabelecidas legalmente (WERNKE, 2005a).

O ideal em termos econômicos seria o custeamento do inventário ao custo de reposição e a depreciação pela política de renovação de equipamentos adotada pela empresa. Outro ponto criticado no custeio por absorção é a arbitrariedade e subjetividade utilizada na escolha de bases de apropriação (PAMPLONA, 1993), ou seja, a utilização de rateios para distribuir os custos entre departamentos e produtos. Neste aspecto, o questionamento está atrelado ao critério em si, pois muitas vezes os mesmos não são muito adequados a todos os fatores de custos, o que pode distorcer a rentabilidade do produto, penalizando alguns e beneficiando outros.

2.4.1.2 O Método Custeio Variável ou Direto

A evolução dos mercados e a busca pelo planejamento de produção com base na receita de vendas é o que originou o desenvolvimento do método de custeio direto. Segundo Souza et al. (2003), este sistema teve sua origem na sociedade americana nos anos 30, sendo concebido para refletir o resultado operacional da empresa como resultado da quantidade vendida, sendo que a própria crise de 1929 mostrou que a produção, sem uma perspectiva de venda, não gera riqueza.

Para Martins (2001), a grande dificuldade trazida pela apropriação dos custos fixos aos produtos e o grande conhecimento que se tem a cerca do custo variável, auxiliaram no desenvolvimento desta nova modalidade de custeio.

No custeio direto são alocados somente aos produtos os custos variáveis, ficando os custos fixos separados e considerados como despesas do período. Esta é com certeza a grande mudança conceitual introduzida com este método, ou seja, com o custeio direto fica mais fácil identificar o peso da estrutura, pois conforme

Souza et al. (2003), a identificação dos custos fixos é o um dos problemas do custeio por absorção.

Abaixo segue o fluxograma do custeio direto, considerando três produtos (X, Y e Z), onde se pode perceber um novo conceito denominado margem de contribuição, necessária para cobrir os custos fixos do período:

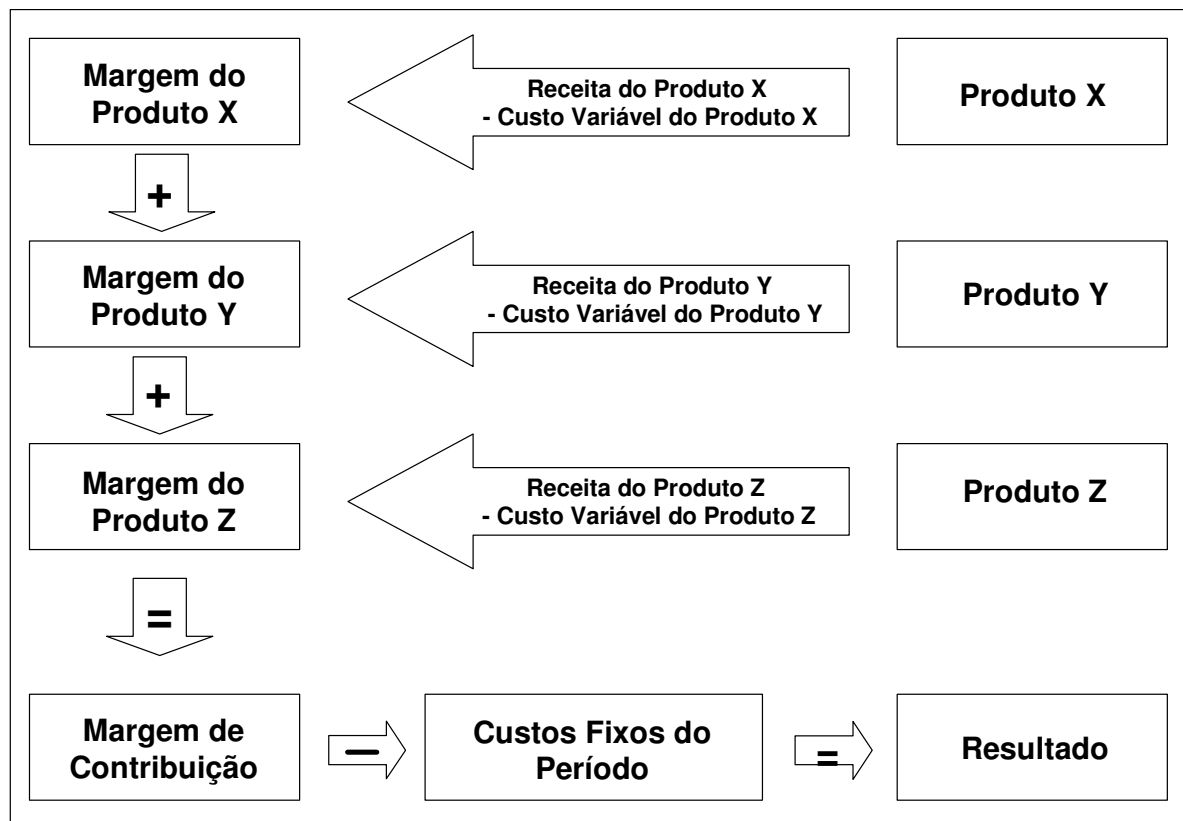


Figura 6 - Lógica do custeio direto para três produtos

Fonte: Souza e Clemente (2007)

Embora o custeio direto não seja aceito pelas autoridades fiscais brasileiras, a sua utilização apresenta algumas vantagens, como o fato de se poder identificar a margem unitária por produto, para a análise de custos e projeções orçamentárias (SOUZA; CLEMENTE, 2007).

Mesmo com as vantagens citadas no parágrafo anterior, deve-se considerar algumas questões levantadas com relação a utilização deste método. Dentre elas está o fato de que é necessária uma classificação rigorosa quando a diferenciação dos custos de natureza fixos dos custos de natureza variável. Tal classificação muitas vezes é muito difícil de ser realizada, em função da existência de custos semi-variáveis ou semi-fixos. Outro ponto levantado é com relação aos crescentes

gastos com propaganda e publicidade do produto, ou então, dos gastos com atendimento ao cliente, não computados ao produto por este método (WERNKE, 2005a). Neste caso, a margem de contribuição do produto pode ser distorcida, não refletindo a verdadeira rentabilidade do mesmo.

O método de custeio direto tem sua aplicabilidade lincada com as empresas de produção, pois considera como custo do produto somente os custos diretos, desconsiderando os indiretos e trabalhando com margem de contribuição. Por adotar este princípio, a sua aplicabilidade a outros segmentos de negócios pode não auxiliar na tomada de decisões, pois no caso de empresas de serviços, os custos indiretos são os principais componentes e, portanto, este método não prevê uma alocação criteriosa destes aos produtos ou serviços.

2.4.1.3 O Método de Custeio Baseado em Atividades (*ABC – Activity Based Costing*)

A complexidade dos processos e os avanços tecnológicos tornaram os métodos tradicionais inadequados na mensuração e alocação dos custos industriais. Somando-se a isso, na década de 80, os programas de qualidade total passaram a fazer parte do grupo de tecnologias de gestão disponíveis. Estes programas mapearam os processos, separando-os em atividades. Assim, a complexidade do processo, somada ao aumento considerável de produtos produzidos em uma única empresa, e o processo de globalização da economia, requereram uma série de informações que explicassem o comportamento dos custos de uma empresa. Tais questões são apontadas por Souza e Clemente (2007) como as condições básicas para o nascimento do método de custeio *ABC (Activity Based Costing)*.

O sistema *ABC*, segundo Wernke (2005a) é caracterizado pela tentativa de identificação dos gastos das diversas atividades exercidas por uma empresa, sejam estas dentro ou fora dos limites físicos de um setor, área ou da própria empresa. Uma vez conhecidas estas atividades, e de posse da informação de quanto custa cada uma, valores são atribuído aos produtos com base no consumo efetivo ou estimado das atividades pelos itens produzidos no período. A alocação dos custos de cada atividade para os produtos, a partir de rateios, é conhecida como geradores ou direcionadores de custos, ou denominados como *cost drivers*.

O ABC é uma metodologia de apuração de custos, cuja característica de maior destaque é a capacidade de distribuir despesas e custos indiretos aos produtos, de uma forma mais detalhada, se comparado ao custeio por absorção. Para Martins (2001), a principal diferença entre o ABC e o custeio por absorção é a substituição dos critérios de rateio pelos direcionadores de custos. Assim, como forma de concretizar uma melhor forma de alocação das despesas, e dos custos indiretos, o ABC utiliza diversos critérios de rateio (ou de direcionamento) que tenham alguma relação lógica com o tipo de gasto que está sendo distribuído (WERNKE, 2005 b). Para compreender-se melhor a sistemática do ABC, a Figura 7 apresenta um esquema de lógica subjacente sobre o mesmo:

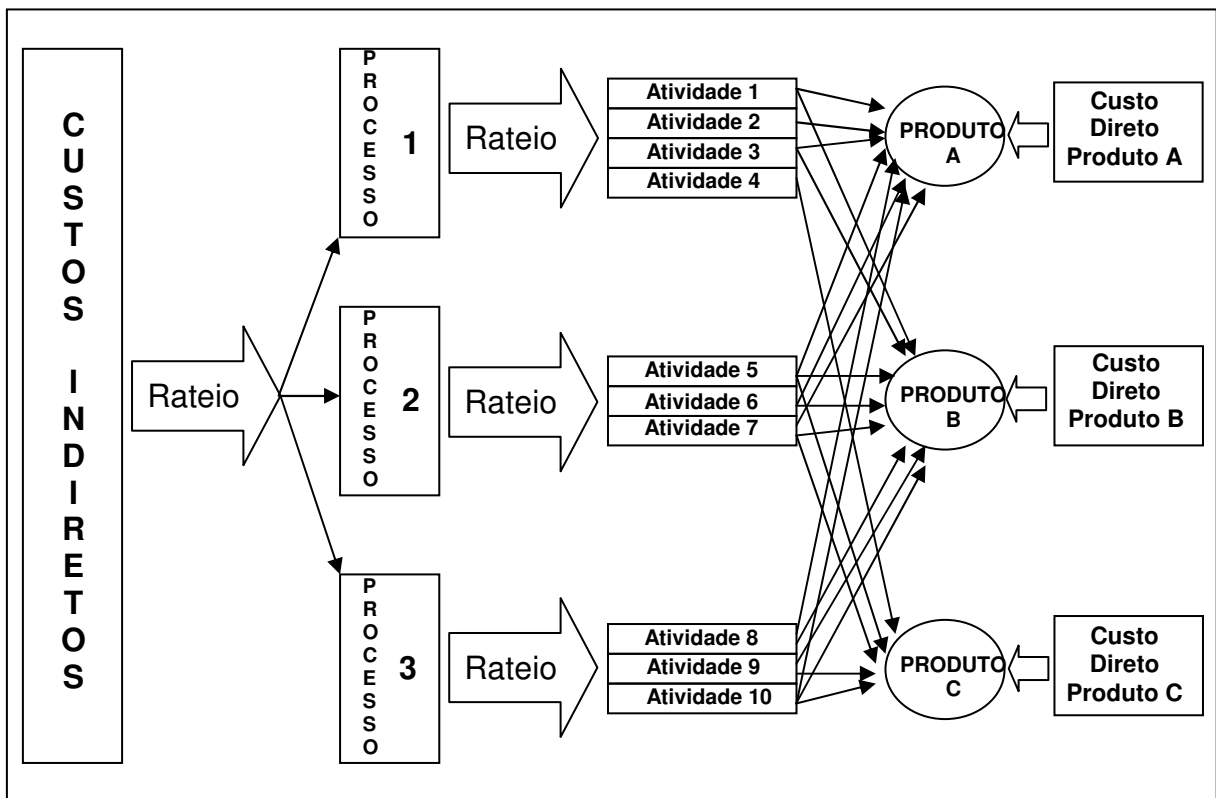


Figura 7 – Lógica subjacente do método de custeio ABC

Fonte: Adaptado de Souza e Clemente (2007).

O sistema ABC, segundo Wernke (2005a), apresenta vantagens como à identificação das atividades que agregam valor (ou não) e a relação dos recursos consumidos por elas. Outra vantagem é a melhoria da atribuição dos custos aos produtos, pela eliminação das distorções propiciadas pelo custeio tradicional (absorção), atribuindo a elas os custos efetivamente incorridos, permitindo uma

melhor gestão de rentabilidade individual de cada produto (ou cliente) e conseqüente contribuição ao negócio.

Contudo, Wernke (2005a) também menciona algumas questões que podem ser consideradas como umas das limitações do *ABC*, como por exemplo:

- a) A utilização de direcionadores de recursos acaba não eliminando totalmente a arbitrariedade atribuída aos rateios efetuados no custeio por absorção;
- b) Os custos indiretos são na maioria de natureza fixa. Ao se apurar o custo por unidade, o *ABC* modifica o comportamento do elemento custo, atribuindo maior ou menor valor ao mesmo;
- c) Há dificuldade na sua implementação de forma detalhada, considerando o fato de que muitas vezes a empresa utiliza muitas atividades ou processos.

Sobre a questão das limitações ou desvantagens, o fato do *ABC* envolver muitas pessoas na sua implementação, pode ser entendido como uma limitação ou desvantagem deste método, conforme observado por Souza e Clemente (2007). Os mesmos autores fazem outra consideração importante referente a relevância das informações geradas pelo *ABC*. Muitas vezes, por exemplo, talvez não seja importante saber se a execução ou não de uma atividade irá onerar o custo do produto X. Neste caso, este fato não fará nenhuma diferença para a empresa, pois no final do dia, esta atividade será igualmente paga.

2.4.2 Custos na atividade de Serviços

As inovações introduzidas pela revolução da informática propiciam uma melhoria generalizada no ambiente de trabalho. As novas tecnologias aplicadas a indústria vem diminuindo o número de empregos ofertados pela manufatura, sendo que a mão-de-obra poderá ser absorvida pelas atividades de prestação de serviços.

As empresas que prestam serviços, entre as quais estão os operadores

logísticos, tem crescido significativamente a sua participação na economia. Com base neste contexto, estas organizações têm desenvolvido sistemas ou processos que visam apurar o custo de seus serviços. Entretanto, a carência de informações e metodologia acaba dificultando o processo de custeio, sendo que muitas vezes estas organizações acabam trabalhando com dados desatualizados e imprecisos, prejudicando a mensuração correta de seus custos, e conseqüentemente, induzindo seus dirigentes a tomadas de decisões precipitadas (CRC-SP/IBRACON, 2000).

A mudança do ambiente competitivo, na visão de Kaplan e Cooper (1998) é provavelmente uma das razões pelas quais as empresas de serviços têm demonstrado preocupação em gerenciar e controlar seus custos. Por outro lado, o ambiente destas organizações é complexo, com uma quantidade enorme de custos indiretos inseridos nos processos, que dificulta a criação de critérios de alocação de custos (BORNIA; FREIRES, 2007).

Para Kaplan e Cooper (1998) o grande componente de custos fixos dentro das empresas do setor de serviços surge porque as mesmas, ao contrário das empresas de produção, não têm custos com materiais, principal fonte de custos variáveis a curto prazo. Em empresas de serviços, todos os recursos são oferecidos previamente para fornecer condições necessárias para que este possa ser executado. Assim, fatores como flutuações de volume e clientes específicos para as atividades executadas durante o período, acabam não influenciando as despesas de curto prazo, associadas ao fornecimento de recursos.

Para Kaplan e Cooper (1998), as decisões em empresas de serviços que incorrem em custos são quase que totalmente independentes das decisões de clientes que geram receitas. As decisões que resultam em acréscimo ou redução de custos envolvem o aumento ou diminuição de recursos, necessários para prestar serviços, como por exemplo:

- o acréscimo de uma nova cidade numa rota de uma empresa aérea;
- a construção de uma linha férrea ou aquisição de locomotivas e vagões de transporte;
- a contratação de enfermeiros ou médicos para um centro cirúrgico de um hospital;
- a ampliação da rede telefônica de uma empresa de

comunicações;

- a construção ou abertura de uma nova agência bancária.

Contudo, em empresas de produção, os custos associados aos atendimentos das demandas de clientes e as respectivas receitas associadas à venda dos produtos aos clientes estão associados por meio de custos diretos como materiais, mão-de-obra e energia necessários na fabricação dos produtos. No caso das empresas de serviços, as mesmas não possuem essa relação direta, sendo que as associações entre os custos e recursos fornecidos, e seu uso por produto e cliente específico, devem ser inferidas e estimadas.

Kaplan e Cooper (1998) consideram que há basicamente três fatores que devem ser levados em conta nas empresas de serviços em termos de decisões gerenciais, que necessitam de informações sobre custos: gerenciamento de produtos e clientes, configuração da cadeia de prestação de serviços e o orçamento dos suprimentos de recursos da organização.

No gerenciamento de produtos e clientes, deve-se enfatizar que empresas de serviços oferecem um conjunto altamente diverso de ofertas. Cada produto, com suas características essenciais, cria exigências diferentes sobre os recursos organizacionais, e as empresas de serviços devem avaliar continuamente a economia da variedade de sua linha de produtos, tomar decisões relacionadas a preços, qualidade, receptividade e lançamento e descontinuidade de produtos específicos. Assim, o custo e a lucratividade de cada produto são vitais para as decisões.

Como forma de exemplificar a questão do custo e da lucratividade, considera-se a seguinte situação numa empresa de serviços: a avaliação de clientes recentes deve ser feita de forma diferenciada, pois, num primeiro momento os mesmos podem não ser lucrativos. Entretanto, se for considerado o montante de investimentos realizados pela empresa para atraí-los, como campanhas de marketing, verifica-se que há um custo de aquisição muito alto. Assim, a análise e tomada de decisão de uma situação como esta deve diferenciar os clientes recentes dos clientes antigos.

Na configuração da cadeia de prestação de serviços ao cliente, as empresas de serviços, ao compreenderem as preferências dos clientes em diferentes segmentos, poderão adequar suas ofertas e método de fornecimento, a

fim de satisfazer essas preferências. Kaplan e Cooper (1998) observam que as empresas de serviços estão muito próximas de seus clientes e, portanto, as decisões relacionadas a oferta de produtos, recursos, preço e fornecimento devem integrar as preferências dos clientes e o custo de satisfação dessas preferências. Também se deve considerar que, as empresas de serviços, tomarão decisões mais acertadas se combinarem sua análise de custos, com informações confiáveis sobre atributos e recursos valorizados pelos seus clientes em diferentes segmentos de mercado.

2.4.2.1 Custos Logísticos

A grande maioria das empresas domina seus custos de produção e atualmente, estas empresas estão voltando-se a buscar formas de controle e mensuração de seus custos logísticos, que englobam os custos de distribuição.

Os custos de distribuição, na visão de Leone (1989), são realizados pelos segmentos comerciais, responsáveis em fazer chegar o produto ou serviço ao seu consumidor final. Podem ser custos de vendas, comerciais e de marketing, sendo considerados como custos funcionais porque são despesas classificadas por natureza, identificadas a certas funções. Igualmente, são considerados custos operacionais por que se referem à atividade-fim da empresa.

Para as empresas de distribuição, os custos logísticos que englobam desde a armazenagem do produto até a sua entrega no ponto de venda, são relevantes, e com isso, reduzem a margem de contribuição dos produtos. São formados na sua maioria por um conjunto de atividades, considerando os recursos investidos tais como equipamentos, veículos e pessoas.

Embora o parágrafo anterior faça inferência aos custos logísticos, encontrados em operadores logísticos, os custos, de uma maneira geral, estão presentes nas organizações, sejam estas empresas industriais, comerciais ou prestadoras de serviços. São identificados ao longo do processo, e fazem parte da complexa cadeia de informações de uma empresa.

Essa cadeia de informações faz parte do Sistema de Informações Gerenciais da organização, que tem entre as fontes de informações, a contabilidade,

os dados de pesquisas estruturadas e sistemas informatizados, etc., que compõem os indicadores de desempenho utilizados pela empresa na avaliação dos resultados.

Assim, ao considerar que a contabilidade registra os custos de forma estruturada e cronológica, é necessário que se compreenda o processo de formação de dados que resultaram em indicadores de desempenho, e ao mesmo tempo, onde os mesmos são identificados. A Figura 8 demonstra de forma esquematizada esta relação, evidenciando o posicionamento de cada um dos aspectos no processo de formação de indicadores de desempenho:

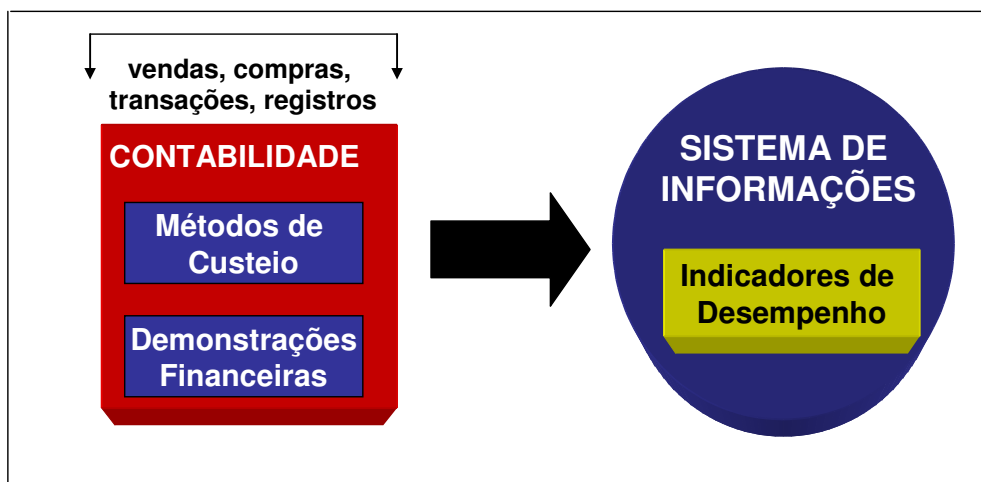


Figura 8 – Processo de formação de indicadores de desempenho

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do referencial teórico (2008).

Assim, o próximo capítulo faz uma revisão a respeito de indicadores de desempenho, enfatizando a sua importância na avaliação do negócio. Faz referência à contabilidade, como fonte de dados da empresa, dentro do que é compreendido como um sistema de informações, que pode produzir indicadores de desempenho a partir de dados estruturados, que são as demonstrações financeiras.

2.5 INDICADORES DE DESEMPENHO

A avaliação de um negócio ou empreendimento pode ser feito de várias formas, entretanto, deve ter sempre como objetivo mensurar o resultado da organização sob diversas perspectivas. Essas perspectivas, que podem ser

analisadas isoladamente, ou por meio de uma combinação de diversos aspectos são os resultados financeiros, a qualidade dos bens e serviços produzidos, o ambiente organizacional, o crescimento econômico da empresa, o nível de satisfação dos clientes, entre outros.

Nos últimos anos, inúmeros autores têm dedicado o seu tempo em estudar formas, métodos e ferramentas a serem utilizados para medição do desempenho de um empreendimento, entre os quais se pode destacar, por exemplo, o BSC (*Balance Scorecard*) criado por Rober Kaplan e David Norton no final do último século.

Igualmente, autores como Anthony Atkinson tem ressaltado a importância da administração verificar as variáveis críticas para a organização, estabelecendo sobre os mesmos objetivos, que devem ser atingidos para que a empresa alcance o desempenho desejado.

Entretanto, para que seja possível avaliar o desempenho, com base em indicadores, é necessária uma fonte de dados que possa gerar informações a serem mensuradas e avaliadas. Entre as fontes de dados de uma organização está, por exemplo, a contabilidade, os sistemas informatizados com banco de dados, o sistema de informações gerenciais, as informações da concorrência, as pesquisas de mercado, entre outras. Estas fontes podem ser formais e estruturadas na forma de dados, relatórios impressos, etc. ou então informais, como por exemplo, parâmetros qualitativos a cerca de conceitos sobre qualidade de produtos.

Dentre as fontes de informação, a contabilidade se constitui no sistema mais tradicional e confiável, com dados e informações de uma organização sob o aspecto financeiro, servindo igualmente como base de dados para fins estatísticos. Entretanto, sob o ponto de vista gerencial, é importante enfatizar que a mesma pode deixar a desejar, pois é muito influenciada pelos limites e critérios fiscais, principalmente das regras do imposto de renda (IUDÍCIBUS; MARTINS; GELBCKE, 1995), podendo não refletir os resultados de forma mais realística sob o ponto de vista econômico.

2.5.1 As Informações Contábeis

Desde seu aparecimento, a contabilidade tem sido definida como o conjunto ordenado de conhecimentos, com finalidade e objeto definidos e também como arte, como técnica ou como ciência, de acordo com a orientação seguida pelos doutrinadores ao enquadrar a mesma no elenco das espécies do saber humano, observa Franco (1989).

A definição anterior pode ser enquadrada como clássica, ou até mesmo como romântica aos olhos de leigos que pouco conhecem a respeito desta ciência, entretanto, a contabilidade tem sido utilizada, tanto por empresários como por governos como uma fonte de dados organizada sistematicamente e cronologicamente, onde armazena-se os dados pertinentes ao patrimônio e resultados das organizações.

Embora sejam vários os interessados nestas informações, todos buscam formatá-las e organizá-las na forma que melhor os convir, e assim, fazem com que a mesma seja desenhada na forma que melhor atender os interesses de cada um.

Também, conforme observa Florentino (1972), a contabilidade como base de dados servirá tanto para a análise microeconômica como para a análise macroeconômica, e suas variâncias fomentam as bases estatísticas da economia, da sociedade e do governo.

Tendo-se consciência do quanto à contabilidade pode e é influenciada pelo diversos interesses daqueles que a usufruem, torna-se necessário considerar estas questões a fim de que as leituras que venha a ser feitas a respeito dos seus dados considerem tais fatos, observa Ludícibus (1998) ao enfatizar a necessidade do usuário compreender o sistema de informação contábil e também os princípios que a regem.

Com relação a contabilidade, Padoveze (2004) faz uma observação importante ao caracterizar a mesma como a ciência do controle, entretanto, ressalta que este controle não é apenas a *posteriori*. Para o autor, o papel da contabilidade, e por extensão, do sistema de informação contábil dentro de um sistema de informações de uma empresa, é reforçado pelas próprias características da ciência contábil e da função do setor contábil. O autor entende que, para a empresa cumprir

a sua missão, deve necessariamente ter continuidade, e para isso, precisa realizar lucros que satisfaçam plenamente todos os envolvidos com o sistema da empresa, tais como acionistas, credores, diretores, funcionários, governo, entre outros.

A legislação fiscal, editada pelos órgãos governamentais, exige que as empresas mantenham escritas contábeis, a fim de apurar resultados financeiros no final de cada exercício, e recolher os impostos pertinentes ao fisco. Também, por ser a ciência do registro, armazena todos os fatos e eventos contábeis de forma sistemática e cronológica, obedecendo a uma série de princípios e convenções.

Contudo, é importante ressaltar que, em organizações que não dispõem de sistemas de informações formatados, o setor contábil é o melhor lugar para a realização de pesquisas, a fim de levantar dados a respeito do negócio como rentabilidade, fluxo de caixa, resultados realizados, lista de investimentos e montante físicos e monetários de ativos.

2.5.2 Os Sistemas de Informações

Na realização de estudos e pesquisas, explorando dados qualitativos ou quantitativos, a informação é com certeza a parte essencial para que os propósitos e objetivos de um trabalho sejam atingidos. Desta forma, na realização de pesquisas em empresas, torna-se necessário o entendimento do fluxo das informações, sejam estes formais ou informais, que são os sistemas de informações.

Os sistemas de informação, independentemente de seu nível ou classificação, têm como objetivo auxiliar os processos de tomada de decisões numa organização. Segundo Rezende (2003), caso os mesmos não se propuserem a atender a estes objetivos, sua existência não será significativa para a organização. Outro aspecto importante a ser ressaltado sobre um sistema de informação, é de que o mesmo designa a logística indispensável à realização do processo de informação, o qual não se reduz somente a informática, como pode parecer inicialmente.

Pode-se definir um sistema de informação como sendo o conjunto independente das pessoas, das estruturas da organização, das tecnologias de informação como hardware e software, dos procedimentos e dos métodos que

permitem a organização, dispor, num tempo desejado, das informações que necessita para seu funcionamento e para sua evolução (MANÃS, 2000).

Algumas empresas constroem sistemas de informações gerenciais a fim de que os mesmos sirvam como ferramenta de suporte para medição do desempenho estratégico do negócio. São elaborados a partir de um conjunto de aspectos existentes nas organizações, e servem como base de dados para a análise das informações do negócio.

Com relação aos mesmos, Oliveira (2001) observa que um sistema de informações gerenciais deve abranger três níveis de influência: nível estratégico, nível tático e nível operacional. Assim, o nível estratégico deve considerar a integração entre as informações do ambiente empresarial, ou seja, as informações que estão fora da empresa e as informações internas. O nível tático consiste no que o autor considera como a aglutinação de informações de uma área de resultado, e não da empresa como um todo. O nível operacional considera todas as formalizações, principalmente através de documentos escritos, das várias informações estabelecidas na empresa.

Contudo, caso uma organização não possua um sistema de informações com dados organizados, pré-selecionados e pré-dispostos, é possível, com base nos dados existentes na contabilidade, realizar uma análise a respeito do desempenho operacional da mesma. Com base nisso, a Figura 9 demonstra o fluxo de informações que compoem o Sistema Informações Gerenciais de um operador logístico, considerando os dados da contabilidade, os custos e os indicadores de desempenho extraídos a partir da consolidação destes dados:

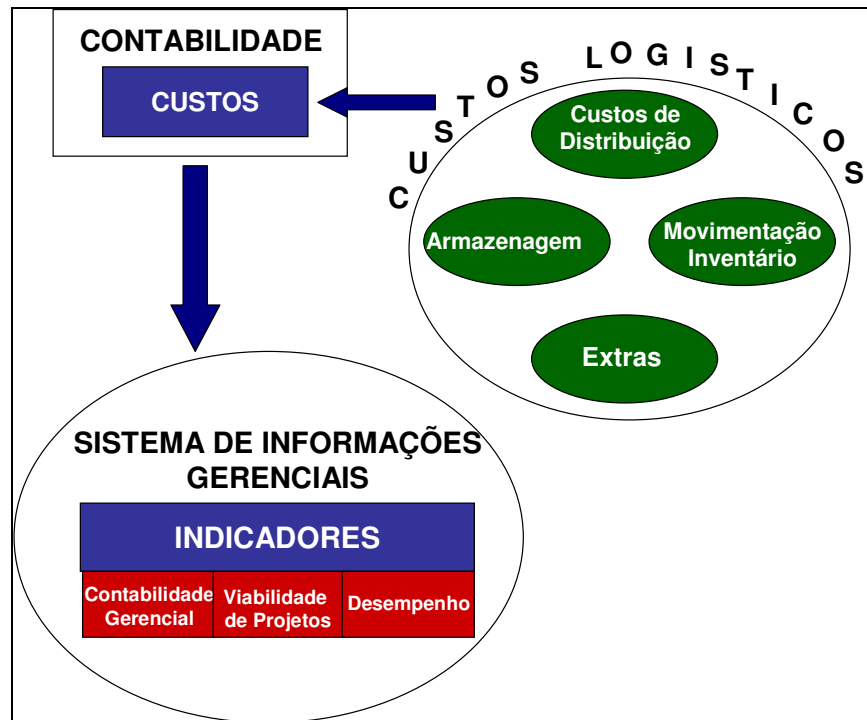


Figura 9 – Fluxo de dados do Sistema de Informações Gerenciais

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do referencial teórico (2008).

2.5.3 Análise de Demonstrações Financeiras

As análises de demonstrações contábeis são úteis para analisar-se o desempenho de uma empresa em determinado período, bem como obter indicadores referente à sua situação financeira (saúde financeira) e se constitui numa ferramenta eficaz na redução de riscos, tanto do ponto de vista do investidor, quanto daquele que pretende realizar qualquer tipo de operação com a mesma, seja como cliente ou fornecedor.

Neste contexto, Gitman (1997) faz uma observação que deve ser considerada pelos analistas ao apurar índices provenientes das demonstrações financeiras. Para o autor, confiar demasiadamente nos respectivos índices pode ser perigoso, pois antes de qualquer coisa é necessário se perguntar o porquê da ocorrência destes, ou então, entender outros fatores que venham fazer com que os mesmos oscilem em diferentes períodos.

Corroborando com Gitman (1997), Ludícibus (1998b) enfatiza que a análise de balanços deve ser compreendida dentro de suas possibilidades e limitações. Pode de um lado apontar mais problemas a serem investigados do que indicar soluções, porém, se for convenientemente utilizada, pode ser transformada num painel de controle da administração.

Para Matarazzo (1998), a análise de demonstrações contábeis se inicia onde a própria contabilidade termina. Para o autor, a análise compreende no processo de transformar um dado em uma informação, onde o resultado poderá ser um relatório com a situação econômico-financeira da entidade, com informações a respeito do desempenho, das causas que alteram a rentabilidade, tendências e perspectivas, entre outras informações.

Para Franco (1989), a contabilidade tem como objeto o estudo e controle do patrimônio aplicado a todas as entidades econômico-administrativas que possuem um patrimônio, seja destinado para fins lucrativos ou para atividades sócias. Assim, para que seja realizada a análise das demonstrações contábeis, torna-se necessário que o usuário conheça e compreenda como o patrimônio é formado, bem como o que representa os demonstrativos financeiros publicados em determinada data.

Considerando as observações de Gitman (1997) e Ludícibus (1998b), pode-se constatar que as demonstrações financeiras apenas indicam a situação estática de uma empresa num determinado momento, bem como os resultados apurados num exercício, não deixando explícitos fatores comerciais e mercadológicos que possam afetar os respectivos negócios e futuros desempenhos.

Também, segundo Ludícibus (1998a) e Matarazzo (1998) deve-se considerar o fato de que somente demonstrações financeiras, que espelham a realidade financeiro-econômica, são válidas para análise, preferencialmente as auditadas por empresas de auditores independentes, garantindo assim a veracidade e integridade da informação apurada.

2.5.4 Principais Índices Resultantes das Análises de Balanços

Os principais índices e coeficientes resultantes das análises de balanço apresentam certa conformidade, no que diz respeito aos conceitos e metodologias

para a sua apuração. A maioria das divergências explícitas nos livros que regem a respeito do assunto, estão relacionadas a questões interpretativas que acabam fazendo com que um ou outro autor considere alguns índices mais relevantes que outros, muitas vezes menosprezando dados e informações que podem alterar as conclusões como também os prognósticos de um determinado caso.

Frente a esta questão, torna-se importante listar os principais índices ou coeficientes que podem ser apurados através da análise de balanços, transformando-os em indicadores de desempenho de um determinado empreendimento.

Entre uma série de índices e coeficientes financeiros apurados através da análise de balanços, no Quadro 3 estão alguns utilizados para verificação da liquidez, endividamento e retorno, baseados em diversos autores (ASSAF NETO, 1998a; WESTON, 1979; IUDÍCIBUS, 1998b; MATARAZZO, 1998):

| Índice | Definição e Objetivo |
|--|--|
| Liquidez imediata (LI) | Revela a porcentagem das dívidas a curto prazo a serem liquidadas imediatamente. Resulta na divisão do ativo disponível pelo passivo circulante. |
| Liquidez seca (LS) | Tem como finalidade demonstrar a porcentagem das dívidas a curto prazo em condições de serem salgadas mediante a utilização de itens monetários de maior liquidez do ativo. É obtida pelo total do ativo circulante menos os estoques e despesas antecipadas, divididos pelo passivo circulante. |
| Liquidez corrente (LC) | Revela o grau de endividamento da empresa a curto prazo, ou seja, num período inferior a um ano. É calculada pela divisão do total do ativo circulante pelo passivo circulante. |
| Retorno sobre o patrimônio líquido (RSPL) | Indica a rentabilidade de uma empresa considerando o capital próprio. É calculado dividindo-se o resultado líquido do exercício pelo patrimônio líquido. |
| Retorno sobre o investimento contábil (ROIC) | Demonstra o percentual de retorno sobre os investimentos, desconsiderando-se o passivo financeiro (oneroso) e os resultados financeiros. É calculado pela divisão do resultado operacional pelo investimento, calculado tomando-se o valor total do ativo descontado do passivo de funcionamento (passivo total menos empréstimos e financiamentos). |

Quadro 3 – Resumo dos índices e indicadores provenientes das demonstrações financeiras
Fonte: Adaptado de Assaf Neto (1998a); Weston (1979); Iudícibus (1998b) e Matarazo (1998)

A utilização de índices provenientes das análises das demonstrações contábeis serve para administradores e analistas avaliarem a posição estática da organização, se for considerado apenas o balanço patrimonial. Porém, quando a mesma é estendida ao resultado, permite a visualização do desempenho em determinado exercício financeiro, bem como o cálculo do retorno sobre o investimento, patrimônio líquido, ativo, etc.

Entretanto, nem sempre os dados apurados na contabilidade espelham ao analista a melhor informação para que o mesmo obtenha o melhor prognóstico a respeito de um investimento, bem como um embasamento suficiente para uma tomada de decisão, caso os índices resultantes da análise sejam considerados isoladamente. Isto ocorre porque os registros contábeis são regulamentados por regras e princípios que não permitem ajustes como, por exemplo, o registro de ativos a valor de mercado.

Assim, outros indicadores devem ser considerados na análise de investimentos, também baseados nos dados contábil-financeiros, porém, que permitem comparações com carteiras de investimento disponíveis no mercado. Com isso, a próxima seção aborda algumas metodologias que podem ser utilizadas na análise de investimentos, para apuração de indicadores de desempenho, bem como alguns indicadores para a verificação da percepção de risco.

2.5.5 Indicadores Financeiros para Análise de Projetos de Investimento

Os índices ou coeficientes provenientes das análises das demonstrações financeiras são um bom referencial, podendo ser considerados como indicadores para medição do desempenho de uma empresa. Entretanto, caso sejam considerados isoladamente podem não oferecerem respostas a muitas indagações dos administradores e acionistas e, portanto, devem ser complementados com outros indicadores, também utilizados na análise financeira, que venham a complementar e enriquecer a análise de uma organização.

A análise financeira não se restringe, nas organizações, em transformar-se dados do balanço patrimonial e do resultado do exercício em índices matemáticos

que devam ser comparados a outros, sejam da concorrência, ou até mesmo, com os dados apurados no mercado, inclusive de outros segmentos.

É muito comum e salutar nas organizações as análises de viabilidade por investimento, baseando-se nas projeções de rentabilidade, economia ou até mesmo de produtividade relacionadas a um determinado investimento, também denominado como empreendimento ou projeto na grande maioria das organizações.

Para Souza e Clemente (2008), a empresa é vista como uma unidade produtiva, segundo a Teoria Econômica, que transforma produtos e insumos, gerando, dessa forma, valor. A empresa, para obter lucro e conseqüentemente sobreviver, produz bens e serviços demandados pelo mercado. Sendo assim, ao planejar as suas atividades, toma decisões relacionadas muitas vezes a investimentos, e espera, com isso, um resultado, que é o motivo pelo qual um investimento foi ou não realizado.

O processo de tomada de decisão a respeito de um empreendimento deve considerar aspectos técnicos, lógicos, econômicos e matemáticos. Tais aspectos darão suporte para o administrador ou empreendedor ter uma probabilidade maior de acerto no que se refere aos resultados esperados. Dentro desta magnitude, Hummel e Taschner (1995) enfatizam que o processo de decisão a respeito de um investimento deve considerar aspectos como treinamento adequado a operadores caso esteja-se adquirindo um equipamento, avaliação da demanda de mercado versus a capacidade produtiva, entre outras questões.

Contudo, o processo de decisões reflete a essência do conceito de administração, explica Assaf Neto (1998b). Para esse autor, administrar é decidir, e a continuidade de um negócio vai depender da qualidade das decisões tomadas pelos administradores nos mais diversos níveis da organização. Devem ser tomadas com base nos dados e informações viabilizadas pela contabilidade, por exemplo, além dos dados levantados junto ao mercado e do desempenho interno da empresa.

São vários os modelos quantitativos para análise de viabilidade econômica das alternativas de investimentos disponíveis na literatura, tendo-se por objetivo auxiliar o administrador financeiro em sua tarefa básica de tomada de decisões. Para Assaf Neto (2005), as decisões de investimentos de capital são uma área de estudo bastante ampla e complexa, que envolve inúmeros critérios e métodos de análise. Neste sentido, Souza e Clemente (2008) enaltecem que os métodos de avaliação das oportunidades de investimento, baseiam-se na comparação da magnitude do

investimento, que seria a consideração a respeito do dispêndio de capital, com os ganhos líquidos esperados durante certo período de tempo, denominado como horizonte de planejamento.

Entre os métodos e critérios mencionados na literatura, e que podem ser utilizados pelas empresas para a avaliação de empreendimentos ou projetos como indicadores de desempenho, tanto para as análises de projeção, quanto na análise dos resultados passados, têm-se os seguintes:

- VPL (valor presente líquido);
- VPLa (Valor presente Líquido anualizado);
- IBC (Índice Benefício/Custo);
- ROIA (Taxa de Retorno sobre o Investimento anualizado);
- TIR (Taxa Interna de Retorno);
- Pay-back;
- GCR (Grau de Comprometimento da Receita);
- Risco de gestão;
- Risco de negócio.

Souza e Clemente (2008) também desenvolveram uma metodologia denominada por eles como multiíndice. Esta metodologia utiliza dois conjuntos de indicadores. O primeiro (VPL, VPLa, IBC e ROIA) objetiva melhorar a percepção de retorno do investimento. O segundo (TMA/TIR, *Pay-back*/N, GCR, Risco de Gestão e Risco de Negócio) objetiva melhorar a percepção do risco (SOUZA; CLEMENTE, 2008):

- Índice TMA/TIR como *proxy* da probabilidade para se obter retorno maior em aplicações financeiras de baixo risco do que no projeto;
- Índice *Pay-back*/N como *proxy* da probabilidade de não conseguir recuperar o capital investido;
- Grau de comprometimento da Receita (GCR) para avaliar o risco operacional, ou seja, para avaliar o percentual da

receita máxima que está comprometida com o pagamento dos custos e despesas;

- Risco de Gestão para avaliar o grau de competência do grupo gestor para realizar com sucesso o investimento (projeto) ou empreendimento;
- Risco de Negócio para quantificar, mesmo que de forma subjetiva, as análises clássicas PEST, 5 forças de Porter e SWOT.

Na concepção de Souza e Clemente (2008), ao utilizarem-se os indicadores de viabilidade conjuntamente com a opinião de especialistas e análise PEST, 5 Forças de Porter, Análise SWOT e Análise Custo-Volume-Lucro, é possível obter-se uma conclusão sobre a viabilidade do projeto.

Portanto, este estudo considera todos os métodos abordados nessa sessão com os respectivos índices e indicadores, que são inseridos no capítulo de metodologia. Assim, segue abaixo a descrição conceitual de cada um dos itens, bem como as fórmulas utilizadas para os respectivos cálculos.

2.5.5.1 VPL – Valor Presente Líquido

O VPL é um dos indicadores financeiros muito utilizados no mercado para avaliar um determinado investimento, comparando este com outra modalidade de investimento disponível no mercado. Pode ser utilizado em projeções de resultados ou mesmo para a avaliação do desempenho de determinado empreendimento após um determinado tempo. Para Kreuz et al. (2005), um investidor pode utilizar este indicador para verificar o quanto o seu capital seria auferido caso tivesse optado em investi-lo em outra modalidade de investimento.

Para Souza e Clemente (2008), o método do Valor Presente Líquido, com certeza, é a “técnica robusta de análise de investimento mais conhecida e mais utilizada”. Este método, conforme o próprio nome diz, consiste na concentração de todos os valores esperados em um fluxo de caixa na data zero. A Figura 10

representa para fins de visualização um fluxo de caixa genérico, com os respectivos fluxos distribuídos num determinado período.

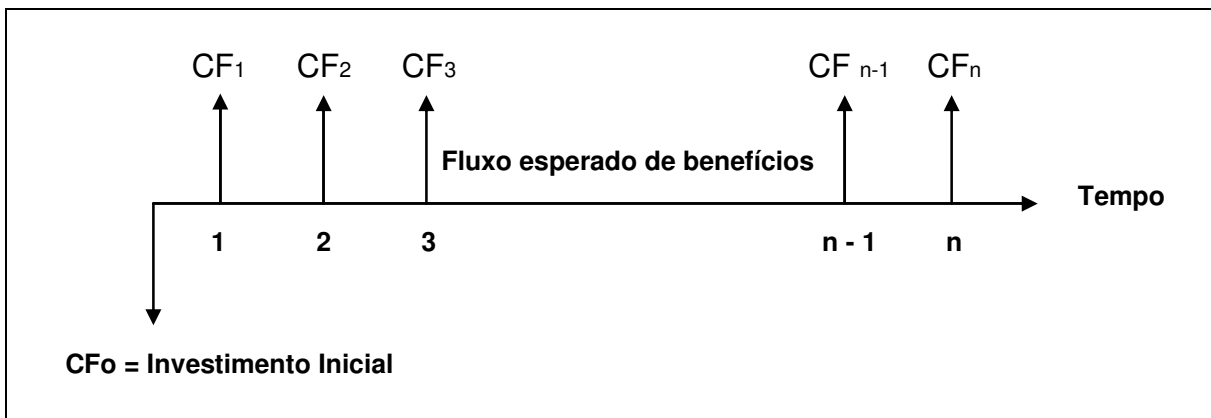


Figura 10 – Fluxo de caixa genérico

Fonte: Souza e Clemente (2008)

Para esse cálculo, deve ser utilizada uma taxa mínima de atratividade de uma empresa, podendo ser o retorno sobre investimentos financeiros disponíveis no mercado entre outros. Para Assaf Neto (1998a), o VPL, também conhecido como NPV (Net Present Value), pode ser representado pela equação 1:

$$VPL = \sum_{t=0}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t} \quad \text{equação 1}$$

Onde:

i = TMA

FC_t = Fluxo (benefício) de caixa a cada período

i = Taxa de desconto do projeto, representado pela rentabilidade mínima requerida

2.5.5.2 VPLa – Valor Presente Líquido Anualizado

O valor presente, considerado num determinado investimento, é como o valor do capital a valor de hoje, explica Hoji (2001), acrescentando que, com o passar do tempo, os valores podem ser acrescidos com juros, o que resultará num montante, que poderá ser chamado de valor futuro.

As decisões de investimento devem considerar os diversos fatores do ambiente econômico, principalmente as diversas opções de investimento disponíveis, e sobre essas, tomar a decisão que resultará nos melhores ganhos, considerando também o risco. Neste aspecto, o valor presente líquido anualizado é um bom referencial, pois permite a partir de uma projeção de ganhos anuais, avaliar quantitativamente o resultado de um empreendimento, comparando-o com outros disponíveis no mercado como carteiras de investimento ofertadas por bancos, ações, poupança, *commodities*, entre outras.

A interpretação deste indicador é a mesma utilizada pelo VPL, representando o ganho de determinado investimento numa base anual, sendo uma variação do Valor Presente Líquido. É também conhecido como Valor Anual Uniforme Equivalente (VAUE), sendo que ao contrário do VPL que concentra todos os valores do fluxo de caixa na data zero, os valores são transformados numa série uniforme, sendo representado pela equação 2, conforme Souza e Clemente (2008):

$$VPL_a = VPL \times \frac{i \times (1+i)^n}{(1+i)^n - 1} \quad \text{equação 2}$$

Embora muito utilizados no mercado, é importante salientar que tanto o VPL e o VPLa apresentam uma deficiência comum ao expressarem o retorno do investimento: ambos expressam o retorno em valores absolutos e não em valores relativos, como é usual no mercado (KREUZ et al., 2005).

2.5.5.3 IBC – Índice Benefício / Custo

Segundo Kreuz et al. (2005), o IBC visa, em parte, corrigir a deficiência dos VPL e do VPLa. Ao invés de expressar o retorno em valores absolutos, o IBC é um indicador relativo que mede a expectativa de retorno para cada unidade de capital imobilizada no projeto.

Para Souza e Clemente (2008), o índice Benefício/Custo (IBC) é uma medida para verificar-se o quanto se espera ganhar por unidade de capital investido. O conceito implícito no cálculo do IBC é de que os recursos disponibilizados ao longo da vida útil de um projeto sejam reinvestidos à taxa mínima de atratividade (TMA).

Os autores complementam que, de uma forma geral, o IBC nada mais é do que uma razão entre o fluxo esperado de benefícios de um projeto versus o fluxo esperado de investimentos necessários para realizá-lo. O cálculo do mesmo pode ser feito utilizando-se a equação 3:

$$\text{IBC} = \frac{\text{Valor presente do fluxo de benefícios}}{\text{Valor presente do fluxo de investimentos}} \quad \text{equação 3}$$

Outra observação feita por Souza e Clemente (2008) refere-se à análise do IBC, no que tange ao fato de aceitar ou rejeitar um projeto de investimento. Para eles, esta situação é análoga à do VPL, sendo que quando se tem um $\text{VPL} > 0$, então, necessariamente, se terá um $\text{IBC} > 1$. Neste caso, a regra primária de referência para o IBC é a seguinte: $\text{IBC} > 1 \rightarrow$ indica que o projeto merece continuar sendo analisado.

2.5.5.4 ROIA – Taxa de Retorno sobre o Investimento Anualizada

O índice de rentabilidade ou retorno sobre o ativo, contemplado no capítulo relacionado aos índices financeiros provenientes dos demonstrativos financeiros,

está relacionado ao ROIA, uma vez que ambos partem da mesma unidade de análise: o investimento.

No primeiro caso, o investimento, descrito como o ativo, segue a luz dos conceitos contábeis parafraseados por inúmeros autores que exploram e estudam os demonstrativos contábeis, com a finalidade de prover acionistas, proprietários, executivos, etc. de informações capazes de auxiliá-los desde a tomada de decisão até a avaliação de desempenhos passados.

O ROIA, apresentado neste tópico, parte do princípio que o foco de estudo são os investimentos de capitais em determinados projetos. Assim, representa as expectativas quanto à rentabilidade anual de um empreendimento, sendo considerado um indicador de fácil interpretação e muito utilizado para comparações entre a rentabilidade apurada num empreendimento *versus* a rentabilidade que pudesse ser atingida, caso o mesmo for ou fosse feito em outro empreendimento.

Para Pereira, Turrioni e Pamplona (2005), o retorno sobre o investimento é uma ferramenta de administração que sistematicamente mede desempenhos passados e decisões de investimento no futuro, que em outras palavras, mede os resultados históricos e futuros. O ROIA é uma medida que quantifica o retorno produzido pelas decisões de investimento, avaliando a atratividade econômica do investimento. Assim, servirá como parâmetro para a avaliação do desempenho do empreendimento, seja este analisado isoladamente, ou até mesmo da própria empresa, num período de tempo pré-estabelecido. Entre as razões para a utilização do ROI, Shcaicoski (2002) elenca as seguintes:

- a) Força o planejamento;
- b) Provê de uma base para a tomada de decisão;
- c) Avalia oportunidades de desenvolvimento;
- d) Ajuda na avaliação do desempenho da administração;
- e) Mede as respostas do mercado.

A utilização deste indicador faz com que os recursos de uma empresa sejam melhores utilizados, através da otimização dos gastos de capital. Para Kreuz et al. (2005), normalmente se comparam as rentabilidades dos empreendimentos com os resultados do mercado financeiro e de capitais, ou então, com a TMA (taxa mínima de atratividade).

2.5.5.5 TIR – Taxa Interna de Retorno

A taxa interna de retorno é utilizada por muitos autores como medida de retorno, entretanto, na metodologia proposta por Souza e Clemente (2008), observa-se que a mesma é utilizada como medida de risco.

Nesta proposta, a TIR define um limite para a variação da TMA (aplicação no mercado financeiro) e a proximidade (distância) entre estes índices pode representar o risco ou segurança do projeto. Neste caso o risco poderá ser interpretado como a possibilidade de se ganhar mais dinheiro deixando o capital aplicado no mercado, ou vice-versa.

Com relação à metodologia de cálculo, Souza e Clemente (2008) explicam que, por definição, é a taxa que torna o Valor Presente Líquido (VPL) de um fluxo de caixa igual a zero.

A taxa interna de retorno, conforme Souza e Clemente (2008), seria a taxa “i”, que torne verdadeira a equação 4:

$$VPL = \sum_{t=0}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t}; \text{ quando } i = TIR \rightarrow VPL = 0, \text{ logo:}$$

$$\sum_{t=0}^n \frac{FC_t}{(1+TIR)^t} = 0 \quad \text{equação 4}$$

Para os fluxos de caixas convencionais, observa-se que quando o VPL acumulado de forma sucessiva do tempo “0” até o tempo “n” muda de sinal apenas uma vez, o VPL se apresenta como uma função monótona decrescente da taxa de juros. A Figura 11 demonstra de forma ilustrativa a situação em que o VPL se iguala à zero.

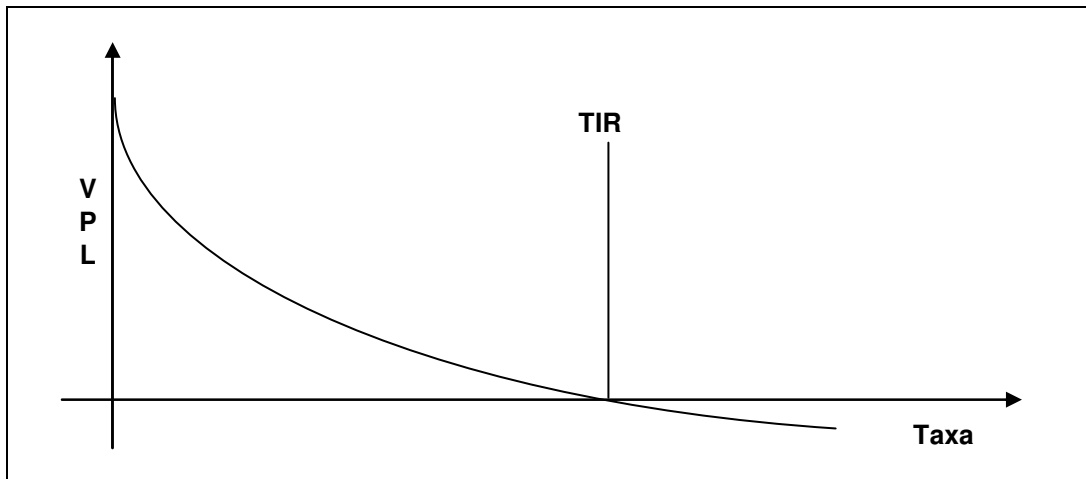


Figura 11 - Ilustração gráfica da TIR

Fonte: Souza e Clemente (2008)

2.5.5.6 Pay-back

A palavra *pay-back* pode ser traduzida literalmente como retorno do pagamento, entretanto, representa o tempo necessário para a recuperação do investimento. Consiste no período em que os valores dos investimentos (fluxos negativos) se anulam com os valores de caixa (fluxos positivos), observa Schaicoski e Burnett (2002).

Entre as várias formas de *pay-back*, estão o *pay-back* original, que não considera o valor do dinheiro no tempo, onde o prazo de recuperação se obtém ao somarem-se os valores dos fluxos de caixas negativos com os valores dos fluxos de caixa positivos. Também há o *pay-back* descontado, cujo princípio é regido pelo valor do dinheiro no tempo, utilizando-se como parâmetro a TMA (taxa mínima de atratividade) como a taxa de desconto para a determinação do prazo de recuperação do capital investido. Por fim tem-se o *pay-back* total, que considera a utilização do fluxo descontado a TMA e os fluxos existentes após o período de recuperação. Este difere do modelo original, representando um período de equilíbrio ao longo de todo o período do projeto (PEREIRA; TURRIONI; PAMPLONA, 2005).

Para Kreuz et al. (2005), este indicador pode ser interpretado como uma medida de risco. Assim, ao avaliar-se um empreendimento ou projeto numa perspectiva financeira, quanto maior o tempo de retorno do investimento, maior o

risco deste empreendimento ou projeto.

Para Souza e Clemente (2008), o *pay back* nada mais é do que o número de períodos necessários para que o fluxo de benefícios supere o investimento (capital investido), porém, observam que o risco de um projeto aumenta a medida que o *pay-back* se aproxima do final do horizonte de planejamento.

2.5.5.7 GCR – Grau de Comprometimento da Receita

Nos empreendimentos realizados pelas organizações se tem um aspecto que deve ser analisado: o quanto da receita está comprometida ao calcular-se o retorno de um investimento? Para Souza e Clemente (2007), é necessário que se conheça o Ponto de Equilíbrio Operacional (PEO) que corresponde, nas empresas, a quantidade mínima a ser produzida ou vendida, num determinado período, para que se possam cobrir todos os custos operacionais. Para obter-se o PEO, considera-se que todos os custos foram pagos, entretanto, não se obtém o lucro com esse nível de atividade.

Tão importante quanto obter-se o PEO, é buscar saber a sua posição relativa ao nível máximo de atividade. Neste caso, a posição é determinada pelo mínimo entre a capacidade produtiva e a demanda máxima de mercado. Com isso, a proximidade entre o PEO e a capacidade máxima, denominada Grau de Comprometimento da Receita (GCR) pode ser interpretada como uma medida de risco operacional do projeto (SOUZA; CLEMENTE, 2008). A equação 5 é utilizada para o cálculo segundo esses autores:

$$GCR = \frac{\text{Receita de Equilíbrio}}{\text{Receita no Nível Máximo de Atividade}} \quad \text{equação 5}$$

Para Souza e Clemente (2007), ao apresentar lucro apenas a níveis elevados de utilização da capacidade instalada, pode-se concluir que o risco deste projeto é elevado, e neste caso, observam que quanto mais próximo de 1 estiver o GCR, maior será o risco operacional do projeto. A Receita de Equilíbrio é obtida por meio da equação 6:

$$Receita_{EQUILIBRIO} = \frac{Custos\ Fixos\ +\ Despesas\ Fixas}{1 - \frac{Custo\ Variável\ Total\ +\ Despesa\ Variável\ Total}{Receita\ no\ Nível\ Máximo\ de\ Atividade}} \quad \text{equação 6}$$

2.5.5.8 Risco de Gestão: Grupo Gestor

Nos operadores logísticos, o risco de gestão está atrelado ao processo de evolução do próprio negócio, ou seja, no seu crescimento, pois em muitos casos estas organizações nascem a partir de uma empresa de transporte bem sucedida, de um pequeno atacado ou de outro empreendimento. Muitas vezes, o proprietário por ter acompanhado a evolução do negócio, trabalhou em todas as áreas da empresa enquanto esta ainda tinha um determinado tamanho (não havia se expandido). Com o passar do tempo, passou a prestar serviços para outras empresas, entre elas as grandes fabricantes de produtos, onde o foco começa a se direcionar a gestão do seu negócio em função das necessidades administrativas, burocráticas, fiscais, entre outros aspectos.

O risco de gestão pode englobar vários aspectos nas organizações logísticas, entre os quais está o conhecimento dos processos operacionais e dos aspectos econômicos em que os operadores logísticos estão inseridos. Também incorpora outros aspectos como às habilidades e conhecimentos para a seleção dos contratos, as habilidades de negociação necessárias para a realização de bons negócios, as estratégias de comercialização, entre outras.

Na gestão de um operador logístico, o conhecimento dos processos operacionais é fundamental para o sucesso do empreendimento, considerando-se as peculiaridades e características dos mesmos. Para Ballou (1993), são várias as áreas do negócio que o grupo gestor deverá conhecer, concentrando esforços para ter excelência em sua gestão. Entre as questões que envolvem os processos operacionais, o manuseio e administração de materiais, o conhecimento do produto com que se trabalha, o nível de serviço requerido, a administração de tráfego, o controle de estoques, o planejamento logístico, a gestão da informação, entre outras questões constituem-se em pontos chaves para o sucesso do negócio, podendo assim atribuir-se um risco as mesmas.

O conhecimento sobre os aspectos econômicos é importante para essas organizações traçarem metas e planejarem o seu futuro. Os contratos celebrados por operadores logísticos são em sua grande maioria de longo prazo, cercados de obrigações mútuas que, na maioria das vezes, requerem investimentos por parte de operadores logísticos, e em alguns casos, exclusividade na prestação de determinados serviços. Estes aspectos reforçam a necessidade de uma boa compreensão do ambiente econômico, pois o despreparo do grupo gestor se configura num risco de gestão.

A seleção de contratos, que está atrelada ao conhecimento dos aspectos econômicos, é outro fator de gestão que deve ser ponderado pelo operador logístico. As empresas contratam operadores logísticos para a distribuição de seus produtos, criando vínculos aos mesmos como a identidade do produto, por exemplo, que relaciona o seu negócio ao produto que distribui. Assim, os concorrentes da empresa contratante transformam-se em concorrentes indiretos dos operadores logísticos, podendo trazer conseqüências aos seus negócios a longo prazo. O vínculo que se estabelece nessa situação cria uma dependência do operador logístico com a empresa contratante, pois o sucesso relacionado a aceitação dos produtos nos pontos de venda estará vinculado ao poder de penetração do produto nestes pontos de venda. Este poder de penetração poderá estar correlacionado ao montante de investimento em marketing que a empresa contratante irá fazer, ao preço (competitividade) do produto, a qualidade do mesmo, entre outras coisas.

Negociações com empresas contratantes requerem um conjunto de conhecimentos e habilidades por parte de operadores logísticos, entre os quais estão os dois aspectos citados no parágrafo anterior: o conhecimento dos aspectos econômicos e a seleção de contratos. Assim, a negociação é englobada como um dos riscos de gestão do empreendimento em função da complexidade que esta assume para o operador logístico, relacionados com cada área ou departamento de sua estrutura organizacional.

As estratégias de comercialização adotadas por operadores logísticos se constituem numas das áreas atreladas ao risco de gestão. Englobam desde a definição do foco de atuação, setor de atuação, política de investimentos, retornos esperados, posicionamento frente aos seus concorrentes, etc. O processo de estabelecimento de estratégias é complexo, envolvendo muitas vezes boa parte da organização, seja esta mais administrativa ou operacional. Requer um nível de

conhecimento dos processos, das parcerias e do ambiente econômico. Portanto, o estabelecimento das estratégias da organização logística é um dos riscos de gestão, pois muitas vezes não se tem clareza e certeza do quanto o grupo gestor está preparado para isso.

Para atribuir-se o risco de gestão, torna-se necessário o conhecimento a respeito do processo em análise, ou melhor, do negócio ou empreendimento que está sendo avaliado. Para Souza e Clemente (2008 p.\126) “o risco de gestão está associado ao grau de conhecimento e de competência do grupo gestor em projetos similares”. Para os autores, há vários argumentos de que o conhecimento e experiência acumulados sobre o processo produtivo, processo de comercialização, canais de distribuição e principalmente, na condução de negociações, suportam e auxiliam uma organização em períodos turbulentos e desfavoráveis. Essas questões, que podem ser denominadas como competências e habilidades podem ser inferidas, numa escala de 0 a 1, a partir de coleta de opiniões de especialistas.

Como forma de exemplificar, segue abaixo a Tabela 1 com um resultado hipotético para a avaliação da percepção do Risco de Gestão, com base num exemplo de um empreendimento “Z”:

Tabela 1 – Avaliação da percepção de competências e habilidades do Grupo Gestor

| Áreas | Administrativo | Produção | Financeiro | Comercial | RH |
|---------------------------------------|----------------|----------|------------|-----------|------|
| Aspectos Econômicos | 0,40 | 0,30 | 0,80 | 0,70 | 0,50 |
| Indústria ou Segmento | 0,50 | 0,50 | 0,80 | 0,80 | 0,40 |
| Processo Produtivo | 0,50 | 0,80 | 0,40 | 0,50 | 0,40 |
| Negociação | 0,60 | 0,50 | 0,70 | 0,90 | 0,80 |
| Estratégias de Comercialização | 0,30 | 0,40 | 0,60 | 0,90 | 0,30 |
| Média por Área | 0,46 | 0,50 | 0,66 | 0,76 | 0,48 |
| Média Total | 0,57 | | | | |
| Risco de Gestão Percebido | 0,43 | | | | |

Fonte: Adaptado de Souza e Clemente (2008)

(1 indica competência suficiente para gerenciar situações de crise)

O Risco de Gestão refere-se à análise de vários aspectos de um empreendimento ou projeto de investimento e está intimamente relacionado com os benefícios que se espera obter com o mesmo. É fundamental, portanto que numa decisão de investimento se tenha uma estimativa do retorno esperado e também do grau de risco associado a esse retorno.

2.5.5.9 Risco de Negócio

No caso dos operadores logísticos, alguns fatores podem afetar o seu desempenho, bem como a rentabilidade de um determinado projeto, que no caso pode ser um contrato com uma grande empresa. Estes fatores fogem do controle dos dirigentes e empresários, e precisam ser quantificados para a elaboração de uma matriz de percepção de risco quanto ao negócio.

Na literatura, as avaliações de cenários de projetos são realizadas a partir da utilização das ferramentas como a análise SWOT, cinco forças de Porter e o PEST. Nos negócios que envolvem empreendimentos nas organizações logísticas, têm-se muitos aspectos econômicos, políticos e sociais que estão vinculados e correlacionados ao mesmo, conforme explica Souza e Clemente (2008). Sabe-se, por exemplo, que o montante dos custos operacionais é muito importante para a rentabilidade do negócio, onde se busca, através de uma gestão estratégica de custos, atingir os objetivos de lucratividade e viabilidade do negócio, tanto no curto como no longo prazo.

Entretanto, têm-se alguns custos, cujo direcionador foge um tanto do controle dos dirigentes, uma vez que alguns fatores conjunturais e econômicos obedecem às leis de mercado, como a taxa cambial e o custo dos derivados do petróleo. Estes dois fatores por si só afetam muito o dia-a-dia dos operadores logísticos, uma vez que a oscilação cambial impacta favoravelmente ou desfavoravelmente no custo de aquisição dos veículos, por exemplo. Também impacta no custo de manutenção e no custo operacional, uma vez que o custo dos combustíveis, pneus, óleo, etc. estão relacionados diretamente ao processo de entrega dos produtos.

Outros fatores como a inflação, os acordos sindicais para estabelecimento

do salário mínimo para o motorista e o custo dos pedágios são exemplos de fatores que afetam o custo do serviço. Outras questões como as políticas governamentais relacionadas à diversificação dos modais de transporte precisam ser consideradas, uma vez que podem representar um aumento ou redução da receita a médio e longo prazo, como também as políticas públicas de segurança para infringir, por exemplo, o problema dos roubos de carga que precisam entrar nesta equação.

Contudo, a pergunta que muitas vezes surge em meio a uma análise de um projeto de investimento de operadores logísticos, podendo essa ser de um contrato com uma grande empresa, ou uma mera renovação de frota, é como atribuir um risco sobre tais fatores? A resposta, que talvez pareça ser simples, vai muito mais de encontro em achar critérios para a avaliação do risco, do que simplesmente ignorar o problema. Assim, o importante neste caso é não perder o foco em atribuir um grau de risco do que simplesmente ignorar o problema.

Para Souza e Clemente (2008), ao exemplificar uma metodologia a ser empregada na averiguação do risco de negócio, explicam que o mesmo está atrelado a fatores conjunturais e não controláveis que podem afetar o ambiente de um projeto.

Para esses autores, pode ser incluídos o grau de concorrência, as barreiras à entrada e saída, tendências da economia e do setor de atividade. Essas informações podem ser apuradas através da opinião de especialistas como também a partir de análises clássicas PEST (Fatores Políticos, Econômicos, Sociais e tecnológicos), 5 Forças de Porter (Concorrência, Novos entrantes, Substitutos, Poder relativo dos grandes fornecedores e Poder relativo de grandes clientes e consumidores) e SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*).

A Tabela 2 demonstra um resultado hipotético para a avaliação da percepção do Risco de Negócio de um empreendimento “Z” desenvolvidos por Souza e Clemente (2008):

Tabela 2 – Exemplo de Avaliação de Risco do Negócio

| PEST | | 5 Forças de Porter | | SWOT | |
|----------------|-------------|--------------------|-------------|------------------|-------------|
| Aspecto | Percepção * | Aspecto | Percepção * | Aspecto | Percepção * |
| Político-Legal | 0,2 | Entrantes | 0,4 | Pontos Fortes ** | 0,6 |
| Econômico | 0,4 | Substitutos | 0,7 | Fontos Fracos | 0,3 |
| Sociocultural | 0,4 | Fornecedores | 0,3 | Oportunidades ** | 0,4 |
| Tecnológico | 0,5 | Clientes | 0,5 | Ameaças | 0,7 |
| Demográfico | 0,2 | Concorrentes | 0,6 | | |
| | 0,34 | | 0,5 | | 0,5 |
| Média | 0,45 | | | | |

* Escala de 0 a 1 onde zero indica ausência de risco e 1 indica o risco máximo

** Escala invertida

Fonte: Adaptado de Souza e Clemente (2008)

Para Souza e Clemente (2008), ajustes de ponderação, tanto nos fatores como nas técnicas de análise aplicadas a cada empreendimento ou projeto, podem ser adotados, caso isso auxilie na melhoria da percepção dos riscos envolvidos.

2.5.6 Metodologia Multiíndice

Para uma melhor visualização da metodologia desenvolvida por Souza e Clemente (2008), a Figura 12 demonstra a esquematização da Metodologia Multiíndice, onde se visualizam os indicadores de viabilidade do projeto, indicadores de risco, a percepção de risco de gestão e de negócio, descritos no capítulo 2.5:

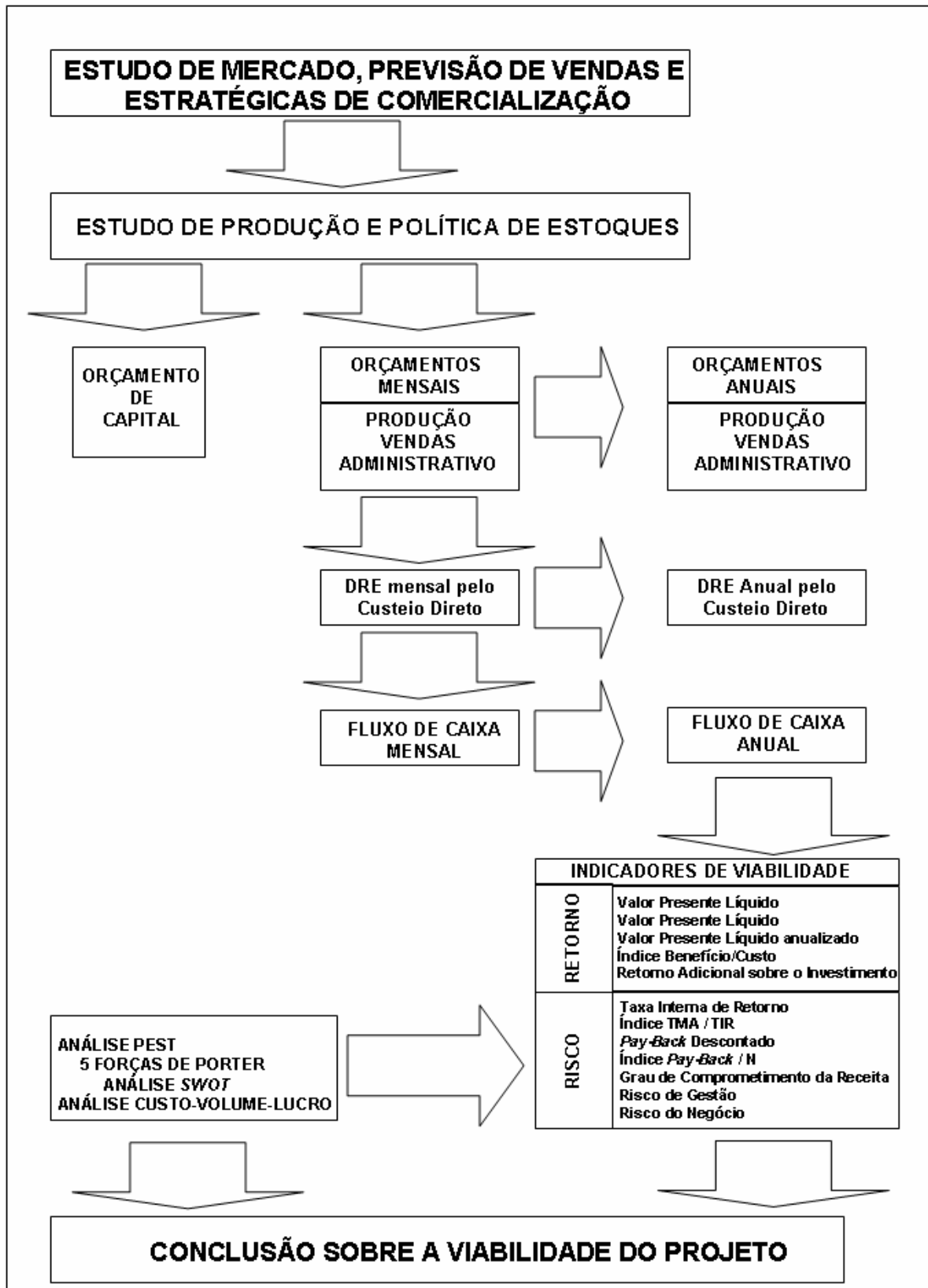


Figura 12 – Esquematização da Metodologia Multiíndice

Fonte: Adaptado de Souza e Clemente (2008)

2.5.7 Indicadores para Medição do Desempenho Estratégico

A grande maioria das empresas utiliza os resultados financeiros como parâmetro para a avaliação do seu desempenho operacional. Os resultados financeiros são indicativos para a sobrevivência de uma organização através da tradução monetária da rentabilidade e lucratividade dos negócios, porém podem não ser suficientes para informar os dirigentes a respeito do desempenho estratégico como um todo.

Kaplan e Norton (1997) observam que a avaliação de um negócio, analisado somente na perspectiva financeira, poderá não garantir a sobrevivência de uma empresa no longo prazo. Os autores entendem que a avaliação de um negócio deve ser feito considerando a perspectiva financeira, porém adicionando outras perspectivas como clientes, processos internos e crescimento e aprendizado.

As perspectivas elencadas por Kaplan e Norton (1997) são à base do *Balanced Scorecard* – *BSC* e podem ser aplicadas aos diversos segmentos de negócios, entre os quais estão inseridas as empresas de distribuição. Assim, neste tópico será realizada uma revisão dessas perspectivas e as principais considerações a respeito dos elementos que podem ser verificados para avaliar-se o desempenho de uma organização.

2.5.7.1 O *Balanced Scorecard* - *BSC*

O *BSC*, que segundo Kaplan e Norton (1997) fornece uma estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais, permite o alinhamento das informações numa perspectiva financeira, e conseqüentemente, a divulgação dos dados necessários para os executivos avaliarem se as ações estão correspondendo aos objetivos e estratégias propostas. Além da perspectiva financeira considerada no *BSC*, conforme Kaplan e Norton (1997) têm-se ainda a perspectiva clientes, processos internos e perspectiva aprendizado e crescimento, conforme demonstrado na Figura 13.

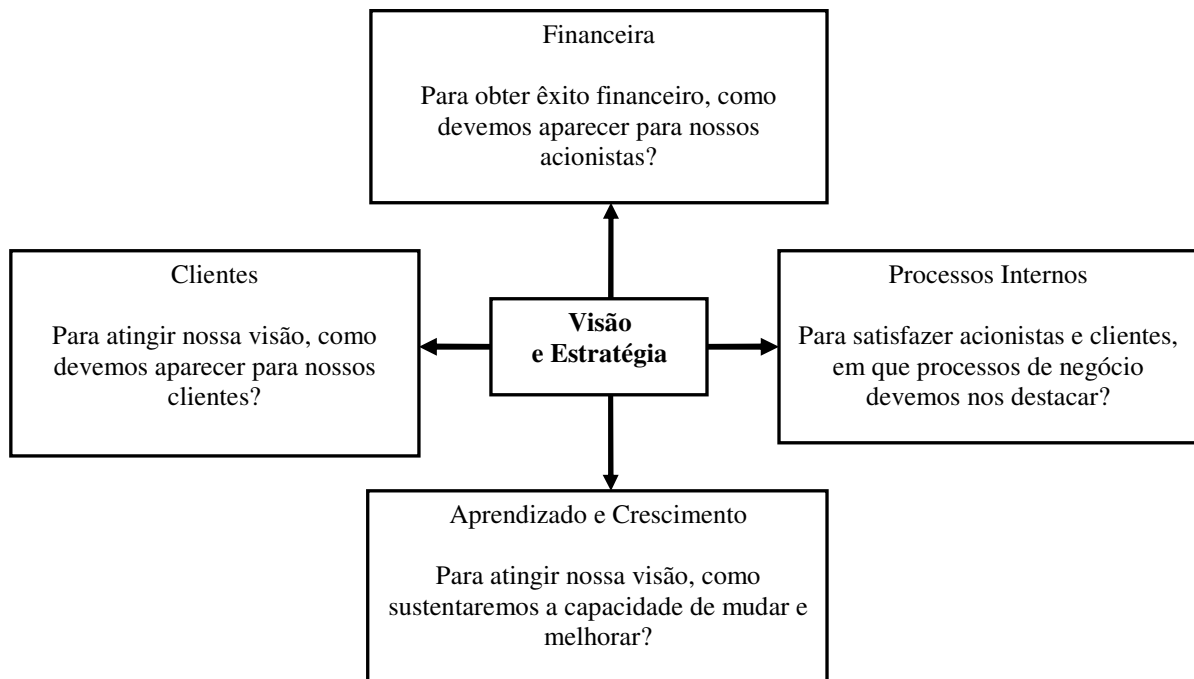


Figura 13 – As quatro perspectivas do Balance Scorecard

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

2.5.7.1.1 Perspectiva Financeira

Conforme Kaplan e Norton (1997), na Perspectiva financeira as empresas definem os objetivos financeiros, entretanto, as mesmas precisam desempenhar um papel que deve abranger dois aspectos: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir como meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*. Os objetivos financeiros, segundo os autores, traduzem a meta de longo prazo da organização que consiste na geração de retornos superiores, tendo-se como base o capital investido na unidade de negócios. Neste caso, o *Balanced Scorecard* permite tornar os objetivos financeiros explícitos e ajustar os mesmos às unidades de negócios, nas diferentes fases de seus ciclos de vida e crescimento.

2.5.7.1.2 Perspectiva Clientes

Para a perspectiva clientes, de acordo com Kaplan e Norton (1997), a mesma é relatada no *Balanced Scorecard*, traduzindo a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos, para segmentos focalizados. Assim, a partir da decisão da empresa de quais segmentos de clientes e mercado a mesma deseja competir, estes objetivos podem ser comunicados para toda a organização. Contudo, a estratégia da empresa pode ser definida conforme os segmentos de clientes e mercado que pretende atacar. O *BSC*, como descrição da estratégia da empresa, deve identificar os objetivos relacionados aos clientes em cada um desses segmentos. Assim, a perspectiva dos clientes permite que as organizações alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes que são: participação, fidelidade, captação, retenção, satisfação e lucratividade com segmentos específicos de clientes e mercado. O Quadro 4 explica melhor essas medidas essenciais:

| Medida | Atributo |
|----------------------------|--|
| Participação do Mercado | Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido). |
| Captação de Clientes | Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios. |
| Retenção de Clientes | Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes. |
| Satisfação dos Clientes | Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor. |
| Lucratividade dos Clientes | Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes. |

Quadro 4 – Medidas essenciais da perspectiva clientes.

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 72)

2.5.7.1.3 Perspectiva dos Processos Internos

Na perspectiva dos processos internos, os objetivos e indicadores derivam de estratégias voltadas para o atendimento às expectativas de acionistas e clientes-alvo. As organizações usam um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os seus clientes, produzindo resultados financeiros. Para Kaplan e Norton (1997), um modelo genérico de cadeia de valor inclui três processos principais - Inovação, Operações e Serviços Pós-Venda, conforme demonstra a Figura 13.

No processo de inovação, as empresas pesquisam as necessidades dos clientes emergentes ou latentes para depois desenvolverem os produtos que atenderão essas necessidades. O processo de operações inicia-se com o recebimento de um pedido de um cliente e termina com a entrega do produto. Medidas de tempo, qualidade e custo são utilizados neste processo. Quanto ao processo de serviço pós-venda, incluindo a garantia e conserto, correção de defeitos, devoluções e processamento dos pagamentos, constitui-se na fase final da cadeia de valor, tal como pode ser visto na Figura 14.

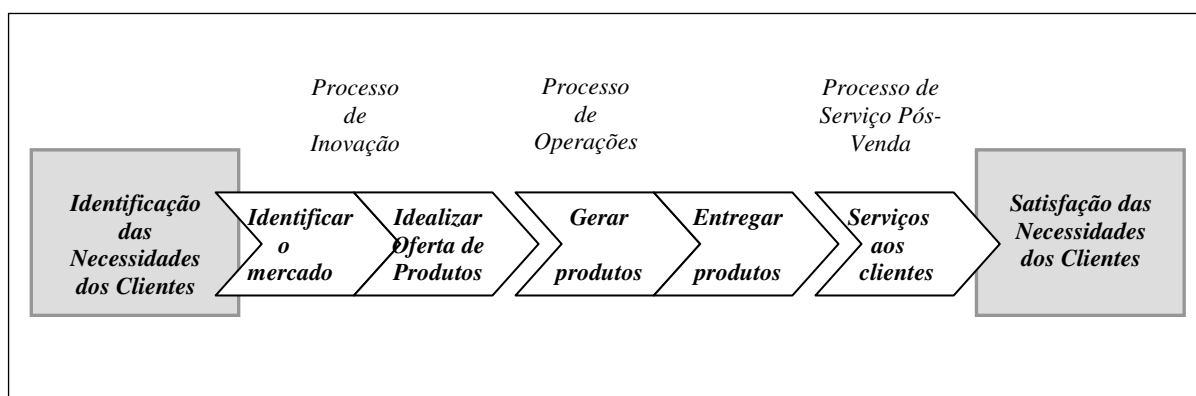


Figura 14 - Modelo da cadeia de valor da perspectiva processos internos

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

2.5.7.1.4 Perspectiva do Aprendizado

A perspectiva do aprendizado e crescimento possui três categorias principais – capacidades dos funcionários, capacidades dos sistemas de

informações e motivação, *empowerment* e alinhamento. A dimensão da capacidade dos funcionários surgiu em função de que cada vez mais, as idéias dos empregados possibilitam a melhora dos processos, e conseqüentemente, do desempenho para com os clientes.

Para os autores, os funcionários estão na linha de frente da empresa, encontrando-se mais próximos dos processos internos e dos próprios clientes. Com relação à dimensão denominada de capacidade dos sistemas de informação, a mesma é importante para que os funcionários possam desempenhar de forma eficaz, as suas atividades num ambiente competitivo atual. Para tanto, precisam cercar-se de excelentes informações sobre os clientes, os processos internos e as conseqüências financeiras de suas decisões. A terceira dimensão desta perspectiva é a motivação, *empowerment* e alinhamento. Neste caso, os autores enfatizam a motivação e o clima organizacional, e destacam que mesmo tendo funcionários habilitados, com excelente acesso às informações, os mesmos não poderão contribuir para o sucesso organizacional, caso não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa, ou se não tiverem liberdade para decidir ou agir.

2.5.7.1.5 Ambiente de Negócios

A avaliação da estratégia também deve considerar as diferentes perspectivas na qual o ambiente de negócio está relacionado, uma vez que somente uma analisada isoladamente, não permitirá uma leitura adequada do desempenho organizacional. A Figura 15 elaborada por Kaplan e Norton (2000) demonstra o relacionamento de cada uma das perspectivas, bem como a forma que o *Balanced Scorecard* está arquitetado, a fim de atender aos objetivos organizacionais, através de sua visão e estratégia.

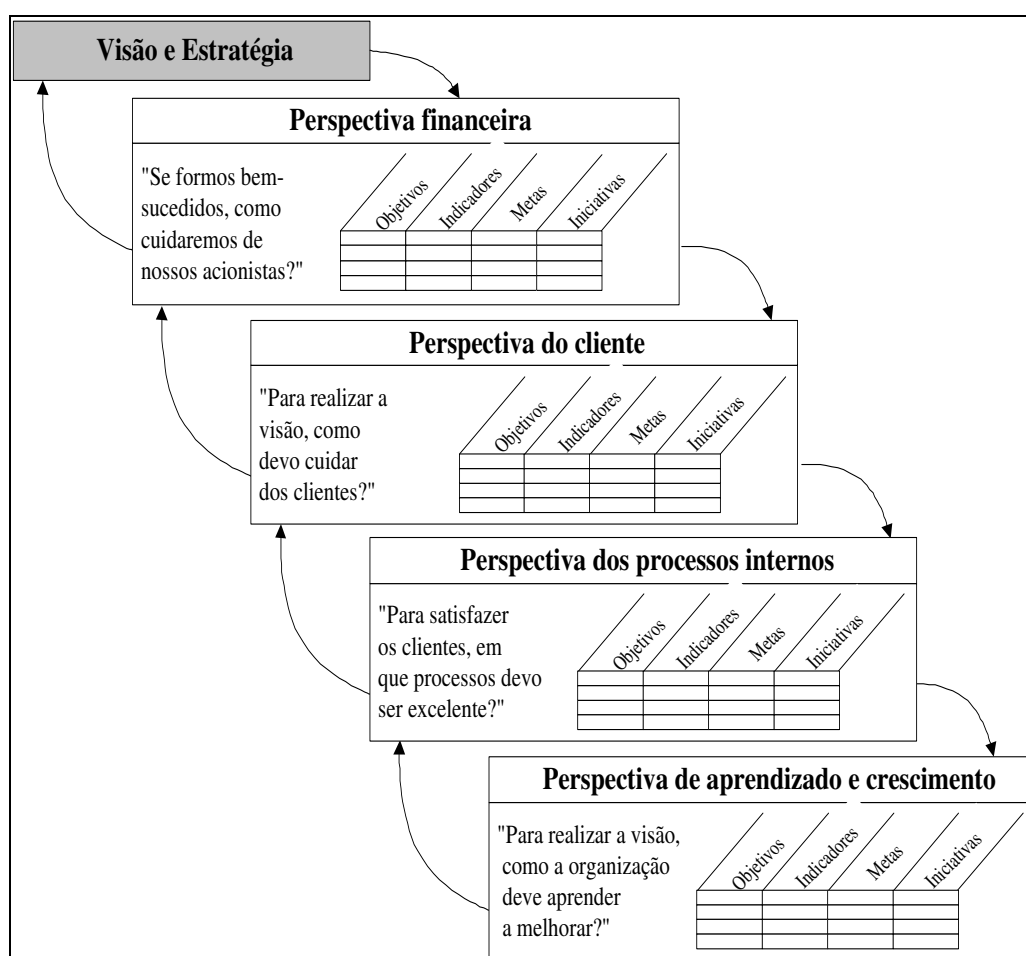


Figura 15 – A arquitetura do *Balanced Scorecard*.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000, p. 9)

Os indicadores abordados em cada uma das perspectivas do BSC, ao serem utilizados por organizações para mensuração do desempenho estratégico, devem ser adaptados a cada ambiente organizacional. Igualmente, os conceitos abordados pelo BSC podem ser aplicados na avaliação do desempenho estratégico dos operadores logísticos, porém, devem ser adaptados às peculiaridades deste segmento de mercado. Como forma de exemplificar esta questão, os operadores logísticos poderão ter dois clientes distintos: a empresa fabricante de produtos a qual o operador logístico presta os serviços e os próprios consumidores (clientes) dos produtos distribuídos. Assim, tornam-se necessário alinhar as perspectivas distintas de cada grupo de clientes, para elencar os indicadores a serem utilizados para a medição de desempenho estratégico.

2.6 RESUMO DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se um resumo da fundamentação teórica que considera os principais autores e assuntos abordados neste trabalho. O resumo é demonstrando no Quadro 5 como sendo fio condutor do referencial teórico da dissertação:

| ASSUNTO | PRINCIPAIS AUTORES | PERÍODO | REFERÊNCIA |
|---|---|---|--|
| Estratégia <ul style="list-style-type: none"> Conceito, posicionamento estratégico e alianças estratégicas | Ansoff Porter Lewis Lynch | 1983 1999 1992 1994 | <ul style="list-style-type: none"> Empresas realizam alianças entre si buscando se fortalecer no mercado através de vantagens competitivas oriundas destas parcerias, especializando-se na sua área de atuação com um posicionamento estratégico bem definido |
| Logística <ul style="list-style-type: none"> Supply Chain, distribuição e modelos de distribuição | Ballou Christopher Fleury | 1993 1998 2000 | <ul style="list-style-type: none"> Distribuição escalonada ou indireta que consiste na atividade de entrega de produtos nos pontos de vendas, realizada por distribuidores ou operadores logísticos |
| Operadores Logísticos <ul style="list-style-type: none"> Conceito, e parcerias com operadores logísticos | Ballou Wanke e Fleury | 1993 1999 2000 | <ul style="list-style-type: none"> Operadores logísticos são empresas distribuidoras de produtos que tem sua preocupação fundamental nas atividades de venda e logística |
| Custos <ul style="list-style-type: none"> Métodos de Custeio, custos na atividade de serviços e custos de distribuição. | Kaplan e Cooper Martins Wernke Souza e Clemente | 1998 2001 2005 2007 | <ul style="list-style-type: none"> Custos se instalam na empresa como resultado das decisões de investimentos ocorridas num determinado momento |
| Indicadores de Desempenho <ul style="list-style-type: none"> Indicadores financeiros | Weston Gitman Iudícibus Matarazzo Assaf Neto Souza e Clemente | 1979 1997 1998 1998 1998 2008 | <ul style="list-style-type: none"> Decisões financeiras e análises de investimentos visando o retorno de um ou mais empreendimentos, considerando os parâmetros de mercado representados pela TMA, a percepção de risco de gestão e do negócio. |
| <ul style="list-style-type: none"> Indicadores estratégicos | Kaplan e Norton | 2000 | <ul style="list-style-type: none"> <i>Balanced Scorecard</i> com ênfase na perspectiva dos clientes |

Quadro 5 – Resumo da fundamentação teórica

Fonte: Elaborado pelo autor (2008)

3 METODOLOGIA

O capítulo anterior apresentou a base teórico-empírica, necessária para contextualizar este estudo, a partir da apresentação de definições que contribuem para o esclarecimento das variáveis constantes do problema de pesquisa.

Com base neste referencial, este capítulo trata de definir o processo metodológico utilizado para responder ao problema de pesquisa, sendo estruturado da seguinte forma:

- a) seção 3.1 contempla a especificação do problema e descreve as perguntas de pesquisa;
- b) seção 3.2 trata da delimitação da pesquisa, aborda a caracterização, população e amostra;
- c) seção 3.3 descreve a coleta e tratamento dos dados;
- d) seção 3.4 aborda o método de análise dos dados;
- e) seção 3.5 descreve a definição constitutiva e operacional das variáveis e definição constitutiva de termos relevantes.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Os operadores logísticos fazem alianças estratégicas com grandes empresas fabricantes de produtos para alavancar e impulsionar os negócios. Para poderem firmar essas alianças estratégicas, os operadores logísticos precisam realizar investimentos criando as condições necessárias para atenderem os requerimentos dessa aliança. Entretanto, caso haja um rompimento de contrato, essas parcerias representam um risco para o operador logístico, pois podem provocar uma perda substancial de receita, ou até mesmo o fechamento do negócio. Com base nesta questão, considerando a introdução e revisão teórica apresentada no capítulo 2, esta investigação tem como objetivo responder a seguinte pergunta de pesquisa: Há agregação de valor nas alianças estratégicas realizadas por operadores logísticos com grandes empresas?

Para responder essa pergunta de pesquisa, este trabalho analisa os resultados operacionais dos operadores logísticos, disponíveis nas demonstrações contábil-financeiras, transformando-os num fluxo de caixa para verificação do ROIA, comparando-o as opções de investimento de baixo risco disponíveis no mercado, representando pela TMA (Taxa Mínima de Atratividade). Para auxiliar na resolução do problema e direcionamento da pesquisa, são elaboradas as perguntas de pesquisa que verificam os custos, objetivos, estratégias e indicadores de desempenho e que são sumarizadas a seguir:

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

- a) Como as empresas avaliam os retornos esperados sobre os investimentos, considerando a percepção dos riscos do negócio associados a sua estrutura de distribuição?
- b) Qual o sistema de custeio utilizado pelos operadores logísticos para avaliar e acompanhar o comportamento dos custos de distribuição?
- c) Quais as estratégias corporativas e objetivos dos operadores logísticos?
- d) Quais são os resultados operacionais dos operadores logísticos?
- e) Quais os indicadores de desempenho utilizados pelos operadores logísticos para medição do desempenho estratégico?

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

3.2.1 Caracterização da pesquisa

Para Demo (1996) e Silva Menezes (2005), a pesquisa consiste num questionamento sistemático que busca respostas para indagações propostas, sejam pressupostos ou perguntas de pesquisa. A compreensão quanto ao significado de uma pesquisa é necessária para se definir os procedimentos metodológicos, bem como onde ela é aplicada.

Quanto ao ponto de vista de sua natureza, segundo Silva e Menezes (2005), as pesquisas podem ser classificadas em pesquisa básica e pesquisa aplicada. Esta pesquisa tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicações práticas e direcionadas a solução de problemas específicos, sendo classificada, portanto, como uma **pesquisa aplicada**. As informações levantadas para análise são quantificadas e traduzidas em números, com base no problema de pesquisa, e, portanto a **abordagem** da pesquisa é **quantitativa**. Entretanto, considerando as perguntas de pesquisa que verificam os indicadores de desempenho, as estratégias e objetivos corporativos, juntamente com as percepções de risco do negócio, a pesquisa também considera elementos, que pressupõem uma abordagem **qualitativa**.

Quanto ao ponto de vista de seus objetivos, uma pesquisa pode ser exploratória, descritiva ou explicativa (GIL, 1995). Este trabalho, com base nas perguntas de pesquisa, busca descrever as características dos operadores logísticos, estabelecendo relações entre as variáveis abordadas, que são levantadas através de coleta de dados. Também busca proporcionar maior familiaridade com o problema de pesquisa, com o objetivo de torná-lo mais explícito. Com base nessas duas características e considerando as observações de Gil (1995), esta pesquisa é classificada, quanto aos seus objetivos, como uma pesquisa **exploratório-descritiva**.

Com relação aos procedimentos técnicos, o presente trabalho é baseado num **estudo de caso** em dois operadores logísticos. A justificativa para escolha do estudo de caso é em função de que a pesquisa busca detalhar de forma minuciosa as operações e dados financeiros dos mesmos. Também está baseado no fato de

que o mesmo é uma análise empírica, que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando não estão claramente definidos os limites entre o fenômeno e o contexto. A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única, na qual haverá mais variáveis de interesse do que pontos de dados, tendo como resultado, baseado em várias fontes de evidências, os dados precisando convergir em um formato de triângulo (YIN, 2005).

Para Gil (1996) o estudo de caso é bastante útil nas pesquisas exploratórias. Por ser considerado um método flexível, o autor observa que ele é recomendável nas fases iniciais de uma investigação sobre temas complexos para a construção de hipóteses ou reformulação do problema. Igualmente é aplicado com pertinência nas situações em que o objeto de estudo é suficientemente conhecido a ponto de ser enquadrado num determinado tipo ideal.

Entre algumas vantagens, Gil (1996) destaca três que podem tornar o delineamento mais adequado em várias situações.

- a) O estímulo a novas descobertas: o estudo de caso permite um planejamento flexível, fazendo com que o pesquisador mantenha-se atento a novas descobertas. Frequentemente o pesquisador dispõe de um plano inicial, porém, ao longo da pesquisa tem o seu interesse despertado por outros aspectos que não havia previsto. Assim, muitas vezes o estudo desses aspectos torna-se mais relevante para a solução do problema do que os considerados inicialmente. Em função disso, o estudo de caso é altamente recomendado para a realização de estudos exploratórios;
- b) A ênfase na totalidade: o pesquisador volta-se para a multiplicidade de dimensões de um problema, no estudo de caso, focalizando-o como um todo. Assim, supera-se um problema muito comum, especialmente nos levantamentos em que a análise individual da pessoa desaparece em favor da análise de traços;
- c) A simplicidade dos procedimentos: os procedimentos de coleta e análise de dados utilizados no estudo de caso, quando

comparados com aqueles exigidos por outros tipos de delineamento, são muito simples. Contudo, os relatórios dos estudos de caso se caracterizam pela utilização de uma linguagem de uma forma mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa.

As considerações acerca das vantagens do estudo de caso estão intimamente ligadas à natureza da pesquisa, buscando maior aplicabilidade nas pesquisas exploratórias e descritivas. Neste caso, como exemplo, tem-se a forma de questão a ser apresentada: quando for o “como” e o “por que”, há uma tendência de optar-se por estudos exploratórios e descritivos que levem ao uso de estudos de casos, pesquisas históricas e experimentos como estratégias de pesquisa escolhidas. Para Yin (2005) isto se deve ao fato de que tais questões tratam com ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo, em vez de serem encaradas como meras repetições ou incidências.

Quanto aos procedimentos técnicos de coleta de dados, este estudo de caso busca a partir da **pesquisa bibliográfica e documental**, pesquisar informações já existentes sobre o tema, por meio do levantamento de livros, artigos e informações disponíveis na internet e no meio acadêmico. Com base nisso, a revisão teórica aborda os conceitos a respeito de estratégia, distribuição, custos e de indicadores utilizados para análise financeira de investimentos, desempenho operacional e desempenho estratégico. A **pesquisa documental** como um dos procedimentos técnicos selecionados, analisa relatórios fornecidos pelos dois distribuidores como contratos, reportes gerenciais, livros contábeis, cartas, atas e memorandos, entre outros.

Quanto à dimensão do tempo, a perspectiva é longitudinal, uma vez que verifica os resultados entre Junho de 2005 a Dezembro de 2007. O nível de análise é organizacional e a unidade de análise são dois operadores logísticos da Região Sul do Brasil. Como forma de visualizar o processo metodológico deste trabalho, o Quadro 6 apresenta uma síntese da metodologia da pesquisa:

| | | | |
|----------------------------------|---|--|--|
| Temática | Alianças Estratégicas, Decisões de Investimentos, Estrutura de Custos e Indicadores de Desempenho: Estudo de Caso em Operadores Logísticos | | |
| Problema de Pesquisa | Os operadores logísticos fazem alianças estratégicas com grandes empresas fabricantes de produtos para alavancar e impulsionar os negócios. Para poderem firmar essas alianças estratégicas necessitam realizar investimentos criando as condições necessárias para atenderem os requerimentos dessa aliança. Entretanto, caso haja um rompimento de contrato, essas parcerias acabam também representando um risco para o operador logístico, pois pode provocar uma perda substancial de receita, ou até mesmo o fechamento do negócio. Considerando esta caracterização, surge a seguinte pergunta de pesquisa: Há agregação de valor nas alianças estratégicas realizadas por operadores logísticos com grandes empresas? | | |
| Eixo norteador da dissertação | Estratégias corporativas, num mercado altamente competitivo, reforçam a necessidade de realização de alianças estratégicas com grandes organizações para alavancar o desempenho operacional. | | |
| Objetivo Geral | Analisar os impactos das alianças estratégicas, nas decisões de investimentos, estrutura de custos e resultados operacionais de operadores logísticos. | | |
| Objetivos Específicos | <p>(1) Identificar indicadores de desempenho utilizados por operadores logísticos</p> <p>(2) Estimar os retornos e riscos associados a uma estrutura de distribuição de um operador logístico</p> <p>(3) Confrontar os indicadores de desempenho financeiros com os parâmetros de mercado.</p> | | |
| Pressupostos Teóricos | <p>Os contratos realizados com grandes empresas fabricantes de produtos conhecidos no mercado são considerados alianças estratégicas</p> <p>As alianças estratégicas podem alavancar os negócios de uma organização, entretanto representam uma oportunidade e um risco.</p> <p>As estratégias corporativas podem contribuir para reforçar o posicionamento estratégico adotado.</p> <p>Os resultados operacionais são condizentes com a prática de mercado, comprovando que as alianças estratégicas alavancam as organizações</p> | | |
| Suporte Teórico da Pesquisa | Metodologias da Empresa de Referência | Metodologia de apuração de resultados operacionais, análises de investimentos e análises financeiras Metodologia de cálculo dos retornos e percepções de riscos do empreendimento | |
| | Referencial de apoio para identificar o posicionamento estratégico e as estratégias corporativas adotadas | Estratégias corporativas no Plano Estratégico da empresa estudada Indicadores de desempenho financeiro com base nas metodologias de mercado utilizadas Resultados operacionais apurados com base na metodologia contábil Análise de oportunidades e ameaças considerando o modelo SWOT Relatório de resultados empresariais (financeiros) da empresa estudada | |
| | Concepção da gestão de resultados | Informações gerenciais, dados contábeis e relatórios financeiros Modelo de medição com base em indicadores de desempenho, baseados na teoria do BSC Resultados operacionais apurados com base na metodologia contábil | |
| Suporte Metodológico da Pesquisa | Classificação da Pesquisa | <p>Natureza: Aplicada</p> <p>Quanto a análise de dados: qualitativa e quantitativa</p> <p>Quanto aos objetivos: exploratório - descritiva</p> <p>Coleta de dados: bibliográfica, documental, entrevista semi-estruturada.</p> <p>Controle de variáveis: <i>ex post facto</i></p> <p>Dimensão de tempo: corte longitudinal: Junho de 2005 a dezembro de 2007.</p> <p>Estudo de caso</p> | |
| | Material e Métodos | <p>Pesquisa Bibliográfica - Sistematização de Conceitos</p> <p>Pesquisa Documental - Análise dos balanços, análise de resultados e relatórios de gestão das empresas</p> <p>Questionário - Entrevista Semi Estruturada - Análise Conteúdo</p> | |
| | Origem da amostra | Duas empresas de distribuição da Região Sul | |
| | Delimitação da Pesquisa | Na empresa estudada a pesquisa será limitada a unidade de negócio | |
| | Perguntas de Pesquisa vinculadas aos objetivos pretendidos e métodos de investigação | <p>(1) Quais os indicadores de desempenho utilizados pelos operadores logísticos para medição do desempenho estratégico?</p> <p>(1) Qual o sistema de custeio utilizado por operadores logísticos para avaliar e acompanhar o comportamento dos custos de distribuição?</p> <p>(2) Quais as estratégias corporativas e objetivos adotados pelos operadores logísticos?</p> <p>(2)• Como a empresa avalia os retornos esperados sobre os investimentos, considerando a percepção dos riscos do negócio associados a sua estrutura de distribuição?</p> <p>(3) Quais são os resultados operacionais do operador logístico?</p> | Instrumentos de Coleta e Métodos de Investigação |
| Resultados Esperados | <p>Confirmação (ou não) dos pressupostos teóricos</p> <p>Identificação de como as estratégias corporativas influenciam o resultado operacional.</p> <p>Contribuir para um maior alinhamento entre a definição de estratégias corporativas e o posicionamento estratégico adotado.</p> | | |

Quadro 6 – Esquema metodológico da dissertação

3.2.2 Caracterização da amostra (dois operadores logísticos)

As duas organizações empresariais contempladas neste estudo são empresas distribuidoras de produtos, consideradas como operadores logísticos, que distribuem os mesmos principalmente no varejo, na região Sul. São denominados, respectivamente, pelos pseudônimos: Empresa do Sul e Empresa do Centro Sul, pois os dirigentes das mesmas não permitiram que fossem usados os nomes verdadeiros.

As respectivas empresas foram classificadas como empresas de médio porte, conforme os critérios adotados pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, SEBRAE e pelo IBGE, baseados no número de empregados e respectivo faturamento bruto anual. Abaixo segue o Quadro 7 com os parâmetros considerados para classificação do porte das empresas:

| | Microempresa | Pequena Empresa | Média Empresa |
|--------------------------------------|----------------|------------------|---------------|
| ESTATUTO MPE Receita bruta anual | R\$ 433.755,14 | R\$ 2.135.222,00 | --- |
| SIMPLES (*) Receita Bruta anual | R\$ 120.000,00 | R\$ 1.200.000,00 | --- |
| RAIS / MTE de empregados n° | 0 - 19 | 20 - 99 | 100 - 499 |
| SEBRAE Indústria | 0 - 19 | 20 - 99 | 100 - 499 |
| SEBRAE Comércio e Serviços | 0 - 9 | 10 - 49 | 50 - 99 |

Quadro 7 – Parâmetros utilizados no Brasil para determinação do porte de uma empresa

Fonte: Sites do SEBRAE, IBGE e Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

Ambas as organizações possuem contratos com grandes empresas, fabricantes de produtos conhecidos pelos consumidores por meio da mídia. Executam a entrega das mercadorias nos pontos de venda, além de exercerem outras atividades como o suporte em atividades de marketing realizadas pelas contratantes junto aos consumidores, organização dos produtos nas prateleiras e mostruários nos pontos de venda, levantamento de informações estatísticas do mercado, entre outras.

Para realizar estes contratos e atraírem essas parcerias, necessitam realizar investimentos em infra-estrutura como uma frota adequada para entrega de mercadorias, adequação de prédios e instalações para acondicionamento dos produtos, investimentos em informatização, recrutamento e treinamento de pessoal. Também, precisam atender outros requerimentos dos contratantes como, por exemplo, as questões relacionadas à satisfação dos clientes quanto à pontualidade na entrega, qualidade dos produtos, entre outros.

Portanto, estes operadores logísticos precisam analisar e avaliar os contratos firmados, verificando o montante de retorno esperado, bem como o cumprimento das exigências acordadas para manter a parceria.

3.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Na caracterização da pesquisa menciona-se que este trabalho utiliza a pesquisa bibliográfica e documental, como procedimentos técnicos para o levantamento informações, utilizando dados primários e secundários.

Os dados primários são apurados mediante a realização de entrevistas estruturadas, com perguntas abertas e fechadas aos dirigentes das duas organizações, seguindo as recomendações de Gil (1995). Segundo o autor, a entrevista estruturada desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanecem inalteradas para todos os entrevistados, que podem ser em grande número. Entretanto, a mesma pode assumir um maior ou menor grau de estruturação em função do tipo de perguntas que aparecerem nos formulários.

Segundo Gil (1995) as mesmas podem ser abertas ou fechadas, sendo que no primeiro caso, permitem uma investigação mais profunda do fenômeno que está sendo estudado, enquanto que a segunda aproxima-se mais do procedimento designado por muitos autores como sendo questionário.

Nas entrevistas são verificadas informações que caracterizam as empresas distribuidoras como operadores logísticos, bem como identifica as estratégias corporativas adotadas pelas duas organizações e o posicionamento estratégico. Igualmente, a partir da aplicação do modelo *SWOT*, são verificadas as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fraquezas dos operadores logísticos para

elaboração de um modelo de percepção de risco de gestão e de negócio, seguindo a metodologia descrita por Souza e Clemente (2008).

O modelo de percepção de risco de negócio é elaborado a partir de um questionário aplicado a especialistas do assunto, considerando as informações levantadas nas entrevistas realizadas com os dirigentes dos operadores logísticos, detalhado na definição constitutiva e operacional das variáveis.

Os dados secundários são levantados, utilizando-se o procedimento técnico de pesquisa documental, através da verificação e análise de relatórios de ambas as empresas, tais como os reportes contábil-financeiros, reportes gerenciais, contratos formalizados pelos operadores logísticos, cartas, atas de reunião e memorandos.

Neste levantamento são identificadas as informações que caracterizam os contratos como alianças estratégicas, complementando os dados levantados nas entrevistas, descritos por autores referendados na revisão de literatura, como Lewis (1992), Lynch (1994) e Brasileiro Neto, Freitas e Novaes (2003). Também são identificados os indicadores de desempenho utilizados pelas organizações para avaliação do seu desempenho, a luz dos conceitos abordados pelo BSC, por Kaplan e Norton (1997).

Por fim, considerando a abordagem quantitativa deste estudo, são levantadas as informações financeiras para apuração de índices e indicadores financeiros para análise de projetos de investimento, utilizando-se os conceitos abordados por Assaf Neto (1998a), Matarazzo (1998), Souza e Clemente (2008), entre outros autores. Estas informações são obtidas a partir da estruturação do fluxo de caixa e demonstrações financeiras, utilizando-se ferramentas como o cálculo do valor presente líquido (VPL), taxa interna de retorno (TIR), *Pay-back*, comparadas com a taxa mínima de atratividade (TMA) e indicadores provenientes do mercado.

As informações abordadas anteriores são utilizadas para responder o problema de pesquisa da dissertação, buscando verificar se os resultados apurados comprovam o pressuposto de que alianças estratégicas realizadas por operadores logísticos junto aos grandes fabricantes melhoram o resultado operacional dos mesmos.

3.4 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS

Após o levantamento dos dados primários e secundários a partir dos procedimentos de estudo de caso e pesquisa documental, os mesmos são organizados sistematicamente. A organização sistemática consiste em:

- a) Elaborar e estruturar as demonstrações financeiras com base na Lei das Sociedades por Ações (IUDÍCIBUS, MARTINS; GELBCKE, 1995);
- b) Ajustar as demonstrações financeiras para estruturação do fluxo de caixa conforme Souza e Clemente (2008);
- c) Listar os principais aspectos que podem afetar o negócio dos operadores logísticos, verificando o nível de habilidades e competências do grupo gestor (departamentos) para conduzir tais aspectos;
- d) Estruturar o modelo SWOT, juntamente com as informações a respeito do posicionamento estratégico contemplados no modelo das 5 Forças de Porter e análise PEST numa matriz para elaboração da percepção de risco do negócio, conforme metodologia proposta por Souza e Clemente (2008).

Uma vez estruturados os dados, seguindo-se os passos anteriores, inicia-se os cálculos dos índices financeiros apurados sobre as demonstrações financeiras, buscando verificar o comportamento da liquidez e grau de endividamento do período analisado.

Também, utilizando à mesma estruturação, ajustam-se os fluxos de caixa, seguindo-se a metodologia Multiíndice descrita por Souza e Clemente (2008) para obtenção dos indicadores para análise de viabilidade de projetos, a serem comparados com a TMA. Adicionando-se a isso, o modelo SWOT juntamente com as informações sobre as vantagens competitivas e o modelo PEST são consolidadas numa matriz para quantificação da percepção de risco do negócio. Assim, são realizados os cálculos dos seguintes indicadores:

- VPL

- VPLa
- TIR
- ROla
- *Pay-back*
- GCR (Grau de Comprometimento da Receita)
- Percepção de risco de gestão
- Percepção de risco do negócio
- Síntese dos indicadores de risco

Após o cálculo dos indicadores abordados nesta seção, comparados a TMA a ser apurada com base em aplicações financeiras de risco moderado disponíveis no mercado, como renda fixa e fundos de investimento, verificam-se se os investimentos realizados pelos operadores logísticos para celebração de alianças estratégicas, melhoram o desempenho operacional dos mesmos.

3.5 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC) E DEFINIÇÃO OPERACIONAL (DO) DAS VARIÁVEIS E DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DE TERMOS RELEVANTES

Para Jung (2004) as variáveis são definidas como grandezas que podem variar no decorrer do tempo, devendo ser consideradas na elaboração de uma pesquisa científica. Estão inseridas no contexto da pesquisa e nos fenômenos estudados, podendo alterar os mesmos ou serem alterados por estes.

Nesta pesquisa, as variáveis utilizadas estão relacionadas ao montante investido nos operadores logísticos num determinado momento, e são as seguintes: valor investido nas empresas no início do período analisado, as demonstrações financeiras, o fluxo de caixa do período, o valor presente do fluxo de caixa, o retorno sobre o investimento anualizado, a taxa interna de retorno, a percepção de risco de gestão, a percepção de risco do negócio e o resultado operacional. As definições constitutivas e operacionais estão resumidas mediante as seções que seguem.

3.5.1 Definição Constitutiva e Definição Operacional das Variáveis

3.5.1.1 Valor investido nas empresas no início do período analisado

Definição constitutiva: o valor contábil do capital próprio de uma empresa corresponde à soma de todos os bens e direitos deduzidos de suas obrigações. Pode ser obtido por meio da verificação do montante do patrimônio líquido num determinado período, ou então a partir da soma de todos os valores registrados no ativo deduzidos das obrigações representadas pelo passivo circulante e exigível a longo prazo. (MATARAZZO, 1998); (IUDÍCIBUS, MARTINS; GELBCKE, 1995).

Definição operacional: refere-se aos valores registrados nos balanços patrimoniais em 30 de Junho de 2005, nas contas do ativo e passivo que correspondem aos valores líquidos investidos. Também são adicionados a estes valores os bens e direitos utilizados por estas empresas, e que por ventura não estejam registrados na contabilidade, valorizados a valores de mercado.

3.5.1.2 Demonstrações financeiras

Definição Constitutiva: representação estruturada da posição financeira e do desempenho financeiro de uma determinada entidade. São constituídas pelo balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício, demonstração das mutações do patrimônio líquido e demonstração das origens e aplicações de recursos. São complementadas pelas notas explicativas as demonstrações contábeis (IUDÍCIBUS, MARTINS; GELBCKE, 1995).

Definição Operacional: refere-se aos demonstrativos de resultados e posição patrimonial apurados com base nos balancetes fornecidos pelos operadores logísticos referente os períodos estudados, e estruturados de acordo com a Lei 6.404/76 das Sociedades por Ações.

3.5.1.3 Fluxo de caixa do período

Definição Constitutiva: é o instrumento utilizado pelo administrador financeiro com o objetivo de apurar os somatórios de ingressos e desembolsos financeiros da empresa (dinheiro), em determinado momento, prognosticando, assim, se haverá excedentes ou escassez de caixa, em função do nível desejado de caixa pela empresa. Compreende, portanto, a entrada e saídas de recursos num determinado período (GITMAN, 1997).

Definição Operacional: após elaboração das demonstrações do resultado dos exercícios estudados, são realizados ajustes considerando as contas que não movimentam o caixa para determinar-se o fluxo de caixa do período, seguindo-se a metodologia de Souza e Clemente (2008) para construção do fluxo de caixa a partir do DRE sob custeio direto.

3.5.1.4 Valor presente do fluxo de caixa

Definição Constitutiva: se refere à concentração de todos os valores esperados ou calculados de um fluxo de caixa na data zero, usando-se como taxa de desconto a Taxa Mínima de Atratividade de uma empresa (SOUZA; CLEMENTE, 2008).

Definição Operacional: é definido como sendo a concentração de todos os fluxos de caixa gerados pelas empresas no período zero, onde “ $t = 0$ ”. Para o cálculo do valor presente do fluxo de caixa é considerada uma Taxa Mínima de Atratividade (TMA) de 6% ao semestre que corresponde à rentabilidade dos fundos de investimento disponíveis no mercado para aplicações com investimento mínimo de 500 mil reais para um período superior a 721 dias. A taxa de 6% ao semestre é livre de imposto de renda na fonte e refere-se ao período de Junho de 2005 a Dezembro de 2007.

3.5.1.5 Retorno sobre o investimento anualizado (ROIA)

Definição Constitutiva: é uma medida que quantifica o retorno produzido pelas decisões de investimento, avaliando a atratividade econômica do empreendimento. (KASSAI et al., 2000).

Definição Operacional: refere-se ao resultado apurado com base no fluxo de caixa gerado no período de junho de 2005 a dezembro de 2007, tendo como base o valor investido nas empresas no início do período analisado (30 de junho de 2005). É calculado partindo-se do princípio de que o investimento inicial é representado por -1, (valor presente), utilizando-se o IBC (Índice Benefício/Custo) como o valor futuro do investimento. O IBC é calculado dividindo-se o valor presente do fluxo de caixa do período ajustado pela taxa de desconto de 6% ao semestre (TMA), pelo valor investido no período zero (junho/2005) para cada uma das empresas.

3.5.1.6 Taxa interna de retorno

Definição Constitutiva: é definida como a taxa pelo qual um investimento é recuperado por meio dos rendimentos auferidos de um projeto (SOUZA; CLEMENTE, 2008).

Definição Operacional: refere-se à soma de todos os fluxos de caixa provenientes do DRE ajustado para o período analisado, os comparado com o valor investido pelas empresas no período zero, ou seja, em junho de 2005.

3.5.1.7 *Pay-back*

Definição Constitutiva: consiste no número de períodos necessários para que o fluxo de benefícios supere o capital investido (SOUZA; CLEMENTE, 2008).

Definição Operacional: refere-se ao número de períodos necessários para que o capital inicial investido nos operadores logístico seja recuperado, considerando o fluxo de caixa do período ajustado ao valor presente, com a taxa de desconto de 6% ao semestre.

3.5.1.8 Grau de Comprometimento da Receita (GCR)

Definição Constitutiva: corresponde à quantidade mínima a ser produzida e vendida em certo período, para que todos os custos operacionais sejam cobertos, sem que haja lucro (SOUZA; CLEMENTE, 2008).

Definição Operacional: refere-se ao índice apurado dividindo-se a receita de equilíbrio pela receita no nível máximo de atividade. A receita de equilíbrio é apurada considerando o montante de custos fixos e despesas fixas, divididos pela razão de 1 menos o custo e despesa variável total dividido pela receita no nível máximo de atividade. A receita no nível máximo de atividade é majorada em 5%, pois o seu aumento depende de fatores conjunturais e ações das empresas parceiras dos operadores logísticos, que representem o efetivo aumento na participação de mercado dos produtos comercializados ou a partir da ampliação da área de distribuição pela renegociação de contrato.

3.5.1.9 Percepção de risco de gestão

Definição Constitutiva: refere-se ao grau de conhecimento e competência do grupo gestor em projetos similares. Considera que o conhecimento e experiência acumulados sobre o processo produtivo, processo de comercialização, canais de distribuição e, principalmente, na condução de negociações, auxiliam a empresa em períodos turbulentos e desfavoráveis. (SOUZA; CLEMENTE, 2008).

Definição Operacional: Para a apuração da percepção do risco de gestão, são selecionados os departamentos responsáveis pela gestão do operador logístico bem como os aspectos e situações avaliadas por especialistas no assunto. Os

critérios e ponderações utilizados para apuração do grau de risco estão descritos abaixo:

- é aferido numa escala de 0 até 1 o grau de competência e habilidade do grupo gestor, onde 0 significa ausência de competência e 1 competência suficiente para gerenciamento de situações que possam afetar o ambiente da empresa;
- a avaliação é realizada por três pessoas: proprietário da empresa, especialista no assunto e pesquisador;
- a avaliação tem o seguinte peso: 50% para o questionário respondido pelo proprietário, 25% para as respostas de um especialista que conhece a empresa e os outros 25% para a opinião do pesquisador;
- a ponderação descrita no tópico acima considera a opinião do proprietário como a mais relevante, considerando o fato de que o mesmo conhece melhor as habilidades do grupo gestor, pois trabalha e convive diariamente com o mesmo. O especialista e o pesquisador têm pesos iguais (25%), pois conhecem a empresa e estão familiarizados com a estrutura;
- os departamentos avaliados são: Administração, Logística e Comercial, pois na estrutura organizacional dos operadores logísticos se constituem no tripé que sustenta toda a operação incluindo as tomadas de decisões e atividades operacionais. Os pesos atribuídos para cada departamento são iguais;
- as situações verificadas para medição das habilidades do grupo gestor são as seguintes: aspectos econômicos que possam afetar a empresa, o segmento de negócio atual, outros segmentos de negócio, a renegociação de contratos, o serviço para o cliente, o serviço para a parceira e o controle de custos e despesas;

- a ponderação atribuída para cada um desses aspectos é de 10% com exceção de duas situações avaliadas: outros segmentos de negócio e renegociação de contratos;
- os aspectos citados acima foram ponderados com os pesos de 30% e 20% respectivamente. A razão para esta ponderação é em função de que a primeira situação (outros segmentos de negócio) representa aos operadores logísticos a oportunidade de minimizar riscos que possam afetar o resultado, pois, um novo contrato representa uma menor dependência do (s) contrato (s) em vigor. Esses riscos são minimizados caso o grupo gestor esteja preparado para conduzir negócios com contratos de empresas fabricantes de segmentos diferentes, pois esta situação exige conhecimentos específicos como manuseio, armazenagem, conhecimento do canal de distribuição, entre outros. A segunda situação também representa uma oportunidade de maximização de receitas e minimização de custos e despesas, pois caso a renegociação do contrato atual seja bem feita e estruturada, permite a manutenção de uma rentabilidade condizente com os parâmetros de mercado, alinhada com a estratégia e objetivos da empresa.

A Figura 16 demonstra resumidamente a ponderação atribuída para a medição da percepção do risco de gestão considerando os aspectos, departamentos e os especialistas (respondentes) envolvidos:

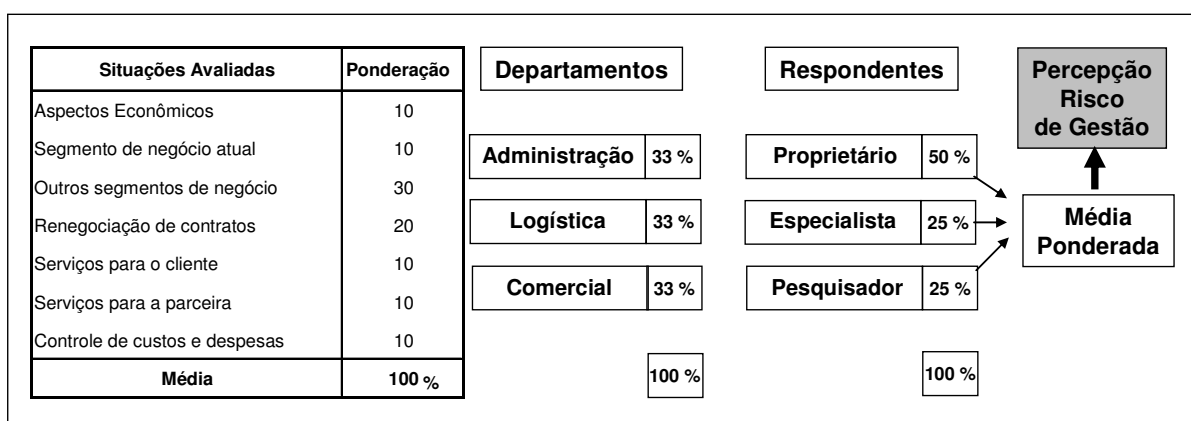


Figura 16 – Ponderação do Risco de Gestão

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do referencial teórico (2008)

3.5.1.10 Percepção de risco do negócio

Definição Constitutiva: risco associado a fatores conjunturais e não controláveis que afetam o ambiente do projeto, como o grau de concorrência, as barreiras de entrada e à saída, tendências da economia e do setor de atividade (SOUZA; CLEMENTE, 2008).

Definição Operacional: A percepção de Risco do Negócio foi estimada considerando a Análise SWOT realizada junto aos operadores logísticos, as vantagens competitivas identificadas através das entrevistas com os proprietários da empresa e a análise PEST (Fatores Políticos, Econômicos, Sociais e Tecnológicos) sugeridas por Souza e Clemente (2008). Estas questões foram consideradas como fatores conjunturais e não controláveis, onde a ponderação atribuída para cada um foi 60% para a análise SWOT, 20% para as vantagens competitivas e 20% para a análise PEST. A avaliação dos riscos é feita com base em opiniões de pessoas especialistas no assunto. A título de especialistas, foram consideradas a opinião do proprietário da empresa, de um técnico no assunto (especialista) e do pesquisador, seguindo-se os mesmos critérios e razões para ponderação dos pesos das opiniões auferidas no risco de gestão. Com base nisso, seguiu-se os seguintes critérios e ponderações para cada aspecto analisado como segue:

- com base na análise SWOT de cada operador logístico, foram auferidos, na escala de 0 a 1 os seguintes aspectos: **pontos fortes (fortalezas) e oportunidades** onde 0 significa o aumento de risco e 1 a diluição do risco e **pontos fracos (fraquezas) e ameaças** onde 0 significa a diluição de risco e 1 o aumento do risco;
- a ponderação desses dois grupos de aspectos foi atribuída da seguinte forma: **40%** para os **pontos fortes e oportunidades** e **60%** para os **pontos fracos e ameaças**;
- a justificativa para diferentes ponderações conforme descrito anteriormente é em função de que as ameaças e pontos fracos representam riscos latentes quanto à continuidade do negócio dessas organizações. Envolve questões como a concentração de atividades com uma empresa fabricante, o risco eminente de ter uma ruptura do contrato, entre outros aspectos que podem representar desde uma perda substancial da receita até o fechamento do negócio;
- os pontos fortes (fortalezas) identificados e considerados nesta avaliação são os seguintes: aliança com uma grande empresa, conhecimento do mercado, conhecimento dos pontos de venda e estrutura administrativa preparada à ampliação dos negócios. As oportunidades identificadas junto às empresas e consideradas nesta análise são os incrementos de novas parcerias com empresas fabricantes e novas áreas de distribuição;
- as ameaças identificadas e inseridas nesta análise, comuns para os dois operadores logísticos são a eminência de quebra de contrato com a parceira, um único contrato ou a concentração de negócios com uma só empresa parceira e a perda de mercado por parte da parceira que representa a perda substancial da receita do operador logístico;
- Quanto aos pontos fracos (fraquezas) identificadas para ambos os distribuidores, as mesmas não são comuns, sendo

que os seguintes fatores foram avaliados para cada organização: para a Empresa do Sul, são consideradas como fraquezas o conhecimento de uma só categoria de produtos, o auto-financiamento limitado e a dificuldade de atrair e reter talentos. Já na Empresa do Centro Sul, os pontos fracos identificados foram o número insuficiente de promotores, qualificação inadequada de promotores e área física atual;

- as vantagens competitivas analisadas para diluição do risco foram as seguintes: parceria com uma grande empresa, as marcas da empresa parceira, o conhecimento aprofundado do segmento de mercado e a carteira de clientes considerada como um ativo da empresa. A avaliação foi feita numa escala de 0 a 1 onde 0 significa a diluição do risco e 1 o aumento do risco;
- a análise PEST foi igualmente analisada considerando os aspectos político-legal, econômico, sócio-cultural, tecnológico e demográfico, onde 0 representa ausência de risco e 1 risco máximo.

Como forma de visualização do processo de medição da percepção de Risco do Negócio, a Figura 17 demonstra as análises consideradas, com a respectiva ponderação para cada aspecto analisado:

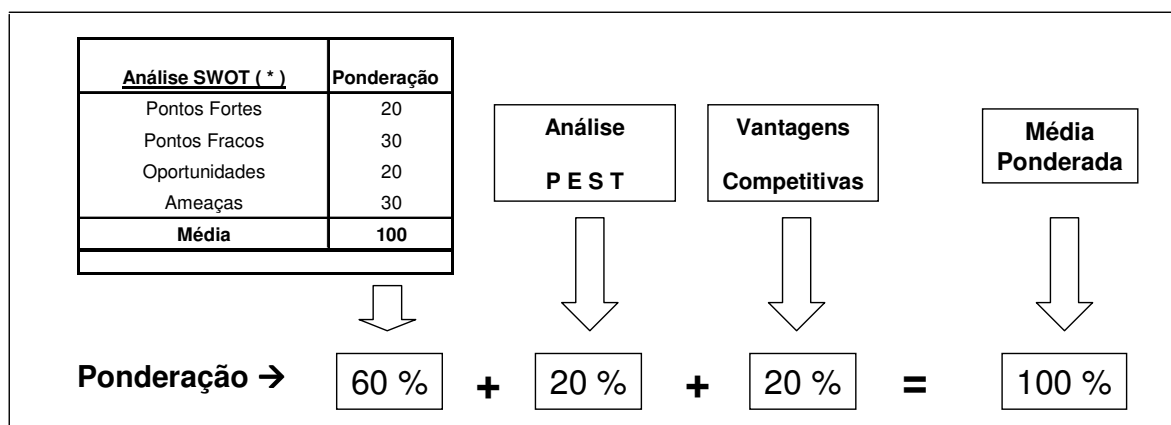


Figura 17 – Ponderação do Risco de Negócio

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do referencial teórico (2008)

3.5.1.11 Desempenho Operacional

Definição Constitutiva: no âmbito financeiro, consiste no resultado operacional que considera todas as despesas e receitas realizadas por uma empresa num determinado exercício financeiro. No resultado operacional são expurgadas todas as despesas e receitas incorridas, que não estão relacionadas com as atividades principais e acessórias do objeto da empresa. (IUDÍCIBUS; MARTINS; GELBCKE, 1995).

Definição Operacional: refere-se ao resultado contábil apurado em cada semestre, com base no DRE dos operadores logísticos que considera nos resultados a receita de venda e serviços, diminuída dos custos das mercadorias, impostos sobre vendas, custos e despesas operacionais (administrativas e comerciais), impostos diversos, despesas financeiras líquidas (deduzidas das receitas financeiras) e imposto de renda e contribuição social sobre o lucro.

3.5.2 Definição Constitutiva de Termos Relevantes

Quanto à definição constitutiva de termos relevantes, o Quadro 8 apresenta as principais terminologias utilizadas na pesquisa, baseados nos conceitos de diversos autores revisados na fundamentação teórica.

| Termos Relevantes | Definição Constitutiva | Fonte |
|---------------------------------------|---|---------------------------------|
| Distribuição Física Direta | Na indústria consiste no processo logístico de entrega de produtos ao varejo através de um sistema de distribuição própria, sem utilização de terceiros no processo. | Ballou, 1993 |
| Distribuição Física Escalonada | Consiste no processo de entrega de produtos ao varejo de forma indireta, utilizando-se empresas especializadas em logística e distribuidores. A indústria vende os produtos para estes, que são incumbidos de entregar-los ou vender ao varejo. | Wanke et al. (2006) |
| Operadores logísticos | Também denominados como distribuidores, segue-se a caracterização abordada por Fleury et al (2006) de que operadores logísticos são organizações que oferecem serviços sob medida, possuem ampla capacidade de análise e planejamento logístico e múltiplas atividades de forma integrada como transporte, estoque e armazenagem. Para os autores, os operadores logísticos integrados se diferenciam de prestadores de serviços especializados porque os contratos negociados por eles com as empresas contratantes são de longo prazo, as negociações tendem a ser longas e visam por parte da contratante, a redução dos custos totais da logística. | Fleury et al. (2006) |
| Cadeia de Suprimentos | Rede de relacionamentos que se refere ao ciclo de um produto dentro das diversas fases do processo, que se origina nos locais produtivos, passando pela transformação industrial e terminando no ponto de venda ou varejo. | Fleury et al. (2006) |
| Pontos de Venda | locais onde são comercializados os produtos para a grande massa de consumidores. | Fleury et al. (2006) |
| Segmento | neste estudo corresponde a classificação atribuída pela BOVESPA às empresas de capital aberto que negociam suas ações na bolsa de valores. Neste trabalho refere-se ao segmento em que as empresas fabricantes de produtos estão inseridas como alimentos, cigarros e fumo, produtos de limpeza, etc. | BOVESPA |
| Categoria de produto | Terminologia usada por ambos os operadores logísticos para designarem o tipo de produto distribuído, como por exemplo, alimentos, material de limpeza, bebidas, etc. a exemplo do segmento. | Operadores logísticos estudados |

Quadro 8 – Definição Constitutiva de Termos Relevantes

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do referencial teórico (2008)

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão demonstrados os resultados da análise dos dois operadores logísticos considerados neste estudo, bem como a demonstração dos principais dados e informações levantadas através da pesquisa. A estruturação dos resultados segue a seguinte ordem conforme Quadro 9:

| Seção | Assunto |
|-------|--|
| 4.1 | Descreve os dois operadores logísticos estudados, fornecendo informações quanto ao porte, número de empregados, estrutura organizacional e peculiaridades específicas de cada um. |
| 4.2 | Caracterização as organizações estudadas como operadores logísticos. |
| 4.3 | Relata as principais estratégias, objetivos, posicionamento estratégico e vantagens competitivas identificadas nas organizações. |
| 4.4 | Caracterizam os contratos de parceria como alianças estratégicas de acordo com o referencial teórico. |
| 4.5 | Descreve os resultados da aplicação do modelo SWOT. |
| 4.6 | Descreve a metodologia de custos utilizadas por ambos os distribuidores, bem como fornece informações em forma de gráficos a respeito da composição dos custos e despesas totais. |
| 4.7 | Demonstra os relatórios financeiros elaborados com base nos dados contábeis, base para a elaboração do fluxo de caixa das organizações e descreve algumas peculiaridades observadas e refletidas nas demonstrações financeiras. Também apresenta os cálculos dos indicadores financeiros apurados com base nos fluxos de caixa ajustados e ajustados contra a TMA. |
| 4.8 | Demonstra os indicadores de percepção de risco calculados, comparado-os com o ROIA e classificando-os de acordo com nível de risco percebido. |
| 4.9 | Descreve os indicadores de desempenho não financeiros utilizados pelos operadores logísticos. |
| 4.10 | Apresenta de forma resumida os resultados da pesquisa e as respostas ao problema de pesquisa e perguntas de pesquisa. |

Quadro 9 – Estruturação dos resultados da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do referencial teórico (2008)

4.1 ESTUDO DE CASO

O estudo foi realizado junto a dois operadores logísticos denominados pelos pseudônimos de Empresa do Sul e Empresa do Centro Sul, classificadas como empresas de médio porte, conforme os critérios estabelecidos na metodologia. O Quadro 10 evidencia as informações das empresas referentes o faturamento, número de empregados, filiais e valor total do ativo para visualização do porte dos mesmos, tendo-se como base 31 de dezembro de 2007:

| Indicadores das Empresas | Empresa do Sul | Empresa do Centro Sul |
|---------------------------------------|-----------------------|------------------------------|
| Faturamento anual (milhares de reais) | 44.290 | 20.845 |
| Número de Empregados | 55 | 103 |
| Unidades (incluindo a sede) | 3 | 2 |
| Valor do ativo (em milhares de reais) | 4.021 | 3.917 |

Quadro 10 – Resumo de informações dos operadores logísticos em 31/12/2007

Fonte: Dados da pesquisa (2008)

4.1.1 Caracterização e histórico das empresas estudadas

4.1.1.1 Empresa do Sul

O operador logístico Empresa do Sul opera no Estado do Rio Grande do Sul e possui um contrato com uma grande empresa multinacional produtora de bens de consumo. Foi fundada no início de 2005 por dois empreendedores, que atualmente são os dois proprietários da empresa (50% de participação de cada um), entretanto, a operação somente foi iniciada em Junho de 2005.

Inicialmente, o principal alvo do negócio era prestar serviços logísticos a uma empresa multinacional, porém, tendo como objetivo principal a ampliação dos negócios a médio e longo prazo. Na época, os dois dirigentes (empreendedores) vislumbraram uma parceria com uma empresa, que tivesse na sua carteira, produtos

conhecidos e com consumo regular no canal varejo, o que de fato aconteceu. Para celebrar esta parceria, foi assinado um contrato de prestação de serviços logísticos (de distribuição) com a empresa multinacional, o que resultou no início da operação

Na época, a Empresa do Sul substituiu alguns operadores logísticos que atuavam nesta área, bem como, absorveu parte das operações logísticas que estavam sob a responsabilidade da empresa multinacional, como resultado de uma reestruturação logística e estabelecimento de novas estratégias de distribuição por parte desta.

Para gerenciar a empresa, os dois sócios decidiram subdividir a estrutura organizacional em duas grandes áreas: área comercial-operacional e área administrativo-financeira. A responsabilidade de cada área ficou a cargo de ambos os sócios, cada um na sua especialidade (área de conhecimento). Para ilustrar melhor a estrutura organizacional, a Figura 18 mostra o organograma do operador logístico Empresa do Sul.

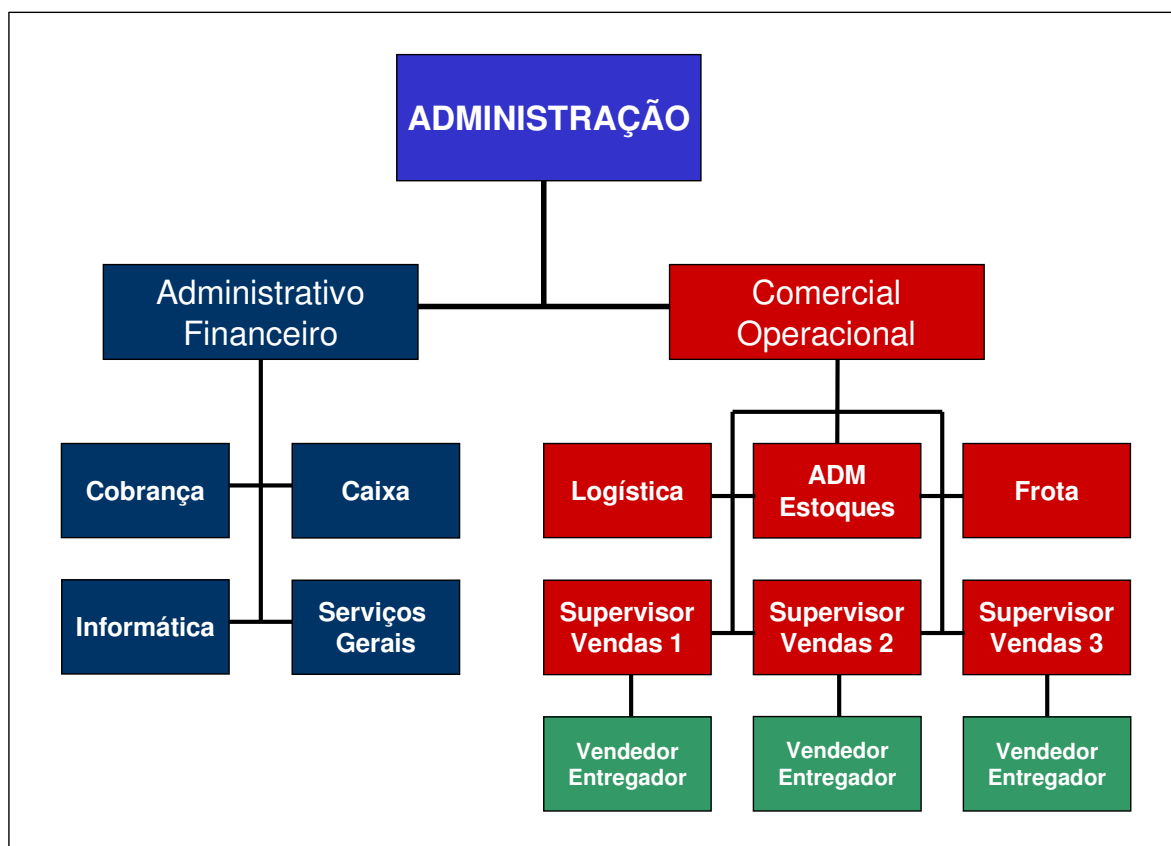


Figura 18 – Organograma do operador logístico Empresa do Sul com adaptações do autor

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

A área administrativo-financeira é gerenciada por um dos sócios e tem como atividades as rotinas administrativas como cobrança de clientes, pagamento das obrigações contraídas pela empresa e suporte de informática para as áreas operacionais e comerciais. Também, além das rotinas administrativas, há uma área responsável pela produção e criação de relatórios contendo informações do mercado e das atividades de campo que irão fornecer subsídios para a geração de indicadores de desempenho utilizados pela administração para gerenciamento do negócio.

A área comercial-operacional é responsável pelo gerenciamento do estoque, frota e planejamento logístico. Também é composta por supervisores de vendas que coordenam as atividades no campo, bem como supervisionam os pontos de vendas atendidos pelos vendedores-entregadores. Os vendedores-entregadores são os responsáveis pela entrega dos produtos nos pontos de vendas localizados nas diversas rotas, organização dos produtos nas prateleiras e mostruários e troca dos ciclos de marketing (cartazes, tabelas, expositores, etc.) no campo. Também são responsáveis pela entrega dos produtos para clientes-chaves da empresa multinacional, como lojas de conveniência em postos de gasolina, grandes supermercados e atacados.

Com exceção das entregas de produtos realizadas aos clientes chaves, os demais pontos de venda são atendidos pela modalidade definida pelo operador logístico como pronta-entrega, ou seja, o veículo com o produto visita o ponto de venda e entrega a mercadoria com base na necessidade do cliente. Quanto aos estoques, à empresa trabalha sob o regime de consignação, e a remuneração do serviço prestado é calculada com base em duas premissas: (a) uma tabela de serviços acordada com o parceiro contratante e (b) uma remuneração variável sobre o faturamento bruto.

4.1.1.2 Empresa do Centro Sul

O operador logístico denominado neste trabalho pelo pseudônimo de Empresa do Centro Sul atua igualmente no Estado do Rio Grande do Sul, tendo um grande contrato com uma empresa multinacional, porém, opera com outros produtos

fabricados por outras empresas de grande porte. No total, possui quatro grandes contratos com empresas multinacionais, dos quais um representa aproximadamente 80% do faturamento total da empresa.

É uma empresa familiar constituída por dois sócios (irmãos), que foi fundada a 20 anos, derivando de uma empresa de transportes (transportadora). No início operava como um atacado, com apenas três funcionários, focando-se somente em revender produtos no varejo da cidade de sua sede e arredores. Mais tarde, vislumbrando oportunidades de expansão dos negócios, começou a celebrar parcerias com empresas de grande porte, detentoras de produtos conhecidos pelos consumidores através da mídia. Estas parcerias, aos olhos desses dirigentes, foram fundamentais para a expansão dos negócios, o que resultou no crescimento da empresa.

A Empresa do Centro Sul está subdividida em quatro departamentos, tendo como executivo principal um dos proprietários. Para melhor entendimento da estrutura, a Figura 19 evidencia a estrutura organizacional deste operador:

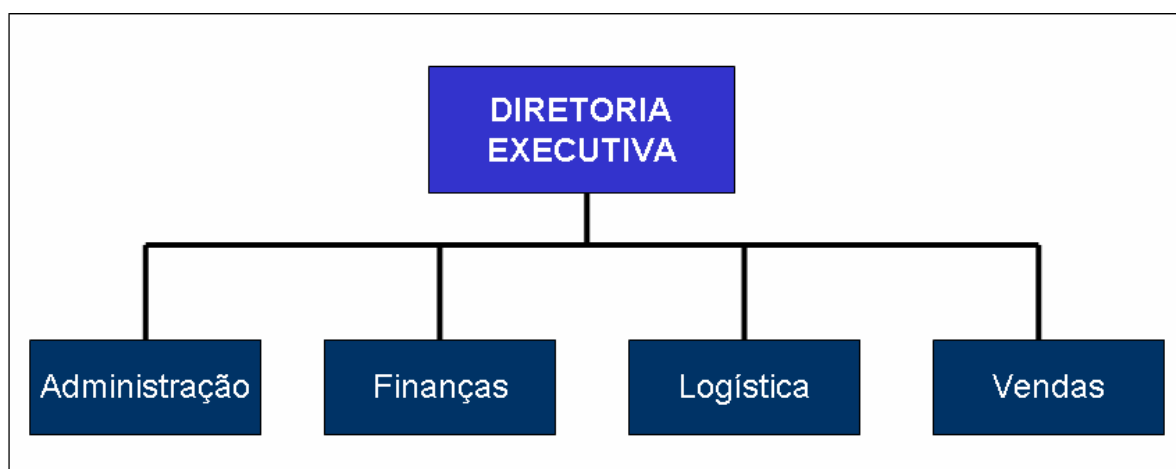


Figura 19 – Organograma do operador logístico Empresa do Centro Sul

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Quanto à estrutura organizacional, o departamento administrativo é responsável pela emissão das notas fiscais e respectivas faturas de cobrança, atendimento das ligações telefônicas referentes reclamações de entregas, além das rotinas administrativas como a consolidação dos documentos contábeis e fiscais que são encaminhados a um escritório de contabilidade, responsável pela escrituração contábil-fiscal da empresa. Já o departamento financeiro controla e realiza os

pagamentos das obrigações contraídas pela empresa (contas a pagar), gerencia o caixa, negocia taxas de aplicação e investimentos com bancos e suporta a diretoria com dados e cálculos financeiros relacionados a investimentos do negócio.

O departamento de logística coordena as atividades de entrega dos produtos nos pontos de venda, estabelecendo as rotas e prioridades de atendimento, bem como gerencia a manutenção e troca dos veículos da frota. Também é responsável pelas atividades de recebimento das mercadorias, selecionando e separando as mesmas de acordo com os pedidos dos clientes. Também é encarregado de organizar o estoque de acordo com os padrões de armazenagem exigidos pelos fabricantes dos produtos.

A área de vendas, por sua vez, trabalhada com a modalidade denominada pré-venda, a qual a equipe de vendedores, ao visitar os pontos de vendas, geram os pedidos de compras, repassando-os a administração. A área também é responsável pelo *merchandising* das empresas parceiras, instalando painéis, gôndolas e mostruários nos pontos de venda, pois essas atividades são acordadas previamente entre o operador logístico e as empresas fabricantes (parceiras).

Quanto aos estoques, a empresa não trabalha sob o regime de consignação, comprando as mercadorias (produtos) das empresas parceiras, sendo que a remuneração do serviço prestado é baseada na margem previamente acordada. Também é responsável por arcar com despesas oriundas de devolução de produtos, sejam por estarem danificados ou vencidos. Embora a empresa não trabalhe regularmente com consignação de produtos, em alguns casos esta modalidade de venda é acordada com a parceira, como no lançamento de novos produtos no mercado ou para produtos sazonais.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS COMO OPERADORES LOGÍSTICOS (DISTRIBUIDORES)

As empresas estudadas são intituladas como Distribuidores pelas empresas contratantes dos serviços logísticos, entretanto, conforme a revisão da literatura abordada no capítulo 2, as mesmas são caracterizadas como operadores logísticos. Entre as características verificadas em ambas as organizações para esse

enquadramento, seguem abaixo as principais, referenciadas pelos respectivos autores:

- São organizações com estrutura própria que prestam serviços aos fabricantes (parceiros), realizando as atividades de armazenagem e entrega de produtos (MULLER; KRIGER, 2002);
- Fornecem serviços logísticos integrados, dando atendimento personalizado aos seus clientes (FLEURY ET et al., 2006);
- São operadores logísticos integrados, pois oferecem serviços personalizados, múltiplas atividades de forma integrada como transporte, estoque e armazenagem, realizam contratos de longo prazo e são capacitados para analisar o planejamento logístico (FLEURY et al., 2006);
- Podem ser denominados como distribuidores, uma vez que compram mercadorias principalmente para a revenda (BALLOU, 1993).

Quanto ao ponto de vista operacional, os operadores logísticos estudados são enquadrados como operadores baseados em ativos, pois possuem investimentos próprios em transporte e armazenagem. São classificados de acordo com a origem observando-se suas fontes que podem ser: ampliação de serviços e diversificação de atividades (FLEURY et al., 2006).

Quanto à ampliação de serviços, a empresa do Centro Sul é enquadrada nesta categoria, pois a sua origem está vinculada a uma empresa transportadora. Mediante a ampliação das atividades conseguidas através de celebração de parcerias, a empresa passou a prestar serviços logísticos integrados que consistem na armazenagem, distribuição e prestação de serviços personalizados.

Com relação à diversificação das atividades, a Empresa do Sul teve sua origem vinculada a essa fonte, uma vez que suas atividades foram em boa parte ampliadas após a terceirização das atividades por parte da empresa parceira.

4.3 ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS DOS OPERADORES LOGÍSTICOS

Os operadores logísticos realizam alianças estratégicas com grandes empresas fabricantes de produtos, com o objetivo de impulsionar seus negócios. Este impulso é uma das estratégias bases dessas empresas, onde vislumbram, com estas parcerias, abrir caminhos para o crescimento e gerar vantagens competitivas que permitam celebrar novos contratos.

As questões mencionadas no parágrafo anterior estão relacionadas com as estratégias adotadas pelos operadores logísticos. Com base nas entrevistas realizadas, é possível enquadrar o conjunto de estratégias e objetivos mencionados pelos dirigentes com o ponto de vista dos seguintes autores, sobre o processo de formação da estratégia:

- Chandler (apud NICOLAU, 2001): algumas estratégias adotadas seguem uma visão de longo prazo, ou seja, são planejadas vislumbrando-se um período de 5 anos;
- Mintzberg (2004) e Ansoff (1983): processo de tomadas de decisões, regras, diretrizes e ações considerando a relação da empresa com o meio ambiente;
- Porter (1999): as ações adotadas buscam um posicionamento que os diferem de seus concorrentes. No caso, ao decidirem se focar no varejo e buscar parceiros que tenham por estratégia trabalharem com distribuidores, reforçam o posicionamento;
- Porter (1999): ao assumir que buscam pela especialização na distribuição no canal varejo, transformando a sua carteira de clientes como o principal ativo, que engloba o conhecimento do potencial, idoneidade, capacidade de pagamento e valores dos clientes. Tais questões criam aos mesmos uma vantagem competitiva sobre os demais concorrentes como os atacados e outros entrantes.

O processo de formulação e definição das estratégias das duas organizações são bastante idênticos, pois, o ponto de partida é um plano anual com estabelecimento de metas e objetivos. Com base nesse plano, os dirigentes estabelecem as estratégias do negócio com foco na ampliação das parcerias, buscando atingir resultados que possam atrair o interesse de outras grandes empresas fabricantes de produtos, nos seus serviços.

Embora fique muito latente que os interesses dos operadores logísticos estudados estão voltados para a ampliação do negócio, cabe ressaltar que o plano anual é fortemente impactado e influenciado pelas principais empresas parceiras, pois as metas de crescimento precisam estar alinhadas com elas.

O Quadro 11 descreve resumidamente as estratégias corporativas destas organizações, seus objetivos, o posicionamento estratégico e as vantagens competitivas identificadas nas duas organizações, referendadas pelos autores considerados na fundamentação teórica.

| | | Empresa do Sul | Empresa do Centro Sul |
|-------------------------------|---|--|--|
| Conceito e Principais Autores | Mintzberg, Ansoff, Ferreira et al, Montgomery e Porter | Como e por quem são estabelecidas: | |
| | | - A definição e planejamento das estratégias são feitas anualmente pelos dois sócios; | - A definição e planejamento das estratégias são feitas anualmente pelos dois sócios; |
| | | - Os objetivos em termos de volume, distribuição e orçamento são feitos e formalizados junto a contratante (parceira) no início do ano; | - E formalizado um PO (Plano Operativo) com as metas do ano, baseadas nos resultados do ano anterior, sempre no mês de janeiro; |
| | | Estratégias e Objetivos | |
| | | - Focar na expansão do negócio com o incremento (consolidação) de uma nova categoria (linha) de produto em 1 ano (1º semestre de 2009); | - Buscar novos contratos com empresas parceiras, desde que não sejam conflitantes com os atuais; |
| | - Consolidar em 5 anos três parcerias com novas categorias de produtos, não conflitantes com as atuais; | - Firmar parcerias somente com empresas fabricantes que tem como estratégia, trabalhar com distribuidores (operadores logísticos) | |
| | - Atuar no canal de distribuição varejo para sinergizar com o atual banco de dados de clientes; | - Firmar parcerias somente com empresas que sejam idoneas e que possuem produtos de boa qualidade e de boa aceitação por parte dos consumidores; | |
| | - As decisões terão que estar suportadas por uma análise de viabilidade financeira, análise de riscos jurídicos e análise de riscos fiscais; | - novos clientes, baseando-se em informações do mercado como a relação número de habitantes por estabelecimento comercial; | |
| | | - Reduzir custos operacionais com base nos indicadores passados pelo principal parceiro; | |
| | | - Eliminar o endividamento num período de 2 anos, comprando todas as mercadorias a vista com desconto de 2% a 3%; | |
| | - Atuar em cidades de pequeno e médio portes, evitando as capitais em função dos transtornos gerados por regulamentações atuais e futuras sobre o tráfico de caminhões em certas áreas, rodízios de placas, etc.; | | |
| Porter | Posicionamento Estratégico | - Atuar no canal varejo; | - Atuar no canal varejo; |
| | | - Trabalhar com bens de consumo; | - Trabalhar com bens de consumo; |
| Porter e Mintzberg | Vantagens Competitivas | - Buscar parcerias que possuem produtos conhecidos pelos consumidores | - Trabalhar com empresas parceiras que tenham como estratégia contratar distribuidores (operadores logísticos) com área fechada; |
| | | - As parcerias devem oferecer uma área fechada (exclusividade); | |
| | | - Ser parceira de uma grande empresa fabricante de produtos; | - Ter parcerias com grandes empresas fabricantes de produtos conhecidos pelos consumidores; |
| | | - As marcas do parceiro que são comercializadas permite entrada nos diversos pontos de venda; | - Capacidade de auto-financiamento; |
| | | - O modelo de contrato negociado que permite uma boa rentabilidade; | - A principal parceria possui um linha diversificada de produtos; |
| | - Conhecimento aprofundado do segmento de mercado que está atuando (histórico); | - A carteira de clientes do operador logístico; | |
| | - Nível de informatização da empresa | | |
| | - A carteira de clientes que é um dos principais ativos da empresa (ativo intangível); | | |

Quadro 11 – Estratégias, objetivos, posicionamento estratégico e vantagens competitivas identificadas nos operadores logísticos.

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

4.4 A FORMAÇÃO DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

A formação de parcerias é fundamental para o crescimento e solidificação dessas organizações como operadores logísticos, conforme descrito na seção 4.3 sobre a caracterização dos operadores logísticos.

Porém, as parcerias são aos olhos de autores como Lynch (1994), Lewis (1992) e Lorange e Roos (1996) alianças estratégicas. Isto é caracterizado em função de que há as mesmas são um arranjo voluntário, que buscam combinar recursos e dividir riscos entre as partes. Com isso, tanto para operador logístico, como para a empresa fabricante que contrata os serviços, as parcerias buscam para ambas as partes um incremento de receita e volume, refletidos em indicadores que apontam evidências de crescimento.

Verificou-se que objetivos comuns são estabelecidos e compartilhados entre as organizações, como o crescimento e ampliação dos negócios, sendo que um elemento está presente em todos os acordos analisados: a estratégia do negócio.

Ao elaborar o plano estratégico por um ano, ambas as organizações acabam revendo suas posições estratégicas, o seu foco de negócio e seus objetivos a longo prazo. Embora a análise deste estudo esteja direcionada ao negócio dos operadores logísticos, não se deve ignorar o fato de que as empresas fabricantes têm interesse, e ao mesmo tempo, estão preocupadas com o seu negócio, que passa pelo sucesso de seu parceiro. Portanto, o simples fato das organizações realizarem e compartilharem os indicadores de desempenho, bem como a elaboração de programas de qualidade conjuntamente, vai de encontro à abordagem de Lorange e Roos (1996) quanto aos motivos da celebração da aliança estratégica. Também reforçam a observação de Lewis (1992) sobre as necessidades mútuas que convergem em alianças estratégicas e os interesses comuns entre parceiros abordados por Lynch (1994).

Sobre os interesses comuns, cabe ressaltar que o monitoramento dos resultados, tanto quantitativamente como qualitativamente, através de indicadores de desempenho indicam a existência de uma aliança estratégica nos contratos de parcerias. Isto também é percebido quanto ao compartilhamento de metas, seja com o distribuidor Empresa do Sul, em que a fabricante revisa o orçamento do mesmo,

ou considerando o fato de que a parceira da Empresa do Centro Sul promove *workshops* para compartilhamento de metas, informações e planos estratégicos.

Todas as questões acima são acompanhadas por um elemento estratégico citado por Brasileiro Neto, Freitas e Novaes (2003) e corroborado por outros autores, o que definitivamente carimba a parceria como uma aliança estratégica. O quadro 12 demonstra resumidamente as principais evidências encontradas sobre a existência de alianças estratégicas:

| | | Empresa do Sul | Empresa do Centro Sul |
|---|--|--|--|
| <p style="text-align: center;">Conceito e Principais Autores</p> <p style="text-align: center;">Lewis, Lynch, Brasileiro Neto, Lorange e Roos</p> | <p style="text-align: center;">Alianças Estratégicas</p> | - O planejamento e a previsão orçamentária são compartilhados e negociados com a parceira; | - O planejamento e a previsão orçamentária são compartilhados com a parceira (contratante); |
| | | - O contrato assinado prevê a obrigatoriedade de execução e suporte em atividades de <i>merchandising</i> definidas pela contratante; | - As estratégias e metas de crescimento são debatidas em workshops com a principal empresa parceira; |
| | | - A distribuidora também é responsável pela manutenção e recolocação dos produtos nas prateleiras dos pontos de venda (supermercados, padarias, etc.); | - Possui um plano denominado como "Plano de Excelência" em que a empresa contratante (principal contrato) avalia o operador logístico sob vários aspectos, como qualidade de armazenamento do produto, prazo de entrega, condições de venda, "técnicas" dos veículos do distribuidor, entre outros quesitos; |
| | | - As informações apuradas pelo senso de mercado pelo operador logístico são enviadas para a empresa contratante; | - O operador logístico realiza atividades de merchandising junto aos pontos de venda, com base em orientações repassadas pela principal parceira, investindo seus próprios recursos nessas atividades; |
| | | - Vários indicadores de desempenho são repassados a distribuidora pela empresa contratante, com o objetivo de suportar e monitorar o andamento do negócio; | - Os concorrentes do operador logístico (distribuidor) são os mesmos concorrentes das empresas parceiras; |
| | | - Os concorrentes do operador logístico (distribuidor) são os mesmos concorrentes das empresas parceiras; | - O operador logístico compartilha investimentos com a parceira, quanto a lançamentos e ciclos sazonais; |
| | | - A remuneração do serviço cobre as atividades de merchandising, permitindo uma rentabilidade atrativa ao empreendimento; | |
| | - Alguns custos como danos aos produtos, roubos e reposição de produto vencido são compartilhados pelas empresas (contratada e contratante); | | |

Quadro 12 – Evidências encontradas nos operadores logísticos que comprovam a existência de alianças estratégicas

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

4.5 ANÁLISE SWOT

A utilização da análise SWOT para análise das duas organizações permitiu sistematizar as informações disponíveis do negócio, revelados na entrevista, obtendo-se uma visão mais detalhada a respeito do campo de atuação dos operadores logísticos. Revelou com isso algumas situações onde é possível identificar o elemento risco presente no negócio destas empresas, tanto sob o ponto de vista interno como externo.

Ao mesmo tempo em que esta análise faz com que a organização olhe para si mesmo, avaliando as suas condições em termos de recursos, também faz com que metas e projetos possam ser planejados considerando o ambiente externo. Esta abordagem tem, entre outras finalidades, elaborar ações que amenizam os efeitos externos, como os conjunturais relacionados as atividades executadas pelos concorrentes.

A análise realizada revela que os contratos com as parceiras são uma das fortalezas dessas organizações, indicando e reforçando o conceito de aliança estratégica. Também, aponta oportunidades geradas com esses acordos, embora um eventual rompimento que partisse do fabricante, se constitui efetivamente numa ameaça ao negócio e ao futuro do operador logístico.

Ao indicar que a análise SWOT é uma das ferramentas utilizadas para responder perguntas a respeito de estratégia, Thompson Jr e Strickland III (2000), consideram importante realizar e utilizar a análise sobre os aspectos estratégicos do negócio.

Durante a pesquisa, verificou-se que a análise SWOT é realizada formalmente pela Empresa do Centro Sul, batizada pelo nome de FOFA (Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). É utilizada pelo Distribuidor em reuniões da equipe de vendas e grupo gestor (*workshops*), onde busca comparar a percepção da equipe versus as percepções dos dirigentes nas análises de negócio realizadas.

De forma resumida, o Quadro 13 aponta as principais informações a respeito do modelo SWOT aplicado a ambos os operadores logísticos, bem como faz uma relação entre os conceitos abordados *versus* os resultados encontrados considerando o referencial apontado pelos autores Herrero Filho (2005), Thompson Jr e Strickland III (2000), Ghemawat (2000) e Dornelas (2007):

| | | ANÁLISE SWOT DOS OPERADORES LOGÍSTICOS | | |
|--|---|--|--|---|
| | | Empresa do Sul | Empresa do Centro Sul | |
| <p>Conceito e Principais Autores</p> <p>Herrero, Thompson Jr e Strickland, Ghemawat e Dornelas</p> | <p>ANÁLISE SWOT DOS OPERADORES LOGÍSTICOS</p> | <p>Fortalezas</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Aliança com uma grande empresa fabricante de bens de consumo; | <ul style="list-style-type: none"> - As parcerias com empresas fabricantes (principalmente com a maior parceira que representa 80% do faturamento da distribuidora); |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento do segmento de mercado que está atuando; | <ul style="list-style-type: none"> - A marca comercializada e a qualidade do produto; |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> - Forte penetração no canal varejo; | <ul style="list-style-type: none"> - O melhor preço médio entre os distribuidores da principal parceira; |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> - Estrutura administrativa como equipamentos, softwares, hardwares e pessoal, preparada para a ampliação dos negócios; | <ul style="list-style-type: none"> - A administração da empresa com toda a sua estrutura (pessoas e equipamentos); |
| | | | | <ul style="list-style-type: none"> - O nível de informatização da empresa; |
| | | | | <ul style="list-style-type: none"> - A situação financeira da empresa (compra 70% das mercadorias a vista); |
| | | | | <ul style="list-style-type: none"> - O cadastro de clientes desenvolvido em mais de 20 anos; |
| | | <p>Fraquezas</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento em uma só categoria de produtos; | <ul style="list-style-type: none"> - Número insuficiente de promotores que prejudica as atividades promocionais (a eficácia da atividade fica abaixo da projeção) sendo que os produtos e lançamentos ficam muitas vezes no estoque do cliente ao invés de estarem nas prateleiras; |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> - Auto-financiamento limitado; | <ul style="list-style-type: none"> - A qualificação dos promotores; |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade em atrair e reter talentos (pessoas capacidades) | <ul style="list-style-type: none"> - A logística de recebimento dos produtos, que provoca gargalos em determinadas épocas; |
| | | <p>Oportunidades</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Novas parcerias com empresas fabricantes; | <ul style="list-style-type: none"> - Novas parcerias com empresas fabricantes, desde que não gerem conflitos com as parcerias atuais e possam gerar sinergia com os atuais contratos; |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> - Novas áreas de distribuição; | <ul style="list-style-type: none"> - Novas áreas desde que não sejam em capitais, que requerem investimentos adicionais e com retorno incerto; - Aumento no número de produtos por parte da parceira ("SKU's") que podem gerar ganho de mercado (share) e conseqüentemente, resultados (rentabilidade) à distribuidora; |
| | | <p>Ameaças</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Quebra de contrato com a parceira; | <ul style="list-style-type: none"> - Quebra de contrato com a principal parceira; |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> - Um único contrato com uma empresa fabricante; | <ul style="list-style-type: none"> - 80% do negócio estar concentrado numa única parceria; |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> - Perda de mercado (share) por parte da empresa parceira pode comprometer o resultado (rentabilidade) da empresa; | <ul style="list-style-type: none"> - A venda da empresa parceira para uma outra grande empresa, que por ventura, quebraria o contrato atual; |
| | | | | <ul style="list-style-type: none"> - A entrada de produtos concorrentes com boa qualidade e preço competitivo nas linhas de produtos que atualmente são líderes em seu segmento; |

Quadro 13 – Análise SWOT dos operadores logísticos

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

4.6 SISTEMA DE CUSTEIO (METODOLOGIA UTILIZADA PARA MENSURAÇÃO DOS CUSTOS DOS SERVIÇOS)

Os operadores logísticos são organizações formadas por um conjunto de ativos, que podem ser definidos como investimentos, e os custos operacionais. Para Souza e Clemente (2007), os custos que se instalam numa organização são os resultados de suas decisões estratégicas ocorridas num determinado momento.

Os custos logísticos são relevantes para os operadores logísticos, e estão intimamente relacionados a rentabilidade e lucratividade do negócio, pois a atividade principal dessas organizações referendada por Novaes (2001) é levar o produto certo para o lugar certo, no momento certo e com o nível de serviço desejado ao menor custo possível.

Com base nessas considerações, é possível entender a importância do fator custo neste negócio, e, portanto, deve-se compreender a forma com que os mesmos são gerenciados. O gerenciamento se inicia pelo entendimento da metodologia e sistema de custeio utilizado pelos operadores logísticos para a mensuração de suas atividades, sendo essencial ao operador logístico à identificação dos custos variáveis, fixos e respectivas despesas. Uma vez clara esta questão, o gerenciamento estratégico dos custos entra em ação avaliando a natureza dos custos e sua localização ao longo do processo.

Os custos são gerenciados de duas formas bem distintas por ambos os distribuidores. No caso da Empresa do Sul, os dirigentes utilizam a ferramenta do orçamento para gerenciamento dos gastos, entretanto, sem uma preocupação em dividir-se os custos em fixos e variáveis, bem como diferenciá-los das despesas. Na Empresa do Centro Sul, a preocupação com relação a custos está mais voltada ao controle do custo de distribuição. No caso, os custos são acompanhados utilizando-se informações estatísticas, sendo comparados com informações enviadas por uma das empresas parceiras (principal contrato), que sugere o custo ideal (padrão) para essa empresa.

Em ambos os casos, a preocupação e gerenciamento estratégico possuem focos distintos: no primeiro caso, há uma preocupação no monitoramento do custo com base num orçamento, que é a base para a remuneração do serviço logístico pela empresa contratante. No segundo caso, há preocupação esta muito mais

voltada à visualização de oportunidades de redução de custo, principalmente do custo de entrega que abrange os gastos com combustível, tempo de entrega, custo com pneus, gastos do motorista, etc.

4.6.1 Custos na Empresa do Sul

A análise de gastos realizada pelos dirigentes desta organização é mensal, abrangendo os custos variáveis, fixos e as despesas, baseado num orçamento o qual todos os gastos realizados são comparados com os gastos previstos. A Figura 20 demonstra em forma de fluxograma o processo de orçamento dos custos e despesas da empresa. Os mesmos são baseados nas previsões de vendas e crescimento estimados com base no histórico do volume de vendas e também nas informações passadas pela empresa contratante, que adiciona ao volume histórico (base estatística), um incremento fundamentado em iniciativas mercadológicas como lançamentos de novos produtos, atividades de marketing, etc.

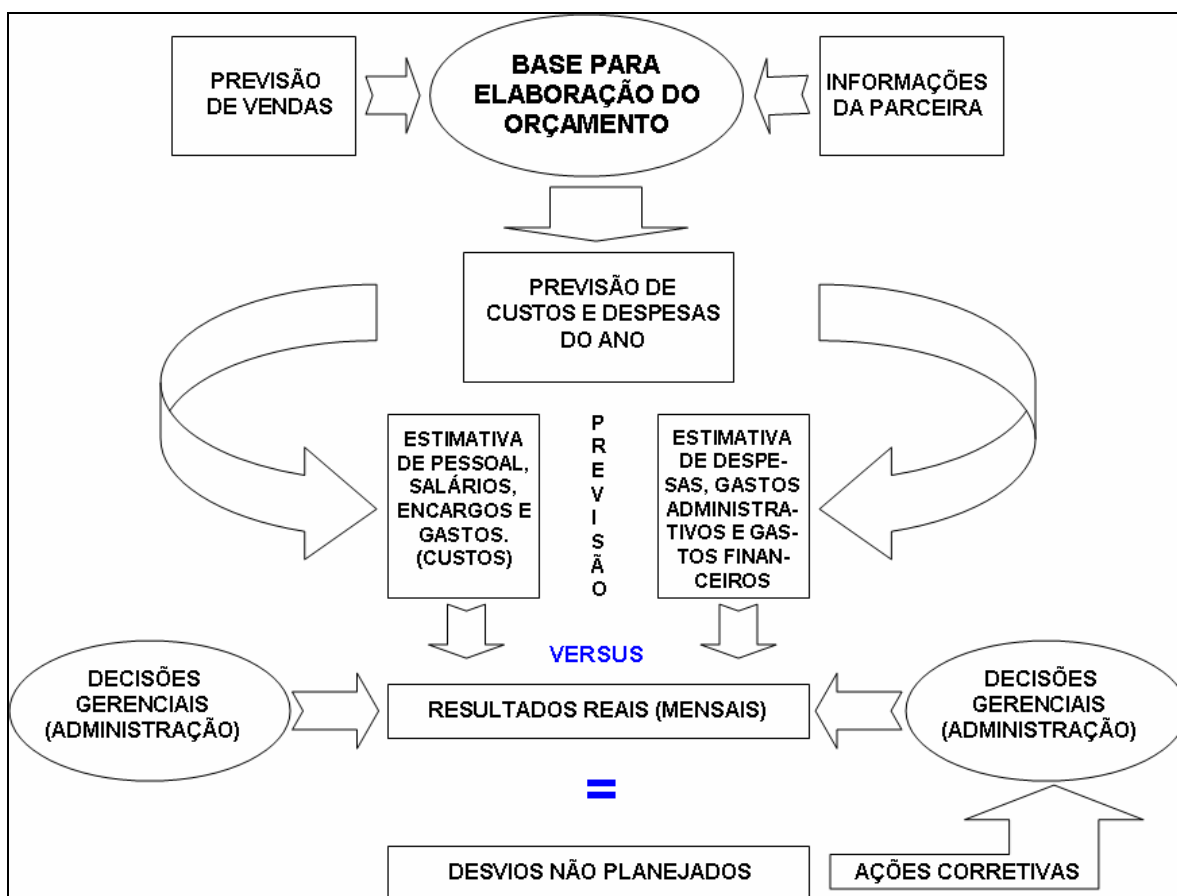


Figura 20 – Fluxograma do processo de orçamento para controle de gastos

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

A Empresa opera com vendas de produtos consignados, ou seja, não necessita comprar as mercadorias para o estoque. Quando realiza a venda do produto no ponto de venda, a empresa parceira imediatamente fatura o montante vendido ao operador logístico e o custo da mercadoria é imediatamente reconhecido no resultado. O prazo para pagamento da mercadoria é pré-estabelecido e faz parte do contrato, observando o prazo concedido pelo operador logístico aos clientes por ocasião da venda.

Os custos variáveis oriundos do custo das mercadorias são os mais expressivos (90%), entretanto, o custo operacional, foco do gerenciamento estratégico da empresa, representa apenas 9% do total, ficando 1% para o custo financeiro. O Gráfico 1 demonstra ilustrativamente a composição dos custos da Empresa do Sul:

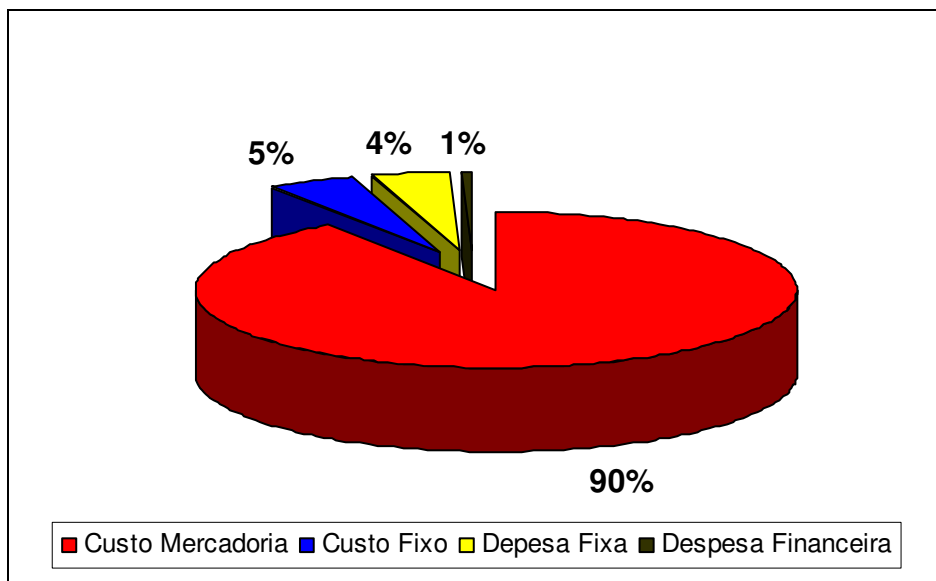


Gráfico 1 – Composição de custos e despesas da Empresa do Sul

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

O custo das mercadorias que representa 90% do custo total compreende o valor total das mercadorias entregues nos pontos de venda, que são faturados como receita do operador logístico. O contrato com a empresa fabricante estabelece que parte da remuneração do serviço logístico seja um percentual sobre o valor da mercadoria entregue no ponto de venda e a outra parte, a prestação de serviço. Assim, a sistemática acordada entre as duas empresas é resumida da seguinte forma:

- A empresa fabricante envia os produtos (mercadorias) sob o regime de consignação para o operador logístico;
- O operador logístico realiza o serviço de entrega, e a sua remuneração é sobre esse serviço prestado, sendo que no final do mês, o mesmo emite uma nota fiscal de prestação de serviços que é enviada a parceira (contratante);
- O acordo também estabelece que o operador logístico seja remunerado a partir de um percentual sobre o faturamento da mercadoria ao ponto de venda (clientes do varejo especificados no contrato);

- Para isso, o operador diariamente informa a empresa contratante sobre o montante de mercadorias vendidas, que por sua vez trata de faturar a mesma ao operador;
- Com isso, o operador logístico assume umas contas a pagar junto à parceira, cujo prazo de pagamento está vinculado às condições de vendas aos clientes do varejo, que observam práticas de mercado, e são acordados com a empresa fabricante;
- Os prazos de pagamentos usualmente compreendem o prazo do varejo mais 2 dias, que é o tempo necessário para que o operador logístico possa repassar o numerário à empresa fabricante, já descontada a comissão, considerando todos os entraves burocráticos;
- O operador logístico também fica com a responsabilidade de cobrar os clientes (receber o valor das mercadorias), seja por meio da emissão de boletos, cheques pré-datados, venda a vista, etc.;
- Todo o custo de cobrança e perdas por inadimplência para esses clientes também são de responsabilidade do operador logístico.

Portanto, a relevância do custo da mercadoria para esse operador logístico é explicada pela forma com o que o mesmo negociou a remuneração de seu serviço com a empresa parceira. O próximo tópico descreve como os custos são gerenciados no outro operador logístico estudado.

4.6.2 Custos na Empresa do Centro Sul

A Empresa do Centro Sul tem seu foco no controle de custos de entrega, inseridos nos custos logísticos. No caso, realiza um acompanhamento estatístico

dos mesmos considerando as seguintes contas (natureza de gastos) na sua atividade:

- gastos com motorista que engloba salário e gastos diários (alimentação, hospedagem, etc.);
- combustível e óleo;
- manutenção elétrica e mecânica (preventiva e corretiva);
- pneus;
- pedágio;
- sinistros.

Estes montantes de gastos são classificados como custos logísticos, sendo acompanhados por meio de uma ficha, onde se registra o histórico dos mesmos. Com base neste acompanhamento, são estabelecidos objetivos junto à área de logística com foco no controle e redução destes custos.

Este acompanhamento também serve para a área logística fazer o gerenciamento estratégico da frota que engloba as manutenções preventivas, decisão de troca dos veículos e estratégia para a escolha do veículo mais econômico para determinadas rotas. Para os administradores da empresa, as manutenções preventivas são chaves para manter-se uma frota em condições, com o mínimo de problemas e ocorrências, que tenham como resultado uma parada inesperada que resulte em atrasos nas entregas.

A troca de veículos é outra questão que se baseia neste acompanhamento, considerando o tempo de uso e gastos com manutenção *versus* a idade do veículo. Este acompanhamento possibilita ao grupo gestor decidir a melhor hora de realizar a troca, cuja política em vigor sinaliza para a aquisição de carros novos ao invés de usados, a cada 4 anos.

A decisão em escolher o porte de veículo mais apropriado para as entregas de mercadorias considera o custo de aquisição (preço), a concentração de pontos de vendas, potencial de compra dos clientes e a localização geográfica. Este conjunto de fatores determina que modelo seja mais econômico, baseado igualmente no acompanhamento estatístico realizado nas fichas.

Embora o foco esteja mais concentrado no controle dos custos logísticos, os desperdícios, que no caso seriam os gastos com devoluções de produtos vencidos ou danificados por parte dos clientes, é na visão dos dirigentes um outro ponto chave para a lucratividade do negócio. Este aprendizado foi adquirido ao longo do tempo e várias ações pró-ativas foram executadas nos últimos dois anos com o objetivo de reduzir o impacto destes custos.

A contratação (aumento de quadro) de promotores foi uma das ações tomadas pelo operador logístico, pois as tarefas designadas a eles são: verificação dos produtos vencidos nos pontos de venda, suporte às atividades de marketing e suporte nas vendas no campo. A primeira tarefa elencado dos promotores está direcionada a redução das perdas através de ações que buscam informar o operador logístico sobre a situação dos produtos nos pontos de venda, para que este proceda com a remoção dos mesmos, bem como estimar futuras perdas, caso o giro de determinado produto esteja abaixo do previsto.

A manutenção dos estoques que considera sistemas, área de armazenagem e manuseio também foi sinalizada como um item que pode ser definido como gerenciamento estratégico de custos. Neste caso, investimentos foram realizados em sistemas para evitar perdas oriundas de produtos que permaneçam por longo tempo no inventário (a ponto de vencer) bem como em treinamento de pessoal para o correto manuseio dos produtos, pois estes são frágeis e facilmente podem ser danificados, resultando na maioria das vezes em retornos não previstos.

Quanto ao montante dos custos, a Empresa do Centro Sul apresenta a composição, evidenciada no Gráfico 2, baseado no montante total dos períodos estudados, conforme classificação do operador logístico:

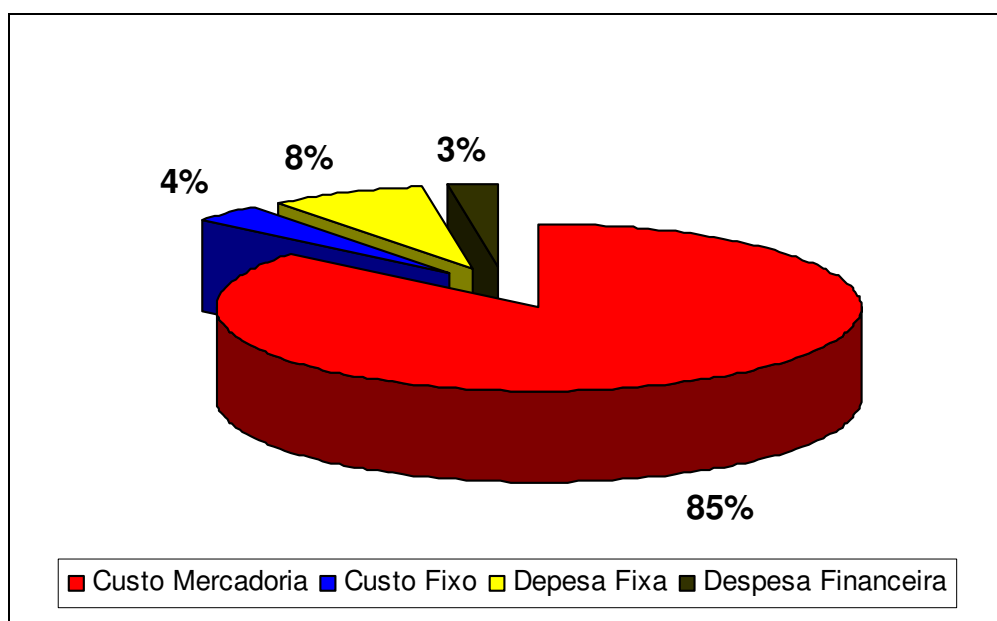


Gráfico 2 – Composição de custos e despesas da Empresa do Centro Sul

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

O total dos custos operacionais e despesas fixas correspondem a 15% do custo total, incluindo o custo financeiro, sendo que o custo variável corresponde a 85% dos custos totais. Cabe observar que a exemplo do outro distribuidor, a margem de contribuição provém da diferença entre os preços de venda aos clientes menos os impostos incidentes, descontado o valor do custo de aquisição de mercadorias e, neste caso, o controle sobre os custos fixos e despesas fixas é crucial para a manutenção da rentabilidade do negócio.

4.6.3 Métodos de custeio e gerenciamento estratégico de custos observados nos operadores logísticos

Em termos comparativos, os custos de ambas as empresas estão bem alinhados, sendo que os custos operacionais e despesas fixas (excluindo o custo financeiro) na Empresa do Sul correspondem a 9% do custo total contra 12% na Empresa do Centro Sul. Entre os fatores identificados que podem resultar nesta pequena variação está o fato de que a primeira empresa tem parte dos custos

comerciais compartilhados com a parceira, como custos com promotores de vendas, retornos de produtos impróprios para consumo, etc.

Também, cabe salientar que a Empresa do Sul trabalha com estoques consignados, não tendo que desembolsar grandes quantias para aquisição destes produtos, o que pode explicar a razão pela qual o seu custo financeiro total é mais baixo, se comparado com a Empresa do Centro Sul. O Gráfico 3 compara os custos de despesas de ambas as empresas:

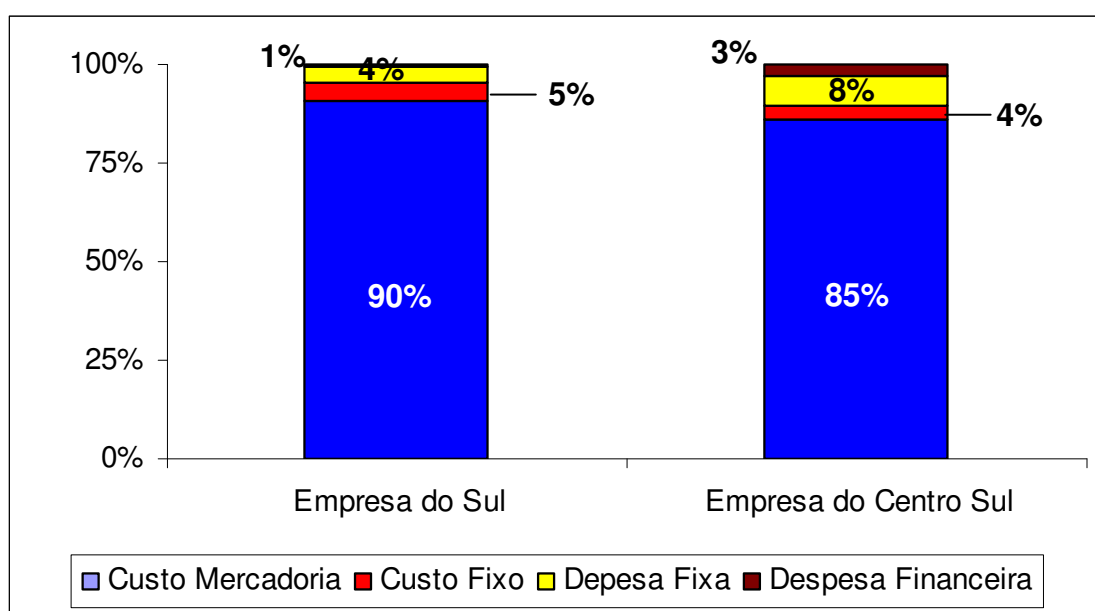


Gráfico 3 – Composição dos Custos das Empresas

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Outro ponto que diferencia os custos totais, excluindo-se os custos com materiais, é o fato de que os acordos realizados por ambas as empresas para determinados serviços são bastante diferentes. A parceira da Empresa do Sul é responsável por todo trabalho de marketing no ponto de venda e na mídia, fechando acordos com clientes na negociação de espaço em gôndolas, prateleiras, pontos de visibilidade, etc. No caso, esses custos não são repassados para o distribuidor. Já a parceira da Empresa do Centro Sul realiza campanhas publicitárias na mídia, entretanto, repassa para o operador logístico a responsabilidade do trabalho no ponto de venda, que envolve a negociação de espaço em gôndolas e prateleiras. Este repasse se traduz em custo que é desembolsado pelo distribuidor, refletido nos seus demonstrativos financeiros.

Essas diferenças de posturas por parte das empresas parceiras estão alinhadas com as práticas de mercado, e neste caso, o reflexo disso está nos custos operacionais. Os custos operacionais da Empresa do Centro Sul estão carregados com salários de promotores, gastos com material de propaganda, gastos com comissões de vendas, etc., considerados como custos ou despesa comerciais.

Conforme descrito nos tópicos anteriores, ambas as empresas gerenciam seus custos com focos diferentes, conseqüência do modelo de gestão e peculiaridades de seus negócios. No caso da Empresa do Sul, não é possível definir qual método de custeio é utilizado, embora a postura adotada pelos dirigentes em controlar os gastos como um todo se aproxima ao método de Custeio por Absorção. Entretanto, como não existe uma metodologia para alocação de custos ao longo do processo, sejam estes fixos ou semi-variáveis, peculiar do Custeio Direto, não é possível, a luz da teoria de custos fazer essa atribuição. Também, por não haver uma clara diferenciação entre os custos variáveis dos custos fixos, não se pode afirmar que a metodologia de custeio utilizada se aproxima do Custeio Direto.

Talvez pareça ser imprudente, aos olhos de uma analista, que esta empresa não tenha um critério estabelecido para alocação dos custos, e conseqüentemente, não detenha informações necessárias para que conheça a composição do custo ao longo do processo. Neste caso, deve-se ressaltar a visão dos dirigentes quanto ao gerenciamento estratégico de custos. Para estes não compensa, em função da onerosidade dos controles, o detalhamento do custo ao longo do processo ou atividade. Entretanto, ressaltam que o gerenciamento estratégico dos custos é feito por eles no momento em que os investimentos são realizados, uma vez que o grande montante de custos de distribuição são de natureza fixa e se instalam por conta de uma decisão de parceria, por exemplo, o que está coerente com o posicionamento de Souza e Clemente (2007). Também ressaltam que, como atualmente a empresa possui apenas um contrato de parceria, cujos produtos são muito idênticos, isso justifica a postura adotada quanto a opção de não implantar nenhum sistema de custeio, para identificar e separar os custos ao longo da cadeia.

O raciocínio dos dirigentes da Empresa do Centro Sul está muito alinhado com a consideração do parágrafo anterior, embora tenham o entendimento que a

complexidade da operação, que possui vários contratos de parceria, sinalize cada vez mais na direção de buscar-se desenvolver um sistema que permita a medição e identificação dos custos de forma mais precisa. Também consideram que o gerenciamento estratégico inicia-se na tomada de decisão de um determinado investimento, seja este em função de uma nova parceria ou na troca de um veículo usado por um novo, também coerente com a posição de Souza e Clemente (2007).

Controles de custos foram observados neste distribuidor como as fichas de acompanhamentos dos gastos logísticos, explicados no tópico anterior, e o acompanhamento das perdas com desperdícios, cuja ação para redução destas perdas foi à contratação de promotores que pudessem realizar um melhor controle nos pontos de vendas. Estas contratações, segundo os cálculos dos dirigentes, se pagam pela redução das perdas e também por um aumento substancial da receita, considerando que os promotores suportam atividades de vendas e marketing. Pode-se afirmar, com base nas observações descritas acima, de que há um gerenciamento estratégico de custos, considerando-se a afirmação de Souza e Clemente (2007) de que as decisões de investimento devem ser analisadas e avaliadas do ponto de vista do retorno que propiciam, da estrutura de custos que se instala e principalmente dos custos que permanecem caso a estratégia for abandonada.

Quanto à metodologia utilizada pela Empresa do Centro Sul para mensuração dos custos, a mesma se aproxima mais aos conceitos utilizados no custeio direto. Tal afirmação baseia-se no fato de que os custos são, para fins de gerenciamento, agrupados e alocados diretamente em atividades específicas, não havendo nenhum registro de alocação de gastos fixos com base em algum critério de rateio. Embora o gerenciamento de controle se aproxime mais dos conceitos abordados pelo custeio direto, também não é possível afirmar que há uma metodologia de custeio a luz dos conceitos clássicos, explorados na fundamentação teórica.

Embora em ambos os casos não seja possível relacionar a metodologia de controle de custos com os métodos de custeio descritos na literatura, deve-se considerar que há uma preocupação por parte dos operadores logísticos em controlar os gastos do negócio. Também, verifica-se que os princípios de gerenciamento estratégico estão presentes ao longo das tomadas de decisão, na forma intuitiva do pensamento do administrador, observando critérios e julgando as

tomadas de decisões de investimentos como consequência da estratégia, sejam por ocasião de novos contratos, troca de veículos, contratação de pessoas, etc.

Com base nas informações dos custos dos operadores logísticos, somados as informações contábeis apuradas, o próximo tópico calcula os indicadores financeiros de cada um dos negócios, com base na metodologia descrita no capítulo 3. Com isso são considerados os demonstrativos financeiros, que também são utilizados para a apuração do fluxo de caixa de cada operador logístico.

4.7 INDICADORES FINANCEIROS

Os capítulos anteriores descreveram as estratégias e objetivos dos operadores logísticos, bem como o posicionamento estratégico adotado e a análise SWOT do negócio de ambos. Igualmente descreveu o modelo mental dos administradores com relação ao gerenciamento estratégico de custos, onde as decisões de investimento estão alinhadas com as estratégias do negócio.

Entretanto, como forma de verificar se os resultados gerados justificam as ações estratégicas e investimentos realizados, este capítulo analisa os resultados dos operadores logísticos registrados na contabilidade, comparando como os parâmetros de mercado, representados pela TMA (Taxa Mínima de Atratividade). Com isso, os indicadores financeiros foram calculados com base nas informações coletadas junto à contabilidade dos operadores logísticos e estruturadas em forma de demonstrativos financeiros de acordo com a Lei 6.404/76.

4.7.1 Demonstrações Financeiras dos Operadores Logísticos

As demonstrações financeiras das empresas estudadas, representadas pelos Quadros 14 e 15, respectivamente, espelham a composição patrimonial das organizações nas datas de 30 de junho de 2005 e 31 de dezembro dos anos de 2005, 2006 e 2007. Os resultados demonstrados pelo DRE são semestrais, representados nos Quadros 16 e 17 e são apurados no final de cada período

conforme descrito na metodologia. Nas próximas páginas seguem os quadros com as demonstrações financeiras ajustadas:

| Demonstrações Financeiras Empresa do Sul | | | | | Valores expressos em reais (R\$) | | | | |
|---|----------------|------------------|------------------|------------------|--|----------------|------------------|------------------|------------------|
| Balanco Patrimonial | | | | | | | | | |
| Ativo | <u>jun/05</u> | <u>dez/05</u> | <u>dez/06</u> | <u>dez/07</u> | Passivo | <u>jun/05</u> | <u>dez/05</u> | <u>dez/06</u> | <u>dez/07</u> |
| Ativo Circulante | 600.000 | 1.877.341 | 1.679.787 | 3.240.692 | Passivo Circulante | - | 1.797.753 | 1.737.236 | 3.228.421 |
| Disponibilidades | 600.000 | 455.941 | 124.770 | 691.848 | Obrigações a pagar | - | 1.797.753 | 1.737.236 | 3.228.421 |
| Direitos | - | 1.390.660 | 1.456.589 | 2.495.536 | Financiamentos | - | - | - | - |
| Estoques | - | - | 32.869 | 23.275 | | | | | |
| Despesas Antecipadas | - | 27.263 | 60.391 | 23.712 | Passivo Exigível a Longo Prazo | - | - | 1.744 | - |
| Outros | - | 3.476 | 5.168 | 6.321 | Obrigações a Pagar | - | - | 1.744 | - |
| | | | | | Financiamentos | - | - | - | - |
| Ativo Relizável a Longo Prazo | - | - | - | - | | | | | |
| Direitos | - | - | - | - | Patrimônio Líquido | 600.000 | 698.246 | 783.950 | 792.764 |
| Despesas Antecipadas | - | - | - | - | Capital Social | 600.000 | 600.000 | 733.200 | 733.200 |
| Outros | - | - | - | - | Reservas | - | - | - | - |
| | | | | | Lucros Acumulados | - | 98.246 | 50.750 | 59.564 |
| Ativo Permanente | - | 618.659 | 843.143 | 780.493 | Resultados do Exercício | - | - | - | - |
| Investimentos | - | 300 | 349 | 349 | Distribuição de Lucros | - | - | - | - |
| Imobilizado | - | 618.359 | 842.794 | 780.144 | | | | | |
| Diferido | - | - | - | - | | | | | |
| Total do Ativo | 600.000 | 2.495.999 | 2.522.930 | 4.021.185 | Total do Passivo e Patrimônio Líquido | 600.000 | 2.495.999 | 2.522.930 | 4.021.185 |

Quadro 14 – Balanço Patrimonial da Empresa do Sul

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

| Demonstrações Financeiras Empresa do Centro Sul | | | | | Valores expressos em reais (R\$) | | | | |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|--|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Balanco Patrimonial | | | | | | | | | |
| Ativo | <u>jun/05</u> | <u>dez/05</u> | <u>dez/06</u> | <u>dez/07</u> | Passivo | <u>jun/05</u> | <u>dez/05</u> | <u>dez/06</u> | <u>dez/07</u> |
| Ativo Circulante | 3.239.780 | 2.785.244 | 4.003.262 | 3.527.081 | Passivo Circulante | 2.504.384 | 1.924.371 | 1.757.512 | 1.752.261 |
| Disponibilidades | 92.229 | 401.894 | 1.307.505 | 391.323 | Obrigações a pagar | 1.708.278 | 1.743.849 | 1.331.910 | 1.098.170 |
| Direitos | 1.137.098 | 1.435.417 | 1.554.834 | 1.769.803 | Financiamentos | 796.106 | 180.522 | 425.602 | 654.091 |
| Estoques | 1.311.413 | 472.046 | 698.389 | 1.011.527 | | | | | |
| Despesas Antecipadas | 512.242 | 475.885 | 425.345 | 354.427 | Passivo Exigível a Longo Prazo | 1.231.204 | 1.154.264 | 1.225.670 | 1.066.868 |
| Outros | 186.798 | 2 | 17.189 | 1 | Obrigações a Pagar | 1.231.204 | 1.154.264 | 1.000.384 | 846.500 |
| | | | | | Financiamentos | - | - | 225.286 | 220.368 |
| Ativo Relizável a Longo Prazo | 15.882 | 12.556 | 15.848 | 12.717 | Patrimônio Líquido | (144.461) | 67.338 | 1.483.080 | 1.097.647 |
| Direitos | 15.882 | 12.556 | 15.848 | 12.717 | Capital Social | 160.000 | 160.000 | 160.000 | 160.000 |
| Despesas Antecipadas | - | - | - | - | Reservas | | | | |
| Outros | - | - | - | - | Lucros Acumulados | 72.696 | (92.663) | 1.323.081 | 937.647 |
| | | | | | Resultados Exercício | (377.154) | | | |
| Ativo Permanente | 335.465 | 348.173 | 447.152 | 376.978 | Outros/ajustes | (3) | 1 | (1) | |
| Investimentos | 90 | 70.091 | 35.238 | 738 | Distribuição de Lucros | | | | |
| Imobilizado | 335.375 | 278.082 | 411.914 | 376.240 | | | | | |
| Diferido | - | - | - | - | | | | | |
| Total do Ativo | 3.591.127 | 3.145.973 | 4.466.262 | 3.916.776 | Total do Passivo e Patrimônio Líquido | 3.591.127 | 3.145.973 | 4.466.262 | 3.916.776 |

Quadro 15 – Balanço Patrimonial da Empresa do Centro Sul

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

| Demonstrações Financeiras | | Valores expressos em reais (R\$) | | | | |
|---|--------------|------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Empresa do Sul | | | | | | |
| | <u>Junho</u> | <u>Jul - Dez</u> | <u>Jan - Jun</u> | <u>Jul - Dez</u> | <u>Jan - Jun</u> | <u>Jul - Dez</u> |
| <u>Demonstração dos Resultados do Exercício (DRE)</u> | 2005 | 2005 | 2006 | 2006 | 2007 | 2007 |
| Receitas c/ vendas | - | 20.229.073 | 18.581.119 | 19.521.736 | 21.059.504 | 23.230.806 |
| Receitas de serviços | - | 1.265.246 | 1.017.451 | 1.030.872 | 1.041.729 | 795.085 |
| Descontos, bonificações e incentivos | - | 1.149.826 | 265.211 | 240.471 | 236.672 | 409.293 |
| (-) Devoluções | - | (52.323) | (70.266) | (109.919) | (128.767) | (472.282) |
| (-) Custos de Mercadorias | - | (20.176.750) | (17.536.912) | (18.513.259) | (19.898.500) | (20.851.249) |
| (-) Impostos | - | (158.741) | (131.737) | (137.116) | (175.489) | (945.063) |
| = Margem de Contribuição | - | 2.256.331 | 2.124.866 | 2.032.784 | 2.135.149 | 2.166.590 |
| (-) Custos dos Serviços (Fixos) | - | (973.562) | (1.001.892) | (1.078.755) | (1.138.411) | (1.102.317) |
| (-) Despesas Fixas | - | (967.891) | (833.210) | (864.745) | (789.586) | (807.132) |
| + Receitas Financeiras | - | 26.468 | 24.220 | 17.501 | 30.462 | 22.321 |
| (-) Despesas Financeiras | - | (98.186) | (94.362) | (103.980) | (146.421) | (213.933) |
| Impostos Estaduais e Federais | | | | | | |
| Outras Despesas/Receitas | - | (28.988) | (4.815) | 89.708 | 18.706 | 72.300 |
| Resultado antes do IR e CSLL | - | 214.172 | 214.808 | 92.513 | 109.900 | 137.828 |
| (-) IR, CSLL e outros impostos | - | (60.796) | | (93.759) | | (80.371) |
| Resultado Contábil Líquido | - | 153.376 | 214.808 | (1.246) | 109.900 | 57.457 |

Quadro 16 – DRE da Empresa do Sul

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

| Demonstrações Financeiras | | Valores expressos em reais (R\$) | | | | |
|---|------------------|------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Empresa do Centro Sul | | | | | | |
| | <u>Junho</u> | <u>Jul - Dez</u> | <u>Jan - Jun</u> | <u>Jul - Dez</u> | <u>Jan - Jun</u> | <u>Jul - Dez</u> |
| <u>Demonstração dos Resultados do Exercício (DRE)</u> | <u>2005</u> | <u>2005</u> | <u>2006</u> | <u>2006</u> | <u>2007</u> | <u>2007</u> |
| Receitas c/ vendas | 7.917.066 | 9.151.596 | 9.254.902 | 10.100.539 | 10.039.202 | 10.806.103 |
| Receitas de serviços | 75.889 | 81.947 | - | - | - | - |
| Descontos, bonificações e incentivos | - | - | - | - | - | - |
| (-) Devoluções | (159.859) | (121.930) | (138.124) | (94.663) | (189.345) | (75.562) |
| (-) Custos de Mercadorias | (5.153.115) | (6.064.982) | (5.464.763) | (5.601.418) | (7.027.060) | (4.925.767) |
| (-) Impostos | (1.779.073) | (2.112.183) | (2.123.644) | (2.336.149) | (2.309.111) | (2.517.010) |
| = Margem de Contribuição | 900.908 | 934.448 | 1.528.371 | 2.068.309 | 513.686 | 3.287.764 |
| (-) Custos dos Serviços (Fixos) | (165.570) | (189.686) | (228.069) | (294.034) | (298.277) | (310.491) |
| (-) Despesas Fixas | (396.248) | (509.380) | (459.218) | (537.321) | (577.330) | (536.761) |
| + Receitas Financeiras | 47.618 | 57.016 | 51.512 | 20.998 | 25.216 | 21.089 |
| (-) Despesas Financeiras | (280.278) | (182.718) | (126.025) | (120.352) | (129.791) | (203.760) |
| Impostos Estaduais e Federais | (484.564) | (45.752) | (47.716) | (49.448) | (62.901) | (60.289) |
| Outras Despesas/Receitas | 980 | 147.868 | 126.594 | (32) | 656 | - |
| Resultado antes do IR e CSLL | (377.154) | 211.796 | 845.449 | 1.088.121 | (528.741) | 2.197.552 |
| (-) IR, CSLL e outros impostos | - | - | - | (523.717) | - | (554.244) |
| Resultado Contábil Líquido | (377.154) | 211.796 | 845.449 | 564.404 | (528.741) | 1.643.308 |

Quadro 17 – DRE da Empresa do Centro Sul

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

4.7.2 Comentários sobre as Demonstrações Financeiras

As demonstrações financeiras de ambas as empresas possuem duas peculiaridades que fazem com que a composição patrimonial das mesmas apresente diferenças qualitativas quanto ao estoque e ao ativo permanente.

A Empresa do Sul praticamente não possui mercadorias em estoque, pois as mercadorias que se encontram na empresa são consignadas. Os impostos incidentes sobre a venda são recolhidos pela empresa parceira, uma vez que parte dos produtos são regulamentados pelo regime de substituição tributária.

Já a empresa do Centro Sul compra as mercadorias para revenda, mantendo um estoque com uma duração que varia de acordo com a característica de cada produto. Também é responsável pelo recolhimento de todos os impostos incidentes sobre as vendas, registrando as compras pelo custo de aquisição, e o inventário é valorizado pelo custo médio de aquisição por produto.

Quanto ao ativo permanente, a Empresa do Sul não é proprietária das edificações como os depósitos e armazéns, alugando os mesmos de terceiros. Já a Empresa do Centro Sul é proprietária de todas as edificações utilizadas para a operação, entretanto, parte das mesmas estão registradas como bens de uma outra empresa, cujos proprietários são os mesmos. Essa outra empresa está sendo fechada e a pessoa jurídica do operador logístico (Empresa do Centro Sul) está incorporando todos os ativos. A data prevista para a incorporação dos ativos é dezembro de 2008, porém, as contingências da empresa não operante estão reconhecidas no passivo.

Os ativos que serão incorporados pela Empresa do Centro Sul são compostos por um terreno de 10.000 metros quadrados e uma área construída de aproximadamente 2.000 metros quadrados, onde ficam as atuais instalações da matriz. Foram avaliados em 31 de dezembro de 2007 por uma empresa especializada (imobiliária) considerando os valores praticados no mercado, e estimados em 1.542 CUB's (Custo Unitário Básico da Construção Civil) do Rio Grande do Sul.

Os índices de liquidez imediata, seca e normal calculados não incluem os valores registrados no ativo realizável e passivo exigível a longo prazo, bem como os bens e direitos registrados no ativo permanente. O objetivo desta análise é

demonstrar o comportamento destes indicadores no período estudado, bem como analisar a capacidade de pagamento das obrigações da empresa no curto prazo. Os índices estão demonstrados graficamente:

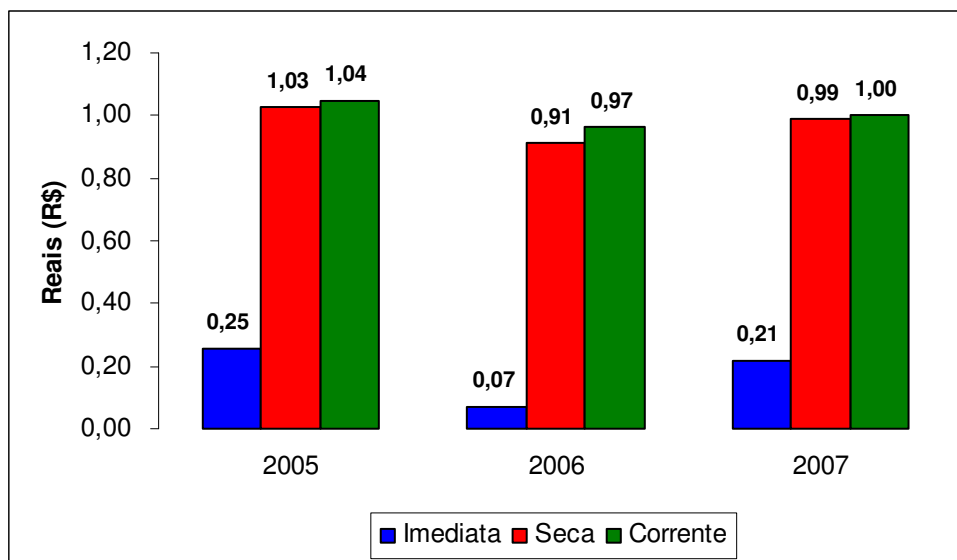


Gráfico 4 – Índices de liquidez da Empresa do Sul

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

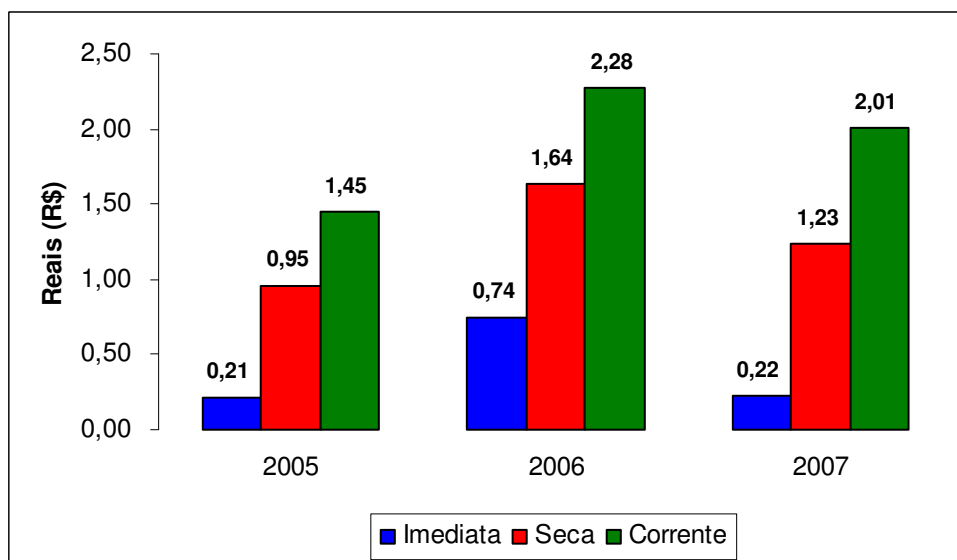


Gráfico 5 – Índices de liquidez da Empresa do Centro Sul

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Ambas as empresas possuem liquidez suficiente a curto prazo para saldar os compromissos vencíveis nos próximos 360 dias, entretanto, a Empresa do Centro Sul tem parte de sua liquidez garantida com o valor registrado no estoque, e

parte, considerando as despesas pagas antecipadamente como as apólices de seguro.

Outro aspecto analisado é o nível de endividamento das empresas, uma vez que este índice revela se as empresas têm ativos suficientes para quitar as suas obrigações. Para o cálculo do endividamento foi realizado um ajuste no ativo da Empresa do Centro Sul, adicionando o valor prédios e terrenos não registrados na contabilidade. O valor incremental do ativo foi calculado em 1,3 milhões de reais, que corresponde ao valor dos bens valorizados pelo CUB de junho de 2005. O critério de valorização que retroage a valores de junho de 2005 foi adotado para que os valores fossem espelhados de forma prudente e conservadora, evitando uma super avaliação dos ativos contra os passivos analisados que pudessem distorcer os índices calculados.

Com isso, as empresas apresentaram os seguintes percentuais de endividamento nos períodos analisados, considerando os saldos contábeis e o saldo ajustado para a Empresa do Centro Sul, conforme ilustrado no Gráfico 6:

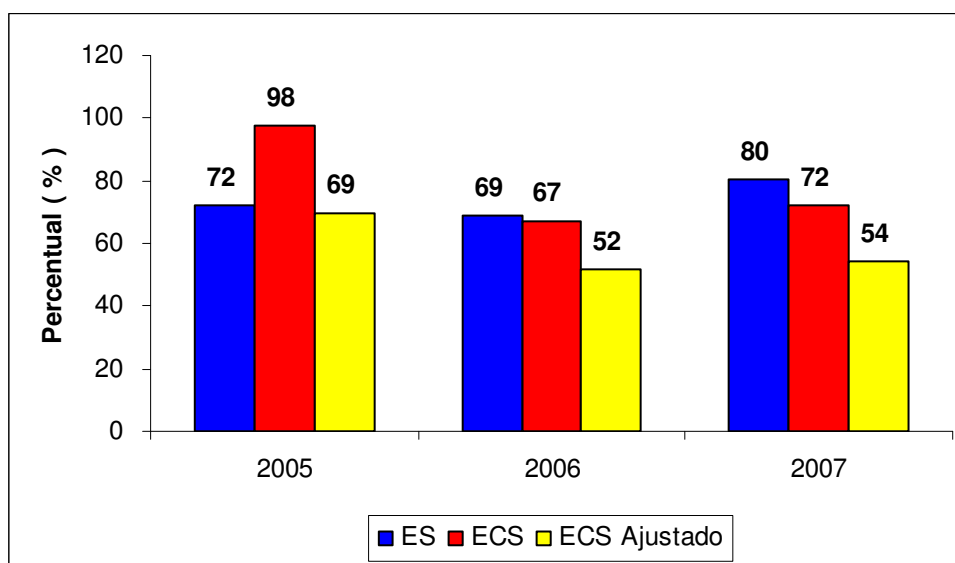


Gráfico 6 – Nível de endividamento dos operadores logísticos

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

O nível de endividamento contábil em dezembro de 2007 para ambas as empresas está na faixa de 80%, sendo que na Empresa do Sul, o principal credor em todos os períodos analisados é a empresa parceira. Este crédito é proveniente

das obrigações contraídas pelo operador logístico referente às vendas de mercadorias consignadas.

O endividamento da Empresa do Centro Sul tem melhorado significativamente, tomando-se por base o ano de 2005. Essa melhora é decorrente da redução do montante das dívidas contraídas pelo distribuidor em função da reestruturação societária que engloba a incorporação de uma outra empresa conforme mencionado anteriormente. Por outro lado, cabe salientar que o ajuste realizado no ativo impacta significativamente o nível de endividamento desta empresa, alterando de 72% para 54% o endividamento em dezembro de 2007.

Bons níveis de liquidez e de endividamento são importantes para as empresas obterem créditos junto a instituições financeiras, caso as mesmas busquem essa modalidade para financiar seus investimentos. Para os operadores logísticos, o grande montante de investimentos são ativos operacionais como veículos, armazéns, instalações e sistemas informatizados, além dos estoques, necessários para que os mesmos estejam aptos a atender compromissos firmados com grandes empresas fabricantes. Neste caso, estes investimentos são salutares para a manutenção e agregação dos contratos de parceria, e financiamentos juntos a bancos podem viabilizar as estratégias e objetivos vinculados ao negócio.

A análise das parcerias sob a ótica financeira deve considerar o fluxo de caixa gerado, base para o cálculo dos indicadores financeiros como o retorno do investimento, valor presente líquido e taxa interna de retorno, todos comparados com uma taxa de desconto (TMA) praticada no mercado. Com base nisso, a próxima seção descreve os passos utilizados para a adequação das demonstrações contábeis em informações para a construção do fluxo de caixa para o período analisado.

4.7.3 Fluxo de Caixa ajustado

As demonstrações financeiras apresentadas nos tópicos anteriores foram à base utilizada para análise dos resultados do período em questão, buscando verificar se o capital inicial investido mais os fluxos de caixa dos períodos

subseqüentes estiveram acima ou abaixo dos índices de mercado, representados pela TMA.

Com isso, o DRE de ambas as empresas foi ajustado seguindo a metodologia proposta por Souza e Clemente (2008), onde todos os gastos registrados a título de despesas foram ajustados no fluxo de caixa, considerando se os mesmos geraram ou não desembolsos ao longo dos semestres.

Desta forma, os Quadros 18 e 19, respectivamente, demonstram os fluxos de caixa ajustados para o período analisado:

| EMPRESA DO SUL | | | | | | |
|---|-----------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| (valores expressos em reais) | | | | | | |
| Demonstração para Ajuste do Fluxo de Caixa | Junho 2005 | Jul - Dez 2005 | Jan - Jun 2006 | Jul - Dez 2006 | Jan - Jun 2007 | Jul - Dez 2007 |
| Resultado Contábil Líquido | - | 153.376 | 214.808 | (1.246) | 109.900 | 57.457 |
| (+) Depreciação e amortização | | 78.494 | 72.947 | 93.236 | 100.874 | 112.415 |
| (-) Amortização do financiamento | | (45.347) | | | | |
| (-) Investimento inicial (caixa e ativo fixo) | (600.000) | | | | | |
| (+) Provisões de salários, férias e encargos | | 103.453 | | 45.338 | | 7.498 |
| (+) Liberação de Financiamento | 45.347 | | | | | |
| (+) Valor residual | | | | | | |
| (=) Fluxo de caixa do investidor | (554.653) | 289.975 | 287.755 | 137.328 | 210.774 | 177.370 |

Quadro 18 – Demonstração do Fluxo de Caixa da Empresa do Sul (valores expressos em reais)

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

| EMPRESA DO CENTRO SUL | | | | | | |
|---|-----------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| (valores expressos em reais) | | | | | | |
| Demonstração para Ajuste do Fluxo de Caixa | Junho 2005 | Jul - Dez 2005 | Jan - Jun 2006 | Jul - Dez 2006 | Jan - Jun 2007 | Jul - Dez 2007 |
| Resultado Contábil Líquido | - | 211.796 | 845.449 | 564.404 | (528.741) | 1.643.308 |
| (+) Depreciação e amortização | | 73.592 | 68.315 | 61.736 | 45.294 | 43.827 |
| (-) Amortização do financiamento | | (801.434) | | | | (171.095) |
| (-) Investimento inicial (caixa e ativo fixo) | (1.155.539) | | | | | |
| (+) Provisões de salários, férias e encargos | | 40.941 | | (11.181) | | 6.463 |
| (+) Liberação de Financiamento | | | | 197.116 | | |
| (+) Valor residual | | | | | | |
| (=) Fluxo de caixa do investidor | (1.155.539) | (475.104) | 913.764 | 812.075 | (483.447) | 1.522.503 |

Quadro 19 – Demonstração do Fluxo de Caixa da Empresa do Centro Sul (valores expressos em reais)

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Com base nos fluxos de caixa ajustados nos quadros anteriores, foram realizados os cálculos dos indicadores VPL, VPLa, TIR, IBC e ROIA onde foram apurados os seguintes resultados conforme demonstrado no Quadro 20:

| PERÍODOS (SEMESTRES) | FLUXO DE CAIXA | |
|-------------------------|----------------|-----------------------|
| | EMPRESA DO SUL | EMPRESA DO CENTRO SUL |
| 0 | (554.653) | (1.155.539) |
| 1 | 289.975 | (475.104) |
| 2 | 287.755 | 913.764 |
| 3 | 137.328 | 812.075 |
| 4 | 210.774 | (483.447) |
| 5 | 177.370 | 1.522.503 |
| VP | 944.460 | 1.801.636 |
| VPL | 389.806 | 646.098 |
| VPLa | 92.539 | 153.381 |
| TIR (%) | 32,39% | 18,21% |
| IBC | 1,70 | 1,56 |
| ROIA | 11,2% | 9,3% |

Quadro 20 – Indicadores financeiros das empresas estudadas

Fonte: Dados da pesquisa (2008)

O VP calculado para ambos os operadores logísticos é superior ao valor do investimento contábil na data de Junho de 2005. Isso permite concluir que os fluxos de caixa gerados ao longo do período, corrigidos pela TMA, indicam que ambos os negócios geram rentabilidade e lucratividade acima das opções de investimento de baixo risco no mercado financeiro.

O retorno sobre o investimento anualizado (ROIA) calculado para ambos os empreendimentos apresentam taxas de 11,2% e 9,3% de retorno ao semestre, muito acima dos valores praticado no mercado que são na ordem de 6% ao semestre. Este

indicador, aos olhos do mercado é extremamente alto, disponível em poucas modalidades de investimento com risco alto.

Em termos de recuperação do investimento, a Empresa do Sul recupera o capital investido a partir do 3º semestre, enquanto que a Empresa do Centro Sul recupera o investimento a partir do 5º semestre. O Quadro 21 apresenta em forma de sobreamento o semestre em que o capital investido é recuperado, demonstrando os valores em cada período ajustados pela TMA de 6% ao semestre.

| Períodos | EMPRESA DO SUL | | EMPRESA DO CENTRO SUL | |
|----------|----------------|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------------------|
| | Fluxo Caixa | Valor recuperado com "k" parcelas | Fluxo Caixa | Valor recuperado com "k" parcelas |
| 0 | (554.653) | | (1.155.539) | |
| 1 | 289.975 | 273.561 | (475.104) | |
| 2 | 287.755 | 529.662 | 913.764 | 365.035 |
| 3 | 137.328 | 644.965 | 812.075 | 1.046.869 |
| 4 | 210.774 | 811.918 | (483.447) | 663.933 |
| 5 | 177.370 | 944.459 | 1.522.503 | 1.801.636 |

Quadro 21 – Capital recuperado em “K” parcelas

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Com base no Quadro 21, concluí-se que o *pay-back* dos investimentos dos operadores logísticos estudados ocorre antes de serem completados os cinco semestres, que representam o período analisado. A Empresa do Sul tem seu *pay-back* entre o período 2 e 3, ou seja, antes do empreendimento ter completado 2 anos. Para a Empresa do Centro Sul, que em Junho de 2005 possuía um capital investido de R\$ 1.2 milhões de reais, o *pay-back* ocorre no último semestre (período 5). Neste caso, convém observar que os fluxos de caixa da ECS, após o mês de junho de 2005, são positivos e negativos e somente após o 5º semestre, o capital inicial somados ao fluxo de caixa é recuperado.

Convém enfatizar que ambos os operadores logísticos praticam contratos com renovação a cada dois anos conforme informações levantadas. Em tese, dever-se-ia considerar que os investimentos realizados em cada parceria deveriam ser recuperados no período ajustados a TMA, onde, para fins de ajuste do fluxo de caixa, deveria ser adicionado o valor de venda dos ativos, valores rescisórios pagos pela contratante e os custos rescisórios a serem pagos pelo operador logístico que englobam as indenizações trabalhistas, multas de aluguéis, entre outros custos.

Embora os contratos sejam renovados a cada dois anos, ambos os operadores logísticos tem trabalhado com as empresas parceiras por mais tempo. A Empresa do Sul, por exemplo, iniciou as operações com o contrato atual em junho de 2005 e a Empresa do Centro Sul possui o contrato por mais de dez anos com a principal parceira.

Como forma de ilustrar a recuperação do capital investido, o Gráfico 7 demonstra o momento da recuperação (vide seta indicativa) do capital investido de cada empresa, onde a linha traçada ao longo do gráfico indica o montante de investimento de cada um dos operadores logísticos.

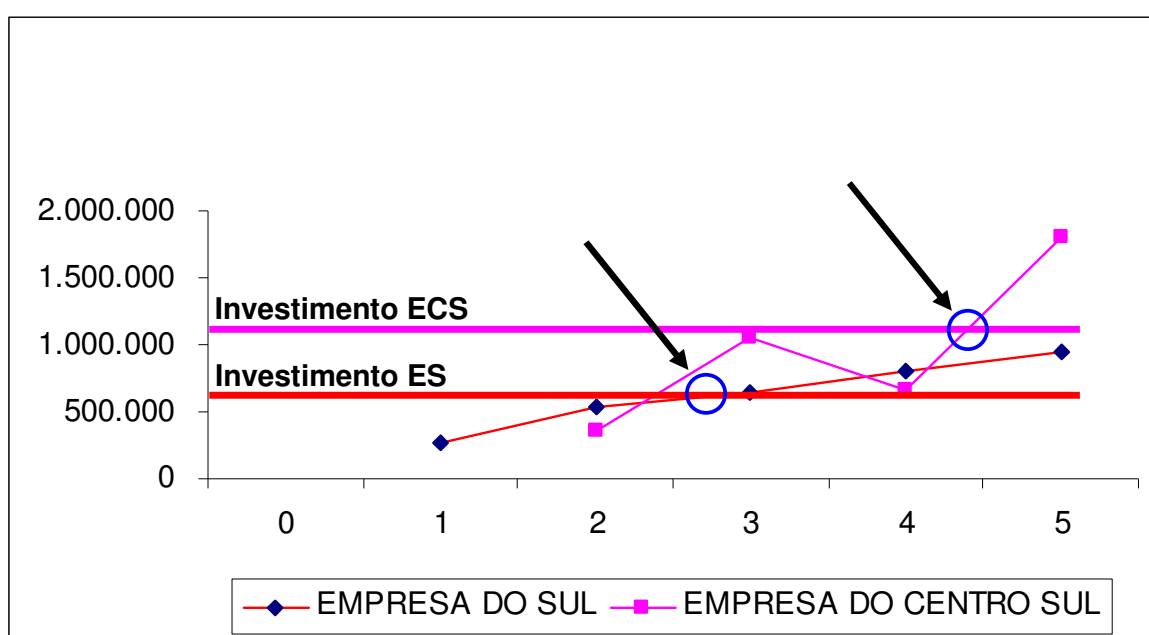


Gráfico 7 – Pay-back dos operadores logísticos

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

O Grau de Comprometimento da Receita apurado para os períodos analisados consideraram a receita majorada em 5%, ou seja, no nível máximo de atividade conforme explicado nos procedimentos metodológicos da pesquisa. Na prática, a oscilação da receita para os operadores logísticos, considerando que os mesmos compram as mercadorias para posterior entrega, está diretamente relacionada às ações que as empresas contratantes realizam no mercado. Se a empresa fabricante realiza campanhas publicitárias de um determinado produto, o resultado poderá ser uma maior procura pelo produto e conseqüentemente, uma maior receita e lucro para o operador logístico, uma vez que a margem na venda é

uma das formas que o mesmo é remunerado. Também, caso as empresas concorrentes da parceira realizam as mesmas atividades, há um risco eminente do operador logístico perder parte de sua receita.

Para fins ilustrativos, o Gráfico 8 demonstra o comportamento do GCR para o período estudado para ambas as empresas, sendo que no final do período é calculado o GCR total, onde são somadas todas as receitas do período, custos fixos e despesas fixas para apuração do GCR conforme descrito na metodologia. Assim, o GCR geral é de 0,46 para a Empresa do Centro Sul, indicando que a lucratividade do empreendimento ocorre a 46% da capacidade máxima e 0,59 para a Empresa do Sul, indicando que a lucratividade ocorre a 59% da capacidade máxima.

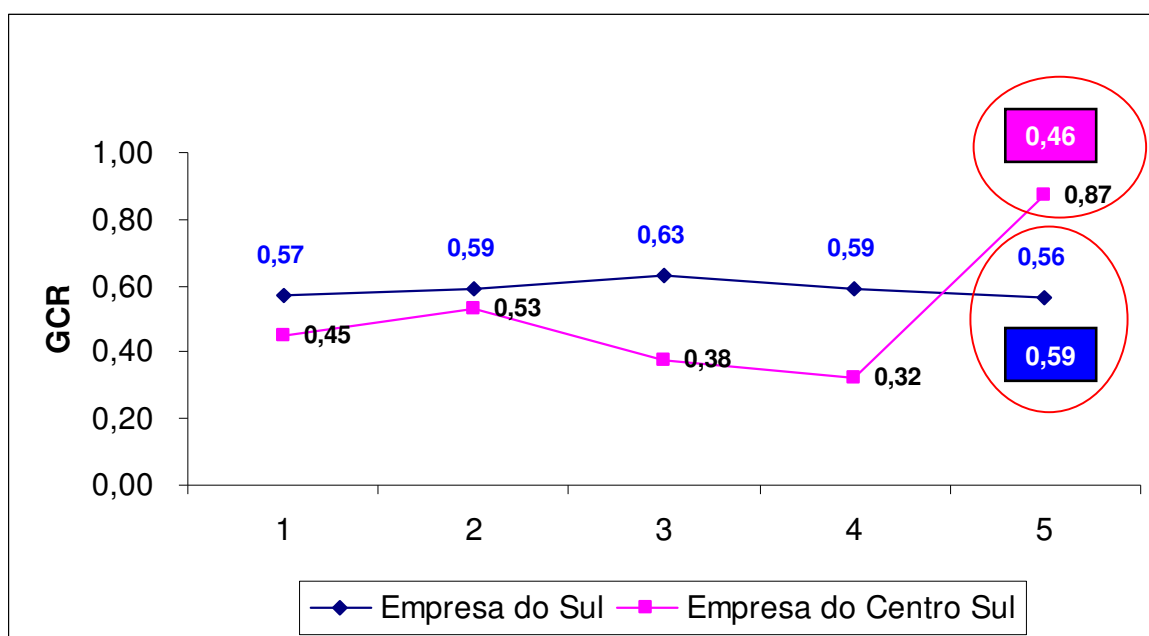


Gráfico 8 – Grau de Comprometimento da Receita

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Considerando os indicadores financeiros calculados para ambos os empreendimentos, verifica-se que os mesmos estão muito acima dos parâmetros de mercado do período analisado, disponíveis apenas em modalidades de risco alto. Portanto, a próxima seção analisa a percepção de risco de gestão e de negócio investigada para ambos os operadores logísticos.

4.8 PERCEPÇÃO DE RISCOS EM OPERADORES LOGÍSTICOS

4.8.1 Risco de Gestão

Um dos aspectos inerentes ao empreendimento de operadores logísticos e suas alianças com grandes empresas fabricantes que deve ser analisado é a percepção do risco de gestão. Para esta análise são consideradas as competências funcionais do grupo gestor em relação a aspectos que podem afetar a organização como: aspectos econômicos, segmento de negócio, outros segmentos de negócio, renegociação do contrato (parceria), serviços para os clientes, serviços para a empresa fabricante e controle de custos e despesas.

Estes aspectos são analisados considerando-se as três principais áreas (departamentos) que se constituem nos pilares da estrutura organizacional do operador logístico: administração, logística e departamento comercial.

A avaliação destas três áreas, seguindo-se os critérios descritos na metodologia a respeito da ponderação dos pesos de cada aspecto, apresenta os seguintes resultados conforme a Tabela 3:

Tabela 3 - Avaliação da percepção de Competências e Habilidades do Grupo Gestor

| Risco de Gestão | Empresa do Sul | | | Empresa do Centro Sul | | |
|----------------------------------|----------------|-------------|-------------|-----------------------|-------------|-------------|
| | ADM | LOG | COM | ADM | LOG | COM |
| Aspectos Econômicos | 0,55 | 0,52 | 0,57 | 0,77 | 0,80 | 0,77 |
| Segmento de negócio atual | 0,62 | 0,75 | 0,77 | 0,85 | 0,75 | 0,87 |
| Outros segmentos de negócio | 0,35 | 0,37 | 0,47 | 0,72 | 0,70 | 0,75 |
| Renegociação de contratos | 0,57 | 0,62 | 0,62 | 0,72 | 0,75 | 0,75 |
| Serviços para o cliente | 0,75 | 0,72 | 0,65 | 0,85 | 0,82 | 0,77 |
| Serviços para a parceira | 0,80 | 0,80 | 0,80 | 0,90 | 0,77 | 0,85 |
| Controle de custos e despesas | 0,67 | 0,65 | 0,50 | 0,65 | 0,65 | 0,65 |
| Média por Área | 0,56 | 0,58 | 0,59 | 0,76 | 0,74 | 0,77 |
| Média Total | | 0,58 | | | 0,76 | |
| Risco Percebido de Gestão | | 0,42 | | | 0,24 | |

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Os resultados apurados consideram uma escala de 0 a 1, onde 1 implica competência suficiente e 0 ausência de competência para gerenciar situações de crise conforme descrito na metodologia. Com base nessa escala, o risco de gestão percebida é calculado subtraindo-se de 1 as competências funcionais do grupo gestor percebidos pelos avaliadores.

4.8.2 Risco de Negócio

O risco de negócio é calculado considerando fatores conjunturais e não controláveis que podem afetar o ambiente da empresa. Para esta avaliação são consideradas as análises clássicas do SWOT e PEST, bem como uma avaliação das vantagens competitivas identificadas nestas organizações que pudessem ser associadas a um fator de risco, seja para aumentar ou diluir o risco do negócio. As Tabelas 4 e 5, respectivamente, demonstram a percepção de risco do negócio observados em cada um dos dois operadores logísticos, seguido dos critérios descritos nos procedimentos metodológicos do capítulo 3:

Tabela 4 – Percepção de Risco do Negócio da Empresa do Sul

| PEST | | SWOT | | Vantagens Competitivas | |
|--------------------|-------------|---------------------|-------------|--------------------------------------|-------------|
| Aspecto | Percepção | Aspecto | Percepção | Aspecto | Percepção |
| Político-legal | 0,55 | Pontos Fortes (*) | 0,24 | Parceria com uma grande empresa | 0,23 |
| Econômico | 0,50 | Pontos Fracos | 0,73 | Marca dos produtos comercializados | 0,23 |
| Sociocultural | 0,63 | Oportunidades (*) | 0,20 | O modelo de contrato (rentabilidade) | 0,35 |
| Tecnológico | 0,30 | Ameaças | 0,93 | Conhecimento do mercado (varejo) | 0,25 |
| Demográfico | 0,23 | | | | |
| Média | 0,44 | | 0,59 | | 0,27 |
| Percepção de Risco | | 0,49 | | | |

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Escala de 0 a 1 onde zero indica a ausência de risco e 1 indica risco máximo

(*) Escala invertida

Tabela 5 – Percepção de Risco do Negócio da Empresa do Centro Sul

| PEST | | SWOT | | Vantagens Competitivas | |
|--------------------|-------------|---------------------|-------------|--------------------------------------|-------------|
| Aspecto | Percepção | Aspecto | Percepção | Aspecto | Percepção |
| Político-legal | 0,23 | Pontos Fortes (*) | 0,19 | Parceria com uma grande empresa | 0,18 |
| Econômico | 0,28 | Pontos Fracos | 0,56 | Marca dos produtos comercializados | 0,18 |
| Sociocultural | 0,18 | Oportunidades (*) | 0,28 | O modelo de contrato (rentabilidade) | 0,13 |
| Tecnológico | 0,15 | Ameaças | 0,74 | Conhecimento do mercado (varejo) | 0,15 |
| Demográfico | 0,20 | | | | |
| Média | 0,21 | | 0,48 | | 0,16 |
| Percepção de Risco | | 0,36 | | | |

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Escala de 0 a 1 onde zero indica a ausência de risco e 1 indica risco máximo

(*) Escala invertida

Em ambas as análises, a percepção de risco observada considerando os fatores políticos, econômicos, sociais e culturais (PEST) apresentaram um baixo risco, pois segundo a percepção dos especialistas e dirigentes, tais eventos devem ser analisados numa visão global. Para os mesmos, um caos em cada um dos aspectos considerados, não afetaria o operador logístico de forma isolada, e os reflexos seriam sentidos pelos concorrentes, parceiros e por outras empresas. Para os mesmos, o atual cenário da economia brasileira não demonstra indícios de que fatos repentinos possam mudar drasticamente o cenário atual do negócio e conseqüentemente, representar um alto risco ao operador logístico.

As vantagens competitivas elencadas nesta análise servem como um atenuante do risco de gestão. Para os respondentes do questionário, essas vantagens competitivas são aspectos que permitem ao operador logístico criar um ambiente propício para prospectar novos contratos com grandes empresas, o que efetivamente representa uma redução do risco do negócio.

Como contrapartidas, os pontos fracos e ameaças levantadas na análise SWOT representam um alto risco aos operadores logísticos, uma vez que os mesmos significam desde a redução significativa da receita como o fim da operação, caso uma empresa parceira com um contrato relevante (ou único) decida abandonar a parceria.

Por esta razão, a ponderação destes dois quesitos foi mais alta e por consequência, a percepção de risco também, pois é claro para os respondentes que uma eminente e repentina interrupção do contrato é com certeza o fator de maior risco para essas organizações.

4.8.3 Síntese dos Indicadores de Risco

Nesta seção é apresentada a síntese de todos os indicadores de risco inerentes aos empreendimentos de ambos os distribuidores, seguindo-se a metodologia proposta por Souza e Clemente (2008) para avaliação de projetos de investimento. No caso, consideram-se os resultados observados em ambos os distribuidores no período de julho de 2005 a dezembro de 2007, tendo-se como base para o investimento os valores contábeis dos ativos empregados na empresa, deduzidos das obrigações na data de 30 de Junho de 2005.

Os índices utilizados como indicadores de risco seguem a metodologia de Souza e Clemente (2008) e são os seguintes:

- Índice TMA / TIR como *proxy* da probabilidade de obter-se retorno maior em aplicações financeiras de risco baixo e moderado;
- Índice Pay-back / N como *proxy* da probabilidade de não recuperar-se o capital investido;
- GCR para avaliar o risco operacional, ou seja, para avaliar o percentual da receita máxima que está comprometida com o pagamento dos custos e despesas;
- Risco de Gestão para avaliar o grau de competência do grupo gestor (departamentos) para gerenciar o empreendimento;
- Risco de Negócio para quantificar as análises clássicas como PEST e SWOT, adicionando-se as vantagens competitivas identificadas em ambos os operadores logísticos.

Está análise, mesmo subjetiva, permite comparar a percepção de risco do negócio observada por empreendedores e especialistas versus o retorno do capital.

Com base na metodologia acima, foram apurados os índices provenientes de cada um dos indicadores, comparados com o retorno medido pelo ROIA que estão demonstrados nas Figuras 21 e 22, respectivamente.

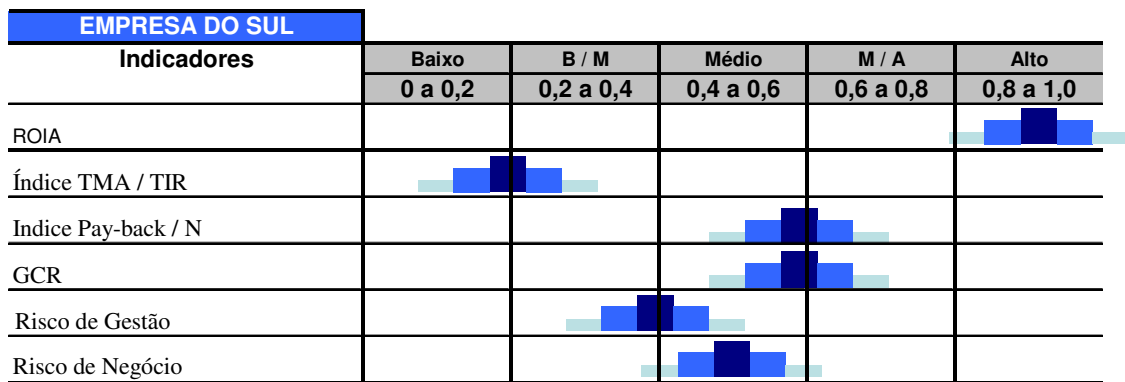


Figura 21 – Confronto retorno *versus* risco associado da Empresa do Sul

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

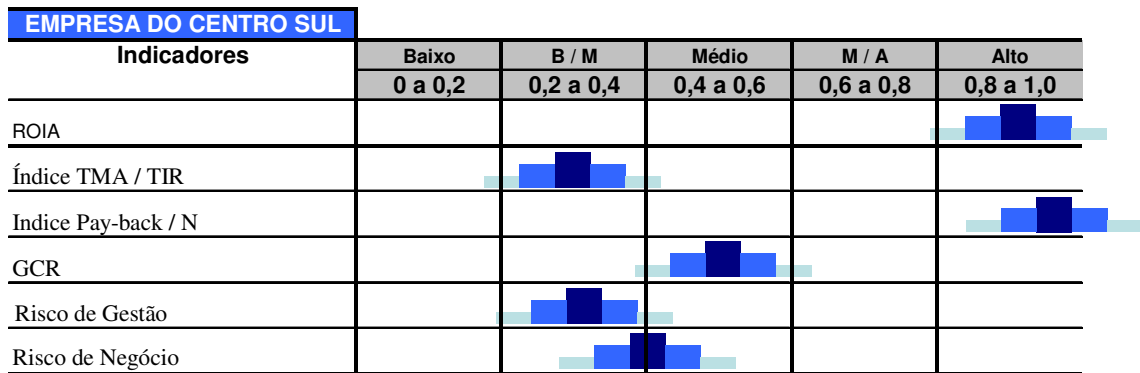


Figura 22 – Confronto retorno *versus* risco percebido da Empresa do Centro Sul

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Analisando o quadro de síntese que compara o retorno versus o risco percebido para as empresas estudadas, verifica-se que pelo menos três dos indicadores para cada empresa estão posicionados como riscos médios ou médios altos. Em parte, isso explica a alta rentabilidade do empreendimento representado pelo ROIA

em ambas as organizações, uma vez que os indicadores de riscos estão na sua maioria posicionados do meio para a direita.

Individualmente, a Empresa do Sul apresentou apenas um indicador como sendo de baixo para médio risco, e os restantes foram de médio para alto, embora nenhum posicionado como de alto risco. Por outro lado, a Empresa do Centro Sul apresentou dois indicadores posicionados como sendo de baixo para médio (índice TMA/TIR e Risco de Gestão), justificados respectivamente pela taxa de retorno calculada sobre o investimento ser muito superior a TMA, e pelo fato de que o grupo gestor, na opinião dos respondentes, tem habilidade suficiente para contornar crises que possam afetar a empresa.

Entretanto, cabe salientar que nesta organização o índice *pay-back* / N ficou muito alto, pois a recuperação do investimento acontece após o período de dois anos, que é o tempo que os contratos são renovados e renegociados. Embora o índice esteja alto, cabe salientar que o contrato desta empresa com a principal parceira é superior a 10 anos, mas, de certa forma revela que caso a parceria seja abandonada, a estrutura atual da organização terá que buscar imediatamente novos contratos, pois não se justificaria manter um alto nível de investimento para um baixo nível operacional.

4.9 INDICADORES DE DESEMPENHO ESTRATÉGICO

A seção anterior descreveu os indicadores financeiros que justificam se as alianças estratégicas entre os operadores logísticos com as grandes empresas fabricantes geram resultados que melhoram o desempenho operacional.

Os resultados financeiros estão na base de sustentabilidade do negócio das empresas, entretanto, se forem considerados isoladamente para medição do desempenho da empresa, podem não garantir a sustentabilidade e sobrevivência da mesma em longo prazo, o que está alinhado com a observação de Kaplan e Cooper (2000). Na visão destes autores, outros aspectos, além dos financeiros, devem ser considerados para monitoramento do desempenho de um negócio, como as três perspectivas abordadas pelo *Balanced Scorecard* (BSC): clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Para os operadores logísticos estudados, todas as perspectivas abordadas pelo BSC são importantes, e os resultados financeiros, a base de sustentação do negócio. Esta questão se justifica porque geralmente os contratos realizados por eles são de longo prazo, com compromissos de investimentos e serviços que garantem um bom atendimento aos clientes, que estão no topo da pirâmide desta aliança.

As análises financeiras para verificação da viabilidade do negócio, bem como a percepção de risco associada à parceria são importantes, pois um súbito rompimento de contrato pode representar ao operador logístico a perda substancial da receita, ou até mesmo, o fim do negócio.

Os clientes, como principal foco da prestação de serviços por parte dos operadores logísticos, necessitam ser monitorados periodicamente, e os resultados deste monitoramento se transformam em informações importantes para as tomadas de decisão e orientação estratégica.

Os operadores logísticos estudados possuem um controle formal de indicadores que tem como foco o acompanhamento dos clientes. Estes indicadores são gerados por eles a partir de informações coletadas junto aos pontos de venda, através de informações repassadas pelas empresas contratantes ou através de contratações de pesquisas junto a órgãos especializados no assunto.

A atenção a estes indicadores são, em conjunto com os indicadores financeiros, os aspectos mais monitorados na cadeia de distribuição. Na visão dos operadores logísticos, esses indicadores são chaves para a manutenção da parceria e conseqüentemente, para a garantia de bons resultados financeiros. Assim, encontram-se no meio desta cadeia, conforme demonstra a figura 23, onde são contratados para prestarem serviços, e ao mesmo tempo, os seus serviços são avaliados com base no *feedback* dos clientes, seja estes a partir de pesquisas estruturas, sistema de atendimento ao consumidor (SAC) ou por outros canais de comunicação.

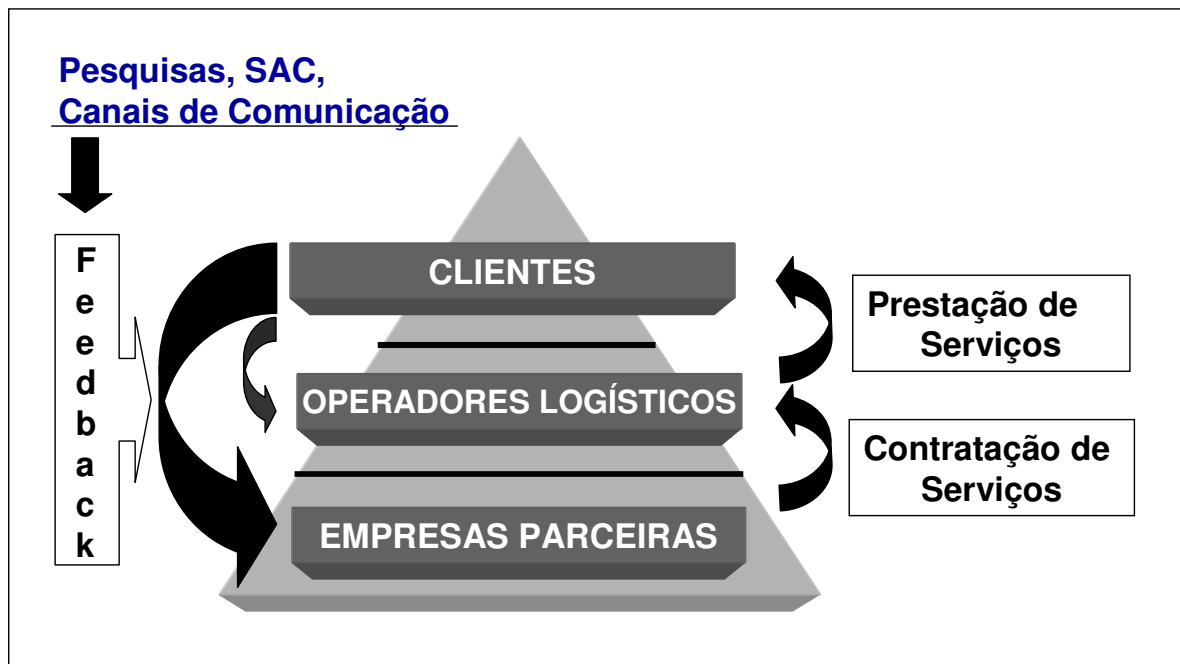


Figura 23 – Processo de *feedback* de clientes a operadores logísticos e empresas parceiras

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Com base no levantamento documental junto às empresas estudadas, verificou-se que o processo de *feedback* é representado por um conjunto de indicadores de desempenho com foco em clientes que englobam desde as necessidades identificadas até o nível de satisfação. Também, com base em pesquisas encomendadas e informações fornecidas pelas empresas contratantes (parceiras), é feita uma medição do potencial de compra dos clientes, bem como é avaliado a rentabilidade, seja por cliente ou por canal de distribuição.

A compreensão destas informações, na visão dos dirigentes das empresas estudadas, é fundamental para que sejam traçadas as estratégias de crescimento, ampliação e fortalecimento de parcerias. Nas empresas estudadas, os indicadores de desempenho são muito similares com propósitos igualmente idênticos. Entretanto, em função dos produtos distribuídos pelos operadores logísticos terem um público distinto no canal varejo, bem como terem características peculiares, alguns indicadores são estruturados para atenderem estas questões. Os Quadros 22 e 23, respectivamente, demonstram para cada uma das empresas estudadas o conjunto de indicadores de desempenho utilizados, considerando o objetivo de cada um e a sua periodicidade de mensuração:

| EMPRESA DO SUL | | OBJETIVO / FINALIDADE | MENSURAÇÃO (PERIODICIDADE) |
|----------------------------------|--|---|--------------------------------------|
| INDICADORES DE DESEMPENHO | a) Volume por zona de distribuição | Verificar se os volumes estimados por zona de distribuição estão de acordo com os objetivos. Em caso de desvios, os mesmos são apontados para os gestores e comunicados para a empresa parceira que analisa as razões da queda (concorrência, preço, qualidade, insatisfação, etc). | Mensal e diário |
| | b) Volume por Cliente | O mesmo objetivo do indicador acima, entretanto com foco no cliente. Também considera na base de dados o potencial de compra deste cliente para os produtos distribuídos, onde consta as estimativas coletadas nos pontos de venda que englobam as compras e vendas de produtos da concorrência | Mensal e diário |
| | c) Relatório de Entregas | Verificar a frequência de entregas, comparando os dados com uma média estatística baseada em períodos anteriores (o período considerado na base de dados não foi informado pela empresa) | Diário |
| | d) Eficiência de Atendimento | Acompanhar a eficiência de atendimento e entrega de mercadorias por dia da semana baseado num planejamento mensal e semestral (número de pontos visitados por dia versus o planejamento) | Diário |
| | e) Pesquisa Contratada - Nielsen | Informações sobre a satisfação dos clientes (foco nos serviços de atendimento como entrega, frequência e pontualidade), pontos de venda estimados por região, participação de mercado e presença nos pontos de venda (distribuição numérica). Contratada pela empresa parceira. | Mensal, bimensal e trimestral |
| | f) Relatório do SAC (fornecido pela empresa contratante – parceira) | Informar o distribuidor a respeito de reclamações que possam estar relacionados aos seus serviços como produtos danificados, produtos vencidos no ponto de venda, falha no atendimento, etc. | Mensal ou diário |

Quadro 22 – Indicadores de desempenho da Empresa do Sul.

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

| EMPRESA DO CENTRO SUL | | OBJETIVO / FINALIDADE | MENSURAÇÃO (PERIODICIDADE) |
|----------------------------------|---|--|---|
| INDICADORES DE DESEMPENHO | a) Informações de compras por Cliente (faturamento por cliente) | Avaliar o potencial de compra de cada cliente, classificando o mesmo em loja de conveniência, padaria, bomboniers, escolas e restaurante | Mensal ou de acordo com a necessidade da empresa |
| | b) Pesquisa de satisfação do produto realizada pelo Operador Logístico (senso) | Verificar o nível de aceitação de produtos por parte dos consumidores, baseado em informações coletadas nos pontos de venda. Considera as informações relacionadas a qualidade do produto e respectivo preço. Serve também para prevenir o operador logístico de eventuais perdas com produtos de baixo giro nos PV. Os resultados também são reportados para a empresa fabricante | Mensal |
| | c) Pesquisa encomendada - Nielsen | Verificar o nível de satisfação do cliente, considerando preço, qualidade e concorrência. Também mede o volume de mercado, participação de mercado e presença em pontos de venda por região. | Mensal |
| | d) Pesquisa de estimativa de pontos de venda e consumo per capita. - Nielsen | Serve para estimar o número de pontos de venda por região e média de consumo do produto por habitante. É utilizada para fundamentar o plano anual denominado de operativo | Anual ou Semestral |
| | e) SAC próprio | Serviço de atendimento ao cliente cujo objetivo é receber informações a respeito do serviço de entrega, visita em pontos de venda e produtos danificados. Também recebe informações com relação a qualidade do produto que são reportadas a parceira | Diário |
| | f) SAC empresa parceira | Serviço tradicional de atendimento ao consumidor. São informados ao distribuidor somente os problemas relacionados ao mesmo. | Diário |

Quadro 23 – Indicadores de desempenho da Empresa do Centro Sul

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Os indicadores de desempenho descritos nos dois quadros são em sua grande maioria classificados como sendo da perspectiva de clientes, conforme a abordagem do BSC, embora também sejam utilizados para análise de outras perspectivas como a financeira e processo internos.

Na Empresa do Sul, foram observadas remunerações variáveis lançadas a título de comissão, acordadas em contrato com a parceira sob a rubrica de metas qualitativas. Essas metas são remunerações adicionais ao contrato de prestação de serviço, servindo como incentivo para o atingimento de índices pré-estabelecidos por indicadores como volume, eficiência de distribuição e participação de mercado. Estes índices são coletados através de pesquisas encomendadas pela empresa parceria junto a organizações especializadas neste tipo de atividade.

Nos levantamentos efetuados não foi encontrado nenhum indicador relacionado à quantidade de captação e retenção de clientes, citados por Kaplan e Cooper (2000) como um dos indicadores relacionados aos clientes. É um indicador que pode ser usado para medir a eficiência do operador logístico, bem como a visão dos clientes com relação aos produtos da parceira. Também é possível que estes indicadores estejam sendo monitorados pelas empresas fabricantes, o que não foi verificado na pesquisa.

De uma forma geral, os indicadores de desempenho são utilizados no gerenciamento estratégico do negócio pelos operadores logísticos, sendo compartilhados entre eles e as empresas parceiras. Existe uma preocupação voltada à rentabilidade de cada ponto de venda, seja pela exploração de todo o seu potencial, seja pela redução de devoluções de produtos vencidos. Também, por adotarem estratégias diferentes de distribuição como pronta-entrega e pré-venda que se alinham com as características dos produtos, buscam listar informações que permitam maximizar o uso da logística para minimizar os custos. Entre as evidências encontradas estão os relatórios estatísticos na Empresa do Sul, que permite aos mesmos estimarem com um nível de acerto bastante elevado a quantidade a ser comprada por cada cliente.

4.10 RESUMO DOS RESULTADOS DO TRABALHO

Esta seção apresenta resumidamente os resultados da pesquisa, respondendo ao problema de pesquisa e as perguntas de pesquisa descritas na metodologia. O Quadro 24 descreve as respostas para o problema de pesquisa e o Quadro 25 as respostas resumidas para as perguntas de pesquisa.

| | | Questões Analisadas | Empresa do Sul | Empresa do Centro Sul |
|-------------------------------|--------------------------------|---|----------------|-----------------------|
| Problema de Pesquisa | | Os operadores logísticos fazem alianças estratégicas com grandes empresas fabricantes de produtos. Necessitam realizar investimentos criando as condições necessárias para atenderem as exigências dos contratantes. Também, caso haja um rompimento do contrato, há um risco para o operador logístico, pois pode provocar uma perda substancial de receita, ou até mesmo o fechamento do negócio. Com base nisso, a pergunta de pesquisa é: Há agregação de valor nas alianças estratégicas realizadas por operadores logísticos com grandes empresas? | Sim | Sim |
| Evidências Encontradas | Indicadores Financeiros | - Investimento inicial em reais (data base) | (554.653) | (1.155.539) |
| | | - TMA (semestral) | 6% | 6% |
| | | - VP | 944.459 | 1.801.635 |
| | | - VPL | 389.806 | 646.098 |
| | | - VPLa | 92.539 | 153.381 |
| | | - ROIA (semestral) | 11,20% | 9,30% |
| | | - TIR (semestral) | 32,4% | 18,2% |
| | Retorno versus TMA | - ROIA apurado versus o mercado | Alto | Alto |
| | Indicadores de Risco | TMA/TIR | Baixo-médio | Baixo-médio |
| | | Pay-back / N | Médio-alto | Alto |
| | | GCR | Médio-alto | Médio-alto |
| | | Risco de Gestão | Médio | Baixo-médio |
| | | Risco de Negócio | Médio-alto | Médio |

Quadro 24 – Resumo dos resultados da pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

| Perguntas de Pesquisa | Empresa do Sul | Empresa do Centro Sul |
|---|--|---|
| 1) Como a empresa avalia os retornos esperados sobre os investimentos, considerando a percepção dos riscos do negócio associados a sua estrutura de distribuição? | <p>a) São avaliados com base nos resultados financeiros gerados e demonstrados no DRE.</p> <p>b) Todos os investimentos são validados, considerando as projeções de resultado com base nos indicadores financeiros.</p> <p>c) Os riscos de negócio, na visão dos dirigentes, se referem ao fato da empresa possuir um único contrato. No caso, entendem que podem ser minimizados com a adição de dois ou mais contratos com outras grandes empresas.</p> | <p>a) Avaliam os retornos com base nos resultados contábeis gerados e demonstrados nos relatórios financeiros.</p> <p>b) Os investimentos são avaliados de acordo com os benefícios gerados, ou seja, de acordo com os retornos alinhados com os objetivos da empresa.</p> <p>c) Os riscos na visão dos dirigentes, são minimizados com um trabalho que atenda os requerimentos e exigências dos parceiros.</p> <p>d) Manter vários contratos com grandes empresas também minimizam os riscos e diluem os custos fixos.</p> |
| 2) Qual o sistema de custeio utilizado pelo operador logístico para avaliar e acompanhar o comportamento dos custos de distribuição? | <p>a) Não há um sistema de custeio neste distribuidor que possa ser enquadrado como um dos sistemas de custeio mencionados pela teoria de custos.</p> <p>b) Os custos e despesas são controlados com base num orçamento prévio e monitorados mensalmente</p> | <p>a) Não há sistema de custeio neste distribuidor que possa ser enquadrado como um dos sistemas de custeio mencionados pela teoria de custos.</p> <p>b) O controle de custos é direcionado ao controle dos gastos logísticos, abrangendo desde o custo de manutenção, combustíveis, diárias, salário dos motoristas, etc. Também é analisado o porte e custo do caminhão para definir as rotas e entregas mais apropriadas para cada um dos veículos.</p> <p>c) O restante dos gastos é controlado em níveis total a exemplo do outro operador logístico estudado.</p> |
| 3) Quais as estratégias corporativas e objetivos dos operadores logísticos? | <p>a) Atuar no canal de distribuição varejo para sinergizar com o atual banco de dados de clientes;</p> <p>b) Trabalhar com bens de consumo;</p> <p>c) As parcerias devem oferecer uma área fechada (exclusividade);</p> <p>d) Buscar parcerias que possuem produtos conhecidos pelos consumidores</p> <p>e) Focar na expansão do negócio com o incremento (consolidação) de uma nova categoria (linha) de produto em 1 ano (1º semestre de 2009);</p> <p>f) Consolidar em 5 anos três parcerias com novas categorias de produtos;</p> | <p>a) Atuar no canal varejo;</p> <p>b) Trabalhar com bens de consumo;</p> <p>c) Firmar parcerias somente com empresas fabricantes que tem como estratégia, trabalhar com distribuidores (operadores logísticos)</p> <p>d) Firmar parcerias somente com empresas que sejam idoneas e que possuem produtos de boa qualidade e de boa aceitação por parte dos consumidores;</p> <p>e) Atuar em cidades de pequeno e médio portes, evitando as capitais em função das regulamentações atuais e futuras sobre o tráfico de caminhões, rodízios de placas, etc.;</p> <p>f) Reduzir custos operacionais com base nos indicadores passados pelo principal parceiro;</p> <p>g) Eliminar o endividamento num período de 2 anos, comprando todas as mercadorias a vista com desconto de 2% a 3%;</p> |
| 4) Quais os resultados operacionais dos operadores logísticos? | <p>Período 1 (Jul/05 a Dez/05): R\$ 153.376</p> <p>Período 2 (Jan/06 a Jun/06): R\$ 214.808</p> <p>Período 3 (Jul/06 a Dez/06): R\$ (1.246)</p> <p>Período 4 (Jan/07 a Jun/07): R\$ 109.900</p> <p>Período 5 (Jul/07 a Dez/07): R\$ 57.452</p> | <p>Período 1 (Jul/05 a Dez/05): R\$ 211.796</p> <p>Período 2 (Jan/06 a Jun/06): R\$ 845.449</p> <p>Período 3 (Jul/06 a Dez/06): R\$ 564.404</p> <p>Período 4 (Jan/07 a Jun/07): R\$ (528.741)</p> <p>Período 5 (Jul/07 a Dez/07): R\$ 1.643.308</p> |
| 5) Quais os indicadores de desempenho utilizados pelos operadores logísticos para medição do seu desempenho estratégico? | <p>Indicadores financeiros como os resultados operacionais e também indicadores com foco nos clientes, entre os quais destaca-se:</p> <p>a) Volume por zona de distribuição</p> <p>b) Volume por Cliente</p> <p>c) Relatório de Entregas</p> <p>d) Eficiência de Atendimento</p> <p>e) Pesquisa Contratada - Nielsen</p> <p>f) Relatório do SAC (fornecido pela empresa contratante – parceira)</p> | <p>Indicadores financeiros como os resultados operacionais e também indicadores com foco nos clientes, entre os quais destaca-se:</p> <p>a) Informações de compras por Cliente (faturamento por cliente)</p> <p>b) Pesquisa de satisfação do produto realizada pelo Operador Logístico (senso)</p> <p>c) Pesquisa encomendada - Nielsen</p> <p>d) Pesquisa de estimativa de pontos de venda e consumo per capita. - Nielsen</p> <p>e) SAC próprio</p> <p>f) SAC empresa parceira</p> |

Quadro 25 – Resumo das respostas às perguntas de pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A decisão de investir em determinado empreendimento é de natureza complexa, pois muitos fatores, inclusive de ordem pessoal entram em cena. Deve-se considerar um horizonte de planejamento, as oportunidades de mercado e a taxa mínima de retorno que são refletidas na remuneração do capital, associados com a percepção de risco em cada situação (SOUZA; CLEMENTE, 2008).

Por outro lado, a partir das decisões de investimento, custos e despesas são instalados na empresa e se não forem gerenciados estrategicamente, poderão permanecer e onerar o empreendimento, caso a estratégia seja abandonada, observam Souza e Clemente (2007) ao parafrasearem sobre a importância do gerenciamento estratégico de custos nas organizações.

Considerando estas duas colocações, este estudo teve como objetivo principal analisar as parcerias realizadas por dois operadores logísticos com empresas fabricantes de produtos, consideradas como alianças estratégicas, verificando os impactos das mesmas nas decisões de investimentos, na estrutura de custos e nos resultados operacionais dos mesmos.

Esse objetivo foi alcançado a partir da análise das parcerias, sendo que, para isso, foram levantadas as informações contábeis dos dois operadores logísticos com a finalidade de estruturar as demonstrações financeiras e fluxos de caixa do período analisado, compor a estrutura de custos e apurar os resultados operacionais.

Este levantamento revelou que as alianças estratégicas firmadas pelos dois operadores logísticos estudados agregam valor aos mesmos, uma vez que os resultados apurados entre Junho de 2005 a Dezembro de 2007 foram superiores aos proporcionados por investimentos financeiros de baixo risco, representados pela TMA de 6% ao semestre. Para essa verificação e comparação com as carteiras de investimentos disponíveis no mercado, foram utilizados os indicadores financeiros VP, VPL, VPLa, IBC, ROIA e *Pay-back*.

Os resultados foram resumidos no Quadro 24 da seção 4.10, sendo que o ROIA, utilizado como âncora comparativa para o período analisado, foi de 11,2% para a Empresa do Sul e 9,3% para a Empresa do Centro Sul, muito superior aos parâmetros de mercado representados pela TMA.

O problema de pesquisa elucidado neste trabalho e resumido pela pergunta de pesquisa é respondido no parágrafo anterior, quando se considera os resultados

financeiros apurados. Entretanto, o trabalho também contemplou outros aspectos como a verificação dos indicadores de desempenho utilizados pelos dois operadores logísticos, descritos em um dos objetivos específicos.

Assim, com base na pesquisa documental, foram listados os indicadores de desempenho utilizados por ambas as organizações, e resumidos nos Quadros 22 e 23 da seção 4.10. Os mesmos são avaliados periodicamente para acompanhamento do desempenho, servindo também como base de informação para a fixação de metas e objetivos para fins de crescimento e otimização dos resultados.

É importante salientar que os indicadores apurados estão direcionados para o acompanhamento do comportamento dos clientes, verificando o nível de satisfação em relação aos produtos e atendimento propiciado pelos operadores logísticos. Apura também informações como o acompanhamento das entregas, verificação da distribuição numérica por região, estimativas de consumo com base na densidade demográfica, entre outras informações.

Observou-se também que os indicadores de desempenho utilizados são dinâmicos, ou seja, são ajustados de acordo com as necessidades pontuais de cada empresa, considerando além da perspectiva dos clientes referendada por Kaplan e Norton (2000), a perspectiva dos processos internos com vistas a atender os requerimentos da parceira. Estes ajustes consideram as necessidades pontuais a respeito dos negócios e respectivas estratégias, pois se num determinado período o foco da organização é compreender o nível de satisfação dos clientes, os indicadores são adaptados para isso.

Outro aspecto analisado foi o grau de percepção de risco, calculado com base num conjunto de indicadores, seguindo-se a metodologia multiíndice de Souza e Clemente (2008). A finalidade desta análise é responder outro objetivo específico, de estimar os retornos e riscos associados dos operadores logísticos.

Esse objetivo foi alcançado utilizando a metodologia multiíndice, cujos resultados são demonstrados nas Figuras 21 e 22, respectivamente. No caso, visualiza-se que o ROIA do período, utilizado como base da análise é muito alto, encontrado somente em carteiras de investimento de alto risco. Assim, ao comparar-se esse indicador financeiro com os outros indicadores de risco, de forma conjunta, revelam um alto retorno de investimento *versus* uma percepção de risco média para a Empresa do Centro Sul e médio-alto para a Empresa do Sul.

A análise destas parcerias também incluiu nas perguntas de pesquisa a verificação das estratégias e objetivos adotados pelos operadores logísticos e o sistema de custeio utilizado para o gerenciamento estratégico dos custos.

O estudo demonstra que as estratégias e objetivos dos operadores logísticos estão direcionados a manutenção e ampliação das parcerias, uma vez que criam vantagens competitivas aos mesmos, e principalmente, porque amenizam os riscos do negócio. Na visão dos dirigentes, a diversificação dos contratos é uma oportunidade para diluição dos riscos e para isso buscam um posicionamento estratégico bem definido, como atuar no varejo e realizar parcerias com grandes empresas fabricantes, preferencialmente com exclusividade de distribuição (áreas fechadas).

Quanto ao fator custos, não foi identificada nenhuma metodologia de custeio nos operadores logísticos que pudesse ser classificada, a luz da teoria de custos, como um dos métodos citados na fundamentação teórica. Porém, foram encontradas evidências em relatórios e reportes gerenciais de que há um gerenciamento estratégico de custos, mesmo que de forma intuitiva por parte dos dirigentes dessas empresas. Os dirigentes consideram fundamental e imprescindível uma análise profunda nos objetivos do negócio, quando a questão é investimento, tanto em contratos como em estrutura, infra-estrutura, veículos, etc.

De uma forma geral, os resultados financeiros apurados sinalizaram que as parcerias agregam valor aos operadores logísticos, entretanto, revelaram também que outros indicadores de desempenho devem ser considerados para um bom controle estratégico. Esses indicadores estão centrados no monitoramento dos clientes e das vendas, o que no julgamento dos operadores logísticos, é essencial para a manutenção da parceria com uma grande empresa fabricante de produtos.

Embora os resultados apurados neste trabalho respondam ao problema de pesquisa, algumas limitações são observadas e devem ser referendadas. No caso, os dados utilizados foram extraídos da contabilidade e questões como a precisão das informações devem ser considerados como limitações.

Entre as limitações, deve-se citar o fato de que somente os dados registrados na contabilidade foram considerados na apuração de resultados. Com isso, caso alguma informação importante, como o registro de uma contingência ou de alguma despesa, não tenha respeitado o princípio da competência de exercícios, os

resultados, e conseqüentemente o fluxo de caixa, poderão espelhar informações não fidedignas que podem alterar os resultados apurados.

Por fim, as alianças estratégicas e a carteira de clientes, somadas ao conhecimento do negócio, são ativos que não são mensurados contabilmente em função das regras e princípios que a contabilidade está submetida. Entretanto, essas questões também agregam valor aos operadores logísticos, e são fatores representativos no momento da negociação e ampliação de parcerias. Com base nesta consideração, essas questões podem ser objeto de análises específicas, ficando assim como uma recomendação para estudos futuros sobre o tema abordado nessa dissertação.

Outra sugestão a ser considerada em trabalhos futuros é a realização de estudos sobre alianças estratégicas, utilizando-se a mesma metodologia, entretanto, sob o ponto de vista das empresas fabricantes de produtos, que contratam os operadores logísticos.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, J. T.; **Logística como ferramenta de sobrevivência**. Disponível em <<http://sebraesp.com.br/principal/abrindo%20neg%C3%B3cio/produtos>> Acesso em: 25 mai. 2007.

ALVARENGA, C. A.; NOVAES, A. G. N. **Logística aplicada: suprimento e distribuição física**. São Paulo: Editora Edgard Blücher Ltda., 2000.

AMARO, J. S.; **Custeio da cadeia logística: análise dos custos ligados ao comércio exterior**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau. 2002. Trabalho inédito

ANSOFF, H. Igor. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro: comércio e serviços, indústrias, bancos comerciais e múltiplos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998a.

_____. **Matemática financeira e suas aplicações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998b.

_____. **Finanças corporativas e valor**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

AZEVEDO, Marilena C.; COSTA, Helder G.; Métodos para avaliação da postura estratégica. **Caderno de Pesquisas em Administração**. v. 8, n. 2. abr/jun. 2001.

BALLOU, Ronald; **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.

BORNIA, Antônio C.; FREIRES, Francisco G. M.; **Uma aplicação do custeio baseado em atividades à gestão dos custos da cadeia de suprimentos**. Disponível em <<http://hermes.ucs.br/carvi/cent/dpei/adgracio/ensino/Gestão%20Estratégia%20custos%20Unisc%202005/artigos/ABCcadeiassuprimentos.pdf>>. Acesso em: 13 maio. 2007.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David, J.; **Logistical Management: the integrated supply chain process**. New York: McGraw-Hill, 1996.

_____; _____. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2001.

BRASILEIRO NETO, J.; FREITAS, Ana A. F.; NOVAES, Lucila N. S.; Alianças estratégicas para inovações na construção civil em Fortaleza – o caso INOVACON. **III Simpósio de Gestão e Economia da Construção**. UFSCar – São Paulo. 16 a 19 de Set/2003.

CHRISTOPHER, Martin; **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHRISTOPHER, Martin. **Logistics and supply chain management: strategies for reducing cost and improving service**. 2nd ed London: Financial Times/ c1998.

CORDEIRO, José Vicente B.M.; A logística como ferramenta para a melhoria do desempenho em pequenas empresas. **Revista FAE Business**. n. 8. maio 2004.

CRC-SP/IBRACON; **Custos: ferramentas de gestão**; São Paulo: Atlas, 2000.

DEMO, P. **Pesquisa e construção de conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.

DORNELAS, José; **Planejamento estratégico do negócio**. Disponível em <http://www.planodenogocios.com.br/dinamica_artigo.asp?tipo_tabela=artigo&id=27>. Acesso em: 30 jul. 2007.

ENOMOTO Leandro M.; JUNQUEIRA Marcelo J.; **Proposta de custeio de transporte baseada no contexto da logística**. Trabalho de diploma. 2001.

FAULKNER, David (Ed.). **Cooperative strategy: economic, business and organizational issues**. New York: Oxford University Press, 2000.

FERRAES NETO Francisco; KUEHNE JUNIOR, Maurício; Logística empresarial. **Coleção gestão empresarial**. P. 39-49 Disponível em <<http://www.sfrancisco.edu.br/>> Acesso em: 19 mai. 2007.

FERREIRA et al. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias..** São Paulo: Thomson, 1997.

FIGUEIREDO, Kleber; **Rentabilidade de clientes e nível de serviço**. Disponível em <<http://www.centrodelogistica.com.br/news/fs-busca.htm?fr-rentab.htm>>. Acesso em: 13 maio 2007.

FLEURY, Paulo F.; **Supply chain management: conceitos, oportunidades e desafios da implementação**. Disponível em <<http://www.centrodelogistica.com.br/new/fr-implement.htm>>. Acesso em: 20 mai. 2007.

FLEURY, Paulo F. et al.; **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____.; **Logística Empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

FLORENTINO, Américo Matheus. **Análise contábil: análise de balanços**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.

FRANCO, Hilário. **Estrutura, análise e interpretação de balanços: de acordo com a Lei das S.A. (Lei n. 6.404, de 15-12-1976)**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

GHEMAWAT, P et al. **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, A. C.; **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____.; **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica**. São Paulo: Campus, 2005.

HOJI, M. **Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

HONG, Y. C. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: supply chain**. São Paulo: Atlas, 1999.

HUMMEL, Paulo Roberto Vampré; TASCHNER, Mauro Roberto Black. **Análise e decisão** sobre **investimentos e financiamentos**: engenharia econômica: teoria e prática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998a.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1998b.

IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E.; GELBCKE, R. E. **Manual de Contabilidade** das Sociedades por Ações. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 1995.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. 22 ed. São Paulo: Campus, 1997.

_____. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S.; COOPER, Robin. **Custo e desempenho**: administre seus custos para ser mais competitivo. 2. ed. São Paulo: Futura, 1998.

KAPLAN, R. S.; One system isn't enough. *Harvard Business Review*. Jan./Feb., 1988.

KASSAI, J. R.; et al. **Retorno de investimento**: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KREUZ, Carlos et al. Estratégias competitivas para agronegócios: análise e resultados para o caso da maçã brasileira. **Revista Eletrônica Administradores sem Fronteiras**, n. 2, p. 1-16, 2005.

LAMBERT, D. M.; STOCK, J.R.; **Strategic logistics management**. 3rd ed Homewood: McGraw-Hill, 1993.

LEONE, G. S. G. **Custos: planejamento, implantação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

LEWIS, Jordan D. **Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

LIMA, M. P. Custos logísticos na economia brasileira. **Revista Tecnológica**, p. 64-69, jan. 2006.

ROOS, Johan; LORANGE, Peter. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

LYNCH, Robert Porter. **Alianças de negócios: uma arma secreta e oculta para vantagens competitivas**. Rio de Janeiro: Makron Books, 1994.

MAÑAS, Antônio V. **Administração de sistemas de informação**. 2 ed. São Paulo: Érica, 2000.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

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

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MÜLLER, José C.; KRIGER, José S.; **Gestão de custos em empresas de distribuição**. **Revista FAE**, p. 23-39, set./dez. 2002.

NICOLAU, Isabel; **O que é estratégia**. **INDEG/ISCTE – Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial**, Lisboa, Portugal, vol. 01/01 Set./2001.

NOVAES, Antônio G. N. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Sistemas de informações gerenciais**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PADOVEZE, Clóvis L. **Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análises**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PAMPLONA, E. O. A inadequação dos sistemas de custos tradicionais em um novo ambiente de fabricação. **Revista Produção**, ISSN 0103-6513. v. 3, n. 3, 1993.

PEREIRA, Ubiratam N. C.; TURRIONI, João B.; PAMPLONA, Edson O. Avaliação de investimentos em tecnologia da informação – TI. **XV ENEGEP**, Porto Alegre, RS. 29 out, Nov/2005.

PEREZ, J.H.; OLIVEIRA, L. M.; COSTA, G. C. **Gestão estratégica de custos**. 2ª edição. São Paulo: Editora Atlas S/A, 2001.

PORTER, M. **Competição: on competition**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REZENDE, Denis A. **Planejamento de sistemas de informação e informática**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ROOS, Johan; LORANGE, Peter. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

SCHAICOSKI, Giovani Marcelo; BURNETT, Robert Carlisle; Pontifícia Universidade Católica do Paraná. **Avaliando o sucesso do processo de engenharia de requisitos em soluções com sistemas de informação dirigidos ao mercado**. 2002. 140 f. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

SILVA, E.L.; MENEZES, E.M.; **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. Atual. Florianópolis: UFSC, 2005

SILVA, C. R. L.; FLEURY, P. F. Avaliação da organização logística em empresas da cadeia de suprimento de alimentos: indústria e comércio. **RAC**, v. 4, n. 1, p. 47-67, jan./abr. 2000.

SOUZA, A.; CLEMENTE, A. **Gestão da informação de custos: aplicações operacionais e estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2007.

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Decisões financeiras e análise de investimentos: fundamentos, técnicas e aplicações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SOUZA, A. et al. Estratégias competitivas e métodos de custeio. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 10. Guararipe, ES, **Anais...** Guararipe, ES, out./2003

THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, c2000.

WANKE, P. et al. Um estudo sobre os impacto no varejo das principais decisões estratégicas de produção e distribuição da indústria. **Gestão & Produção**, v.13, n.1, p.1-13, jan./abr. 2006.

WANKE, P.F.; FLEURY, P. F.; O paradigma do ressurgimento enxuto: armadilha na gestão do fluxo de materiais entre elos da cadeia de suprimentos. **Encontro ANPAD – ENANPAD**. 23; Foz do Iguaçu, **Anais...** Foz do Iguaçu – PR, Brasil. 1999.

WERNKE, R.. **Análise de custos e preços de venda**. São Paulo: Saraiva, 2005a.

_____. Custeio baseado em atividades (ABC) aplicado aos processos de compra e venda de distribuidora de mercadorias. **Rev. Cont. Fin.** – USP, n. 38, p. 74-89, mai./ago. 2005b.

WESTON, J.F. **Administração Financeira de empresas**. 4. ed. Rio de Janeiro: Interamericana, 1979.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. São Paulo: Bookman, 2005.

ZILBER Moises A.; FISCHMANN, Adalberto A. Mudanças na distribuição: o papel da estratégia. **SEMEAD**, 4. Out. 1999.

ANEXO A: Roteiro de Entrevista para identificação de estratégias, objetivos, alianças estratégicas e análise SWOT

Dissertação de Mestrado – Newton A. Backes

| Esquema | Autores | Perguntas (questões) | Perguntas de Pesquisa |
|---|--|---|--|
| Estratégia | | | |
| Estratégias Corporativas | Mintzberg, Ansoff, Ferreira et al, Montgomery e Porter | <ol style="list-style-type: none"> 1. Quem seria o responsável pela administração da empresa? 2. Com relação ao futuro da empresa, quem seria o responsável pela tomada de decisão? 3. Como são traçados os objetivos da empresas a serem atingidos no ano e como é feito o planejamento? 4. Como são definidas as estratégias que a empresa irá seguir (o aumento do número de rotas, renovação da frota, financiamento, leasing, novos equipamentos, prospecção de novos contratos com grandes parceiros, etc.) Quem participa desta decisão? 5. Qual é o objetivo da empresa nos próximos 12 meses? (Exemplos: redução de custos/despesas aumento de cobertura, novos contratos, area de cobertura, etc.) e também para os próximos 5 anos (aumento da participação no mercado, aumentar o tamanho da empresa, etc.) | <p>c</p> <p>c</p> <p>c</p> <p>a, c</p> <p>c</p> |
| Estrategia: Competição e crescimento | Porter, Mintzberg | <ol style="list-style-type: none"> 1. Quais são os principais concorrentes no mercado (no caso dos operadores logísticos)? 2. Como se toma conhecimento da concorrência? 3. Há alguma informação no mercado que permita a empresa saber o quanto ela tem de participação (tamanho)? 4. A qualidade é importante para o seu parceiro? De que forma a empresa sabe ou recebe estas informações do seu parceiro? 5. Como a empresa está planejando o crescimento para os próximos 5 anos? 6. Que indicadores (premissas) estão sendo considerados para o planejamento do crescimento? 7. A estrutura atual da empresa comportaria um crescimento significativos nos próximos anos? 8. Os contratos com empresas fabricantes criam a oportunidade para o crescimento da organização frente aos concorrentes (frente ao mercado)? 9. Quais as vantagens competitivas que um contrato traz para a organização? | <p>c</p> <p>c</p> <p>c</p> <p>c, e</p> <p>c</p> <p>c, e</p> <p>c,e</p> <p>a, c, e</p> <p>a</p> |
| Alianças Estratégicas | Lewis, Lynch, Brasileiro Neto; Freitas e Novaes Lorange e Roos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Os contratos com empresas fabricantes são considerados como alianças estratégicas para a empresa? 2. Os contratos (alianças) aumentam a força da organização no mercado? | <p>a, c</p> <p>a</p> |

| | | | |
|---------------------------|---|---|---|
| Modelo SWOT Fortalezas | Herrero Filho, Thompson Jr e Strickland, Ghemawat, Dornelas | <ol style="list-style-type: none"> 1. Quais os pontos fortes que a empresa considera importante para o negócio? 2. As alianças existentes podem ser consideradas como uma fortaleza da organização? 3. A administração está preparada para assumir / buscar novos desafios? 4. Os recursos disponíveis são satisfatórios para a busca de novos mercados / parcerias / clientes? 5. A rentabilidade e o custo são competitivos frente ao mercado? | <p>a, c a, c c a, c b, d, e</p> |
| Modelo SWOT Oportunidades | Herrero Filho, Thompson Jr e Strickland, Ghemawat, Dornelas | <ol style="list-style-type: none"> 1. Quais as principais oportunidades vislumbradas pela empresa (atualmente e para os próximos anos)? 2. A diversificação de contratos (do negócio) é percebida como oportunidade? 3. Há possibilidades de buscar novos mercados (areas de distribuição)? | <p>c c c</p> |
| Modelo SWOT Fraquezas | Herrero Filho, Thompson Jr e Strickland, Ghemawat, Dornelas | <ol style="list-style-type: none"> 1. Quais os principais pontos fracos (fraquezas) da empresa? 2. A rentabilidade do negócio é relevante? 3. Os processos operacionais são satisfatórios? 4. Custos unitários são mais altos que os custos dos concorrentes? 5. A empresa tem capacidade de auto-financiamento? 6. Quais as maiores (principais) pontos fracos identificados pela empresa referente as barreiras que possam surgir e atrapalhar o desempenho (crescimento) da empresa? | <p>c a, c, d c b d c</p> |
| Modelo SWOT Ameaças | Herrero Filho, Thompson Jr e Strickland, Ghemawat, Dornelas | <ol style="list-style-type: none"> 1. Quais as maiores (principais) ameaças que a empresa tem percebido em relação ao negócio 2. Como os concorrentes podem ameaçar o negócio? 3. Alianças realizadas com empresas concorrentes aos grandes fabricantes por outros operadores logísticos ameaçam o negócio? Como isso pode ser avaliado? 4. Serviços alternativos como internet, correios, etc podem ameaçar a organização? Como isso é avaliado? | <p>a c c c</p> |

