4
Estudo de Caso

A história da Nova Iguaçu Distribuidora de Bebidas, localizada no município de Queimados no Estado do Rio de Janeiro iniciou-se na década de 80. Em 1983 houve a fusão da Distribuidora Escuna de Nova Iguaçu, que atendia todo o município de Nova Iguaçu, com o Distribuidor Saveiro de Belford Roxo, surgindo assim a Distribuidora da Baixada Fluminense, atendendo os municípios de Nova Iguaçu, Queimados, Belford Roxo e parte do município de Duque de Caxias.

Após a fusão, a Nova Iguaçu Distribuidora de bebidas vem efetuando conquistas e melhoria na sua prestação de serviço e passou a atender também os municípios de São João de Meriti e Nilópolis.

O objetivo da Nova Iguaçu Distribuidora de Bebidas Ltda é a divulgação, comercialização e a distribuição dos produtos da marca Skol. Seus profissionais têm a visão de que a distribuidora Skol não comercializa, mas presta um serviço importantíssimo que é a distribuição regional dos produtos Skol, junto com diversos outros serviços que agregam valor à empresa, gerando benefício à marca.

Os tipos de produtos comercializados e distribuídos pelas distribuidoras Skol são as cervejas, refrigerantes, água e isotônicos.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

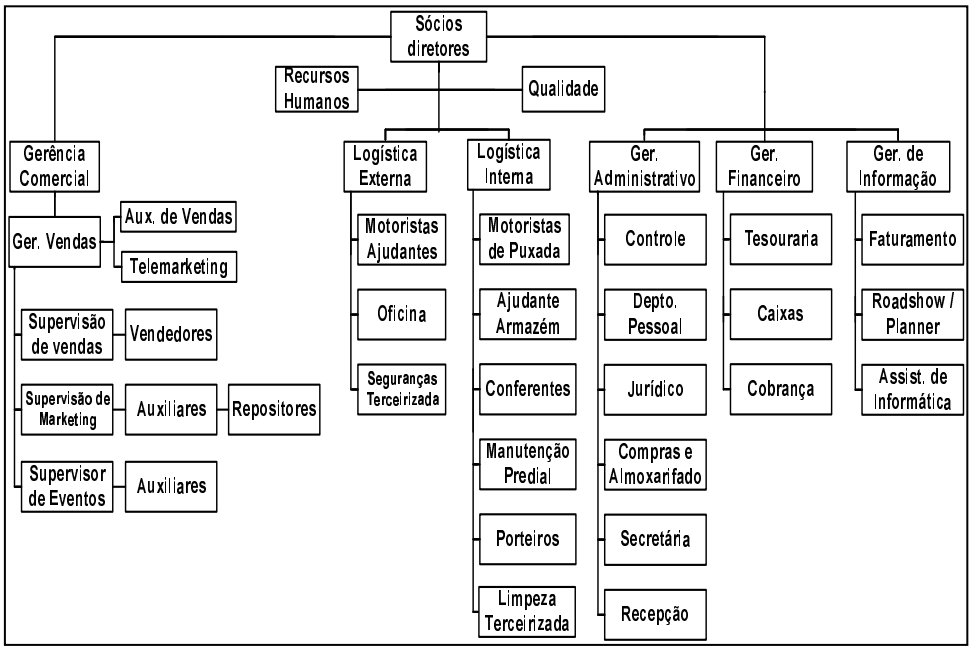

Figura 14 – Organograma da empresa

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

A estrutura organizacional da Nova Iguaçu Distribuidora é verticalizada, como mostrado na Figura 5. A estrutura é formada pela diretoria, composta pelos sócios da empresa, que têm como responsabilidade a administração de toda a organização, análise dos relatórios formatados pelos gerentes responsáveis de cada departamento como, por exemplo, o fluxo de capital, planejamento e estratégia de investimento, marketing, venda, fornecimento e distribuição. Seguindo uma estratégia hierárquica e abaixo da diretoria encontram-se os respectivos departamentos e seus gerentes, que têm o mesmo nível de responsabilidades e com comunicação direta com a diretoria.

O departamento de recursos humanos é responsável pela contratação, demissão e avaliação dos profissionais, cargos e salários, busca de benefícios que possam ajudar e facilitar a vida do profissional, como cesta básica e outras funções que estão ligadas diretamente com a atuação e a vida dentro e fora do ambiente de trabalho do profissional.

O departamento de qualidade avalia o desempenho da qualidade de serviço da empresa e do profissional em relação ao programa de excelência, utilizando uma amostragem dos serviços realizados de cada setor para obter uma avaliação de todos e seus serviços prestados dentro da empresa e ao cliente.

O departamento comercial trata da organização e do gerenciamento das vendas. O gerente comercial analisa o desempenho de cada supervisor, vendedor e o desenvolvimento das equipes de vendas. O departamento de vendas é composto por oito supervisores de vendas, um supervisor de *refrigenanc* (bebidas energéticas), três supervisores de marketing, quarenta e oito vendedores titulares de rota e quatro **feiristas**.

Nas equipes de supervisores e vendedores são alocadas oito equipes de vendas que atendem os municípios de Nova Iguaçu, Queimados, Belford Roxo e parte do município de Duque de Caxias. Cada equipe atende um segmento comercial específico, conforme o Quadro 2:

NÚMERO DE EQUIPES	SEGMENTO COMERCIAL	DESCRIÇÃO DO SEGMENTO
5	Varejo Frio	Estabelecimento comercial que vende produtos gelados para o consumo no local (bares, botequins, restaurantes e etc.)
2	Top Domínio	Clientes que possuem grandes volumes e alta lucratividade
1	Auto-Serviço	Depósitos de bebidas

Quadro 2 – Equipes por Segmento

O departamento de venda busca solucionar problemas dos clientes, como problema de embalagens, produto estragado ou outras insatisfações que possam ocorrer e os profissionais deste departamento formalizam o problema através de relatórios que chegam ao gerente de vendas na busca da solução e da satisfação de seus clientes.

O ciclo de pedido, ou seja, o tempo que o pedido leva desde a pré-venda até a entrega definitiva do produto, tem de ser reduzido, pois se trata de produtos de alto giro e a falta dos mesmos pode ocorrer na perda de mercado para os produtos concorrentes, onde já foi comentado que o segmento de cerveja e refrigerantes possui um alto índice de concorrência. A Nova Iguaçu Distribuidora atende atualmente os seus clientes em vinte e quatro horas, isso quer dizer que o ciclo de

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

pedido da distribuidora leva vinte e quatro horas, desde a sua realização pelo cliente até o recebimento do produto pelo mesmo. Isso equivale ao vendedor tirar o pedido num dia e entregar no dia seguinte. Para alguns casos emergenciais, o gerente de vendas informa que o pedido é atendido no mesmo dia.

O departamento administrativo tem como responsabilidade a folha de pagamento, a disponibilidade de capital monetário para a realização das compras e almoxarifado; o departamento financeiro cuida do fluxo de caixa; e o departamento da informação é responsável pelo processo de faturamento do sistema de informática e pela roteirização dos veículos que repassa as informações das melhores rotas para o departamento de logística externa.

O departamento de logística externa tem a função de realizar a distribuição em diversos pontos para clientes de diversos segmentos com objetivo de atender a todos executar a troca dos produtos devolvidos e avariados em conformidade com os critérios do programa de excelência e a coleta de vasilhames.

Caso o cliente aceite, o ajudante poderá abastecer a geladeira personalizada da marca Skol e efetuar também a arrumação para melhor expor o produto e assim efetuar um rodízio de estoque no cliente, colocando os produtos antigos para frente da geladeira e os novos para trás e em alguns casos o recebimento, ou seja, a cobrança.

Existem alguns outros serviços que podem ser considerados intangíveis, pois o cliente não consegue ver, como a manutenção dos veículos, dando maior satisfação e segurança para os entregadores e motoristas, mas consegue perceber através da realização das entregas no tempo certo e com os produtos em perfeitas condições de comercialização.

O departamento de logística interna trata do abastecimento da distribuidora, ou seja, é ele que cuida da puxada[13] na fábrica, que é estabelecida pela quantidade física em estoque em comparação com a meta de venda estabelecida pelo departamento comercial. No programa de excelência da AMBEV, o estoque de segurança deve ser de aproximadamente cinco dias. O rodízio de estoque também

[13] Termo utilizado para as distribuidoras que buscam os produtos na fábrica.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

faz parte da função, para evitar o carregamento de produtos avariados e o critério utilizado no rodízio dos materiais é o FIFO[14] (*first-in*, *first out*) assim evitando entregas de produtos vencidos, e a insatisfação do cliente pelo produto e a manutenção do armazém.

4.1
Fluxo Operacional

A Figura 15 apresenta o desenho da rede logística de distribuição da Nova Iguaçu Distribuidora de Bebidas. O processo operacional inicia-se na presença do vendedor junto ao cliente, em que são realizadas as negociações para a geração de uma ordem de pedido.

A etapa seguinte ocorre em duas fases: a primeira passando pelo departamento financeiro, para avaliação do crédito dos clientes e caso não exista crédito a compra é cancelada. Na segunda fase o pedido é enviado para o faturamento, que remete as notas fiscais para o departamento de logística externa, já com o plano de entrega para o motorista.

A etapa final também é dividida em duas fases, uma fase é o carregamento dos pedidos e a outra a entrega dos pedidos propriamente dita. Toda essa operação é realizada da entrada do pedido no mesmo dia da visita do vendedor à entrega no dia posterior, ou seja, as entregas são realizadas no dia seguinte.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

[14] O primeiro a entrar é o primeiro a sair.

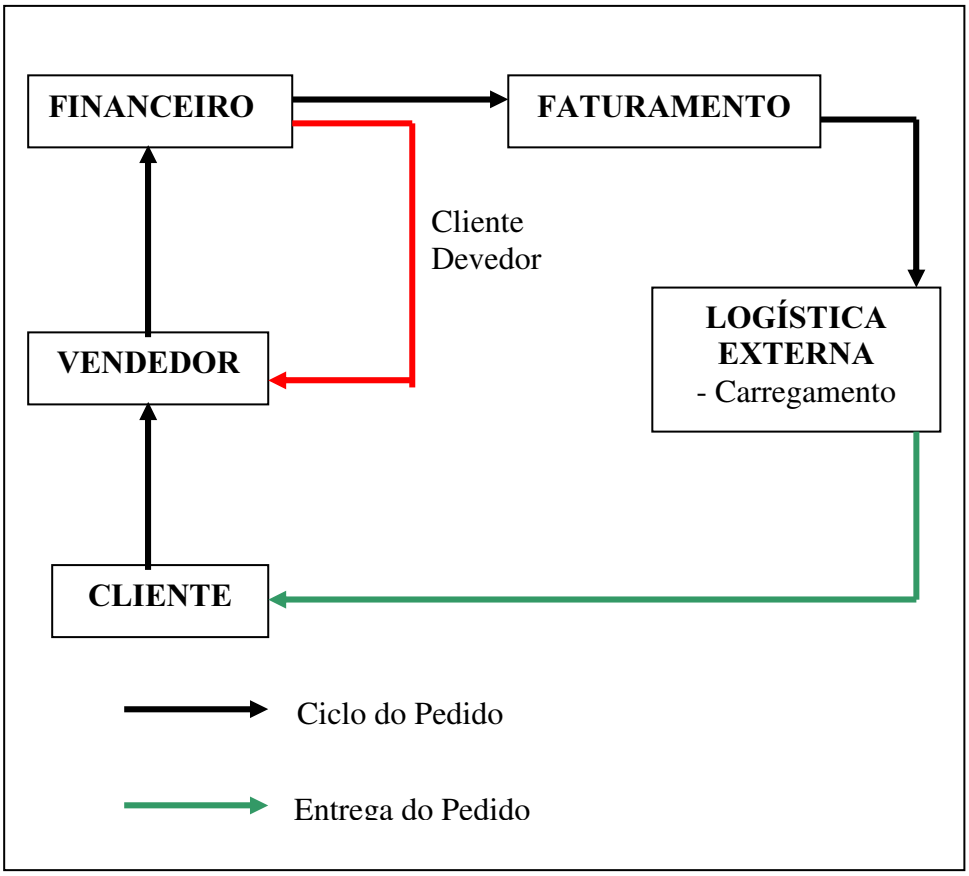

Figura 15 – Rede de distribuição

4.2
Marca Skol

A marca Skol nasceu na Suécia e seu nome significa "Saúde!", associado às saudações muito comuns na Suécia e usadas nos brindes durante as confraternizações e comemorações. Em português, a palavra skol significa elite, ou seja conjunto de pessoas mais cultas.

O início da marca originou-se no ano de 1964, quando foi formada na Europa por seis grandes grupos cervejeiros. Em 1967 a cerveja Skol e sua marca foram lançadas no Brasil, associadas ao grupo Scarpa, composto de quatro cervejarias (Caracu, Santista, Cayru e Londrina). Em 1969, as quatro cervejarias foram incorporadas, nascendo a Cervejarias Reunidas Skol Caracu S/A. A Cervejarias Reunidas Skol foi a primeira a lançar a cerveja em lata.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

No ano de 1980, a Cia e Cervejaria Brahma assumiram o controle acionário da Skol, passando a ter o direito de produzir a cerveja Skol. A estratégia da Brahma foi a de diferenciar as distribuidoras que tinham o compromisso de comercializar os produtos da marca Brahma com os da marca Skol e assim surgiram as Distribuidoras Skol.

Em 1990 a cerveja Skol conquistava cerca de 10% do mercado nacional. Em 1993 foi lançada à primeira cerveja, em embalagem Long Neck (300ml), e a lata de 500ml, aumentando a participação no ano seguinte para 16,9% e neste mesmo ano foi lançada no Brasil a Skol Ice e a Skol Bock.

Com as constantes novidades lançadas no mercado com a marca Skol, em 1995 a Cia e Cervejaria Brahma da filial do Rio de Janeiro atingiu a produção de 225.497.000 litros de cerveja e recebeu o prêmio de produtividade, que a colocou entre as cinco melhores unidades do complexo Brahma / Skol.

A Cia está dividida por cinco regionais, com uma diretoria Skol para cada regional. A regional Skol do Rio de Janeiro é controlada pela Diretoria 1, que abrange todas as revendas Skol dos estados de Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia e Rio de Janeiro.

Hoje, no estado do Rio de Janeiro, existem 15 Revendas Skol, com a concessão para distribuir seus produtos, cada uma independente da outra, com estruturas próprias, atendendo as exigências da Companhia. Cada revenda possui área fechada para atuar e todas possuem autorização para vender o mix de produtos Skol registrados na MABRA, empresa da Cia que cuida de terceiros. Todas têm o compromisso e é pré-requisito para ser representante da marca Skol atender as exigências da Cia e cumprir as exigências estabelecidas no programa de excelência da AMBEV.

Todas as Revendas estão autorizadas a vender o Mix de produtos Skol e produtos de terceiros, credenciados pela Companhia. Após a criação da AmBev, algumas revendas comercializam produtos das marcas Skol, Antarctica e Brahma ao mesmo tempo. Os critérios utilizados pela Companhia para autorizar uma revenda a ser tri-marca estão vinculados ao nível de prestação de serviço do

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

revendedor, *market share* da marca original e características específicas do mercado.

A única fábrica que só produz Skol fica em Brasília, no Distrito Federal e pertence a Diretoria 3 (Centro–Oeste e Norte). Já a Caracu só é produzida em Minas Gerais e distribuída para todo Brasil.

4.3
Programa de excelência da AMBEV

A AMBEV criou um programa de excelência voltado para as distribuidoras Skol com o objetivo de padronizar as atividades e medir o desempenho da estrutura organizacional, qualidade do ambiente de serviço dos funcionários, incentivos dados aos funcionários, conhecimentos dos diretores e funcionários da distribuidora em que trabalham e aos clientes diretos da distribuidora (varejistas e atacadistas), melhoria da qualidade do serviço com o objetivo de aumentar a participação da marca Skol no mercado regional e nacional. O programa de excelência será melhor detalhado mais adiante.

O primeiro programa de excelência foi criado em 1992, por Fred Boabadd[15], mas desde a sua criação para os dias atuais ocorreram diversas modificações com o interesse e a preocupação de atualizar o programa e acompanhar o desenvolvimento do mercado, as exigências dos consumidores e o desenvolvimento tecnológico. O programa ajudou e aumentou o nível de qualidade de serviço e competitividade das distribuidoras Skol, segundo o Sr. André Ricardo, gerente de qualidade da Nova Iguaçu distribuidora.

O programa de excelência está dividido em títulos e subdividido em quesitos, que são constituídos por objetivo, item, conceitos, notas e exemplos, este servindo para ilustrar o objetivo de cada quesito:

■ Objetivos – define o que se pretende aferir em cada quesito;

[15] Gerente Nacional de Programa de Excelência

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

■ Item – cada item possui uma pontuação, em que o grau de cumprimento de cada item permitirá a verificação da situação da revendedora em comparação ao objetivo definido para cada quesito;

■ Conceitos – são as explicações necessárias para a boa compreensão do que se deseja medir;

■ Notas – explicações complementares aos conceitos;

Quanto às avaliações, as solicitações contidas em cada item serão consideradas como atendidas ou não atendidas, não havendo pontuação intermediária por item, ou seja, se a solicitação contida no item foi atendida será aplicada a pontuação prevista, mas se a solicitação contida no item não foi atendida, então se aplica o valor zero na pontuação.

Na avaliação das revendedoras são consideradas duas variáveis: as participações de mercado (*market-share*) da marca e as qualificações da estrutura, gestões, atuação no mercado e resultados, em que são qualificadas, conforme abaixo:

- *Market-share*:

• Líder

• Não líder, competidor

- Qualificação:

• Suficiente

• Insuficiente

O *market-share* é avaliado pela própria força de venda de cada revenda utilizando a metodologia Thomas, que é uma ferramenta que possibilita o diagnóstico do mercado através de indicações de pesquisa e são coletados pelos vendedores nos PDVs de cada setor. Esta metodologia foi criada por Thomas Costa Oliveira, atual gerente comercial da AMBEV.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA

As revendedoras podem ser qualificadas conforme o quadro abaixo em virtude dos resultados obtidos:

- Líder:

- Absoluto (LA)

- Precário (LP)

- Competidor:

- Forte (CF)

- Atrasado (CA)

As qualificações possíveis serão:

	LÍDER ABSOLUTO		COMPETIDOR FORTE	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO
Suficiente	LA	LP	CF	CA
Insuficiente	LP	LP	CA	CA

A revendedora que não for líder absoluto ou competidor forte, será passível de desligamento da rede de distribuição AMBEV.

O quesito do programa de excelência tem por objetivo medir o desempenho das atividades de toda a estrutura, desempenhos no mercado, os resultados de vendas e sua participação no mercado de suas revendedoras. Esses quesitos encontram-se nos anexos 5, 6 e 7.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124981/CA