

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

ANDERSON NOVAIS DE MELO

AVALIAÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO NO SETOR AUTOMOTIVO: UM
ESTUDO DE CASO DAS BATERIAS MOURA

CARUARU
2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

ANDERSON NOVAIS DE MELO

AVALIAÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO NO SETOR AUTOMOTIVO: UM
ESTUDO DE CASO DAS BATERIAS MOURA

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação
em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco,
Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para
aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.
Orientador: Prof. M.Sc. Mário Rodrigues dos Anjos Neto

CARUARU
2015

Catálogo na fonte:
Bibliotecária - Simone Xavier CRB/4-124

M528a Melo, Anderson Novais de.
 Avaliação da distribuição no setor automotivo: um estudo de caso das baterias Moura.
 / Anderson Novais de Melo. - Caruaru: O Autor, 2015.
 78f. ; 30 cm.

 Orientador: Mário Rodrigues dos Anjos Neto
 Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de
 Pernambuco, CAA, Administração, 2015.
 Inclui referências bibliográficas

 1. Indústria automotiva. 2. Distribuição. 3. Acumuladores. I. Anjos Neto, Mário
 Rodrigues dos. (Orientador). II. Título

658 CDD (23. ed.)

UFPE (CAA 2015-090)

ANDERSON NOVAIS DE MELO

AVALIAÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO NO SETOR AUTOMOTIVO: UM
ESTUDO DE CASO DAS BATERIAS MOURA

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação
em Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do
Agreste

Caruaru, 26 de fevereiro de 2015

Prof. Dr. Cláudio José Montenegro
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Prof. M.Sc. Mário Rodrigues dos Anjos Neto
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

Prof. Amanda Karolyne Nascimento da Silva
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Prof. Dr. Antonio de Souza Silva Junior
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

AGRADECIMENTOS

À minha família pelo apoio e pela disposição em mudar de estado tudo em nome da minha formação pessoal e profissional.

A minha namorada Arabela que me apoiou e esteve ao meu lado no desenvolvimento deste trabalho.

Aos amigos e amigas que de uma forma ou de outra contribuíram para que eu me mantivesse firme em busca dos meus objetivos, seja com palavras, com carinho, atenção.

Aos meus colegas da escolaridade Andson, Aline e Hemmyle pela compreensão e contribuição para a pesquisa.

A todos os professores com quem tive aula durante a graduação, mesmo aqueles com quem não obtive a média necessária para aprovação, mas que contribuíram para minha formação não só profissional, mas principalmente pessoal.

Ao professor e amigo Mário dos Anjos pela atenção e incentivo não somente durante esta pesquisa, mas ao longo de todo o curso.

À gerente de Vendas e Atendimento ao Cliente da Moura, Sra. Márcia Paixão, que foi minha linha de acesso a empresa estudada.

E a todas as pessoas que diretamente ou indiretamente me fizeram perceber que eu devia me superar cada dia mais, o meu muito obrigado!

EPÍGRAFE

“Alguns homens não são destinados a serem felizes. São destinados a serem grandiosos.”

(Cyrus Beene)

RESUMO

A indústria automotiva tem sido uma das principais fontes geradoras de emprego e renda nos últimos anos no Brasil, além de contribuir significativamente com o Produto Interno Bruto brasileiro. No entanto os custos dos fornecedores com a distribuição das peças às montadoras são grandes, e são repassados ao público consumidor dos veículos, o que objetivou este estudo monográfico que buscou identificar a percepção dos gestores da Acumuladores Moura S/A principal fornecedora de baterias automotivas a indústria de automóveis no país, sobre a distribuição do seu produto. Utilizou-se um roteiro de entrevistas semiestruturado para a coleta de dados em entrevistas realizadas na sede da Acumuladores Moura S/A em Belo Jardim-PE, entre os meses de dezembro de 2014 e janeiro de 2015. Os resultados revelaram na percepção dos entrevistados a necessidade de se repensar a matriz de transporte brasileira que é muito concentrada no transporte rodoviário que é o transporte mais caro, além de todas as suas deficiências devido a falta de infraestrutura adequada das rodovias, e do péssimo estado de boa parte da frota nacional de caminhões. Conclui-se que o investimento em outros modais como o ferroviário, aéreo e marítimo pode ser a saída para que se diminua os custos da distribuição não só das baterias automotivas, mas de vários produtos em geral. Espera-se que este estudo contribua para que as medidas necessárias sejam tomadas por parte dos responsáveis para que a distribuição das baterias não se torne um fator muito oneroso e limitador na produção de automóveis, bem como no mercado repositivo.

Palavras-chave: Distribuição, indústria automotiva, baterias automotivas Moura.

ABSTRACT

The automotive industry has been one of the main sources of employment and income in recent years in Brazil, and significantly contribute to the Brazilian GDP. However the costs of suppliers to the distribution of parts to automakers are great, and are passed on to the consumer public of the vehicles, which aimed this monographic study aimed at identifying the perception of managers Accumulators Moura S/A leading supplier of automotive batteries automobile industry in the country, on the distribution of their product. We used a semi-structured interview script to collect data on interviews conducted at the headquarters of Accumulators Moura S/A in Belo Jardim, Pernambuco, between the months of December 2014 and January 2015. The results revealed in the perception of respondents need to rethink the Brazilian transport matrix which is highly concentrated in road transport which is the most expensive shipping, plus all their shortcomings due to lack of adequate infrastructure of roads, and the poor state of much of the national truck fleet . It is concluded that the investment in other modes such as rail, air and sea can be output to that decrease distribution costs of not only automotive batteries, but several products in general. It is hoped that this study will contribute to the necessary measures are taken by those responsible for the distribution of batteries does not become a very costly and limiting factor in automobile production, as well as replenishing market.

Keywords: distribution, automotive, automotive batteries Moura.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 2.1: Fundação da Acumuladores Moura em Belo Jardim, 1957.	17
Figura 2.2: Fundação da Metalúrgica Moura, 1966.	18
Figura 3.1: Gráfico da Utilização dos Modais no Brasil.	25
Figura 3.2: Organograma básico de distribuição.	28
Figura 3.3: Paralelismo entre canais de distribuição e distribuição física.	31
Figura 3.4: Gráfico dos Canais de distribuição.	32

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA.....	12
1.1 Introdução.....	12
1.2 Problema de Pesquisa.....	12
1.3 Pergunta de Pesquisa.....	14
1.4 Objetivos da Pesquisa	14
1.4.1 Objetivo Geral.....	14
1.4.2 Objetivos específicos	15
1.5 Justificativas.....	15
1.5.1 Teórica.....	15
1.5.2 Prática.....	16
CAPÍTULO 2 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO SETOR.....	17
2.1 Acumuladores Moura.....	17
2.1.1 História.....	17
2.1.2 Missão	19
2.1.3 Crença.....	19
2.1.4 Valores	19
2.1.5 Informações sobre a Moura.....	19
2.2 O segmento de baterias automotivas.....	20
CAPÍTULO 3 -REFERENCIAL TEÓRICO	22
3.1 Sistema de Transporte.....	22
3.1.1 Transporte Rodoviário	24
3.2 Distribuição Física	27
3.2.1 Canais de distribuição	30

CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA	33
4.1 Procedimentos Metodológicos	33
4.1.1 Ambiente de coleta de dados	34
4.1.2 Questão central	34
4.1.3 Categorias de entrevistados	34
4.1.4 Análise de conteúdo	35
4.1.5 Domínios, significados e questões das entrevistas semiestruturadas	36
4.1.6 Roteiro da entrevista semiestruturada	39
CAPÍTULO 5 - ANÁLISE DE DADOS	40
5.1 Análise de dados	40
CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES	59
6.1 Introdução.....	59
6.2 Conclusões e implicações gerenciais	59
6.3 Limitações	60
6.4 Sugestões para futuras pesquisas.....	61
REFERÊNCIAS	62
APÊNDICE A	65

APÊNDICE B	70
APÊNDICE C	75

CAPÍTULO 1 - APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

1.1 Introdução

Este capítulo apresenta o problema e os objetivos – geral e específicos – da Pesquisa, assim como suas justificativas teóricas e práticas.

1.2 Problema de Pesquisa

A cada ano que se passa, a minimização dos custos se torna fundamental para o desenvolvimento das organizações e dos mercados, e com a demanda por um desenvolvimento sustentável isso se traduz também em menos recurso consumidos. Como afirma Dias (2010), a distribuição transformou-se em um tema primordial, fazendo com que várias empresas culpem os custos de distribuição como fator determinante na rentabilidade do negócio.

O aprimoramento das redes logísticas se torna um objetivo óbvio quando se quer minimizar custos e o uso de recursos, dentro da logística a distribuição física se destaca como a atividade mais importante quando tratamos dos custos, já que essa é responsável por absorver dois terços dos custos da logística empresarial (BALLOU, 2008).

A distribuição física está atrelada as demais áreas da empresa. Atualmente o marketing considera como primordial para o negócio a distribuição física, impactando na imagem da empresa, influenciando na satisfação do consumidor. Entregas feitas de maneira rápida, segura e sem erros passa confiança ao público e são instrumentos fundamentais para o marketing de relacionamentos (MARTINS & CAMPOS, 2009).

Afirma Dias (2010, p. 462) que “Dentro do contexto empresarial, um dos conceitos aplicados à distribuição e inclusive bastante acadêmico é termos o produto certo, em lugar certo, na quantidade correta, no tempo certo e ao menor custo”.

De acordo com Chopra e Meindl (2011) os responsáveis pela rede de distribuição devem responder a duas questões-chave:

- O produto será entregue no local do cliente ou apanhado de um local predeterminado?

- O produto passará por um (local) intermediário?

Baseados nas respostas a estes questionamentos bem com a natureza do negócio, um de seis distintos sistemas de distribuição pode ser utilizado para levar produtos aos clientes, são eles:

1. Armazenagem em fabricante com remessa direta.
2. Armazenagem em fabricante com remessa direta e consolidação em trânsito.
3. Armazenagem em distribuidor com entrega por transportadora de encomendas expressas.
4. Armazenagem em distribuidor com entrega direta.
5. Armazenagem em fabricante ou no distribuidor com retirada pelo cliente.
6. Armazenagem em varejista com retirada pelo cliente.

Para que isto venha a acontecer um planejamento deverá ser feito para que uma previsão de demanda futura possa ser estabelecida quanto a sua natureza e extensão em um período futuro e assim consequentemente o desenvolvimento de um sistema que atenda adequadamente essa demanda estabelecida. O planejamento da distribuição será mais importante, quando o tempo entre sua conclusão e sua implementação for maior (DIAS, 2010).

Geralmente se tem dois tipos de mercados para qual se deve elaborar um planejamento. Os usuários finais que vão utilizar o produto para atender suas necessidades, ou como no caso dos usuários industriais que criam novos produtos. Companhias podem ser os consumidores finais e vender produtos para seus clientes. O outro tipo de mercado é formado por intermediários que revendem os produtos para outros consumidores finais. Essas categorias diferem no perfil e volume de compra (BALLOU, 2008).

Promover melhorias na estrutura industrial requer maior dinâmica no sistema logístico que inclui suprimento de materiais e componentes, controle e deslocamento de produtos e esforço de vendas dos produtos finais, até o produto acabado chegar ao seu destino final. Somando a isso os gestores estão considerando que devem coordenar suprimentos, embalagem, transporte, comercialização e finanças somente em uma atividade controlada globalmente, afim de maximizar a eficiência e minimizar o capital investido. Essas atividades são o transporte de carga, movimentação de materiais, embalagem, armazenamento, controle de estoque, escolha de local para armazém,

processamento de pedidos e atendimento ao cliente (POZO, 2009).

A definição do canal de distribuição é um dos fatores de destaque na organização de um sistema de distribuição. De forma com que se possa criar parâmetros quanto as especificações do produto e do mercado sob o canal selecionado. Por possuírem um pequeno número de fatores intermediários os pequenos canais são facilmente encontrados onde o produto tem maior valor agregado, ou produtos específicos fabricados sob medida, ou de difícil estocagem duradoura por sua natureza (DIAS, 2010).

Os canais de distribuição devem ser escolhidos conforme os mercados por eles atendidos como explica DIAS (2010, p. 475):

Para a satisfação de suas necessidades, em alguns casos é necessário utilizar diferentes estratégias de distribuição que atendam às diversas necessidades de serviço. Um mesmo tipo de produto pode atender às necessidades de dois segmentos do mercado, porém com distintos métodos de distribuição.

Nesse panorama, buscou-se, avaliar as percepções dos gerentes de logística e vendas da Moura e o analista de Suprimentos e Projetos sobre os canais de distribuição das baterias automotivas Moura.

1.3 Pergunta de Pesquisa

Qual a percepção dos gestores da Moura sobre os canais de distribuição das baterias automotivas Moura?

1.4 Objetivos da Pesquisa

Aqui são apresentados os objetivos deste trabalho de conclusão de curso; Primeiramente o objetivo geral e na sequência, os objetivos específicos.

1.4.1 Objetivo Geral

O objetivo geral dessa pesquisa é:

Avaliar a percepção dos gestores da Moura sobre os canais de distribuição das baterias automotivas Moura.

1.4.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos dessa monografia são:

- Identificar os fatores que influenciam a distribuição das baterias Moura,
- Mensurar a satisfação dos gerentes de logística e vendas e do analista de suprimentos e projetos com a distribuição das baterias Moura,
- Propor melhorias na distribuição para a organização.

1.5 Justificativas

Nesta seção são apresentadas as justificativas, tanto teóricas quanto práticas, da presente pesquisa.

1.5.1 Teórica

Segundo Ballou (2008), a distribuição física é responsável por dois terços dos custos de logística. De acordo com dados do SINDIPEÇAS - Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores (2014) 70,1% do faturamento da produção de autopeças é oriundo das montadoras o que nos dá a noção da importância de se fazer uma distribuição eficiente às montadoras, principalmente no momento atual não só da economia nacional, mas também do mercado de autopeças que está sofrendo queda nas vendas, de acordo com o relatório de pesquisa conjuntural do Sindipeças,

cerca de 13,5% de queda no faturamento acumulado no período de janeiro a agosto de 2014 em relação ao mesmo intervalo em 2013, atribuído principalmente a baixa movimentação no mercado automotivo brasileiro.

A distribuição tornou-se um pilar importante para a lucratividade da empresa, pois além de influenciar o custo de cadeia de suprimentos, também impacta na experiência do cliente (CHOPRA; MEINDL, 2011).

1.5.2 Prática

A escolha do tema foi motivada pela identificação do pesquisador pelo setor automotivo e com o transporte de materiais. A escolha do estudo se deu pela importância crescente em se fazer a distribuição de maneira eficiente com o objetivo de reduzir os custos logísticos e dar maior competitividade ao mercado, no momento em que tanto indústria automotiva como a indústria de autopeças estão em recessão.

A realização de um estudo sobre a avaliação e satisfação dos gerentes de logística, de Vendas e do analista de Suprimentos dos Acumuladores Moura possibilita a previsão sobre o futuro da logística de distribuição e atendimento das necessidades dos clientes, promovendo a discussão e o debate sobre a escolha de novos modais, característica de veículos, construção de armazéns entre outras possíveis melhorias, dinamizando o canal de distribuição e escoando a produção desde períodos como o atual do mercado de autopeças e de veículos automotores, até demandas maiores como visto no final da década passada.

Espera-se contribuir num aprofundamento da situação atual de distribuição e escoamento da produção dos Acumuladores Moura destinado ao abastecimento dos distribuidores das Baterias Moura em todo o Brasil, e propor melhorias neste setor da empresa, contribuindo para um melhor equilíbrio entre necessidades e custos incorridos.

O próximo capítulo apresenta a organização objeto de estudo e uma visão geral sobre o setor.

CAPÍTULO 2 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO SETOR

2.1 Acumuladores Moura

2.1.1 História

A história da Moura começa em 1957 quando o engenheiro químico Edson Mororó Moura, junto com sua esposa Maria da Conceição, decidem fabricar baterias automotivas no município de Belo Jardim no agreste pernambucano, onde não havia água encanada, nem energia elétrica e somente um carro na cidade.



Figura 2.1 Fundação da Acumuladores Moura em Belo Jardim, 1957.
Fonte: Site oficial da Moura.

Na evolução histórica da Moura, destaca-se: Fundação da Metalúrgica Moura em 1966, na década de 1980 o início do fornecimento de baterias a duas das principais

montadoras presente no mercado brasileiro, a Fiat em 1984 e a Volkswagen em 1988. Fatos também marcantes nos anos 80, foram a entrada no mercado Norte-Americano com o início das exportações em 1983, o lançamento da bateria para veículos movidos a álcool em 1984 e a inauguração da fábrica de Itapetininga (SP) em 1986. No final dos anos 90 o fornecimento de baterias à International® e o lançamento da Bateria Moura com Prata marcaram a década. Os anos 2000 são marcados por lançamentos inovadores, Bateria estacionária Clean®, bateria tracionária Log® e Monobloco Log®, bateria náutica Boat®, Bateria Inteligente® e bateria Log Diesel®. No fim dos anos 2000 a Moura amplia sua participação no fornecimento de baterias as montadoras com o início do fornecimento à Chery, GM e Kia Motors, além do fornecimento à IVECO no ano 2000, da Nissan em 2002 e a Mercedes-Benz. Em 2011 a Moura se consolida como uma das maiores produtoras de Baterias da América do Sul, inaugurando na Argentina sua primeira planta industrial fora do Brasil. Continuando sua agenda de lançamentos a Moura lançou as baterias Moura Clean Max, Nova bateria Automotiva, a bateria Moura Moto adentrando em um novo segmento, e a bateria Moura VRLA.



Figura 2.2: Fundação da Metalúrgica Moura, 1966.

Fonte: Site oficial da Moura

2.1.2 Missão

A missão da Moura é:

“Produzir e entregar as melhores soluções em baterias com um time coeso, gerando riquezas, fazendo o novo, bem feito e com paixão.”

2.1.3 Crença

A Moura tem por crença:

“Fortalecer vínculos garante um futuro melhor.”

2.1.4 Valores

Fazem parte dos valores da Moura:

“Pessoas, qualidade, inovação, sustentabilidade, Clientes, integridade e persistência.”

2.1.5 Informações sobre a Moura

A Moura possui atualmente uma capacidade de produção anual superior a 7 milhões de baterias, a estrutura física do Grupo Moura é constituída por dois centros técnicos e logísticos avançados, seis plantas industriais sendo uma na Argentina e mais de setenta centros de distribuição comercial no Brasil, na Argentina e no Uruguai, além de parceiros no Reino Unido, Paraguai e Portugal, atendendo todo o Mercosul e parte da Europa.

A Moura é reconhecida por conquistar vários prêmios de qualidade das montadoras Fiat, Ford, GM, Mercedes-Benz e Volkswagen, sendo atualmente uma das maiores fornecedoras de baterias para a frota em circulação na América do Sul.

Famosa por ter um espírito inovador, a Moura desenvolveu inovações primordiais no mercado de automóveis da América do Sul, como a criação da bateria

para carros movido a Álcool combustível e a incorporação de ligas de prata ao seu produto. Inovou também no desenvolvimento da bateria náutica Moura Boat, e no desenvolvimento da bateria estacionária para altas temperaturas Moura Clean e a baterias para veículos pesados de trabalho contínuo Moura Log Diesel.

Um dos fatores responsáveis por essa inovação e crescimento acelerados é a soma da sua cultura voltada as necessidades dos clientes e a visão de mercado. A Moura conta com a participação integrada de seus milhares de clientes tanto internos como externos nos processos de desenvolvimento, produção, comercialização, aplicação e assistência técnica que possibilitam à Moura o reconhecimento por parte dos consumidores.

2.2 O segmento de baterias automotivas

Com a crescente demanda por veículos híbridos e elétricos, o segmento de baterias automotivas está passando por uma transformação e tende a alavancar suas vendas nos próximos anos, no Brasil, ainda não há uma política de incentivos à produção e comercialização desse tipo de veículo, mas com as novas tecnologias embarcadas nos veículos a combustão, o desenvolvimento de baterias mais eficientes se mostra necessário afim de manter a competitividade da indústria automotiva brasileira, onde a indústria de baterias automotivas é uma das últimas e poucas dentro das indústrias de autopeças com domínio de empresas de capital nacional.

No Brasil a indústria de baterias automotivas se volta totalmente na produção de baterias de chumbo-ácido, apesar de que algumas empresas desenvolvem tecnologias mais modernas, com desempenho superior. Essa indústria sobreviveu ao processo de abertura comercial dos anos 1990, onde as empresas de capital nacional são responsáveis por cerca de 75% do mercado (CASTRO; BARROS; VEIGA, 2013).

O parque industrial de fabricação de baterias é amplo no Brasil, concentrados principalmente em São Paulo e no Paraná, a Moura que é a maior empresa de capital nacional do setor, tem uma planta em Pernambuco, fazendo com que o estado tenha participação significativa na produção do país.

O recente desempenho da indústria de baterias automotivas no Brasil é superavitário. O volume de vendas cresce amparando-se no aumento da produção e

principalmente com a importações que aumentaram nos últimos anos (CASTRO; BARROS; VEIGA, 2013).

De acordo com Castro, Barros e Veiga (2013) no relatório setorial do BNDES, a comercialização de baterias automotivas têm como drivers os chamados mercados de Original Equipment Manufacturer (OEM) que são as montadoras de veículos, o mercado repositor e as exportações. O fornecimento para as montadoras é dominado pela brasileira Moura objeto do estudo e pela norte-americana Johnson Controls. Cada uma tem aproximadamente 50% do mercado de OEM, embora outras empresas forneçam para montadoras de menor porte presentes em território nacional.

No mercado repositor, existe uma maior dispersão, com presença notável de indústrias nacionais de menor capacidade. A Moura tem cerca de 30% do mercado contra 25% da Johnson Controls, enquanto que os outros 45% é distribuído entre as marcas Ajax, Cral e Tudor entre outras marcas menores como a Zetta que é a segunda marca da Moura (CASTRO; BARROS; VEIGA, 2013).

O próximo capítulo apresenta o referencial teórico.

CAPÍTULO 3 - REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Sistema de Transporte

O transporte é considerado um elemento-chave para a economia, se não o mais importante dentro do planejamento logístico de muitas empresas. O transporte é de fundamental importância para o crescimento e desenvolvimento de uma nação (POZO, 2009).

De acordo com Chopra e Meindl (2011), Transporte é o processo de movimentação de produtos de um local até outro enquanto avança na cadeia de suprimentos até o cliente. O transporte é um fator primordial na cadeia de suprimentos porque excetuando situações raras os produtos não são produzidos e consumidos no mesmo lugar. O transporte é uma parte importante dos custos gerados pela maioria das cadeias.

Normalmente representa o setor mais custoso da logística para várias empresas, a circulação de cargas representa de um a dois terços dos custos totais logísticos, por este motivo o profissional responsável precisa conhecer a fundo o assunto transportes. Comparando as economias de países “desenvolvidos” e “em desenvolvimento” notamos a importância do sistema de transporte na obtenção de excelentes resultados econômicos (BALLOU, 2006).

Segundo Pozo (2009), As alternativas mais populares de transporte são os modais rodoviário, ferroviário e aeroviário. Cabe a gestão de transporte decidir o modal, o roteiro e a capacidade dos veículos a serem utilizadas na cadeia em questão. Atualmente temos no Brasil o estudo de maneiras que minimizem o chamado “Custo Brasil” que é composto por itens como Impostos, rodovias, ferrovias, armazéns, hidrovias, portos e encargos de mão-de-obra. Estes itens são temas de importantes e constantes discussões dos departamentos de logística das empresas, bem como do governo brasileiro, por isso se tende a optar pelo maior aproveitamento do transporte de ida e volta, ocorrendo numa significativa economia nos valores dos fretes.

Deverá haver um encaixe perfeito entre o modal escolhido e os sistemas de movimentação de materiais e de armazenagem, além de flexibilidade de acordo com as necessidades. No Brasil, o transporte feito pelo modal rodoviário corresponde a mais da

metade do transporte de cargas. O transporte rodoviário é o que apresenta menor produtividade de carga por hora de operador, além de apresentar custo de mão-de-obra elevado. O Brasil possui aproximadamente 1,5 milhão de quilômetros de rodovias e autoestradas, houve um crescimento de mais de 300% em 20 anos (MARTINS & CAMPOS, 2009).

Como afirma Dias (2010), o modal rodoviário corresponde entre 70% e 80% da movimentação de cargas no Brasil, e sem julgamentos a respeito da política de transportes brasileira, esse domínio do sistema rodoviário perdurará ainda pelas próximas décadas, por maiores que sejam os investimentos na modernização da infraestrutura do transporte marítimo e em ferrovias. O sistema rodoviário se apoia na infraestrutura das 6.000 empresas presentes no Brasil, que contam com terminais de carga, frotas de apoio, implementos para carga e descarga. O transporte é feito por duas vertentes da frota nacional: os 57.000 veículos pertencentes as empresas de transporte e os 300.000 veículos de carreteiros autônomos, que são subcontratados pelas empresas para fretes em condições especiais.

A eficácia de todos os modais de transporte é influenciada por investimentos em equipamentos e através das decisões operacionais por parte do transportador, além das políticas de infraestrutura e transporte oferecidas. O transportador tem como principal objetivo garantir a utilização correta dos seus bens a serviço dos clientes em um nível aceitável. As decisões do transportador são determinadas pelo custo de equipamento, custos operacionais fixos e variáveis, pela resposta que o transportador transmite ao seu setor e os preços suportados pelo mercado (CHOPRA & MEINDL, 2011).

Pozo (2009) diz que, quanto mais o transporte ficar barato e de fácil acesso, aumenta a competição do mercado, garante uma economia de escala, além de reduzir o preço dos produtos. Quando não há um sistema de transporte qualificado, o mercado limita-se apenas a produção local, e com o advento dos serviços de transporte, possibilita-se o abastecimento por mercados distantes de maneira competitiva.

Ballou (2008), dá a noção da importância da economia de escala no sistema de transporte proporcionada por preços de fretes baratos e consequentemente mercados mais amplos. Com volume maior se aproveita melhor as técnicas de produção e o desenvolvimento do trabalho, Além de desvencilhar os locais de produção e consumo, permitindo a livre escolha para localização de novas plantas industriais para aproveitar

as vantagens geográficas.

Quando se escolhe utilizar o transporte rodoviário, é importante analisar algumas características do material transportado e quando necessário adapta-lo ao maquinário usado pelas empresas que estão controlando o sistema. Esse processo é fundamental para que se aproveite totalmente a capacidade dos veículos, reduzindo custos operacionais consequentemente reduzindo o custo do frete. Quando o lote de carga aproveita racionalmente a capacidade dos veículos, evita-se o ágio e o sobre preço aplicado ao frete final (DIAS,2010).

Diversos fatores são relevantes quando se escolhe o transporte. Estudos mostram que a média de tempo para entrega e sua variação estão entre os mais importantes pontos a serem considerados. O tempo de entrega é período de tempo necessário para se fazer o transporte da origem ao destino final da carga. Aí se encontra uma das característica que mais diferenciam os modais de transporte além da possibilidade de conectar diretamente os pontos de origem e destino: por exemplo, o transporte marítimo se movimenta somente entre portos, como o transporte aeroviário que só se movimenta entre os portos, mas para efeito de comparação deve-se aferir o tempo gasto de entrega porta a porta, ainda que seja necessário o uso de mais de um modal (BALLOU, 2008).

O modo de transporte que resulta no menor custo de transporte não necessariamente reduz os custos totais em uma cadeia de suprimento. Modos de transporte mais baratos em geral possuem maiores tempos de espera e maiores quantidades mínimas de entrega, ambos resultando em maiores níveis de estoque na cadeia. Os modais que permitem a remessa em pequenas quantidades reduzem os níveis de estoque. Mas costumam ser mais caros. (CHOPRA & MEINDL, p. 388, 2011).

3.1.1 Transporte Rodoviário

Segundo Pozo (2009), o transporte rodoviário é o sistema mais competitivo quando se fala em cargas de volume pequeno, devido as entregas mais rápidas e confiáveis de cargas fracionadas, além de oferecer um serviço de rotas curtas a produtos acabados e semiacabados.

Dias (2010), afirma que por volta de 76,4% das cargas movimentadas no Brasil são transportadas por rodovias, as ferrovias correspondem apenas 14,2%, enquanto que a cabotagem movimenta 9,3% desse total de cargas, o que inclui também o transporte

hidroviário. O transporte aéreo responde por irrelevantes 0,1% das cargas movimentadas no país. Algumas informações podem justificar esses números, são elas:

1. O histórico de favorecimento a indústria automotiva com a política de construção de rodovias.
2. A importância do mercado de refinamento de petróleo para a economia nacional.
3. As dimensões continentais do Brasil, onde a maior parte dos municípios são acessíveis apenas por rodovias.

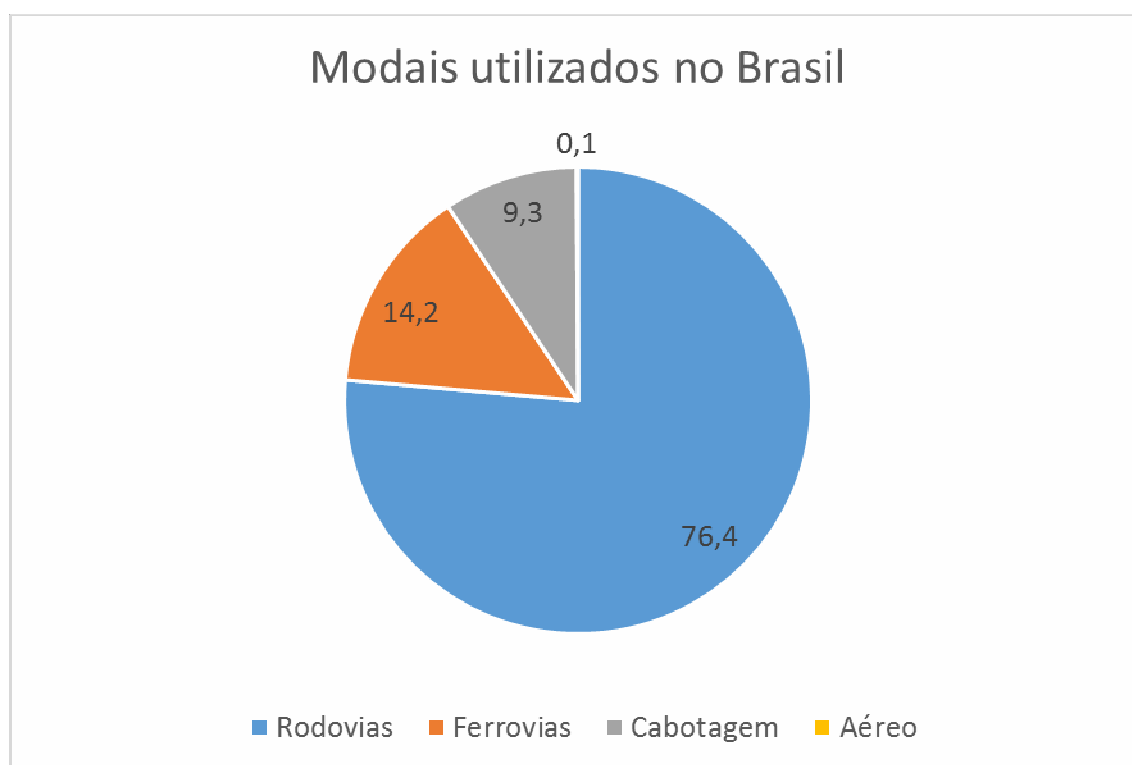


Figura 3.1 Utilização dos Modais no Brasil.

Fonte: adaptado de Dias (2010).

O transporte rodoviário se diferencia do ferroviário pela capacidade de servir rotas de pouca distância de produtos acabados e semiacabados, a média de distância por viagem é de aproximadamente 480 quilômetros para veículos de transportadoras e de 270 quilômetros para frota própria. O peso médio por viagem também mostra vantagem ao uso de rodovias, pois mais da metade das cargas transportadas em ferrovias é menor que 10.000 libras, portanto sendo menor que a capacidade dos veículos que transportam cargas fracionadas. As vantagens do uso de caminhões consistem na possibilidade das entregas serem feitas porta a porta sem a necessidade de transbordo, a disponibilidade e

frequência com que os serviços são utilizados e a velocidade na entrega por meio do transporte feito porta a porta (BALLOU, 2008).

O transporte feito em caminhões é composto por duas principais categorias, CC (caminhão de carga completa) e CF (caminhão de carga fracionada). O transporte feito em CC possui custos fixos geralmente baixos, e para começar o negócio bastam apenas alguns caminhões. O objetivo de uma transportadora que trabalha em CC é organizar as entregas para suprir as necessidades enquanto diminui o tempo ocioso e vazio dos veículos. O preço de CC mostra que quanto maior a distância percorrida, melhor será o aproveitamento do frete, obtendo-se economia de escala, a capacidade dos caminhões é um fator muito importante nessa economia, ou seja, quanto maior o tamanho do caminhão utilizado, maior será o aproveitamento do frete, ocorrendo na diminuição do preço. A entrega por CC é ideal para transporte entre fornecedores e fabricantes. Já as operações com CF diferentemente das entregas por CC, privilegiam remessas em lotes pequenos, geralmente menores do que a metade de uma CC, que favorece os lotes maiores. As cargas por CF gastam mais tempo do que as feitas por CC, por causa do fracionamento de outras remessas que são coletadas e entregues. O transporte por CF é recomendado para entregas muito grandes para serem enviadas em pequenos pacotes, mas que ainda são menores do que 50% do total de uma CC. Os pontos mais importantes para o segmento de CF são a localização dos centros de consolidação, atribuição de cargas para caminhões e o agrupamento e roteamento de coleta e entrega (CHOPRA & MEINDL, 2011).

Como afirma Novaes (2007), boa parte da frota de veículos de carga no Brasil pertence a profissionais autônomos, que transportam a serviço de despachantes de cargas, transportadoras e embarcadores. Estes são requisitados geralmente para lotação completa, mas em alguns casos podem transportar cargas fracionadas, principalmente quando se trata de distribuição em grandes centros urbanos. A vantagem para as transportadoras em operar com frota própria parcial e utilizar os serviços prestados pelos motoristas autônomos, é evitar a ociosidade de uma frota maior em tempos de pouca demanda.

Segundo Dias (2010), o sistema rodoviário não tem uma infraestrutura adequada com a sua importância no Brasil, mostrando deficiências como o alto número de carreteiros autônomos que não dispõem de condições para concorrerem de maneira igualitária com as grandes transportadoras, por não atenderem de maneira racional os

clientes, devido a necessidade de maior aproveitamento de tempo e de capacidade de carga, por que em muitos casos seus veículos são a maior fonte de renda de suas famílias. O que leva a alguns fazerem uma carga horária diária de até 16 horas, comprometendo a segurança nas rodovias. Grande parte das pequenas transportadoras auxiliam os carreteiros autônomos na obtenção de recursos, o que gera grande dependência destes. Estima-se que apenas 3,5% das 3.500 empresas atuantes no Brasil, não utilizam os serviços de transportadores autônomos, considerando que aproximadamente 7% do PIB vem dos serviços de transporte e que os carreteiros autônomos respondem por 50% das movimentações de carga no país, conclui-se que 3,5% do PIB é oriundo do transporte feito pelos carreteiros, e a tendência é que essa situação continue por algum tempo.

Considera-se que os caminhões possuem menor capacidade de carga do que um trem independentemente do tipo de carga, devido as regras de trânsito de limitam o peso e as dimensões dos fretes, com o objetivo de garantir o fluxo nas rodovias. Embora existam implementos rodoviários que permitam o transporte de cargas de grandes dimensões (BALLOU, 2006).

3.2 Distribuição Física

A última etapa do processo logístico antes da utilização do produto pelo cliente final, a distribuição é o composto de tarefas no período de tempo entre o despacho do produto acabado até sua entrega ao cliente. Deve-se identificar como é feita a movimentação dos produtos e quem os faz. A distribuição física é responsável por um alto custo na maioria dos negócios, comprometendo a competitividade, dependendo da velocidade, do nível de confiança, e do controle obtido, para fazer as entregas dentro do prazo (MARTINS & CAMPOS, 2009).

Viana (2011) afirma, “Distribuição é a atividade por meio da qual a empresa efetua as entregas de seus produtos, estando, por consequência, intimamente ligada a movimentação e a transportes.”

De acordo com Ballou (2008, p.40), “A distribuição física é o ramo da logística empresarial que trata da movimentação, estocagem e processamento de pedidos dos produtos finais da firma”. É de responsabilidade da distribuição física os produtos

acabados e semiacabados, aqueles em que a empresa não pretende modificar posteriormente e sim apenas a comercialização. Do momento em que o produto deixa a linha de produção até o instante em que o usuário toma posse do seu bem, o processo é de responsabilidade da logística que deve armazenar no depósito da fábrica e transportar até depósitos locais ou diretamente ao consumidor. O operador logístico deve garantir que o produtos estejam disponíveis quando os clientes o desejarem sem que isso ocasione custos adicionais.

Até alguns anos atrás a distribuição era responsável por abocanhar os lucros devido aos custos gerados. Mas quando se trata de minimização dos custos totais da empresa, e simultaneamente maximizar sua receita, deve-se pensar de forma que um aumento de custos de um setor, seja compensado pela redução de custos em outro. A empresa pode escolher aumentar o valor do frete de distribuição com o objetivo a redução dos tempos de entrega, mas assim terá que aumentar suas vendas numa quantidade suficiente para absorver o aumento do custo do frete (DIAS, 2010).

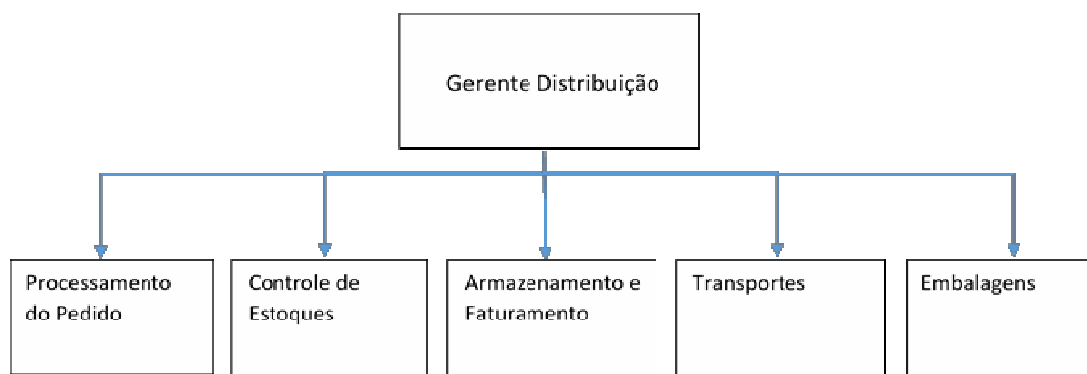


Figura 3.2: Organograma básico de distribuição.

Fonte: Dias (2010).

O principal objetivo da distribuição física, é levar os produtos certos aos lugares certos, no melhor momento prezando sempre pela satisfação do cliente no transporte realizado, com o máximo de eficiência possível minimizando seus custos. Quando se fala em satisfação do cliente por um alto nível de serviço, isso pode ser interpretado de maneira contrária a redução de custos, porque serviços melhorados e nível elevado, naturalmente geram maiores custos de transporte, de armazenagem e estoque (NOVAES, 2007).

Segundo Chopra & Meindl (2011), distribuição refere-se as providencias para movimentar e depositar uma mercadoria do fornecedor ao consumidor dentro da cadeia de suprimentos. A distribuição acontece a cada movimentação entre fornecedor e

consumidor. Insumos e componentes são movidos de fornecedores a fabricantes, já os produtos acabados saem do fabricante em destino aos consumidor final. A rede de distribuição ideal deve ser utilizada afim de alcançar alguns objetivos desde o baixo custo à grande organização. Isso é notório quando indústrias do mesmo setor escolhem redes de distribuição muito distintas.

Todos os gastos gerados após a finalização da produção, são considerados como custos de distribuição. Os produtos, assim como os serviços são movimentados pelos canais de distribuição, sendo assim o quarto “P” de marketing, junto com Produto, Preço e Promoção. “Os Custos de Distribuição, dependendo da decisão a ser tomada, deveriam ser identificados, classificados e acumulados em função dos objetos de custeio relacionados à aplicação do esforço de distribuição.” (FARIA; COSTA, p.153, 2011).

Classifica-se a distribuição por: a) Distribuição interna: é a movimentação de insumos, componentes e equipamento de manutenção, do depósito ou almoxarifado até o setor requisitante; b) Distribuição externa: é a movimentação dos produtos até que a entrega seja feita ao cliente final (VIANA, 2011).

Como afirma Ballou (2008), diversos tipos de estratégias de distribuição podem ser utilizados, existem 3 maneiras básicas:

1. Entrega direta partindo dos estoques da fábrica,
2. Entrega direta partindo de vendedores ou da produção,
3. Entrega feita a partir de depósitos.

Quando quantidades suficientes para lotar um caminhão são adquiridas pelos clientes, é possível entregar diretamente partindo dos estoques das fábricas e dos vendedores. Fretes são menores quando um único local é o destino de cargas completas, incorrendo assim em um menor custo total do transporte. O fornecimento de insumos usualmente é feito através de entrega direta de grandes quantidades, exceto quando é comprado em pequenos volumes. Produtores de bens acabados quando dispõe de condições necessárias podem fazer as entregas diretas, porém produtos personalizados e finos são adquiridos geralmente em lotes pequenos, e as entregas diretas se restringem a consumidores maiores (BALLOU, 2008).

Segundo Dias (2010), A decisão por cada um desses sistemas de distribuição é influenciada por diversos fatores do início ao destino, como os bens de produção ou de consumo:

- a) Produção em ritmo acelerado;

- b) Produção dentro de um plano esquematizado da indústria;
- c) Produto para consumo em massa, distribuído no varejo;
- d) Produto específico pra uso técnico;
- e) Produto de transformação com destino a indústria (insumos);
- f) Produto supérfluo;
- g) Produtos essenciais e de uso obrigatório (alimentos, etc.);
- h) Equipamentos técnico-industrial;
- i) Maquinário industrial e para lavouras;
- j) Material de construção;
- k) Produtos para embalagens e conserva.

3.2.1 Canais de distribuição

Canal de distribuição é o meio pelo qual os bens e serviços movimentam-se, partindo da origem do pedido até o cliente, principalmente Centros de Distribuição, lojas de atacado e varejo. Composto por uma ou mais empresas presentes na cadeia de distribuição do produto (POZO, 2009).

Segundo Dias (2010), a distribuição pode ser considerada como apenas mais uma prestação de serviços ao Marketing, por ser o meio como o produto é distribuído, o nível do serviço, atendimento e confiança é fundamental para a imagem do negócio. Devido a diversidade dos mercados, as empresas encontram clientes com os mais variados perfis de compra inseridos em apenas um mercado. Para atender de maneira eficaz esses mercados, estratégias distintas deverão ser utilizadas para satisfazer as necessidades do serviço.

Existe uma pequena analogia entre o processo de distribuição física das mercadorias e os canais de distribuição. Seguindo as táticas de competição utilizadas pela organização, um esquema de distribuição característico é selecionado. É definido todo o processo logístico relacionado à distribuição em função do canal de distribuição planejado. A escolha dos canais de distribuição para fazer o transporte a eles atribuídos não necessariamente é predisposta de uma minuciosa análise de suas consequências sobre o processo logístico. Em muitos casos o processo planejado torna-se muito caro

quando posto em prática, então é preciso adotar uma visão sistêmica dos canais de distribuição e na estrutura da distribuição física consequente. Outro fator importante é que os canais de distribuição escolhidos tendem a ser fixos por serem complicados de se mudar, pois englobam outras empresas e terceiros (NOVAES, 2007).

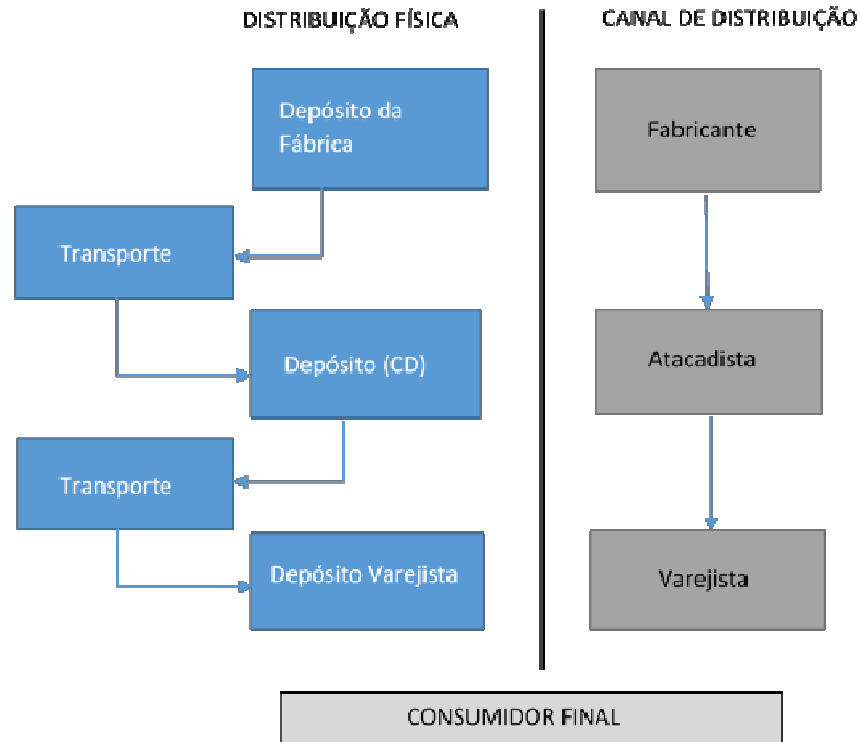


Figura 3.3: Paralelismo entre canais de distribuição e distribuição física.
Fonte: Novaes (2007).

Entre as principais questões para a estratégia de Marketing e na elaboração de um sistema de distribuição é a escolha do canal de distribuição. Os principais fatores a serem considerados na definição de qual canal deve ser utilizado são as peculiaridades do mercado e do produto em questão. De acordo com as características, pode-se comparar as consequências de cada produto e mercado com relação ao tipo de canal atribuído. Os canais de pequeno porte, com poucos atravessadores, são mais fáceis de serem localizados quando o tamanho e natureza da mercadoria dificultam a estocagem por um tempo maior, ou em produtos personalizados ou quando o produto possui maior valor agregado (DIAS, 2010).

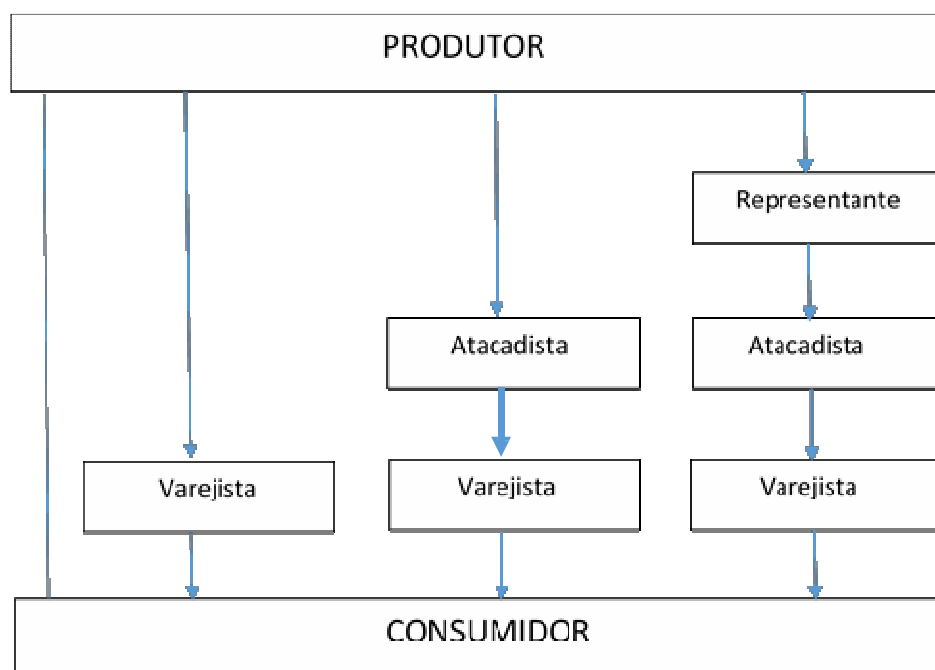


Figura 3.4: Canais de distribuição.

Fonte: Dias (2010).

Segundo Novaes (2007), a descrição aprofundada dos objetivos dos canais de distribuição segue a forma como cada empresa enfrenta o mercado e depende da constituição da cadeia de suprimento. Porém identifica-se alguns elementos presentes em boa parte dos casos, como: (1) Garantir que os produtos estejam disponíveis principalmente em mercados-chave, e utilizar um esquema de distribuição pertinente ao tipo de varejo para que o produto chegue na hora certa e no lugar certo; (2) Constatar o potencial de vendas do referido produto, como buscar parcerias com os varejistas para acomodação do produto em local privilegiado na loja; (3) Obter uma maior integração entre as organizações presentes na cadeia de suprimento para temas importantes para a distribuição; (4) Proporcionar um serviço com padrões previamente determinados pelos integrantes da cadeia de suprimento; (5) Assegurar a perfeita comunicação entre os parceiros; (6) Estar sempre em busca de forma da redução de custos em um consenso com todos os integrantes do processo.

O próximo capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na realização da pesquisa.

CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para operacionalização da pesquisa.

4.1 Procedimentos Metodológicos

A metodologia utilizada foi uma pesquisa qualitativa de natureza descritiva-exploratória, onde utilizou-se um Estudo de Caso como método. Como forma de pesquisa, o Estudo de Caso é usado em inúmeras situações, para somar as informações conhecidas dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais entre outros (YIN, 2005). De acordo com Strauss e Corbin (2008), a metodologia qualitativa explora áreas substanciais que pouco se conhece, ou áreas bastante conhecida para adquirir novos conceitos a respeito desta. Além de que a opção pela pesquisa qualitativa é explicada pela essência interpretativa, o que permite maiores detalhes para o pesquisador sobre o local que está sendo estudado (CRESWELL, 2007). Dessa maneira, pode-se encontrar fatores intrínsecos na Distribuição da organização estudada.

Segundo Strauss e Corbin (2008), o termo pesquisa qualitativa atribui-se a um determinado padrão de pesquisa que alcance resultados não atingidos por meio dos métodos estatísticos ou outras formas de quantificação. Assim, entre diversos motivos para utilizar esse método numa pesquisa, o que mais se destaca é a natureza do problema de pesquisa. Nesta abordagem, a natureza da realidade poderá ser citada, sua relação próxima com o que pesquisado, e as barreiras situações que limitam a investigação. A Conclusão é outra particularidade que sustenta a escolha pelo método qualitativo, sempre que for realizada deve ser baseada na presença do índice em detrimento da frequência em que aparece nas comunicações individuais (BARDIN, 1977).

A pesquisa é do tipo coorte seccional simples (transversal). Esta técnica deu-se ao tempo reduzido para a realização da monografia de um semestre letivo e em meio as festividades de final de ano. Para coletar os dados foi montado um roteiro de entrevistas semiestruturadas.

4.1.1 Ambiente de coleta de dados

Os dados foram coletados nos meses de dezembro de 2014 e janeiro de 2015, realizada na fábrica da Moura S/A organização objeto desta pesquisa, localizada na cidade de Belo Jardim no agreste de Pernambuco. Com o objetivo de submeter os gerentes de Logística e de Vendas e serviço ao cliente e o Analista de Suprimentos e Projetos, às entrevistas semiestruturadas. Participaram das entrevistas individuais três importantes membros da empresa pesquisada, sendo um a gerente de atendimento de vendas e serviço ao cliente, o gerente de Logística e o analista de suprimentos e projetos.

4.1.2 Questão central

A questão central deste estudo de caso é:

- Como os gestores da Moura S/A avaliam o processo de distribuição das baterias automotivas Moura?

A próxima seção mostra a divisão dos entrevistados por categorias.

4.1.3 Categorias de entrevistados

Os respondentes das entrevistas foram separados em três grupos:

Grupo 1: Formado pela Gerente de Atendimento de Vendas e Serviço ao Cliente;

Grupo 2: Formado pelo Gerente de Logística.

Grupo 3: Formado pelo Analista de Suprimentos e Projetos

Aqui, empregou-se a técnica de Entrevista em Profundidade com o objetivo de assegurar uma ampla riqueza de detalhes e permitir ao entrevistado explicar suas opiniões e mencionar informações que condizem com a realidade, assim evita-se influências, que são bastante comuns em grupos focais (MCDANIEL; GATES, 2003).

Com base nas informações obtidas nas respostas, foram analisadas e cotejadas entre vários grupos e com a teoria referente ao assunto. Esta técnica é chamada de triangulação, a qual proporciona uma assimilação mais abrangente da temática objeto da pesquisa (DENZIN, LINCOLN, 1994).

Finalizando esta fase, aplicou-se a análise de dados conforme indicado por Bardin (1977) e apresentada posteriormente.

4.1.4 Análise de conteúdo

A análise de conteúdo é o modo de coletar dados por meio da observação e análise do conteúdo ou mensagem escrita. Hair et al. (2006) indica a aplicação desse método para analisar textos de entrevistas.

De acordo com Bardin (2009), a análise de conteúdo é o grupo de métodos de análise das comunicações aspirando conseguir por meio de modos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das notas, indicadores que possibilitem a dedução de conhecimentos relacionados ao estado de produção/recepção destas notas. O processo de análise de conteúdo é dividido nas seguintes fases:

- a) Pré-análise: Equivale ao início dos trabalhos. Caracteriza-se pelas definições que o pesquisador terá que escolher em relação a problematização, as metas, a formação de cenários, a triagem dos textos e da amostra e uma retificação da leitura para que o tema objeto da pesquisa seja melhor entendido.

Nesse momento procurou-se fazer um levantamento bibliográfico *Desk Research* em busca de um melhor entendimento sobre a organização pesquisada e a sua distribuição.

- b) Codificação: Compreende na conversão dos dados brutos da nota, possibilitando dessa maneira uma reprodução do conteúdo. Nesta pesquisa, deu-se atenção ao assunto e ao documento com o princípio de criar elos entre estes e o tema

Distribuição. Dessa forma procurou-se reconhecer fragmentos de textos e citações que retratem essas ligações.

O contorno usado na análise foi formado com palavras, temas e documentos que ligam a Distribuição. A relação foi criada por meio da confirmação de que os fatores que idealizam os domínios do roteiro de entrevistas semiestruturadas estavam ausentes ou presentes;

- c) Categorização: Apontada como a fase mais importante de todo procedimento. Nada mais é do que a separação em categorias dos fatores de análise. Para que a separação seja feita adequadamente, é primordial que seja feita uma reavaliação literária sobre o tema estudado. (Huberman; Miles, 2002; Bardin, 1977).
- d) Análise e interpretação: Aqui se expõe as conclusões sobre os dados coletados. Nessa pesquisa, o resultado das entrevistas dos dois grupos de respondentes foi equiparado com a teoria sobre o assunto. No próximo capítulo aloca-se a análise de dados.

4.1.5 Domínios, significados e questões das entrevistas semiestruturadas

Baseados nos conceitos e teorias de Distribuição foram formulados os domínios, significados e roteiro de questões das entrevistas semiestruturadas e submetidos à certificação de profissionais da área e professores, para aprimorar e aprovar os instrumentos (MALHOTRA, 2004), apresentados a seguir:

- a) Domínios, significados e questões utilizados na pesquisa com a gerente de Vendas e serviço ao cliente e o gerente de logística.

Os domínios e significados aplicados na pesquisa para os gestores da Acumuladores Moura são expostos abaixo:

Quadro 4.1 – Prioridades da Distribuição (Gerentes de Vendas e Logística)

Domínios	Significados
Compreensão dos respondentes acerca do Conceito de Logística	Conhecimento teórico e prático dos respondentes sobre os conceitos de Logística.
Compreensão dos gestores acerca do conceito de Canal de Distribuição	Conhecimento teórico e prático dos respondentes sobre os conceitos de Canal de Distribuição.
Compreensão dos gestores acerca dos pontos fortes e fracos da Matriz de Transporte Brasileira	Capacidade dos respondentes de identificação e análise dos pontos fortes e fracos da Matriz de Transportes Brasileira.
Compreensão dos respondentes acerca das oportunidades e ameaças para o setor de baterias automotivas no Brasil	Capacidade dos respondentes em identificar e analisar as ameaças e oportunidades para o setor de baterias automotivas no Brasil.
Compreensão dos gestores acerca da descrição do processo de distribuição de baterias automotivas Moura	Capacidade dos respondentes em descrever o processo de distribuição de baterias automotivas Moura.
Compreensão dos respondentes acerca dos pontos fortes e fracos no processo de distribuição de baterias automotivas Moura	Capacidade dos gestores em identificar e analisar os pontos os pontos fortes e fracos no processo de distribuição de baterias automotivas Moura.
Percepção dos respondentes sobre sugestões para melhorar o processo de distribuição de baterias automotivas Moura	Capacidade dos respondentes em propor sugestões para melhorar o processo de distribuição de baterias automotivas Moura

Quadro 4.2 - Questões formuladas para que os gerentes dos Acumuladores Moura emitissem suas opiniões sobre os aspectos centrais da Distribuição.

Temas relevantes	Questões elaboradas
Percepção dos respondentes acerca do conceito de Logística.	O que você entende por Logística?
Percepção dos respondentes acerca do conceito de Canal de Distribuição.	O que você entende por canal de distribuição?
Identificação e Análise dos pontos fortes e fracos da Matriz de Transporte brasileira.	Cite e comente os pontos fortes da Matriz de Transporte brasileira. Cite e comente os pontos fracos da Matriz de transporte brasileira.
Identificação e análise das oportunidade e ameaças para o setor de baterias automotivas no Brasil.	Quais são as oportunidades para o setor de baterias automotivas no Brasil? Cite e comente-as. Quais são as ameaças para o setor de baterias automotivas no Brasil? Cite e comente-as.
Descrição do processo de distribuição de baterias automotivas.	Descreva o processo de distribuição das baterias automotivas Moura.
Identificação, análise dos pontos fortes e fracos e sugestões de melhoria para o processo de distribuição de baterias automotivas.	Identifique e analise os pontos fortes no processo de distribuição das baterias automotivas Moura? Identifique e analise os pontos fracos no processo de distribuição das baterias automotivas Moura? Quais sugestões você daria para melhorar o processo de distribuição das baterias automotivas Moura?

A seguir será apresentado o roteiro de perguntas da entrevista semiestruturada.

4.1.6 Roteiro da entrevista semiestruturada

Roteiro da entrevista semiestruturada para os gerentes de Vendas e Logística.

1. O que você entende por logística?
2. O que você entende por canal de distribuição?
3. Cite e comente os pontos fortes da Matriz de transporte brasileira.
4. Cite e comente os pontos fracos da Matriz de transporte brasileira.
5. Quais são as oportunidades para o setor de baterias automotivas no Brasil? Cite e comente-as.
6. Quais são as ameaças para o setor de baterias automotivas no Brasil? Cite e comente-as.
7. Descreva o processo de distribuição das baterias automotivas Moura.
8. Identifique e analise os pontos fortes do processo de distribuição das baterias automotivas Moura.
9. Identifique e analise os pontos fracos do processo de distribuição das baterias automotivas Moura.
10. Quais sugestões você daria para melhorar o processo de distribuição das baterias automotivas Moura?

O próximo capítulo apresenta a análise de dados.

CAPÍTULO 5 - ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo apresenta a análise de dados, a partir das entrevistas realizadas e tendo como base a metodologia aplicada e o referencial teórico implementado.

5.1 Análise de dados

O retorno obtido através das entrevistas por meio do roteiro de perguntas semiestruturado está alocado no Apêndice deste trabalho monográfico. Foi realizado o método de Triangulação, proposto por Stake (1995), objetivando a comparação das respostas em relação ao tema da pesquisa, procurando identificar convergências e divergências e avaliá-los, além de contrapor com a teoria sobre Distribuição. Depois, com base nas informações e dados apresentados no capítulo 4, usou-se a análise de dados para constituir as conclusões. Para melhor entendimento das respostas, foram criados eixos temáticos, como segue a próxima seção.

- a) Eixo Temático I: Compreensão dos respondentes acerca do conceito de Logística.

Quadro 5.1 apresenta a compreensão dos respondentes acerca do conceito de Logística

Compreensão do conceito de Logística	“...atender satisfatoriamente o nível do de serviço de dos clientes... otimizando o custo dáá entrega logística da empresa.” (Gerente Atendimento de vendas)
	“...a disciplina que vamos dizer assim cuida do atendimento ao cliente... a missão de logística tá sempre em em balancear custo e atendimento... o grande papel dela é atender o cliente né, disponibilidade de produtos, entrega, comunicação...” (Gerente de logística)

	“... tanto a concepção... da parte de logística interna que é o PCP da empresa, e a parte de logística interna... pode abranger toda a cadeia de suprimentos... aonde tem a parte da aquisição do produto a parte do frete a composição logística os modais aonde a empresa receberá aquele produto e depois será estocado, o seu recebimento a parte de almoxarifado isso tanto pra venda ou como pra compra.” (Analista de Suprimentos e Projetos)
--	---

A primeira pergunta da entrevista debateu a compreensão dos gestores acerca do conceito de Logística.

A gerente de atendimento de vendas e serviço ao cliente desenvolveu sua resposta com atenção especial ao cliente, de maneira que ela é a pessoa que trata diretamente com os clientes, demonstrando bom conhecimento a respeito do tema objeto da questão quando ela cita a otimização do custo das operações logísticas atendendo satisfatoriamente sua função.

O gestor de logística assim como a primeira respondente citou o atendimento ao cliente e a relação balanceada entre custo e atendimento como significado de logística, de maneira correta e direta ele inclui a disponibilidade de produtos, a entrega e a comunicação como papéis relevantes da logística.

Já o analista de Suprimentos e Projetos deu destaque a sua área de atuação ao citar o PCP da empresa como parte da logística, no mais ele descreve o processo logístico de maneira simples e correta no que se refere a modais e estocagem.

De acordo com Ballou (2008), a logística empresarial busca uma forma de como a administração pode proporcionar maior rentabilidade na distribuição aos clientes e consumidores, por meio de um planejamento, organização e controle para a movimentação e estocagem com o intuito de tornar o fluxo de produtos mais fácil.

O eixo temático 2 tratou da compreensão dos entrevistados sobre o conceito de canal de distribuição.

b) Eixo Temático II: Compreensão dos respondentes acerca do conceito de Canal de Distribuição.

Quadro 5.2 apresenta a compreensão dos entrevistados acerca do conceito de Canal de distribuição.

Compreensão do conceito de Canal de Distribuição	“...o foco pelo qual a gente... consegue... fazer a distribuição do produto, de uma forma mais adequada, para a empresa... A depender da do segmento ou da forma de de conduzir o processo logístico a gente pode ter... canal direto, um canal indireto, ou várias fases pra chegar naquele canal de distribuição...” (Gerente de Atendimento de Vendas)
	“...nada mais é que aa forma como a empresa seee escolhe praaa se comunicar com o cliente... um exemplo de canal de distribuição pode ser um atendimento direto, você entrega de fábrica direto ao cliente final... ou você vai ter lojas onde o cliente vai até a loja... comprar o produto, ou... um centro de distribuição... então o canal de distribuição são essas formas os meios que a empresa tem pra fazer com que o produto chegue até o cliente final.” (Gerente de Logística)
	“...posso estar enganado ou acho que é o meio que será distribuído ééé... o escoamento de alguma coisa seja um item de uma compra de uma venda, ééé em que canal será feito é ooo escoamento seja o modal marítimo terrestre rodoviário e etc.” (Analista de Suprimentos e Projetos)

A segunda questão discutiu a compreensão dos entrevistados sobre o conceito de Canal de Distribuição.

A primeira respondente teve dificuldades para definir canal de distribuição, mas citou algumas passagens corretamente, e até mencionou os tipos de canal de distribuição existentes como canal direto e canal indireto.

Já o gerente de Logística teve mais segurança ao falar de canal de distribuição, apesar de algumas limitações no conceito, mas explanou corretamente até com algum preciosismo os tipos de canais de distribuição.

O terceiro respondente apesar de mostrar insegurança em sua resposta, respondeu de acordo com a definição de canal de distribuição.

Segundo Pozo (2009), canal de distribuição é o meio pelo qual os bens e serviços movimentam-se, partindo da origem do pedido até o cliente, principalmente Centros de Distribuição, lojas de atacado e varejo.

O Eixo Temático 3 discutiu a percepção dos entrevistados sobre os pontos fortes e fracos da Matriz de transporte brasileira.

- c) Eixo Temático III: Identificação e análise dos pontos fortes da Matriz de transporte brasileira.

Quadro 5.3 Identificação e Análise dos pontos forte da Matriz de Transporte Brasileira

Identificação e Análise dos pontos fortes da Matriz de Transporte Brasileira	“...na minha percepção é que ao longo desses últimos anos a gente vem evoluindo muito na parte tecnologia de... malha logística... uma segurança maior no sentido de legislação a gente vem sendo muito mais cobrado na parte legislativa de transportes... então assim, tem uma cobrança maior hoje que faz com que dê segurança maior, a essa parte logística, atrelado a questão de de qualidade de vida até pra quem conduz e che pra que o nosso produto chegue em perfeitas condições...” (Gerente de Atendimento de Vendas)
--	--

	“...sinceramente... eu não sei, eu eu eu tenho dúvida se a gente tem pontos fortes... por queeee a matriz de transporte ela é formada por ferrovia, por cabotagem, e hoje a gente tem muito bem desenvolvido o rodoviário que é o transporte mais caro que existe... na minha opinião não tem ponto forte.” (Gerente de Logística)
	“... acho que... o modal rodoviário brasileiro é o mais utilizado, então nos últimos anos tá tendo alguns investimentos nessa área... tem alguns investimentos no modal aquaviário aonde a... construção de portos como Suape, e é um braço muito importante no escoamento logístico, ee outros que ainda não são tão... utilizados no Brasil como a questão de trens... um que teve um crescimento significativo foi o escoamento aéreo através de fretes aéreos e etc.” (Analista de Suprimentos e Projetos)

A questão número 3 do roteiro de entrevista abordou a identificação e análise dos pontos fortes da Matriz de transporte brasileira.

A gerente de Atendimento de Vendas foi um pouco econômica em sua resposta onde só abordou o modal rodoviário e sua evolução tecnológica e legislativa nos últimos anos por este ser o modal mais utilizado pela empresa.

Enquanto que o Gestor de Logística demonstrou amplo conhecimento a respeito da Matriz de transporte brasileira, mesmo não citando nenhum ponto forte, sua justificativa foi certa quando questionou a pouca utilização dos modais ferroviário e hidroviário, e a alta concentração no modal rodoviário que é o modal mais oneroso.

O analista de Suprimentos e Projetos citou as melhorias nos modais rodoviário e aquaviário nos últimos anos como fatores positivos da matriz de transporte brasileira assim como o crescimento do escoamento aéreo através dos fretes aéreos.

Segundo dados do Plano Nacional de Logística e Transporte (PNLT) de 2011,

elaborado pelo Ministério dos Transportes, a Matriz de transportes no Brasil possui forte dependência do modal rodoviário, o que mostra o desequilíbrio na matriz de transportes de cargas em comparação com outros países de territórios grandes, e explica que o transporte feito por ferrovias e hidrovias é mais propício em médias e grandes distâncias.

O próximo Eixo Temático trata da percepção dos entrevistados acerca dos pontos fracos da Matriz de transporte brasileira.

d) Eixo Temático IV: Identificação e análise dos pontos fracos da Matriz de Transportes no Brasil

Quadro 5.4 – Identificação e análise dos pontos fracos da Matriz de Transportes no Brasil

Identificação e análise dos pontos fracos da Matriz de Transportes Brasileira	“...que eu percebo são as falta de manutenção nas na malha rodoviária brasileira que faz com que... assim perda no nível de serviço... danifica o veículo... atrase a entrega do produto... nossa malha logística que é muito danificada e a gente não, percebe uma prevenção... nessas rodovias.” (Gerente de Atendimento de Vendas)
	“Acaba sendo um pouco do que eu falei na resposta anterior né, aaa o fato da gente utilizar o modal rodoviário como nosso principal modal isso é um, ponto muito fraco é e assim por outro lado... estradas péssimas... exemplo aí não falta né... você pega as estradas da região Norte elas se quer são pavimentadas, entãao a condição não não é boa, se você também olhar pelo lado dos portos brasileiros existe uma baixa produtividade, uma alta burocracia que tudo isso aí gera custo e torna o Brasil menos competitivo que os demais países, então acho que esses dois pontos eu acho os

	mais críticos.” (Gerente de Logística)
	“É justamente os pontos fracos são os modais alternativos... acho que precisa dar uma melhorada... a parte aquaviária ainda precisa ser mais trabalhada a parte é de logística aérea pode ser mais bem estruturada, a gente canaliza muito o transporte rodoviário e tem um custo elevado devido a degradação... dos meios de transporte... também de pavimentação adequada das BRs e muitas delas ainda não são duplicadas.” (Analista de Suprimentos e Projetos)

A questão 4 trata da identificação e análise dos pontos fracos da Matriz de Transporte Brasileira.

A gestora de Atendimento de Vendas mais uma vez se ateve somente ao modal rodoviário, onde cita as péssimas condições das malha rodoviária no Brasil o que pode ocasionar menor fluidez no tráfego, danos aos veículos e a atraso nas entregas. Além de mencionar o descaso por parte do Estado com essa situação.

O segundo respondente também deu maior destaque ao modal rodoviário onde mais vez questiona sua priorização no Brasil, e assim como a gerente de Atendimento de Vendas fala sobre as péssimas condições das rodovias, onde cita a região Norte como a mais prejudicada. Ele também mencionou o problema dos portos brasileiros que sofrem com a falta de infraestrutura adequada, resultado disso é a baixa produtividade que somada a alta burocracia torna o Brasil menos competitivo com os demais países.

O terceiro entrevistado indiretamente mostra que a concentração no transporte rodoviário é devida à falta de investimentos nos chamados modais alternativos, e cita

até que de maneira um pouco contraditória os modais hidroviário e aéreo que precisam ser mais bem trabalhados e estruturados, também fala sobre a degradação dos meios de transportes e a falta de manutenção das rodovias como fatores que oneram ainda mais o transporte rodoviário.

Como citado no PNLT 2011, o transporte rodoviário é responsável por 52% da movimentação de cargas no Brasil. Se tratando de mercado interno algumas regiões ficam prejudicadas devido aos altos custos logísticos afetando seu desenvolvimento econômico. Com as informações expostas está claro que uma racionalização dos custos de transporte são o principal componente nos custos de logística, e sabe-se que o frete hidroviário pode ser 62% mais barato que o frete rodoviário, enquanto que o ferroviário apresenta uma economia de 37% em relação ao transporte feito por rodovias.

O Eixo Temático 5 contempla o setor de baterias automotivas no Brasil para a identificação e análise das suas oportunidades e ameaças.

- e) Eixo Temático V: Identificação e análise das oportunidades para o setor de baterias automotivas no Brasil.

Quadro 5.5 - Identificação e análise das oportunidades para o setor de baterias automotivas no Brasil

Identificação e análise das oportunidades para o setor de baterias automotivas no Brasil	“... a qualidade do produto atrelado a uma fatia... de crescimento de Market share... então aaa diria que a grande oportunidade que tem é aumentar a fatia de Market share...” (Gerente de Atendimento de Vendas)
	“...eu enxergo que a bateria ela vem assumindo um papel cada vez mais importante no veículo né... então a bateria hoje ela ela exerce um papel muito mais importante do que ela exercia anos atrás... e a tendência de futuro é que esse papel venha aumentando né, haja visto aí o carro com o Uno por exemplo e outros carros de luxo com sistema Star-

	Stop... então isso, é possível através da bateria... e no futuro o que se fala são de carros sustentáveis, carros elétricos onde a bateria para a exercer um papel ainda mais importante no no carro.” (Gerente de Logística)
	“... o Brasil tem uma tendência pros próximos 5 anos de evolução de venda de automóveis, eee consequentemente existe a tendência de evolução das baterias automotivas... hoje em dia a cada 10 carros fabricados no Brasil 5 saem com baterias Moura... temos a questão do mercado repositor que éé uma grande fatia do nosso Market Share uma vez que a Moura não só detém é a questão de mercado líder para as montadoras mas também... no mercado de reposição que... é o nosso maior fatia de faturamento do grupo.” (Analista de Suprimentos e Projetos)

A pergunta 5 da entrevista debateu sobre as oportunidades para o setor de baterias automotivas no Brasil.

A primeira entrevistada cita uma maior fatia de Market share como grande oportunidade, ela provavelmente se limitou a citar uma oportunidade no curto prazo, esquecendo de outras possíveis oportunidades a médio e longo prazo.

Já o gestor de Logística demonstrou uma visão mais voltada para o longo prazo, fazendo uma referência a evolução da importância da bateria nos automóveis ao longo dos anos, passando pelas tecnologias recentemente introduzidas como o sistema Start-Stop, e vislumbrando a massificação dos carros elétricos movidos a baterias.

Enquanto que o terceiro respondente opinou baseado numa previsão a curto e médio prazo das vendas de automóveis e consequentemente o aumento no fornecimento as montadoras já que a Moura é a principal fornecedora de baterias automotivas para as montadoras, ele também menciona o mercado repositor como grande oportunidade para o setor de baterias automotivas já que a Moura também detém a liderança desse mercado, e ao contrário do que se pensa este mercado representa a maior fatia de

faturamento da Moura.

A bateria é um componente importante em veículos elétricos, que tem por função armazenar energia. Baterias designadas a tracionar o veículo possuem especificações diferentes das tradicionais (RIBEIRO; FERREIRA, 2014).

O Eixo Temático 6 aborda as ameaças para o setor de baterias automotivas no Brasil.

- f) Eixo Temático VI: Identificação e análise das ameaças para o setor de baterias automotivas no Brasil.

Quadro 5.6 - Identificação e análise das ameaças para o setor de baterias automotivas no Brasil

Identificação e análise das ameaças para o setor de baterias automotivas no Brasil	“... a médio, curto e médio prazo nós não temos... eu posso garantir que nós não temos. O que a gente pode assim enxergar mas que já pode ser trabalhado nessa ameaça a longo prazo ser na em novas tecnologias né, tipo baterias para carro híbrido, ... e aí faz com que a gente, comece a pensar um pouco diferente como que vai ser a bateria do futuro né, já tem algumas tecnologias que a gente já tá inserida... tipo as baterias pra os carros Start-Stop... já estamos sendo inseridos nessa nova tecnologia, ... é como lhe falei... pra médio eee curto prazo a gente não tem nenhuma ameaça, mas pra longo prazo a gente precisa trabalhar pra que não se torne ameaça.” (Gerente de Atendimento de Vendas)
--	--

	“Eu eu acho que não só pra o setor de baterias mas como um todo a indústria brasileira são as importações, né a gente falou sobre aaa... matriz de modais agora a pouco né, enquanto que isso tem influência no custo das empresas né, o custo de frete... ele tem... uma participação bem relevante né... na composição de custo de uma empresa e hoje é muito comum a gente enxergar produtos chineses aqui no Brasil então é não só os chineses mas outros países eles podem começar a trazer baterias pra cá e tornar o negócio de baterias também inviável, isso quando a gente olha pra baterias você pode expandir pra o restante... doos demais negócios né, temos vários exemplos de várias empresas que... estão finalizando seus negócios porque não conseguem concorrer com os produtos importados principalmente os chineses, esse que eu acho que a grande ameaça.” (Gerente de Logística)
	“...o auto índice de aumento industrial na parte de carros pode... desenvolver um um a baixa da evolução das vendas do carro então a procura ser menor e consequentemente as vendas de baterias automotivas vão cair, aaa o aumento abusivo de gasolina pode fazer... que as vendas caíam e consequentemente as baterias vendam menos, eee de antemão que é um aspecto positivo e negativo são as mudanças de tecnologia que ocorrerão nos próximos anos não vendendo mais baterias chumbo-ácido... quando chegarão a transformação das baterias é semielétricas e posteriormente daqui a alguns anos totalmente elétrica, então, então as empresas automotivas que não se adequarem a esse tipo de bateria eletrônica ficarão fora do mercado.” (Analista de Suprimentos e Projetos)

A sexta questão da entrevista falou sobre as ameaças para o setor de baterias automotivas no Brasil.

A gestora de Atendimento de Vendas pode ter se equivocado quando cita o advento das novas tecnologias inseridas nos automóveis como possível ameaça para o longo prazo, já que a mesma garante que a médio e curto prazo não existem ameaças para o setor de baterias automotivas no Brasil. Ela afirma que deve-se trabalhar desde já para que o desenvolvimento das novas tecnologias não se torne uma ameaça, o que ao mesmo tempo pode se tornar uma oportunidade.

Enquanto que o segundo respondente se mostrou bastante preocupado quando citou de maneira minuciosa os produtos importados como ameaça não somente para o setor de baterias automotivas mas para grande parte da indústria brasileira, ele atribui isso ao alto custo que as empresas tem para produzir mencionando a matriz de modais como exemplo da dificuldade em se produzir no Brasil, ele cita empresas que encerraram suas atividades pela incapacidade de competir com os produtos importados principalmente oriundos da China.

Já o Analista de Suprimentos e Projetos fala de fatores externos como a alta produção de veículos e a baixa procura por estes, além do aumento de preço dos combustíveis principalmente da gasolina o que pode influenciar nas vendas de carros e por ventura no consumo de baterias automotivas por parte das montadoras. Assim como a primeira respondente ele também cita as novas tecnologias que podem ser um aspecto positivo e negativo ao mesmo tempo se as devidas adequações da indústria e das empresas não forem tomadas.

O próximo Eixo Temático mostra como os entrevistados descrevem o processo de distribuição das baterias automotivas Moura.

- g) Eixo Temático VII: Descrição do processo de distribuição das baterias automotivas Moura.

Quadro 5.7 - Descrição do processo de distribuição das baterias automotivas Moura

Descrição do processo de distribuição automotivas Moura	“... nossa cadeia de distribuição ela é composta pela indústria... depois vem a nossa rede de distribuição, depois vem os revendedores e por fim o consumidor final então a cadeia é composta por 4 fases...” (Gerente de Atendimento de Vendas)
	“... começa na indústria né a fabricação que é parte quase que 100% aqui de Belo Jardim... daí vai pra rede de baterias Moura né que é a RBM são distribuidoras localizadas nas principais cidades do Brasil... atualmente são 68 lojas, e dessas 68 lojas elas atendem outras em empresas menores que a partir dessas empresas menores é que o produto chega ao cliente né e de forma ooo produto da Moura a bateria Moura ela consegue chegar em todo Brasil...” (Gerente de Logística)
	“... se dá de várias formas é em algumas fábricas é algumas montadoras de carros são atendidas pela fábrica de Pernambuco por... escolha de produção daqui e... alíquota de tributação federal, outras montadoras são atendidas pela fábrica de São Paulo, outras montadoras que estão no México e no Uruguai são atendidas pela fábrica de Buenos Aires, tudo é levado em conta questões de melhor logística.. melhor modal é escolhido e também a tributação que vai incidir do deslocamento de um estado pra outro e de um país pro outro...” (Analista de Suprimentos e Projetos)

A questão 7 inquiriu os respondentes para que descrevessem o processo de distribuição das baterias automotivas Moura.

A gerente de Atendimento de Vendas descreveu de maneira simples e superficial

as 4 fases do processo de distribuição, desde a fábrica passando pela rede de distribuição, revendedores até chegar ao consumidor final.

Já o gerente de Logística se aprofundou um pouco mais em sua descrição já que se trata de um assunto de sua área, ele também menciona as 4 fases partindo da fábrica em Belo Jardim, passando pela rede de Baterias Moura também chamada de RBM, que estão estrategicamente localizadas e contam com 68 lojas em todo Brasil, que abastecem os revendedores até chegar o consumidor final. Estando presente assim em todo o Brasil.

Enquanto o terceiro respondente tratou mais da questão geográfica combinada aos tributos federais para elaboração do plano logístico onde ele cita por exemplo a escolha do fornecimento de algumas montadoras pelas plantas de São Paulo que fica em Itapetininga, ou pela planta de Buenos Aires na Argentina, combinadas a tributação incidida no deslocamento das baterias.

O próximo Eixo temático desta pesquisa, se aprofunda no processo de distribuição das baterias automotivas Moura com a identificação e análise das oportunidades e ameaças além de coletar algumas sugestões.

h) Eixo Temático VIII: Identificação e análise dos pontos fortes no processo de distribuição das baterias automotivas Moura.

Quadro 5.8 Identificação e análise dos pontos fortes no processo de distribuição das baterias automotivas Moura

Identificação e análise dos pontos fortes do processo de distribuição das baterias automotivas Moura	“...temos vários pontos fortes né, mas um dos maiores que eu diria... que temos hoje quer dizer a 30 anos é a nossa rede de distribuição que está é em todo Brasil né nós temos quase 70 pontos de distribuição com, planos, ..., de aumentar esse número éé ou seja a gente quer cada área geográfica tenha mais pontos de distribuição pra que quando tiver uma necessidade de... consumo da do nosso
--	---

	produto ter a bateria Moura... onde você que esteja em qualquer lugar do país o nosso pensamento é quando pensar em bateria pense em Moura.” (Gerente de Atendimento de Vendas)
	“... vários centros de distribuição né, várias ééé lojas da rede né da da empresa você garante que o seu produto vai tá sempre disponível pra quando o cliente precisar, então isso dá uma... logisticamente falando dá uma abrangência muito grande a empresa entendeu, então... a marca Moura ela tá presente... em todas as regiões do Brasil com certeza, isso é um ponto forte.” (Gerente de Logística)
	“Acho que o grande é ponto forte da logística da Moura é que a empresa que faz todo o transporte toda a a o planejamento logístico e execução é uma empresa do grupo Moura que é a Bitury, então praticamente mais de... 80% da.... nossa logística é feita com a própria empresa do grupo aonde a gente tem uma condição de... melhorar e ter um maior controle de toda a cadeia.” (Analista de Suprimentos e Projetos)

A pergunta 8 exigiu que os respondentes expressassem sua opinião a respeito dos pontos fortes do processo de distribuição das baterias automotivas Moura.

A gerente de Atendimento de Vendas mostrou que conhece detalhadamente a rede de distribuição quando citou que está presente em todo o Brasil e conta com quase 70 lojas para atender assim que necessário a demanda da região fazendo com que a marca esteja presente na mente dos consumidores quando se fala em bateria automotiva.

O segundo respondente também citou a abrangência da rede de distribuição por todo o país garantindo a disponibilidade do produto aos cliente de Norte a Sul como

ponto forte do processo de distribuição das baterias automotivas Moura.

O terceiro entrevistado fala sobre o fato da Moura ter um controle maior sobre a distribuição das baterias automotivas devido a empresa responsável por mais de 80% da movimentação logística ser a Bitury que faz parte do Grupo Moura, dando a Moura uma melhor condição de fazer melhorias em sua logística.

O Eixo Temático 9 aborda os pontos fracos do processo de distribuição das baterias automotivas Moura.

- i) Eixo Temático IX: Identificação e análise dos pontos fracos do processo de distribuição das baterias automotivas Moura

Quadro 5.9 Identificação e análise dos pontos fracos do processo de distribuição das baterias automotivas Moura

Identificação e análise dos pontos fracos do processo de distribuição das baterias automotivas Moura	“...um dos pontos que eu diria que seria a melhora né, não seria não diria nem fraco é a melhorar é a gente ter um sistema mais robusto de acompanhamento logístico junto as nossas transportadoras. Ééé de rastreabilidade deee... digamos assim prazos de entrega ter um sistema mais automático pra que seja mais rápido a resposta do nosso nível de serviço ao cliente então acho que isso aí é um ponto a melhorar ter um sistema mais robusto.” (Gerente de Atendimento de Vendas)
	“... mas assim a grosso modo o que eu enxergo é o seguinte a partir do momento em que você quanto mais atravessadores você tem na na... no seu canal de distribuição maior o custo né e... consequentemente reduz a margem de lucro da empresa... então acho que isso acaba onerando o custo né e reduzindo margem, ... se esses produtos saíssem num mundo perfeito daqui de fábrica direto pra o cliente final se

	eliminaría dois intermediários aí por outro lado a logística seria muito mais complexa do que é hoje por exemplo.” (Gerente de Logística)
	“... algumas localizações geográficas como a sede da Moura e a maioria do seu administrativo, dos seus galpões de logística estão em Pernambuco então algumas vezes a gente nota que seria melhor e mais rentável se a mesma infraestrutura tivesse em São Paulo por exemplo pra um escoamento mais é abrangente pro Brasil...” (Analista de Suprimentos e Projetos)

A pergunta 9 questionou os respondentes sobre o pontos fracos do processo de distribuição das baterias automotivas Moura.

A primeira entrevistada não menciona diretamente um ponto fraco mas afirmou que a falta de um sistema mais robusto para o acompanhamento da logística feita pelas transportadoras, para ter um maior controle sobre os prazos de entrega seria um ponto a ser melhorado.

Já o segundo entrevistado fala sobre a quantidade de atravessadores no processo de distribuição como ponto fraco, e diz que com isso a margem de lucro da Moura acaba ficando menor, porém ele afirma que a complexidade da logística seria maior caso a Moura optasse por ela mesmo fazer a distribuição dos seus produtos.

Enquanto que o Analista de Suprimentos e Projetos cita o fato da sede da Moura, a maioria do seu administrativo, e dos galpões estarem localizados em Pernambuco, distante dos principais Pólos Automotivos do país como ponto fraco no processo de distribuição das baterias automotivas Moura.

A última questão desta entrevista tratou das sugestões para melhorar o processo de distribuição das baterias automotivas Moura.

j) Eixo Temático X: Sugestões para melhorar o processo de distribuição das

baterias automotivas Moura

Quadro 5.10 - Sugestões para melhoria do processo de distribuição de baterias automotivas Moura

Sugestões para melhoria do processo de distribuição das baterias automotivas Moura	“...fazer com que a gente tenha mais ééé disponibilidade de veículos, de transportes pra carregar o nosso produto visto que o nosso produto... a gente considera carga perigosa... porque tem solução ácida então assim nem toda transportadora ou condutor está apto a transportar o nosso produto, então isso seria um trabalho a se fazer pra que aumente a... disponibilidade de transportadora e condutor pra carregar o nosso produto...” (Gerente de Atendimento de Vendas)
	“É talvez... centralizar em alguns pontos do Brasil é, grandes centros de distribuição... onde desses centros... o produto já saísse direto pra o cliente final... ééé... exemplo, ao invés de eu ter... 8, 9 pontos de revenda de... eu poderia ter até escritório mas ao invés... da estrutura com estoque, eu teria um centro de distribuição, acho que essa é uma alternativa.” (Gerente de Logística)
	“... é um plano de ação que a empresa tá desenvolvendo agora, é justamente entender melhor as novas tributações federais queeee... aa escolha de onde parte a bateria pra o cliente alvo de uma unidade... pode éé incidir numa diferença de de tributação federal muito grande chegando a ter uma economia de milhões de reais em um único ano.” (Analista de Suprimentos e Projetos)

A décima pergunta pediu sugestões para melhoria do processo de distribuição das baterias automotivas Moura.

A gerente de Atendimento de Vendas foi bastante direta em sua sugestão, ao sugerir o aumento da disponibilidade de motoristas e transportadoras aptas ao transporte de cargas perigosas.

Enquanto que o Gerente de Logística se mostrou um pouco confuso, onde ele sugere centralizar em alguns pontos do Brasil, contrapondo ao que foi dito nas respostas anteriores onde ele classificou como ponto positivo a abrangência da cobertura dos distribuidores Moura.

Já o Analista de Suprimentos e Projetos respondeu de forma muito segura em sua sugestão até porque se trata de sua área a respeito de um plano de ação que está sendo elaborado para melhor compreensão das novas tributações federais e na escolha do fornecimento pela planta melhor estrategicamente localizada, o que deve gerar uma economia de milhões de reais em apenas 1 ano.

O próximo capítulo refere-se a conclusão dessa pesquisa.

CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES

6.1 Introdução

Este capítulo trás as conclusões, implicações gerenciais, além das limitações referentes a esta pesquisa, mostrando sugestões para futuros trabalhos.

6.2 Conclusões e implicações gerenciais

A entrega do produto para o cliente final, independentemente se este for consumidor, varejista ou atacadista, este merece maior zelo nas operações, visto que as operações da distribuição já foram consideradas muito onerosas, e hoje são objetivo principal quando se quer minimizar os custos, e tornar o serviço mais eficiente (DIAS, 2010).

Por esse motivo, esse trabalho monográfico abordou e buscou a compreensão dos gestores dos Acumuladores Moura sobre a distribuição das baterias automotivas Moura. Como pontos principais a identificação das oportunidades e ameaças para o setor de baterias automotivas e a análise da distribuição de baterias automotivas, visando conhecer os pontos fortes e fracos e possíveis sugestões para melhoria do serviço de distribuição.

O que se pode concluir com os dados obtidos através do roteiro semiestruturado de perguntas e após a análise desses dados é que os gestores (Gerentes de Atendimento de Vendas, Logística) e o Analista de Suprimentos e Projetos da Moura possuem um satisfatório conhecimento teórico e prático sobre Distribuição. Se mostraram confusos em algumas perguntas sobre o setor de baterias automotivas e suas oportunidades e ameaças.

Com relação ao processo de distribuição das baterias automotivas Moura, os gestores mostraram conhecer bem este procedimento, apesar de o gestor de Logística estar a pouco tempo na empresa, ele demonstrou um satisfatório conhecimento até em

alguns detalhes que poderiam passar despercebidos, igualmente a gerente de Atendimento de Vendas que mostrou saber bem desses detalhes como o número de distribuidores por todo o país e o Analista de Suprimentos e Projetos que expressou de maneira convincente a respeito da escolha de qual planta irá fornecer os pedidos, e a tributação que poderá incidir sobre a entrega.

O Gerente de Logística cometeu um deslize na sugestão para melhoria do processo de distribuição onde ele sugere a centralização da distribuição em alguns pontos do Brasil, o que pode ser entendido como uma contradição com o que ele classificou como ponto forte do processo de distribuição das baterias automotivas Moura que seria a abrangência dos distribuidores da Moura.

Enfim conclui-se que a falta de investimentos em modais alternativos como o ferroviário, o hidroviário e o aéreo são fatores que contribuem para que o modal rodoviário mesmo sendo o mais oneroso predomine no transporte de cargas no Brasil. Além da carência de estrutura adequada nos portos e nas rodovias pelo país afora.

Sobre o futuro do setor, conclui-se que a necessidade por fontes de energias mais limpas podem afetar diretamente as indústrias de baterias automotivas que deverão fazer alterações desde o tipo de bateria produzida até em novos produtos para carros híbridos e elétricos.

Os estudiosos da Logística chamam de distribuição física os procedimentos operacionais e de controle que possibilitam a movimentação dos produtos do ponto de fabricação até o local onde a mercadoria é entregue ao consumidor (NOVAES, 2007).

6.3 Limitações

Uma das limitações deste trabalho monográfico é a inutilidade para outros casos (STAKE, 2006), levando em consideração que a técnica de estudo de caso possibilita o profundo conhecimento dos fatores propícios a Distribuição, porém impossibilita a generalização para outras indústrias de baterias automotivas.

Adotamos nesta pesquisa a amostra por conveniência que pode ser considerada uma limitação (MALHOTRA, 2006), devido aos gestores da Acumuladores Moura, os participantes das entrevistas foram escolhidos em função da disponibilidade de acesso

ao pesquisador assim como da conveniência de tempo, já que as entrevistas foram feitas em época de final de ano, onde geralmente se demanda mais tempo dos gerentes.

6.4 Sugestões para futuras pesquisas

Para futuras pesquisas sugere-se observar o outro lado da cadeia de distribuição, os distribuidores finais, analisar sua compreensão a respeito do processo de distribuição das baterias automotivas Moura e o que eles sugerem para a melhoria do processo.

Outra sugestão seria estudar o futuro do segmento de baterias automotivas no país, já que estas poderão adquirir funções mais relevantes no funcionamento dos veículos com a popularização no Brasil dos veículos híbridos e elétricos.

A seguir as referências e os apêndices com o conteúdo das entrevistas.

REFERÊNCIAS

BALLOU, R. H. **Logística empresarial**: Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977

BRASÍLIA. MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES. **Projeto de Reavaliação de Estimativas e Metas do PNLT**: Relatório Final. 2012. Disponível em: <<http://transportes.gov.br/images/2014/11/PNLT/2011.pdf>>. Acesso em: 24 dez. 2014.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gestão da Cadeia de Suprimentos**: Estratégia, Planejamento e Operações. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

CORBIN, J; STRAUSS, A. L. **Pesquisa Qualitativa**: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa**: Escolhendo entre cinco abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2007.

DIAS, M. A. P. **Administração de Materiais**: Uma abordagem logística. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DENZIN, N; LINCOLN Y. **Handbook of Qualitative Research**. California: Sage Publications, 1994.

FARIAS, A. C.; COSTA, M. F. G. **Gestão de Custos Logísticos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

HAIR JR, J. F. *et al* . **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HUBERMAN, A. M; MILES, M. B. **The qualitative researcher's companion**. 1. ed. Califórnia: SAGE, 2002.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

McDANIEL, C; GATES, R. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Thompson, 2005.

MARTINS, P. G.; CAMPOS, P. R. A. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MOURA – Apresentação. Disponível em: <http://www.moura.com.br/pt/apresentacao>. Acesso em 21/10/2014.

MOURA – Evolução da Moura. Disponível em: <http://www.moura.com.br/pt/evolucao>. Acesso em 21/10/2014.

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PORTAL LOGWEB – Baterias Moura, uma história de superação e sucesso. Disponível em: <http://www.logweb.com.br/novo/conteudo/noticia/19701/baterias-moura-uma-historia--de-superacao-e-sucesso/>. Acesso em 27/10/2014.

POZO, H. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: Uma abordagem logística**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RIBEIRO, Bernardo Hauch; BARROS, Daniel Chiari; VEIGA, Suzana Gonzaga da (Org.). **Baterias automotivas: panorama da indústria no Brasil, as novas tecnologias e como os veículos elétricos podem transformar o mercado global**. 2013. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3711.pdf. Acesso em: 05 fev. 2015.

RIBEIRO, Bernardo Hauch; FERREIRA, Tiago Toledo. **Veículos elétricos: aspectos básicos, perspectivas e oportunidades.** Disponível em: <http://www.bndespar.com.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set32108.pdf>. Acesso em: 26 dez. 2014.

SINDIPEÇAS – Relatório de Pesquisa Conjuntural. Disponível em: <http://www.sindipecas.org.br/arquivos/RPCOUT2014.pdf>. Acesso em 27/10/2014.

STAKE, R. E. **Multiple case study analysis.** New York: Guilford Press, 2006.

STAKE, R. E. **The art of case study research.** Thousand Oaks: SAGE, 1995.

VIANA, João José. **Administração de Materias:** Um enfoque Prático. São Paulo: Atlas, 2011.

YIN, R. K. Estudo de caso: **Planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A

ENTREVISTADA	Márcia Paixão
Cargo:	Gerente de Atendimento de vendas e serviço ao cliente
Data da entrevista	09/12/14
Horário de início:	9h20
Horário de término:	9h40
Duração:	20 minutos

1. O que você entende por logística?

Bom logística é a principal missão de logística é ... atender satisfatoriamente o nível do de serviço de dos clientes, atrelado ao custo... otimizando o custo da entrega logística da empresa.

2. O que você entende por canal de distribuição?

Bom o canal de distribuição é... o foco pelo qual a gente consegue fazer a distribuição do produto, de uma forma mais adequada, para a empresa. Tipo a gente pode ter a depender da do segmento ou da forma de conduzir o processo logístico a gente pode ter um canal direto, um canal indireto, ou várias fases pra chegar naquele canal de distribuição a depender da forma que for conduzida aquela forma de atender.

3. Cite e comente os pontos fortes do matriz de transporte brasileira.

Bom os pontos que eu percebo na minha percepção é que ao longo desses últimos anos a gente vem evoluindo muito na parte tecnologia de... malha logística né, e é cada vez mais a gente consegue ter rastreabilidade dos veículos, consegue ter uma segurança maior no sentido de legislação a gente vem sendo muito mais cobrado na parte legislativa de transportes, é

logístico do que, ultimamente... nos últimos anos do que antigamente, a gente hoje tem é limites de pesos, de carga que é cobrado bastante a gente tem limite até de velocidade a gente tem uma legislação aí, viva pra que o motorista coconduza o transporte naquele determinado tempo por dia, que tenha a sua horário de descanso, então assim, tem uma cobrança bem maior hoje que faz com que dê segurança maior, a essa parte logística, atrelado a questão de de qualidade de vida até pra quem conduz e che pra que o nosso produto chegue em perfeitas condições acho que o ponto forte que eu posso citar hoje é esse aí.

4. Cite e comente os pontos fracos da matriz de transporte brasileiro.

Bom o meu (caneta cai) éé ponto fraco... que eu percebo é queee são as a falta de manutenção nas na malha rodoviária brasileira que faz com que a gente não, acabe tudo uma uma digamos assim perda no nível de serviço porque eles vão ter queee, a velocidade média normal as vezes reduzir, danifica o veículo que faz com que quebre e atrase a entrega do produto, então tudo isso alguns problemas são consequência da nossa malha logística que é muita danificada e a gente não, percebe uma prevenção uma importância de prevenção, nessas rodovias.

5. Quais são as oportunidades para o setor de baterias automotivas no Brasil?

Bom as opor... a oportunidade que nós temos éé... dee... fazer com que ééé a gente, perceba mais... a qualidade do produto atrelado assim a uma fatia a gente tem aí de crescimento de Market share pra com para conquistar então aaa diria que a grande oportunidade que tem é aumentar a fatia de Market share... no segmento de baterias automotivas.

6. Quais são as ameaças para o setor de baterias automotivas no Brasil? Cite e comente-as.

(...) Bom a aaa assim a grande ame ameaça a médio, a curto e médio prazo nós não não temos eu diria eu posso até garantir que nós não temos. O que a gente pode assim enxergar mas que já pode ser trabalhado nessa ameaça a

longo a longo prazo seria na em novas tecnologias né, tipo baterias pra carro híbrido, ééé e aí faz com que a gente, comece a pensar um pouco diferente como que vai ser a bateria do futuro as necessidades dos nossos veículos a bateria do futuro né, já tem uma algumas tecnologias que a gente já tá inserida alguma nova tecnologia que já tá acontecendo, tipo as baterias pra os carros start-stop então assim, essa aí a gente já tá fa... inserindo já estamos sendo inseridos nessa nova tecnologia, eee... é como eu lhe falei pra longo, pra médio eee curto curto prazo a gente não tem nenhuma ameaça, mas pra longo prazo a gente precisa trabalhar pra que não se torne ameaça.

7. Descreva o processo de distribuição das baterias automotivas Moura.

Tá o nosso nossa cadeia de distribuição ela é composto pela indústria, nós temos a indústria que é o fá... nós o fabricante depois vem a nossa rede de distribuição, depois vem os revendedores e por fim o consumidor final então a cadeia é composta por 4 fases na nossa cadeia de distribuição.

8. Identifique e analise os pontos fortes no processo de distribuição das baterias automotivas Moura.

Tá ééé um dos nossos... temos vários pontos fortes né, mais um dos maiores que eu diria o... que temos hoje quer dizer a 30 anos é a nossa rede de distribuição que está é em todo Brasil né nos temos quase 70 pontos de distribuição com, planos, de aumento de aumentar esse número éé ou seja a gente quer cada área geográfica tenha mais pontos de distribuição pra que quando tiver uma necessidade de... de revenda consequentemente de consumo da do nosso produto ter a bateria Moura então assim onde você quer que esteja em qualquer lugar do país o nosso pensamento é quando pensar em bateria pense em Moura.

9. Identifique e analise os pontos fracos no processo de distribuição das baterias automotivas Moura.

Tá ééé um dos pontos que eu diria que seria a melhorar né não seria não diria nem fraco é a melhorar é a gente ter um sistema mais robusto deee acompanhamento logístico junto as nossas transportadoras. Ééé de rastreabilidade deee... digamos assim prazos de entrega ter um sistema mais automático pra que seja mais rápido a resposta do nosso nível de serviço ao cliente então acho que isso aí é um ponto a melhorar ter um sistema mais robusto.

10. Quais sugestões você daria pra melhorar o processo de distribuição das baterias automotivas Moura?

Ééé... bom, pra melhorar o nosso processo de distribuição... ééé eu diria que, seria, fazer fazer com que a gente tenha mais ééé disponibilidade de veículos, de transportes pra carregar o nosso produto visto que o nosso produto ele é, é um produto diferenciado ele não é comum o que eu quero dizer com isso, é um produto, um carga se a gente considera carga perigosa por que? Porque tem solução ácida então assim nem toda transportadora ou condutor está apto a transportar o nosso produto, então isso seria um trabalho a se fazer pra que aumente a oferta de disponibilidade de transportadora e condutor pra carregar o nosso produto né por que não não necessariamente precisa só ter o... as licenças ambientais que tá ligada ao transportador o condutor também precisa estar apto ele precisa ter o curso específico então assim a gente precisa o que a gente precisa melhorar é isso ter mais oferta de de de disponibilidade dessa área aí.

APÊNDICE B

ENTREVISTADO	Marcelo Lima
Cargo:	Gerente de Logística
Data da entrevista	09/12/14
Horário de início:	15h10
Horário de término:	15h30
Duração:	20 minutos

1. O que você entende por logística?

(...Suspiro), Logística eu entendo como... a disciplina queee vamos dizer assim cuida do atendimento ao cliente né, a gente a missão da logística tá sempre em em balancear custo e atendimento, mas a logística em si ela ela o grande papel dela é atender o cliente né, disponibilidade de produtos, entrega, comunicação, é por mim basicamente isso.

2. O que você entende por canal de distribuição?

Canal de distribuição nada mais é que aa forma como a empresa seee escolhe praaa se comunicar com o cliente né, então um exemplo de um canal de distribuição pode ser um atendimento direto, você entrega de fábrica direto ao cliente final, o cliente que vai usar o produto, ou você vai ter lojas onde o cliente vai até a loja pra pra pra comprar o produto, ou você vai ter um centro de distribuição... então aaa o canal de distribuição são essas essas formas os meios que a empresa tem pra fazer com que o seu produto chegue até o cliente final.

3. Cite e comente os pontos fortes da matriz de transporte brasileira.

Os pontos fortes da matriz deee de transportes... sinceramente eeeu não, eu num, eu não sei, eu eu eu tenho dúvida se a gente tem pontos fortes... por

queee a matriz de transporte ela é formada por ferrovia, por cabotagem, e hoje a gente tem muito bem desenvolvido o rodoviário que é o transporte mais caro que existe, então aaa... eu não sei se tem, na minha opinião não tem ponto forte.

4. Cite e comente os pontos fracos da matriz de transporte brasileira.

Acaba sendo um pouco do que eu falei naaa na resposta anterior né, aaa o fato da gente utilizar o modal rodoviário como nosso principal modal isso é um, ponto muito fraco é e assim por outro lado você... teeeeem estradas estradas em péssimas, estradas em estado dee conservação, você pega exemplo aí não falta exemplo né mas eu vou citar o mais crítico que é o da região Norte, você pega as estradas da região Norte elas se quer são pavimentadas, entãaa a a condição não não é boa, se você também olhar pelo lado dos portos brasileiros existe uma baixa produtividade, uma alta burocracia que tudo isso aí gera custo e torna o Brasil menos competitivo que os demais países, então acho que esses dois pontos eu acho os mais críticos.

5. Quais são as oportunidades para o setor de baterias automotivas no Brasil? Cite e comente-as.

Aí é uma visão minha né, vale também salientar que eu tenho pouco tempo de empresa, tou com 1 mês e pouco na Moura mas assim eu enxergo que a bateria ela vem assumindo um papel cada vez mais importante no veículo né, se você éé... pegar recentemente teve até um comercial da Moura que mostrava era um veículo, que aparecia vidro elétrico, ar-condicionado, som, ele mostrava vários atributos do carro, no final eu até eu nem trabalhava aqui ainda eu acreditava que viria um Sonata que viria um carro muito luxuoso, mas no final o comercial dizia o seguinte “pra que tudo isso funcione você tem que ter uma bateria de qualidade.” Então a bateria hoje ela ela exerce um papel muito mais importante do que ela exercia anos atrás... e a tendência de futuro é que esse papel venha aumentando né, haja vista aí o carro com o Uno por exemplo e outros carros de luxo com sistema start-stop em que no trânsito o carro desliga e depois ele liga sozinho quando você aperta no acele na embreagem ou no acelerador ele liga automaticamente então isso, é possível através da bateria... e no futuro o que se fala são de carros sustentáveis, carros elétricos onde a bateria

passa a exercer um papel ainda mais importante no no carro.

6. Quais são as ameaças para o setor de baterias automotivas no Brasil? Cite e comente-as.

Eu eu acho que não só pra o setor de baterias mas como um todo a indústria brasileira são as importações, né a gente falou sobre aaa...aa matriz de modais agora a pouco né, enquanto que isso tem influência no custo das empresas né, o custo de frete ele é ele tem um custo uma participação bem relevante né na na... na composição de custo de uma empresa e hoje é muito comum a gente enxergar produtos chineses aqui no Brasil então é não só os chineses mas outros países eles podem começar a trazer baterias pra cá e tornar o negócio de baterias também inviável, isso quando a gente olha pra baterias você também pode expandir pra o restante dosss doos demais negócios né, temos vários exemplos de várias empresas que estão quebrando né que estão finalizando seus negócios porque não conseguem concorrer com os produtos importados principalmente os chineses, esse que eu acho que a grande ameaça.

7. Descreva o processo de distribuição das baterias automotivas Moura.

É o, o processo de distribuição da bateria Moura ele ele vamos dizer assim começa na indústria né a fabricação que é parte quase que 100% aqui de Belo Jardim e assim a grosso modo, produção em Belo Jardim... daí vai pra rede de de baterias Moura né que é a RBM são distribuidoras localizadas nas principais cidades do Brasil como atualmente são 68 lojas, e dessas 68 lojas elas atendem outras em empresas menores que a partir dessas empresas menores é que o produto chega ao cliente né e dessa forma ooo produto da Moura a bateria Moura ela consegue chegar em todo Brasil é um produto que tem é uma empresa um produto que tem capilaridade, ela consegue chegar em todas regiões do Brasil.

8. Identifique e analise os pontos fortes no processo de distribuição das baterias automotivas Moura.

É como principal ponto forte até já comentei na pergunta an anterior née a capilaridade né, o fato de você ter... vários centros de distribuição né,

várias ééé lojas da rede né da da empresa você garante que o seu produto vai tá sempre disponível pra quando o cliente precisar, então isso dá uma uma logisticamente falando dá uma abrangência muito grande a empresa entendeu, então... a marca Moura ela tá presente... em todas as regiões do Brasil com certeza, isso é um ponto forte.

9. Identifique e analise os pontos fracos no processo de distribuição das baterias automotivas Moura.

Seeé é assim assim mais um vez eu tenho 1 mês de empresa eee... mas assim a grosso modo o que eu enxergo é o seguinte a partir do momento em que você quanto mais atravessadores você tem na na... no seu canal de distribuição maior o custo né e reduz também... consequentemente reduz a margem de lucro da empresa então a partir do momento que eu saio da fábrica, tem uma rede de baterias onde esse produto para gera custo daí ele vai pra um segundo ponto que é uma loja, pra depois ele chegar no cliente, eu tenho quase que dois atravessadores aí até o produto chegar ao cliente ,então acho que isso acaba onerando o custo né e reduzindo margem, no ponto de vista... se a gente fosse olhar, se esses produtos saíssem num mundo perfeito daqui de fábrica direto pra o cliente final se eliminaria dois intermediários aí, por outro lado a logística seria muito mais complexa do que é hoje por exemplo.

10. Quais sugestões você daria para melhorar o processo de distribuição das baterias automotivas Moura?

(...)É talvez (limpa a garganta) centralizar em alguns pontos do Brasil é, grandes centros de distribuição... onde desses centros aaa o produto já saísse direto pra o cliente final... ééé... exemplo, ao invés de eu ter... 8, 9 pontos de revenda de de de rede de bateria eu poderia ter até escritório mas ao invés do da estrutura com estoque, eu teria um centro de distribuição, acho que essa é uma alternativa.

APÊNDICE C

ENTREVISTADO	Ismael Araújo
Cargo:	Analista de Suprimentos e Projetos
Data da entrevista	14/01/15
Horário de início:	12h40
Horário de término:	12h55
Duração:	15 minutos

1. O que você entende por logística?

Logística eu entendo tanto a concepção... da parte de logística interna que é o PCP da empresa, e a parte de logística interna onde abrang... pode abranger toda a cadeia de suprimentos que a chama o Supply-Chain Management aonde tem a parte da aquisição do produto a parte do frete a composição logística os modais aonde a empresa receberá aquele produto e depois como será estocado, o seu recebimento a parte de almoxarifado isso tanto pra venda ou como pra compra.

2. O que você entende por canal de distribuição?

Canal de distribuição (limpa a garganta) eu não sei se, posso estar enganado ou acho que é o meio que será distribuído ééé... o escoamento de alguma coisa seja um item de uma compra de uma venda, ééé em que canal será feito é o o escoamento seja o modal marítimo terrestre rodoviário e etc.

3. Cite e comente os pontos fortes da matriz de transporte brasileira.

Acho que a matriz de transporte brasileira os pontos fortes... acho que... ééé... rodoviário a o modal rodoviário brasileiro é o mais utilizado, então nos últimos anos tá tendo alguns investimentos nessa área ééé também tem alguns

investimentos no modal aquaviário aonde tão sendo realizados alguns a confecção de portos construção de portos como Suape, e é um braço muito importante no escoamento logístico, ee outros que ainda não são tão éé utilizados no Brasil como é a questão de trens eee um que também teve um crescimento significativo foi o escoamento aéreo através de fretes aéreos e etc.

4. Cite e comente os pontos fracos da matriz de transporte brasileira.

É justamente os pontos fracos são os modais alternativos que ainda acho que precisa dar uma melhorada muito... que a parte éé aquaviária ainda precisa ser mais trabalhada a parte é de logística aérea pode ser mais bem estruturada, a gente canaliza muito o transporte rodoviário e tem um custo elevado devido a degradação do do das das dos meios de transportes das scanias dos caminhões e etc e tanto a questão também de pavimentação adequada das BRs e muitas delas ainda não são duplicadas.

5. Quais são as oportunidades para o setor de baterias automotivas no Brasil? Cite e comente-as.

As oportunidades são são grandes de baterias automotivas no Brasil aa o Brasil tem uma tendência pros próximos 5 anos de evolução de venda de automóveis, eee consequentemente existe a tendência de evolução das baterias automotivas, hoje éé hoje em dia a cada 10 carros fabricados no Brasil 5 saem com baterias Moura eee... também temos a questão do mercado repositor que éé uma grande fatia do nosso Market share uma vez que a Moura não só detém é a questão de mercado líder para as montadoras mas também das baterias no mercado de reposição que são as baterias vendido em lojas aonde é o nosso maior fatia de faturamento do grupo.

6. Quais são as ameaças para o setor de baterias automotivas no Brasil? Cite e comente-as.

As ameaças éé são fatores externos como por exemploo o auto índice de aumento industrial na parte de carros pode com... desenvolver um um a baixa da evolução das vendas do carro então a procura ser menor e consequentemente as vendas de baterias automotivas vão cair, aaa o aumento abusivo de gasolina

pode fazer com também com que as vendas caiam e consequentemente as baterias é vendam menos, eee de antemão que é um aspecto positivo e negativo são as mudanças de tecnologia que ocorrerão nos próximos anos não vendendo mais baterias chumbo-ácido que são as cotidianas do mercado dos carros hoje quando chegarão a transformação das baterias é semielétricas e posteriormente daqui a alguns anos totalmente elétrica, então as empresas automotivas que não se adequarem a esse tipo de bateria eletrônica ficarão fora do mercado.

7. Descreva o processo de distribuição das baterias automotivas Moura.

O processo de distribuição da bateria Moura ela se dá de várias formas é em algumas fábricas é algumas montadoras de carros são atendidas pela fábrica de Pernambuco por... escolha de produção daqui e diferencia e diferencia e diferenciamento de de alíquota de tributação federal, outras montadoras são atendidas pela fábrica de São Paulo, outras montadoras que estão no México e no Uruguai são atendidas pela fábrica de Buenos Aires, tudo é levado em conta questões de melhor logística e melhor modal é escolhido e também a tributação que vai incidir do deslocamento de um estado pra outro e de um país pro outro pro escoamento da bateria.

8. Identifique e analise os pontos fortes no processo de distribuição das baterias automotivas Moura.

Acho que o grande é ponto forte da logística da Moura é que a empresa que faz todo o transporte toda a a o planejamento logístico e execução é uma empresa do grupo Moura que é a Bitury, então praticamente mais de de 80% da da nossa logística é feita com a própria empresa do grupo aonde a gente tem uma condição de cada vez mais melhorar e ter um maior controle de toda a cadeia.

9. Identifique e analise os pontos fracos no processo de distribuição das baterias automotivas Moura.

Ééé... acho que um ponto fraco daa da logística pode se dizer assim algumas localizações geográficas como a sede da Moura e a maioria do seu administrativo, dos seus galpões de logística estão em Pernambuco então algumas vezes a gente nota que seria melhor e mais rentável se a mesma

infraestrutura tivesse em São Paulo por exemplo pra um escoamento mais é abrangente pro Brasil, porém devido a outros incentivos de estar em Pernambuco e e uma questão dee cultura e dee raiz que foi inaugurada e foi é feita a empresa aqui se mantém a decisão de a matriz continuar em Pernambuco.

10. Quais sugestões você daria para melhorar o processo de distribuição das baterias automotivas Moura?

A a sugestão que eu daria é um plano de ação que a empresa tá desenvolvendo agora, é justamente entender melhor as novas tributações federais queee... aa escolha de onde parte a bateria pra o cliente alvo de uma unidade de outra pode éé incidir numa diferença de de tributação federal muito grande chegando a ter uma economia de milhões de reais em um único ano.