

**FERRAMENTAS UTILIZADAS NO PROCESSO DE
TRANSFORMAÇÃO DE UMA REDE DE DISTRIBUIÇÃO –
UMA ANÁLISE CRÍTICA**



Banca examinadora

Prof. Orientador: Renato Guimarães Ferreira

Prof. Co-Orientador: Moisés Sznifer

Prof. José Tolovi Jr.

Prof. Manoel de Andrade e Silva Reis

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

RICARDO ROLIM FERNANDES FONTES

FERRAMENTAS UTILIZADAS NO PROCESSO DE
TRANSFORMAÇÃO DE UMA REDE DE DISTRIBUIÇÃO –
UMA ANÁLISE CRÍTICA

Dissertação apresentada ao Curso
MBA – *Master in Business
Administration* da EAESP/FGV.

Área de Concentração: Organização,
Recursos Humanos e Planejamento
como requisito para obtenção de título
de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Renato Guimarães
Ferreira

Co-Orientador: Prof. Moisés Sznifer

SÃO PAULO

1998

SUMÁRIO

I – INTRODUÇÃO.....	01
1 - A Arena Competitiva Atual.....	02
2 – Justificativa do Tema.....	06
3 – Metodologia.....	09
 II – CONCEITOS-CHAVE.....	 11
1 – Rede de Distribuição.....	11
2 – Remuneração da Cadeia.....	14
3 – Necessidade de Mudança.....	16
 III- O CASO DA CIA. CERVEJARIA BRAHMA.....	 24
1 – Histórico da Rede de Distribuição.....	24
2 – Características-Chave de uma Distribuidora de Bebidas.....	26
3 – O Processo de Mudança.....	28
3.1 – Metodologia de remuneração para revendedores.....	30
3.2 – Programa de sucessores	31
3.3 – Programa de Excelência.....	32
3.4 – Reestruturação da rede.....	39
3.5 – Melhores Práticas.....	40
 IV – ANÁLISE.....	 43
1 – O estabelecimento do senso de urgência	45
2 – A criação de coalizão diretora.....	48
3 – O desenvolvimento da visão e da estratégia.....	52
4 – A comunicação da visão da mudança	54

5 – O <i>empowerment</i> dos funcionários para ações abrangentes.....	56
6 – O atingimento de resultados a curto prazo.....	58
7 – A consolidação de ganhos e geração de mais mudanças.....	59
8 – A consolidação das novas abordagens na cultura da empresa.....	65
V – CONCLUSÃO.....	68
VI – BIBLIOGRAFIA.....	72

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à minha amada Lara por toda a paciência, compreensão, companheirismo e amor a mim concedido nas horas difíceis, nas noites em claro, nas ausências e nos finais de semana dedicados ao curso.

À Companhia Cervejaria Brahma que me deu a oportunidade de aprender tudo que sei, de vivenciar mudança e desafios, realizar e crescer. Ao meu diretor José Adilson Miguel, que me ensinou sobre a distribuição e me entusiasmou com este assunto, compreendendo os dias em que estive ausente e o tempo do qual tive que lançar mão para a realização deste curso.

Aos professores e equipe da Fundação Getulio Vargas meu agradecimento pelo ensinamento, pela troca de experiências e pela dedicação que contribuem para fazer deste curso o melhor de toda a América Latina, acompanhando os melhores do mundo.

Ao meu orientador, Renato, que me despertou a motivação para me dedicar a esta tese e não mediu esforços para que eu conseguisse concluir o trabalho no curto espaço de tempo que tive.

Por último, agradeço aos meus familiares e amigos que me incentivaram e compreenderam os momentos de ausência.

I - INTRODUÇÃO

Desenvolve-se nessa dissertação uma análise das principais ferramentas que foram utilizadas em um processo de mudança da rede de distribuição da Cia. Cervejaria Brahma. A partir de uma apresentação inicial das principais forças impulsionadoras de mudança no cenário da indústria a partir do início dos anos 90, analisam-se as características de cada ferramenta e o papel que eles desempenharam no processo de mudança organizacional como um todo.

O primeiro capítulo, irá posicionar o leitor na arena competitiva atual, justificando quais são os novos elementos de mercado que vem pressionando as empresas, a ajustar o seu foco à distribuição de seu produto. Em seguida tentaremos entender, quais são as mudanças significativas da indústria de cerveja e refrigerante do Brasil da última década que vem transformando este mercado, e porque hoje, ele está tão competitivo. Será apresentando ainda neste capítulo a justificativa do tema escolhido e o objetivo deste trabalho. Por fim, qual foi a metodologia utilizada e como conseguiu-se tantas informações da empresa estudada.

O segundo capítulo tem o objetivo de apresentar ao leitor alguns conceitos chaves que vão precisar ser compreendidos para que se entenda a análise do trabalho. São conceitos básicos da indústria e que vão determinar a necessidade de mudança da qual a Brahma teve que passar.

O terceiro capítulo é específico à Companhia Cervejaria Brahma, e é onde será apresentado quem são nossos revendedores e como está estruturada uma revenda. Segue-se então, para a descrição das mudanças e das

ferramentas que foram utilizadas neste processo da empresa e que farão parte da análise da dissertação.

O quarto capítulo será o tema da dissertação e nele foi desenvolvido a análise das ferramentas descritas no capítulo anterior e como elas afetaram ou contribuíram com a mudança de seu sistema de distribuição. Para se conseguir uma clareza conceitual, foi articulada toda a análise em torno de um trabalho apresentado de mudança organizacional.

Por fim será apresentado uma conclusão e as novas tendências do mercado.

1 - A Arena Competitiva Atual

Foi-se o tempo em que todos os esforços de marketing estavam prioritariamente voltados para os produtos a serem vendidos. Seu foco se encontrava exclusivamente no aumento da produção, da venda e do lucro.

Na década de 90, essa ordem aceita e aplicada por todos os que tinham algo a vender (produtos, idéias ou serviços), vem passando por um profundo processo de transformação que exige uma significativa alteração na proposta do marketing.

Dois fatores fundamentais, mas não únicos, colaboram para gerar essas mudanças e desestruturar as fórmulas mercadológicas até então vigentes e tidas como boas.

Primeiro: a indiscutível semelhança que existe atualmente entre produtos ou até mesmo serviços oferecidos, vem dificultando imensamente o trabalho

dos consumidores e usuários na descoberta de diferenciais que possam levá-los a escolher entre esta ou aquela marca. Nos pontos de venda, a maior oferta de um produto é que faz com que ele, mesmo sendo idêntico ao do concorrente, seja mais consumido no mercado.

Cada vez mais, as diferenças viram semelhanças que praticamente igualam todos os produtos e indicam o caminho mais eficaz para que eles se destaquem da concorrência: garantir um espaço na mente do comprador através de uma clara identidade e sólida imagem da marca.

Identidade bem definida e imagem positiva (seja de marca, seja corporativa) são, portanto, fatores marcantes na hora da escolha do produto e da decisão da compra.

Segundo: a globalização tem trazido consigo marcantes transformações, no seu mais amplo sentido, fazendo com que produtos e serviços de todas as partes do mundo concorram entre si em qualquer mercado e disputem a preferência do comprador onde quer que ele esteja. Diferenciais cada vez menos diferentes são oferecidos, e é declarada a guerra de preços na procura de garantir sua participação num mercado cada dia mais fragmentado. Como consequência, o comprador torna-se mais atento e exigente.

Esses dois pontos são, por si sós, suficientes para mostrar que as transformações pelas quais as empresas estão passando vêm alterar radicalmente as propostas e os processos do marketing.

O conceito de marketing está ligado ao atendimento das necessidades do consumidor através da administração do fluxo de compra e venda de produtos e serviços. Segundo a *American Marketing Association* (AMA),

“marketing é o desempenho de atividades empresariais que dirigem o fluxo de bens e serviços, do produtor para o consumidor ou usuário” (ENIS, 1983, p. 31).

Numa definição mais ampla, PHILIP KOTLER (1993, p. 32) insere a mesma idéia quando diz que “marketing é um processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e o que desejam através da criação e troca de produtos e valor com outras pessoas”.

Os conceitos de marketing têm, portanto, alguns elementos centrais que formam a sua estrutura: os desejos e necessidades dos consumidores e sua demanda, os produtos e serviços que irão satisfazê-los, o valor e o custo envolvidos nesta satisfação, as trocas, transações, movimentações e relacionamentos entre os participantes do processo, e por fim, os mercados e os praticantes das ações de Marketing.

O composto de marketing segundo SCHEWE e SMITH (1982, p. 47) é formado por produto, preço, ponto e promoção. Este composto se tornou conhecido como os 4P's.

Alguns dos elementos que compõem esses itens são:

- Produto – marca, embalagem, serviço, garantia
- Preço – valor de troca, custos, descontos, prazos e condições de pagamento
- Ponto – canal de distribuição, logística e distribuição física
- Promoção – propaganda, venda pessoal, promoção de vendas, relações públicas e publicidade.

Como se pode ver, no conceito de marketing o canal de distribuição é considerado um elemento do microambiente de marketing, ou seja, um elemento do composto de marketing ou marketing mix.

O canal de distribuição tem sido tratado nos conceitos de marketing como uma variável controlável, estando sob o domínio dos fabricantes ou fornecedores de produtos que se esforçam em atingir o consumidor final. Isto se deve em parte ao fato de que historicamente tem havido uma preponderância dos fabricantes sobre os varejistas nas relações de negociação que se estabelecem nos fluxos de distribuição.

Esta situação tem apresentado mudanças e já não é tão clara a influência dos fabricantes sobre os varejistas nas relações de negociação. O poder vem passando das mãos dos fabricantes para as mãos dos varejistas e estes vêm buscando suas próprias ações mercadológicas e criando sua própria imagem junto ao consumidor final, que não necessariamente coincidem com as expectativas e objetivos dos fabricantes.

Diante deste novo *status quo*, o varejista não pode mais ser considerado apenas um canal de passagem dos produtos do fabricante em direção ao consumidor final. Deve ser considerado um elemento independente, de objetivos próprios e forte influência sobre a competitividade do fabricante em suas ações de marketing. Ele deixa de ser um elemento passivo dentro do processo, e ganha *status* de elemento altamente influenciador. Torna-se um cliente efetivo que deve ser conquistado e ter seus desejos satisfeitos. A comercialização dos produtos não é feita “através” do varejista, mas “para” o varejista.

Este novo cenário faz com que as empresas produtoras sejam obrigadas a buscar novas formas de ação em seu relacionamento com os participantes

do canal de distribuição. Estas novas formas não estão restritas apenas às negociações entre as partes, mas afetam também as outras ações de marketing estabelecidas pela organização na sua busca pela conquista do consumidor final.

Segundo Roberto Miranda (MIRANDA, 1997, p. 12), as empresas mais bem orientadas passam a encarar e a tratar o revendedor não como um cliente ou participante do mercado, mas como um componente fundamental de sua própria equipe.

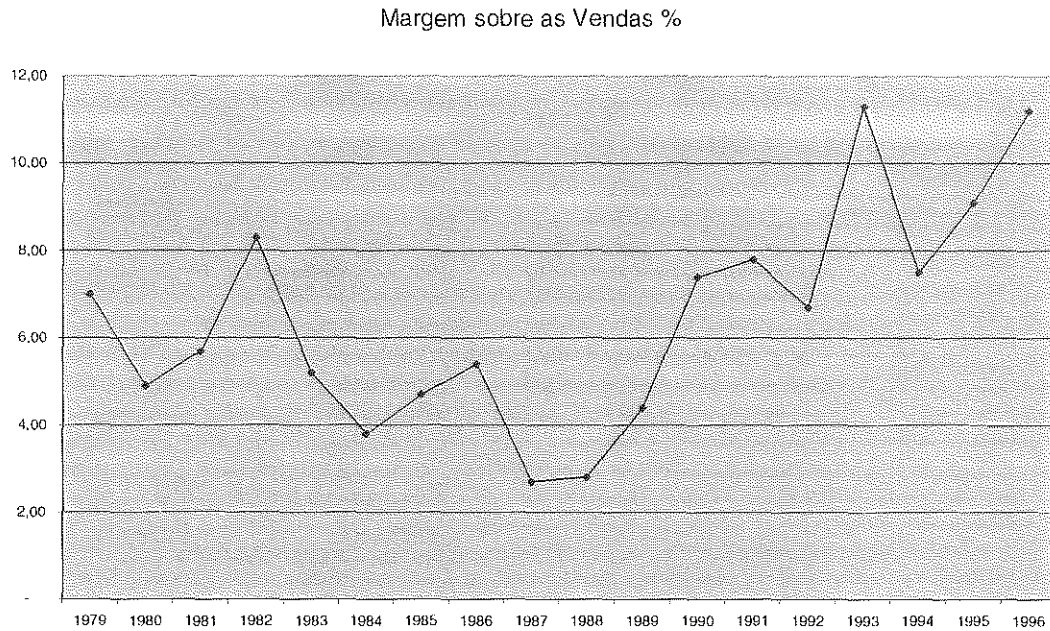
2 – Justificativa do Tema

A partir de 1990, houve uma significativa mudança no sistema de distribuição das maiores indústrias de cerveja e refrigerante. Um dos principais fatores que contribuíram para tal foi o início do crescimento desse mercado. Antes ele se encontrava reprimido e faltava produção. As duas principais indústrias do mercado, Brahma e Antarctica, não investiam em capacidade produtiva porque, com os níveis de preço praticados, controlados pelo governo, a indústria não era rentável. Havia pouca competição de mercado porque toda cerveja e refrigerante produzidos eram vendidos, principalmente nos meses de verão. Havia, então, uma inversão na cadeia de distribuição: o cliente é que precisava tratar bem o distribuidor e o fabricante a fim de comprar cerveja, ao invés de o fabricante e o distribuidor precisarem tratar bem o cliente para conseguirem vender seus produtos.

Após 1990, com o fim da regulamentação dos preços que era feita pelo Governo, as indústrias começaram a investir no aumento da capacidade produtiva. Com os preços liberados e a possibilidade de recuperação da

rentabilidade perdida, passou a ser interessante o investimento em novas fábricas.

Companhia Cervejaria Brahma



Fonte: Melhores e Maiores da Revista Exame

O mercado, até 1990 dividido basicamente entre as duas maiores cervejarias do país - a Companhia Cervejaria Brahma e a Companhia Antarctica - passou a ser interessante também para novos competidores que puderam aproveitar uma demanda até então não atendida.

A partir daí começaram a surgir cervejarias regionais que passaram a exercer influência em sua área de atuação. São empresas que, justamente por não atingirem todo o território nacional, têm estruturas de marketing e distribuição barateadas, podendo assim trabalhar o preço mais agressivamente.

Com o aumento da capacidade produtiva das duas grandes cervejarias, somado à entrada de novas empresas no mercado nacional (por exemplo a Kaiser), a concorrência se acirrou. Da maior disputa pelo mercado, aliada ao crescimento do próprio (de 1990 a 1997 ele dobrou de tamanho em número de litros consumidos), veio a necessidade de se profissionalizar o sistema de distribuição da Brahma e da Antarctica. Ambas distribuem seu produto através de uma rede de distribuição de terceiros chamada rede de revendedores.

A Companhia Cervejaria Brahma, fundada em 1904, tinha até 1990 suas atividades enfocadas na produção, tendo em mente que o que importava era que o produto fosse de boa qualidade. Grande parte dos seus dirigentes era originária da área industrial e a primeira necessidade foi de montar um parque fabril no país. O produto, uma vez disponível, seria vendido com facilidade pois até então parte da demanda não era suprida. Após 1990, o controle acionário da empresa mudou de mãos, passando a ser exercido pelos sócios do Grupo Garantia. Estes, respeitando a tradição de trabalharem agressivamente no mercado, deslocaram para este o foco da empresa, levando-a a realizar uma grande transformação no seu sistema de distribuição. Com isso, aconteceram melhorias no nível de seus distribuidores e no atendimento ao cliente, bem como na padronização dos tipos de serviço.

O objetivo deste trabalho é identificar de que forma esta mudança ocorreu, quais foram as ferramentas nela utilizadas, o que garantiu o sucesso de sua implementação e quais foram suas forças impulsionadoras.

3 – Metodologia

Para o entendimento das forças impulsionadoras da mudança, das ferramentas nela utilizadas, e de como cada uma delas contribuiu para o processo, procedeu-se a uma análise das principais ferramentas. Foram realizadas também entrevistas pessoais individuais, nas quais utilizaram-se questionários semi-estruturados, aplicados tanto aos distribuidores da Brahma e da Skol, quanto à Companhia Brahma.

O tipo de amostragem utilizada foi o não probabilístico que, segundo Fauze Mattar (MATTAR, 1993 p. 85), se aplica a situações onde o objetivo é ganhar conhecimento sobre o assunto, sem avaliar sua representatividade na população.

Os entrevistados foram escolhidos por serem pessoas-chave que aplicaram, lideraram ou desenvolveram as ferramentas, conduziram a mudança e vivenciaram os dois momentos: o de antes do início de qualquer trabalho estruturado com a rede de distribuição, e o atual, após todo o desenvolvimento e aplicação do trabalho.

Foram escolhidos três revendedores que são ou já foram representantes de associações ou federações de revendedores. Com isso, todos têm como característica, além da vivência de todos os processos na prática em sua revenda, o conhecimento geral da situação dos demais revendedores.

Da Companhia Brahma, foram escolhidos executivos que presenciaram o processo de mudança, desenvolveram suas ferramentas e o lideraram:

- O Diretor de Revendas que trabalha há 36 anos na companhia e que durante todo esse tempo esteve ligado à distribuição.
- O responsável pela criação, desenvolvimento, condução e liderança do Programa de Excelência, uma das principais ferramentas.
- O responsável pela política de preço e remuneração da cadeia.
- E eu, responsável pelo desenvolvimento e gerenciamento do programa “Reestruturação da Rede” e também pela condução do programa de modernização dos distribuidores, intitulado “Melhores Práticas”.

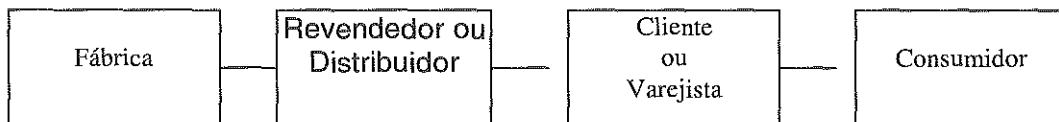
Todos esses têm ou tiveram contato constante com quase todos os revendedores da rede, podendo assim falar com propriedade sobre todo o processo.

II - CONCEITOS-CHAVE

Neste capítulo será importante entender quais são os conceitos chave do tipo de distribuição que a Brahma adotou como: a composição da cadeia, a forma de remuneração desta cadeia, e quais foram as mudanças no setor que vieram afetar este modelo e que impulsionou a empresa a iniciar a sua mudança.

1 – Rede de Distribuição

Quando se monta uma rede de distribuição exclusiva para seus produtos, a empresa tem que estar pensando em uma relação de confiança e de longo prazo. Esta rede representará os produtos para seu primeiro cliente, ou seja, os varejistas. Em uma cadeia de distribuição construída através da composição de uma rede de distribuidores ou revendedores, temos os seguintes elos:



Este tipo de distribuição é chamado distribuição indireta, ou seja, usa-se um “terceiro” para fazer com que seu produto chegue ao cliente.

Quando a Brahma e a Antarctica resolveram estruturar a sua distribuição, escolheram um modelo de distribuição indireta através do uso de uma rede de distribuidores exclusivos.

Nesse caso, cabe à empresa dona da marca, determinar o tipo de distribuição desejada, o preço final para o cliente, e o preço sugerido para o consumidor. Apesar de a empresa não estar fazendo uma distribuição

direta, ela é responsável por todo o processo, até que seu produto chegue às mãos do consumidor. A empresa deve definir as regras de negócio para seu produto, entre outras, como:

- Tipo de atendimento: cliente sendo atendido por vendedor fazendo pré-venda (vendendo o que será entregue posteriormente), fazendo pronta-entrega (vendendo e entregando no mesmo momento), fazendo venda por telefone etc.;
- Tipo de cliente: bares, padarias, supermercados, atacadistas, lanchonetes etc.;
- Frequência de visita a cada cliente: se os clientes receberão visita diária, semanal, duas vezes por semana, a cada quinze dias etc.;
- Tipo de serviço: se o vendedor somente receberá o pedido, ou se também fará o rodízio de estoque, arrumará a geladeira do cliente, promoverá o merchandising etc.;
- Material promocional: se serão usados faixas, guarda-sóis, cartazes, geladeiras etc.;

É a empresa também que define, com relação aos revendedores, quem e quantos serão, que área geográfica atenderão, qual será seu perfil, sua localização, e que porte terão. Nesta relação contratual, a empresa dona da marca determina uma área geográfica em que haja diversos clientes, e a reserva para que o revendedor nomeado atue com exclusividade. Vale lembrar também que o revendedor é exclusivo, só podendo vender produtos que forem autorizados pela empresa. As ações e campanhas de *marketing* são centralizadas e o revendedor deverá contribuir com um determinado valor a elas destinado.

Quando as duas cervejarias se decidiram por este modelo de distribuição, a atenção de suas administrações era voltada basicamente para a indústria em si. Não havia interesse na montagem de uma distribuição própria.

Algumas das vantagens apresentadas por uma estrutura de distribuição como essa, principalmente quando se está preocupado com a montagem de um parque fabril e com o desenvolvimento do produto, são as seguintes:

- A possibilidade de o fabricante ter uma estrutura comercial própria simplificada, voltada principalmente para a fabricação e o produto;
- A divisão da responsabilidade comercial com o revendedor e transferência para ele da responsabilidade de colocar o produto no mercado. O revendedor passa a assumir toda a dimensão operacional da distribuição, principalmente no que diz respeito à contratação, ao treinamento e gerenciamento de vendedores, motoristas e ajudantes. Desta forma, cada um pode direcionar seus esforços mais objetivamente;
- A redução do investimento da empresa, por não haver mais necessidade de se imobilizar capital com vasilhames para distribuição, depósitos, estoques, veículos etc., nem de se preocupar com a administração destes itens;
- A transferência, para o distribuidor, de uma parte do risco do negócio, que inclui o recebimento do varejo, e o custo de capital de giro.

Em compensação, com a venda do produto o revendedor passou a receber uma parte da margem de lucro, que utiliza para remunerar seu investimento, cobrir seus custos e fazer seu lucro.

Algumas desvantagens desse processo são as seguintes:

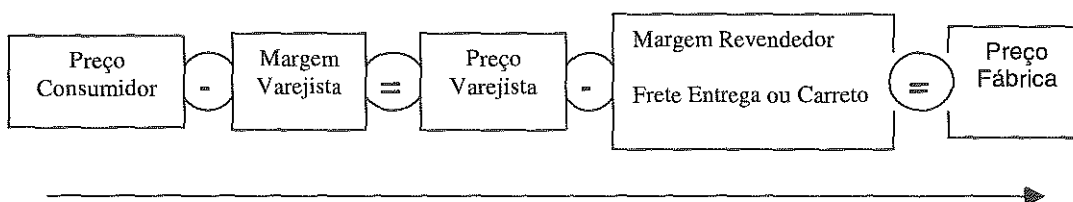
- O aumento do custo de distribuição, uma vez que repassa-se parte do lucro para o intermediário;
- A transferência, a um terceiro, da responsabilidade pela imagem de seu produto, principalmente no que diz respeito à prestação de serviços.

- A relativa perda de informação sobre o cliente e de sensibilidade com relação ao mercado, que faz com que seja necessária a criação de uma estrutura de gerenciamento e monitoramento destes distribuidores;
- E por fim, a perda das rédeas de seu próprio destino, uma vez que ficasse atado a regras contratuais e dependente de um intermediário que pode não manter uma constância na qualidade do atendimento ao mercado.

2 – Remuneração da Cadeia

Do final dos anos 60 até o início da década de 90 a indústria não gerenciava livremente a sua política de preços. Esta era controlada pelo governo através do CIP (Conselho Interministerial de Preços) para os municípios onde existiam fábrica, e pela SUNAB para os demais municípios.

Para a remuneração da cadeia nos municípios CIP, são importantes os seguintes elementos :



Os elementos dessa cadeia englobam:

- **Preço Consumidor:** é o preço determinado pela empresa. Na época da vigência do controle de preços, o preço ao consumidor podia-se dizer que era determinado pelo governo, uma vez que todos os reajustes tinham que passar pela aprovação do CIP ou SUNAB.
- **Margem do Varejista:** é uma margem estipulada pelo governo para o varejo. Esta margem varia para cada tipo de embalagem.

- Preço do Varejista: é o preço de venda da fábrica ao varejista.
- Margem do Revendedor: é a margem que o revendedor recebe para pagar seus custos com armazenagem, vendas, administração e remuneração do capital. Na época da vigência do controle de preços era uma margem fixa determinada pelo governo.
- Frete de entrega ou carreto: é o valor que o revendedor recebe por embalagem, para remunerar seu custo de distribuição.
- Frete de puxada: é o frete que o revendedor recebe para remunerar o custo de buscar o produto na fábrica, quando este produto é vendido a preço FOB (preço na fábrica, livre de frete). Este frete só era permitido nos municípios onde não havia fábrica, ou seja, nos municípios controlados pela SUNAB. A SUNAB autorizava que se adicionasse ao preço, o frete de ida e volta à fábrica, a diferença de impostos e as quebras e manuseio. Chamava-se o preço final neste caso de preço interior.

O aumento de ambos os fretes também era determinado pelo governo. A tabela de frete puxada que o governo usava, para os municípios SUNAB, era uma tabela que era usada para a Indústria de cimento. Esta tinha um valor muito acima do custo real, tornando-se um ganho para os revendedores. Por outro lado os revendedores que trabalhavam nos municípios CIP, não tinham este frete na composição de sua remuneração, o que prejudicava a sua remuneração total, uma vez que a margem do revendedor fixada pelo governo era insuficiente para cobrir todos os custos a que ela se propunha. Ainda, o aumento percentual aprovado para cada um dos fretes era diferente do aprovado para o preço ao consumidor e podia variar de acordo com cada região. Tudo isso causou um desbalanceamento da cadeia de remuneração.

Hoje a estrutura de remuneração ao revendedor é basicamente a mesma, ficando sujeita à determinação da indústria quanto ao preço do consumidor, à margem do revendedor e aos fretes pagos, que passam a ser calculados a custo real. A margem do varejo ainda é estipulada pelo governo. Apesar de a forma de remuneração ser praticamente a mesma, cada companhia tem seu próprio critério de determinação da margem do revendedor, do frete para puxar o produto na fábrica e do frete para entregá-lo.

Em tese, na cadeia do fabricante ao consumidor, quanto mais curto for o trajeto do produto, melhor, pois quanto menor for o número de transações nesse fluxo, menor será a remuneração dada no caminho, diminuindo o custo de distribuição. Assim, o custo final do produto, para o consumidor, poderá deixar de incorporar toda ou parte das margens que os intermediários eliminados do sistema deixarão de adicionar ao seu preço.

3 – Necessidade de Mudança

Num mercado onde o consumidor final está cada vez menos disposto a buscar uma marca específica em outro local de compra, a presença do produto no ponto de venda tem se tornado fator de diferencial competitivo. O varejista passa a cliente e, assim sendo, deve ter seus desejos e necessidades satisfeitos.

Os fabricantes, por sua vez, ao se verem em um ambiente de mercado de alta concorrência, procuram desenvolver mais produtos e criar novos segmentos através de extensões de marcas e de lançamentos de produtos derivados. Deste esforço resulta um aumento da variedade de marcas e

produtos no mercado. Entre outros, há o objetivo de se ocupar maiores espaços na exposição dos produtos no ponto de venda.

O trabalho do revendedor passa a ter que ser mais especializado, tendo que gerenciar multimarcas e multi-embalagens, direcionando cada uma delas a segmento específico.

O conceito de canal de distribuição passa a ser estudado a partir do entendimento do conceito mais amplo de marketing, uma vez que o primeiro é parte integrante do ambiente de marketing e da estratégia de marketing da empresa.

Como elemento do microambiente de marketing, o canal de distribuição compõe-se de empresas que ajudam a promover, vender e distribuir seus bens aos consumidores finais. Ele inclui os agentes e comerciantes, as empresas de distribuição física, as empresas de serviços de marketing e os agentes financeiros.

Eis alguns dos fatores catalisadores do processo de mudanças no sistema de distribuição e da profissionalização da indústria:

- O aumento da capacidade produtiva das cervejarias, que torna a oferta maior que a demanda;
- O aumento de empresas regionais, que passam a adotar uma política de preço baixo;
- A disponibilidade de tecnologia moderna, que permitem que qualquer um produza uma cerveja de boa qualidade, até então *know-how* e privilégio de poucos;
- O barateamento das embalagens descartáveis e o aumento de seu consumo;

- A diminuição do consumo de embalagens retornáveis, fator que ainda representa grande barreira para a entrada de novos competidores, uma vez que o investimento nessas embalagens, tanto para o estoque da fábrica, quanto para sua existência nos pontos de venda, é muito alto. Além disso, as embalagens retornáveis dificultam a distribuição, implicando em mais trabalho no seu retorno à fábrica e no acompanhamento de empréstimos e quebras;
- O aumento do número e da importância dos supermercados e grandes varejistas, que fez com que diversas marcas passassem a ter maior acesso ao consumidor. Estes supermercados e grandes varejistas, além de terem uma grande penetração, ou seja, atingirem uma grande parcela da população, fazem com que ocorra um barateamento do custo de distribuição, por concentrarem um grande volume de vendas em suas lojas;
- O aumento do número dos hipermercados e da competição entre eles, que gerou uma grande pressão por preços baixos;

O comércio varejista tem apresentado uma forte concentração, onde um número cada vez menor de empresas detêm fatias cada vez maiores de mercado. Este fenômeno é mais forte no segmento de varejo de bens de consumo não duráveis.

De acordo com o Censo Nielsen da Estrutura de Varejo Brasileiro 95/96, no período de 1995/96, 15.6% das lojas eram responsáveis por 84,4% do volume de vendas de bens de consumo não duráveis.

Este fato é ainda mais marcante a nível mundial. Segundo dados da Associação Brasileira de Supermercados, a concentração é mais acentuada em outros países, como podemos verificar pelo percentual de participação no volume de vendas das cinco maiores redes:

- França.....70%
- Argentina.....60%
- Chile.....53%
- Inglaterra.....48%
- EUA.....33%
- Brasil.....28%

A concentração e a centralização de compras das grandes corporações de varejo têm feito com que o poder de negociação das empresas varejistas se sobreponha ao das empresas produtoras.

Esta mudança de poder tem dado maior força aos varejistas, obrigando os fabricantes e fornecedores a ampliarem suas ações de marketing. Assim, eles deixam de concentrar-se apenas nos consumidores finais e passam a considerar todos os elementos participantes da cadeia de distribuição como fortes influenciadores no processo decisório de compra destes consumidores.

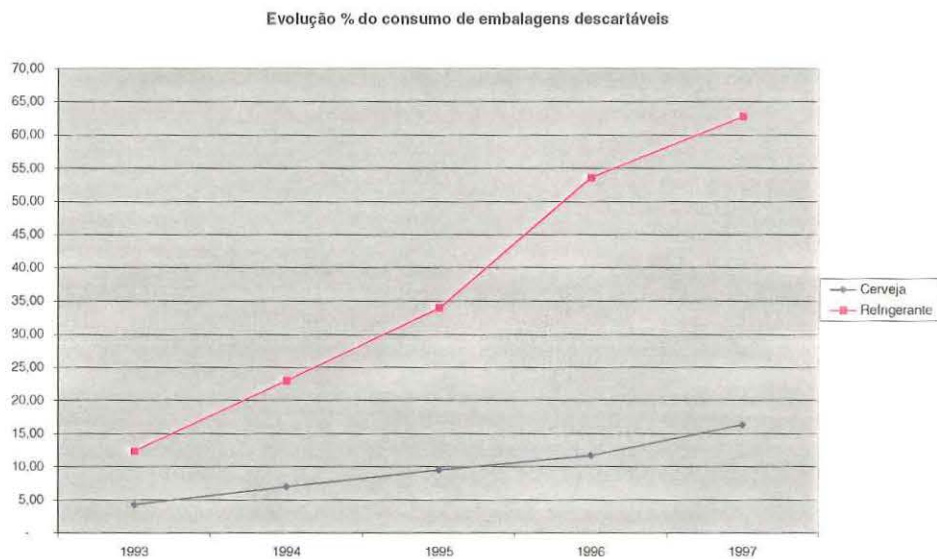
Para o produtor passa a ser fundamental o atendimento direto aos varejistas. As negociações passam a ser cada vez mais profissionais, envolvendo volumes altíssimos, preços muito competitivos, e um mix completo de produto e embalagem. O intermediário não tem mais força nem poder para participar desse “jogo”. A empresa produtora passa a ter que montar uma estrutura de atendimento direto a estes varejistas, passando a especializar o revendedor para o atendimento do mercado dos pequenos varejistas e clientes de consumo no próprio local, como bares, padarias, restaurantes, etc.

Se for feita uma análise da indústria com base no “Modelo das 5 Forças” de Michael E. Porter (PORTER, 1990, cap. 1), veremos que houve uma

mudança no grau de competitividade do setor. A barreira à entrada de novos competidores vem diminuindo significativamente. Um dos fatores é que antes, num ambiente em que quem ditava o preço era o governo, com o nível de preços com que era-se obrigado a trabalhar, existia um alto risco e um baixo retorno. Agora, com a liberação dos preços, há um aumento da rentabilidade do setor. Isso acarretou o aumento da capacidade produtiva das empresas que já atuavam no mercado, e o surgimento de novos competidores, conforme mencionado anteriormente.

Pelo lado dos fornecedores, com a abertura do mercado aconteceu também um aumento do número de fornecedores de equipamentos para a Indústria, e da disponibilidade de tecnologia moderna. Além disso houve a entrada de novos fornecedores de embalagem descartável no setor. Antes da abertura das importações, este mercado era monopolizado: faltavam embalagens e os preços eram pouco competitivos não despertando o interesse das indústrias em substituir a embalagem retornável pela descartável. Com a abertura do mercado, além do ingresso de concorrentes mundiais, passou a ser possível também a importação desta embalagem a preços globais.

Uma das barreiras à entrada de novos concorrentes na indústria de cerveja, é o alto investimento que deve ser feito em vasilhames retornáveis e garrafeiras (porta-garrafas). Com o uso desta embalagem, que até pouco tempo representava mais de 80% do consumo de cerveja e refrigerante no país, há necessidade de uma operacionalização muito grande e complexa para a distribuição de seu produto. Vende-se o produto cheio (garrafa + líquido) e recolhe-se o vasilhame vazio para devolvê-lo à fábrica que irá lavá-lo e enchê-lo novamente, antes de retorná-lo ao mercado.



Fonte: Nielsen

O aumento do consumo de embalagens descartáveis vem tanto facilitar a entrada de novos competidores nacionais na indústria, como incentivar a importação de outras marcas. Pode-se assumir que elas passarão a produtos substitutos.

Outra ameaça vinda dos produtos substitutos, vem das marcas regionais que começam a aparecer com preços baixos e qualidade aceitável. A nova tecnologia e a disponibilidade de equipamentos de alta performance permitem que pequenas empresas também participem deste mercado, quebrando a barreira de entrada ligada à economia de escala.

Outra barreira à entrada de novos competidores que vem sendo quebrada, diz respeito ao canal de distribuição. Os canais de distribuição dos

permitem que pequenas empresas também participem deste mercado, quebrando a barreira de entrada ligada à economia de escala.

Outra barreira à entrada de novos competidores que vem sendo quebrada, diz respeito ao canal de distribuição. Os canais de distribuição dos competidores tradicionais neste setor, são exclusivos e de difícil desenvolvimento. Com o aparecimento dos grandes varejistas que passam a concentrar boa parte da venda em suas poucas lojas, a necessidade de se montar uma rede de distribuição diminuiu muito, passando a estes varejistas a responsabilidade de distribuir o produto. Este talvez seja o principal motivo da grande transformação da indústria, juntamente com a substituição das embalagens retornáveis pelas descartáveis e o aumento da rentabilidade do setor.

Por fim, não se pode esquecer que este mesmo movimento do varejo conferiu grande poder de barganha aos compradores varejistas. O aumento da competição entre os fabricantes e a diversificação de linhas e quantidades dos produtos desenvolvidos pelas empresas, geram sobreabastecimento. Os varejistas, com suas prateleiras tornando-se pequenas para tantos tipos de produtos, cada vez menos dependem exclusivamente de um único fabricante. As grandes redes de varejo se fortalecem e passam a rivalizar com os fabricantes na disputa pela primazia no atendimento ao consumidor final e na imagem formada junto a ele. Além disso os varejistas começam a valorizar seus pontos de venda e só aceitam colocar produtos que, comprovadamente, tenham um programa de divulgação e promoção ou um desconto para atrair o consumidor.

Esta situação demonstra que o poder de negociação, que historicamente esteve nas mãos dos revendedores e dos fabricantes, aos poucos passa para os varejistas. Estes, então, começam a definir melhor seu

posicionamento de marketing, buscando criar uma identidade que se sobreponha, na mente do consumidor, à própria imagem do produto.

O conjunto destes fatores fez com que ocorresse o seguinte:

- A entrada de novas empresas e marcas importadas no mercado, gerando uma guerra de preços.
- Uma maior dificuldade para a venda de produtos no mercado de bares, padarias, adegas.
- Um aumento na exigência quanto à qualidade do serviço a fim de “conquistar” o ponto de venda e convencer o varejista a comprar sua marca.
- Uma elevação no nível de profissionalização das redes de supermercados, que passaram a ter volume de compras, poder de compra, e pressão por preços, cada vez maiores.
- Uma elevação dos investimentos em marketing a um patamar altíssimo.
- E uma baixa nos preços.

Dado que um dos principais custos da indústria cervejeira é o de distribuição, para poderem competir nesse novo mercado as empresas tiveram que diminuí-lo.

IV - O CASO DA COMPANHIA CERVEJARIA BRAHMA

Este capítulo vem posicionar o leitor a entender quem são os revendedores da Brahma, qual é o histórico da formação desta cadeia e como funciona uma revenda, para que se possa mais tarde vivenciar o processo de mudança e entender a necessidade de se criar cada uma das ferramentas de mudança que serão apresentadas.

1 – Histórico da Rede de Distribuição

Em 1963, cinquenta e nove anos após a fusão de outras cervejarias que deram origem à Companhia Cervejaria Brahma, começaram a surgir seus primeiros revendedores. Antes desta data a cerveja era distribuída por depósitos próprios em algumas grandes capitais e por atacadistas ou chamados representantes para os demais municípios. Os primeiros revendedores foram antigos funcionários que haviam dirigido estes depósitos. Mais tarde foram concedidas vendas a ex-funcionários, funcionários aposentados e a amigos. Para que se fosse revendedor, bastava que se conhecesse a empresa e o ramo de bebidas. Não havia uma política estruturada de exigência com relação à gestão do mercado, e a companhia participava muito na gestão do negócio. Até mesmo os depósitos eram da Brahma e quase todos os investimentos vinham dela.

Por volta de 1979, a Brahma decidiu buscar um novo perfil de revendedor. Passou então atrair profissionais e empresários que realmente investiam no negócio e iniciou um trabalho de desmembramento das vendas existentes, que passaram a ter no máximo dois mil pontos de venda e volumes inferiores a cem mil dúzias de cerveja. O relacionamento entre revenda e companhia começou a deixar de ser tão patriarcal tornando-se

mais profissional. Antes desse movimento, a companhia investia muito e quase sozinha no mercado, dando ordens para a revenda, dizendo para quem o produto deveria ser vendido, como distribuí-lo, e remunerando os pontos de venda para que trabalhassem somente com a sua marca. Os depósitos e garrafas também, eram de propriedade da companhia e emprestado aos distribuidores. Após esta data, a companhia passou a responsabilizar as revendas por todo o ônus que tivesse, o que gerou desconforto no relacionamento entre as duas. Áreas anteriormente atendidas por somente um revendedor começaram a ser divididas e entregues a outros.

Em 1980 a Companhia Brahma adquiriu a Cervejaria Skol, passando a ter duas grandes marcas. Foi feito então o credenciamento de revendedores para distribuir a Cerveja Skol, que, com negócios pequenos, vinham de uma experiência no ramo de bebidas, e tiveram a ótima oportunidade de ligarem-se a uma grande companhia.

O perfil do revendedor da época (adegueiros, pequenos distribuidores etc.), era formado por pessoas que na maioria das vezes vinham do ramo de “garrafaria”, ou seja, já trabalhavam com bebidas em garrafa. Nesta época, os revendedores da Brahma já estavam, em alguns casos, na segunda geração, ao passo que os da Skol estavam na primeira. Em ambos os casos eles tinham baixa formação profissional.

Devido a esta baixa profissionalização e à nenhuma informatização, os funcionários de gerência e supervisão da revenda eram pessoas de confiança do revendedor. Não se procuravam profissionais de formação e sim pessoas confiáveis que conhecessem o negócio e pudessem garantir seu controle. O próprio revendedor, que era centralizador, evitava contratar pessoas muito “espertas”, com receio de “ser passado para trás”.

O mercado da época, caracterizado pela falta de cerveja, carecia de uma maior profissionalização, uma vez que ela não se fazia imprescindível. O foco era voltado muito mais para o controle do que para a venda. Com a oferta abaixo da demanda de mercado, tinha poder quem tinha o produto. Não havia qualquer dificuldade que impedisse os vendedores de colocarem seu produto no mercado. Pelo contrário: eles tinham que ser controlados para evitar que vendessem sua cota de produto apenas para clientes amigos, e que cobrassem ágio.

Um paralelo pode ser traçado no caso do relacionamento das revendas com a companhia. Dada a falta de produto, quem detinha o poder era o gerente comercial da companhia, responsável por uma área geográfica e pela gerência de um certo número de revendas que se encontravam nesta área. Essa situação, que perdurou até 1990, causou uma dependência das revendas em relação a seus gerentes comerciais, e até uma quase situação de concorrência entre as revendas.

2 – Características-Chave de uma Distribuidora de Bebidas

De uma forma bem simplificada, uma distribuidora de bebidas exclusiva, é um concessionário contratado pelo fabricante para atender uma área geográfica predeterminada. No caso da Brahma, uma distribuidora é composta por uma sociedade de capital fechado, na qual se exige um mínimo de três sócios e um máximo de cinco, contanto que pelo menos dois tenham dedicação exclusiva ao negócio. Ela é regida pelas normas de um contrato de distribuição que estabelece seus deveres e direitos, é dependente de seu fabricante no que diz respeito ao fornecimento de produtos e à política comercial, e é responsável pelo atendimento de 100%

dos pontos de venda (ou seja, os clientes) existentes em sua área geográfica.

A distribuidora de bebidas funciona com depósito próprio ou alugado e é dividida basicamente em três grandes áreas: comercial, administrativa, e de operação e distribuição. Na área comercial, a empresa mantém uma equipe própria de vendedores, em número suficiente para atender todos os pontos de venda de seu território com uma frequência média de duas vezes por semana. A equipe de vendas percorre diariamente uma rota predeterminada, visitando cada ponto de venda e verificando a necessidade de reabastecimento, a disponibilidade de vasilhames e a disponibilidade financeira dos clientes. Então, é anotado o pedido que será processado na revenda no fim do dia, para que seja feita a entrega no dia seguinte. Um único vendedor faz em média 50 visitas diárias. Em uma cidade como Ribeirão Preto, na qual há mais ou menos 4.000 pontos de venda, a revenda faz 32.000 visitas por mês (8 visitas por mês para cada cliente). Essas visitas, divididas pelo número de dias trabalhados no mês – em geral, 25 dias - correspondem a 1.280 visitas por dia. Com cada vendedor fazendo em média 50 visitas, é preciso que a equipe de vendas seja composta por 26 vendedores. É necessário enfatizar que esses números estão tratados de forma simplificada, e que este cálculo torna-se mais complicado quando levamos em conta o raio de atendimento da revenda, o meio de transporte usado, a velocidade de deslocamento do vendedor, e o potencial de cada ponto de venda, pois cada um exige tempos distintos de atendimento.

A área comercial é composta, ainda, por uma equipe de supervisão de vendas em que a empresa determina quantos vendedores cada supervisor deve acompanhar (por exemplo, um supervisor para cada seis vendedores). É composta também por uma área de suporte (como *telemarketing* e administração de vendas) para a qual a distribuidora deve ter local

apropriado que acomode uma sala de vendas bem equipada, com quadros de acompanhamento, sistemas de informação, materiais de apoio, e local para guardar e expor o material de *merchandising*.

É também de responsabilidade da revenda a manutenção de uma equipe de repositores de supermercado, bem como de uma equipe de comunicação, responsável pelo “visual” da marca no mercado.

Na área de operações e distribuição, a revenda deve ter um local coberto para estocagem de vasilhame vazio e cheio, número suficiente de vasilhames para o giro do produto, estoque mínimo, área, pessoal e equipamento suficientes para carga e descarga dos caminhões, frota de entrega e frota de puxada de produto suficientes, equipe de distribuição composta por motorista e ajudante, e conferentes de pátio responsáveis pelo controle da movimentação no mesmo. A política de vendas determina que tudo o que for vendido num dia, seja entregue no dia seguinte.

A área administrativa é composta por pessoas responsáveis pelos sistemas de faturamento e controle, administração financeira e tesouraria, recursos humanos, limpeza e conservação, portaria, vigilância, e telefonia.

3 - O Processo de Mudança

O início da mudança foi marcado por dois importantes fatores. O primeiro foi a aquisição do controle acionário da Brahma pelos sócios do Grupo Garantia, que conhecidos por sua agressividade na gestão de suas empresas, impuseram um acelerado ritmo de mudança e modernização. Este processo foi basicamente centrado nos seguintes pontos:

- Fechamento de fábricas obsoletas.

- Modernização do parque fabril com foco na produtividade.
- Redução dos custos de produção e dos custos de matéria prima.
- Redução de níveis hierárquicos e do número de empregados da administração, substituindo grande parte do quadro de funcionários por jovens recém-saídos da faculdade, com idéias de mudança e muita ambição.
- Modernização da rede de distribuição.

A mudança da companhia serviu como espelho para os revendedores, que perceberam que deveriam seguir o ritmo da empresa à qual estavam ligados.

O segundo fator que contribuiu para o início da mudança foi o fim da regulamentação dos preços que até aquela época havia sido feita pelo CIP/SUNAB.

Os objetivos da mudança iniciada no sistema de distribuição foram de:

- Transformar as vendas em empresas modernas e competitivas.
- Padronizar o nível de serviço ao cliente.
- Conduzir os distribuidores na transformação de suas vendas em empresas modernas, com profissionais competentes e motivados, controles fidedignos e padronizados fazendo, então, com que elas se tornem mais eficientes, e consequentemente mais rentáveis.
- E finalmente, fazer com que a companhia, tendo distribuidores de maior porte, mais modernos e com menores custos, reduzisse o custo de remuneração a eles, diminuindo também seu custo de distribuição.

3.1 – Metodologia de remuneração para revendedores

Com o fim da regulamentação dos preços, foi dado o primeiro grande passo para a melhoria e a padronização da rede de distribuição da Brahma. Enquanto houve controle de preços, o governo concedia aumentos de percentuais diferentes para o preço do produto e o carreto, que variavam também entre as regiões. Isso fez com que houvesse um desbalanceamento muito grande nos ganhos dos distribuidores. Algumas revendas tinham fretes altíssimos, que davam uma remuneração total de mais de 100% e outras apresentavam ganhos inferiores a 13%. Uma das conseqüências disso foi o surgimento de revendas “inchadas”, com um alto grau de ineficiência e profissionalização e outras praticamente “quebradas”, sem um mínimo de investimento no negócio.

Após a liberação dos preços, foi possível desenvolver uma metodologia de remuneração para os revendedores na qual, para o cálculo da margem necessária para remunerar o negócio e pagar os custos, leva-se em conta o volume de vendas. Revendas de maior porte têm economias de escala e, portanto, com um maior faturamento, podem ter margens menores. As revendas pequenas que devem manter o mesmo nível de estrutura das grandes, têm que diluir o seu custo em um faturamento menor, e conseqüentemente necessitam de maior margem. Definiu-se, então, uma política de margem mínima e máxima para o negócio. No intervalo dessa faixa foram encaixadas todas as distribuidoras, de acordo com o seu volume de vendas, e a curva ideal foi então identificada. Foi desenvolvido também uma planilha de frete e de carreto que tinha a função de remunerar os custos reais desta operação. Definiu-se o custo fixo e variável do veículo e da tripulação e dessa forma para cada distância da revenda a fábrica, pode-se calcular o custo incorrido no frete, remunerando o revendedor nesta

operação. Corrigiu-se, então, toda a distorção causada no período de controle de preços.

Este primeiro passo fez com que todas as revendas pudessem adequar sua estrutura à rentabilidade definida para o seu negócio. Havia começado o primeiro esforço no sentido de se aumentar a produtividade das revendas.

3.2 – Programa de sucessores

Outro grande programa foi intitulado “Programa de Sucessores”. A Brahma, através do IBRAHMA (Instituto de Treinamento para os Distribuidores), começou a treinar os jovens que sucederiam seus pais nas revendas. Estes participavam de módulos de treinamento, onde eram dadas palestras do negócio Brahma e apresentadas todas as áreas da companhia e o que cada uma estava fazendo de novo, como industrial (fabricação de cerveja e refrigerante, maltaria, etc.), marketing (posicionamento dos produtos, campanhas, material de merchandising, etc.), financeiro (composição de tabela de preço, avaliação de resultado, etc.), Recursos Humanos, Suprimentos, etc. e Revenda, onde era apresentado o que tinha de mais novo para o negócio distribuição. Um dos módulos era dado no exterior e terminava com visitas às melhores revendas dos Estados Unidos. Com isso conseguia-se mostrar a eles, onde se queria chegar. Pode-se considerar, que este foi um programa de desenvolvimento, onde a Brahma se alia aos sucessores capacitando-os a agir em um ambiente de transformação.

O terceiro grande passo para uma melhoria e padronização dos distribuidores da rede, foi o desenvolvimento e a adoção de um Programa de Excelência, que deu origem a um manual que aborda todas as regras do

negócio. Com a adoção do Programa de Excelência pôde-se, de uma forma objetiva, avaliar e “rankear” todas as revendas de acordo com um mesmo critério. A partir disso foi possível desenvolver um trabalho individual com cada uma, para que todas pudessem se adaptar às regras de prestação de serviço colocadas pelo seu concedente. Antes da implementação deste critério formal, os distribuidores de melhor relacionamento com a companhia recebiam tratamento diferenciado, em detrimento daqueles que eram realmente mais eficientes.

Operava-se em um mercado onde a demanda era maior que a oferta e revendedores haviam sido funcionários da Brahma ou mantinham relações pessoais com os gerentes da companhia. Com isso, se não fosse implementado um critério objetivo de avaliação das revendas alguma delas poderia ser desmerecidamente beneficiada. A entrada da nova direção, com liderança efetiva e sem compromisso com o passado, trouxe força para o Programa de Excelência, que passou a ser usado como instrumento de escolha dos melhores revendedores.

3.3 - Programa de Excelência

O Programa de Excelência em Revendas tem como objetivo aferir, orientar e motivar os revendedores na busca de melhores resultados de vendas, de incremento na participação de mercado e de maior lucratividade. Ele é, na verdade, um manual operacional dirigido ao revendedor, que o orienta na estruturação de seu negócio e possibilita à companhia uma avaliação das revendas de acordo com critérios preestabelecidos, e posterior reconhecimento de mérito. Desta forma, a estruturação da revenda e seu comportamento frente ao mercado são valorizados.

Em cada um de seus capítulos descritos a seguir, o manual avalia o estado da revenda frente ao que é exigido pelo programa:

- **Sociedade:** neste capítulo não só é avaliado o grau de envolvimento dos sócios com o seu negócio e o nível de conhecimentos básicos que eles detêm sobre a revenda e o seu mercado, mas também é identificado o estágio em que a revenda se encontra em termos de definição, preparação e consistência da sucessão na sociedade. Este estágio deve ser suficiente para garantir a estabilidade da composição societária, de modo que os negócios da empresa e o atendimento ao mercado não sejam prejudicados.
- **Instalações:** capítulo no qual verifica-se se as características e condições das instalações do depósito conferem à revenda a funcionalidade e a operacionalidade requerida pela natureza do negócio. Verifica-se também se a revenda oferece local adequado para o trabalho da equipe de vendas e para guardar o material de *merchandising*. Além disso, procede-se a uma avaliação das condições existentes no depósito, quanto ao acondicionamento do material e equipamentos necessários à retirada do chopp, e ao próprio produto, de modo a evitar prejuízos à sua qualidade.
- **Equipamentos e Meios:** capítulo que analisa as condições de operação da frota de puxada (carretas que buscam os produtos nas fábricas), da frota de distribuição (caminhões que fazem a entrega do produto nos pontos de venda) e de veículos leves da revenda (usados pela área comercial), incentivando a sua substituição por veículos novos como forma de reduzir custos de manutenção. Este capítulo também verifica a situação do revendedor no que diz respeito à administração de vasilhames (garrafas retornáveis) e garrafeiras (porta-garrafas) no mercado. No caso dos produtos retornáveis, os pontos de venda devem manter garrafas e garrafeiras dos fabricantes para troca de produto vazio por cheio. O capítulo permite também a avaliação do nível de

informatização em que se encontra a revenda e a intensidade com que os meios de informática são utilizados pelo revendedor, verifica se a revenda tem livro de rotas ou algo semelhante com informações ordenadas e consistentes sobre a clientela e a concorrência, e também se ele é utilizado para análise e acompanhamento das vendas.

- Estrutura da Área de Vendas: capítulo em que é avaliado quantitativa e qualitativamente o nível da estrutura de vendas referente ao gerente, supervisor, vendedor, repositor de supermercado, e equipe de distribuição e comunicação no campo.
- Vendas: capítulo que avalia o cumprimento, por parte das revendas, dos objetivos, em termos de volume de vendas, traçados para os diversos produtos e embalagens componentes do seu *mix* de produtos. Também verifica em que quantidade os produtos estão presentes no mercado, de modo a assegurar sua disponibilidade sempre que forem demandados pelos consumidores ou oferecidos pelos clientes, e ainda, se a revenda dispõe de rotina de procedimentos para atender pessoas físicas que estejam interessadas em comprar o produto na própria distribuidora.
- Recursos Humanos: avalia os cuidados dispensados pela revenda a seu pessoal no tocante a recrutamento, seleção, controle, segurança no trabalho e comunicação social. Também, verifica se a revenda vem retendo os funcionários por ela treinados, como meio de manter vantagem competitiva sobre a concorrência e de reduzir custos de admissão, treinamento e demissão. Além disso é verificada a existência de programas ou medidas que possam estimular os funcionários a buscarem constantemente superar seus resultados e, por fim, a forma como a revenda cuida da formação e aprimoramento profissional de seu pessoal.
- Procedimentos Administrativos: capítulo que avalia a administração interna da revenda relacionada às áreas de cadastro, contabilidade, tesouraria, compras e materiais, verifica o zelo e a atenção da revenda

para com a manutenção do padrão de qualidade dos produtos e, por último, como forma de criar um diferencial no atendimento, avalia o nível de personalização e aprofundamento que a revenda imprime ao relacionamento com seus clientes.

As revendas são avaliadas três vezes ao ano e em cada avaliação chega-se a uma pontuação que mostrará o percentual que ela conseguiu atingir. Isto acontece da seguinte forma: os capítulos abordados anteriormente (sociedade, instalações, equipamentos e meios, estrutura da área de vendas etc.) são divididos em subcapítulos e em cada um deles são identificados itens de excelência. O capítulo Equipamentos e Meios, por exemplo, é dividido em Frota, Vasilhame, Informática e Livro de Rotas. No subcapítulo Frota, entre outros, é identificado o item “veículos em quantidade suficiente para atender as necessidades de entregas do mercado, em bom estado de conservação, com apresentação corretamente padronizada, de acordo com o padrão ditado pela companhia, e com idade média inferior ao determinado pela empresa etc.”. A este item, como a todos os outros, é relacionada uma dada quantidade de pontos. A quantidade máxima de pontos é alcançada quando a revenda consegue cobrir todos os itens do Programa de Excelência com perfeição.

A avaliação das revendas serve de base para a elaboração do Plano Tático, que permite a sua evolução segundo um roteiro definido, rumo a uma pontuação que lhe servirá de objetivo na avaliação seguinte. O Plano Tático é composto por uma série de providências, a serem adotadas pela revenda dentro de um cronograma definido. O seu cumprimento tem a finalidade de melhorar a estrutura e/ou aprimorar a prestação de serviços ao mercado, de acordo com as situações que tiverem sido identificadas como problemáticas na avaliação pelo Programa de Excelência.

No final do ano chega-se à pontuação ponderada de cada revenda, de acordo com o peso dado para cada uma das três avaliações realizadas. Essa pontuação gera um *ranking* de todas as revendas do Brasil. As de melhor colocação recebem a visita do Diretor Regional da companhia e de uma comissão por ele instituída, para a seleção e/ou confirmação das três melhores revendas de cada área comercial. Além disso, as que estiverem mais bem classificadas nacionalmente, receberão a visita da Diretoria Corporativa da companhia, para seleção e confirmação das três melhores.

Dependendo de sua pontuação, a revenda receberá uma homenagem da companhia em reconhecimento a seu mérito. Todas as revendas que atingirem uma pontuação superior a um percentual preestabelecido, receberão um diploma e placas comemorativas. O mérito pode ser estabelecido comparando-se os resultados das revendas entre si, ou com índices preestabelecidos.

Comparando-se os resultados das revendas entre si, serão premiadas as três melhores revendas de cada área comercial, com os títulos “Fera 1º lugar”, “Fera 2º lugar” e “Fera 3º lugar” e as três melhores revendas do Brasil com os títulos “Leão de Ouro”, “Leão de Prata” e “Leão de Bronze”, para o primeiro, segundo e terceiro lugar, respectivamente.

As revendas que conquistarem o título de Leão, adquirirão o direito ao uso de símbolo próprio no qual estará grafado o ano da conquista, em local de destaque no prédio da revenda, nos veículos, nos uniformes dos funcionários, nos papéis e envelopes para correspondência, nos cartões de visita e nas lapelas, sob a forma de distintivo. Ela poderá manter o uso desse símbolo enquanto obtiver, nas avaliações anuais subseqüentes, um percentual mínimo exigido da pontuação máxima possível.

Comparando-se os resultados das vendas com índices preestabelecidos temos os títulos “Feras em Vendas” para as vendas que atingirem uma pontuação mínima fixada no capítulo “Estrutura da Área de Vendas”, “Feras em Transportes” para as que atingirem a pontuação máxima, ou seja 100%, determinada no subcapítulo “Frota”, e “Feras de Ouro”, “Feras de Prata” e “Feras de Bronze” para as que atingirem um percentual preestabelecido para cada um desses títulos, da pontuação máxima do programa.

As vendas que conquistarem os títulos acima, receberão, dependendo do caso, diploma, placa e troféu, além do direito ao uso do distintivo correspondente, no uniforme dos vendedores ou nos veículos, conforme modelo determinado pela companhia. O título “Fera em Vendas” poderá ser usado nos anos subseqüentes, desde que a venda mantenha uma pontuação superior à pontuação mínima estabelecida no capítulo “Estrutura da Área de Vendas”.

Por último, o título mais importante, concedido com base no mérito da venda, é o de “Embaixador”. O revendedor que conquistar, por três vezes consecutivas ou não, o título de Fera de Ouro, será designado Embaixador da companhia, desde que durante o período em que ocorrerem as três conquistas, ele não tenha obtido pontuação inferior a um percentual previamente definido e que, após a terceira conquista mantenha o direito ao uso do distintivo “Fera de Vendas”.

Os “Embaixadores” serão identificados e distinguidos por um símbolo próprio, que poderá ser usado nos mesmos lugares definidos para os “Leões”. Conquistando o título de Embaixador, o revendedor receberá diploma, placa de acrílico e troféu alusivos, que lhe serão entregues, pessoalmente pelo Diretor Geral da companhia. As vendas que conquistarem o título de Embaixador receberão, para afixar em local de

honra no seu depósito, uma placa comemorativa cuja cerimônia de descerramento contará com a presença do Diretor Regional da companhia. Seus sócios atuantes terão fotos integrando a Galeria dos Embaixadores, afixada em local de destaque nas áreas comerciais. A Galeria dos Embaixadores será publicada, também, no relatório anual da companhia e nos manuais seguintes do Programa de Excelência.

Os “Embaixadores” poderão, a critério da Direção Geral ou das Diretorias Regionais, ser designados para representar a companhia em solenidades, representações, reuniões ou para integrar comitês. Ainda, poderão ser convidados pela Direção Geral para discussões sobre a elaboração de projetos ou implantação de medidas significativas para o conjunto formado pela companhia e a revenda.

Após alcançar o posto de Embaixador, para que se mantenha o direito ao uso de distintivos e as prerrogativas, o revendedor não poderá ter avaliação inferior a um percentual estipulado, ou perder o direito ao uso do distintivo “Fera de Vendas”. Ocorrendo pontuação inferior à determinada, ou perda do direito ao uso do distintivo, o revendedor terá o prazo de um ano para voltar ao nível de avaliação exigido ou para reconquistar o direito de usar o símbolo “Fera de Vendas”, evitando, desta maneira, a suspensão do uso do distintivo e das prerrogativas de Embaixador.

Todas as premiações são traduzidas em reconhecimento de mérito, não sendo os revendedores remunerados em caso algum. O único benefício que foge aos títulos, placas e distintivos é o de que os revendedores que atingirem a pontuação mínima estabelecida, serão convidados a participar da Convenção Anual do Programa de Excelência, realizada no exterior, onde serão anunciados e premiados os Leões e os novos Embaixadores, além de entregues os títulos aos Feras de Ouro, Prata e Bronze.

3.4 – Reestruturação da rede

O Programa de Excelência trouxe uma profissionalização da rede, mas não uma redução dos custos da revenda. Em muitos casos houve até acréscimo de custo, uma vez que as revendas passaram a investir mais no negócio e a contratar pessoas mais qualificadas.

Com a redução da inflação, os custos de distribuição foram pressionados. Além disso, o negócio de revendas passou a exigir cada vez mais investimentos, em decorrência do aumento da concorrência, do *mix* de produtos, e principalmente do aumento no número de embalagens descartáveis e multiembalagens. Passaram a ser exigidos um melhor monitoramento do mercado e uma melhor atuação da equipe da revenda, um maior investimento em caminhões específicos para bebida, a automação da força de vendas, e a informatização da distribuição e de sistemas de gestão. Em resumo, o mercado passou a não mais permitir desperdícios e ineficiência, e a exigir profissionais mais capacitados para garantir o futuro do negócio.

Diante disso, fez-se presente a necessidade de reestruturação do sistema de distribuição, que ainda carregava um passivo do passado. Alguns revendedores, de comportamento antiquado e inaceitável, não estavam se adaptando a esse novo mercado; estavam acostumados a viver em um mercado de falta de produto, com margens altas e pouca concorrência, no qual não precisavam fazer força para vender.

Esta nova situação levou à necessidade de se realizar um estudo dos custos de distribuição. Verificou-se, então, que eles precisavam ser reduzidos. Como a escala é um fator preponderante para a redução de

custos, ou seja, quanto maior o volume de vendas, maior a chance de diluição de seus custos fixos, tomou-se a decisão de se focalizar na consolidação de revendedores, no aumento de área dos bons operadores e na retirada dos revendedores que não operassem de forma adequada, ou não estivessem dispostos a trabalhar com eficácia.

Este estudo, realizado com base no pressuposto de que ainda não havia sido instalada nenhuma estrutura de distribuição, identificou, através do potencial de mercado, onde deveria haver distribuidores, qual o seu número ideal, e porte desejado. Seguiu-se então, a um plano de adequação das vendas e das suas áreas de atuação, fazendo com que obtivessem um volume adequado para que se tornassem competitivas

Quanto ao critério usado para a definição de quem fica e quem sai, foi escolhido o de competência operacional. Os revendedores que não conseguiram se estruturar para trabalhar num novo tipo de mercado e que não estiveram capacitados a operar uma distribuidora de grande porte, com profissionais qualificados e com estrutura eficiente, não puderam ficar pois não sobreviveriam no novo contexto de mercado. Muitos distribuidores não quiseram permanecer no mercado por desinteresse em crescer ou em trabalhar com margens menores, que exigia uma eficácia que eles não desejavam ou não estavam preparados para atingir.

3.5 – Melhores Práticas

A reestruturação da rede ocorreu de 1995 a 1997. Ao mesmo tempo em que realizava a fusão de áreas criando uma nova área de atuação para o revendedor, a companhia investia em tecnologia e tornava disponíveis novos conceitos de gestão e de condução do negócio. Uma equipe de

consultores internos foi criada com a finalidade única de dar suporte à rede de distribuição.

Essa equipe estava ligada ao Diretor de Revendas e tinha como missão identificar, desenvolver e coordenar a implantação, na rede de revendas, de conceitos, ferramentas e tecnologia de ponta, em termos de gestão de negócios, operações logísticas e sistemas de informação. Para isso, usa-se como parâmetros, *benchmarks* nacionais e internacionais, capacitando os revendedores a atenderem um mercado cada vez mais exigente, através da constante elevação no nível de serviço e de custos operacionais mais competitivos.

Criou-se uma ferramenta de padronização para alocação de custos, denominada “Plano de Contas Padrão”, que uma vez implantada com o objetivo de coletar e difundir o *benchmarking*, possibilitou não somente o levantamento mensal dos custos de cada revendedor, mas também a comparação com o desempenho de revendas de porte e características semelhantes, e a divulgação das Melhores Práticas da Rede.

“Melhores Práticas” foi o nome usado para todas as políticas, operações e projetos bem-sucedidos implementados pelas revendas, que geravam redução de custo ou aumento de produtividade. Esses projetos, políticas e formas de operação foram padronizados, documentados e distribuídos para todos os revendedores. Dessa forma, foi possível “abrir-lhes os olhos” em relação ao que está sendo praticado hoje no mercado, dando-lhes a chance de copiar uma história de sucesso, sem que eles precisem usar algo já antes inventado e testado.

Este passo foi importantíssimo para consolidar a profissionalização da rede. Muitos revendedores que não conheciam corretamente o comportamento de

seus custos puderam, então, compreender e comparar seu desempenho com o de seus colegas. Houve, também, uma maior aproximação entre os revendedores, uma vez que estes participavam das reuniões de Melhores Práticas e estavam constantemente discutindo o seu negócio. Essas reuniões, patrocinadas pela companhia, contavam com a presença de um grupo de revendedores que, tendo atuação em mercados semelhantes, podiam discutir operações e comparar custos, divulgando e absorvendo as “Melhores Práticas”. A empresa como um todo passou a entender melhor o negócio da distribuição, tomando conhecimento dos reais custos de cada tipo de operação.

V - ANÁLISE

Neste capítulo tentarei despertar no leitor um entendimento de como cada ferramenta descrita no capítulo anterior, afetou ou contribuiu para o processo de mudança da rede de distribuição.

As principais ferramentas que contribuíram para a viabilização do processo de mudança da Companhia Cervejaria Brahma foram as seguintes:

- Metodologia de Remuneração para os Revendedores.
- Programa de Sucessores.
- Programa de Excelência.
- Restruturação da Rede.
- Melhores Práticas.

Estas ferramentas tiveram objetivos diferentes e foram aplicadas em momentos distintos. Apesar disso, a sinergia que existiu entre elas alavancou o processo da mudança da rede de distribuição.

Haveriam diversas formas de se analisar as ferramentas utilizadas e as etapas constituintes deste processo de mudança. Com o intuito de obter maior clareza conceitual, resolvi articular toda a minha análise em torno de um trabalho instigante de John P. Kotter (KOTTER, 1997), cotejando-o em pontos específicos com trabalhos de outros autores como Belasco (BELASCO, 1997), Kohn (KOHN, 1995) e outros.

Kotter sugere em seu trabalho uma seqüência de oito etapas para o desenvolvimento de um processo de mudança bem sucedido. O processo na Brahma certamente não se orientou por um procedimento tão bem estruturado, dentro de uma seqüência lógica tão clara. As ferramentas

foram adotadas no calor de embates reais com o ambiente competitivo e acabaram cumprindo, de uma maneira mais ou menos desordenada, várias das etapas sugeridas por esse autor. As ferramentas nem sempre atingiram plenamente seus objetivos e sofreram ao longo do processo uma série de ajustes. Novas ferramentas surgiram ao longo do processo, novos objetivos específicos foram colocados, coalizões foram renegociadas. Analisar o conjunto dessas ferramentas com base na sequência sugerida por Kotter me parece auxiliar no entendimento do papel que cada uma delas desempenhou no processo de mudança como um todo.

As etapas a que o autor se refere são as seguintes:

- Estabelecimento do senso de urgência.
- Criação de coalizão diretora.
- Desenvolvimento da visão e da estratégia.
- Comunicação da visão da mudança.
- *Empowerment* dos funcionários para ações abrangentes.
- Atingimento de resultados a curto prazo.
- Consolidação de ganhos e geração de mais mudanças.
- Consolidação das novas abordagens na cultura da empresa.

Diante do que foi dito anteriormente, fiz uma opção por não estruturar a análise cronologicamente, mas sim conceitualmente com base nessas etapas. Será feita uma análise passando por cada um dessas etapas e tentando mostrar no caso da Brahma, qual foi a importância de suas atitudes, frente ao que o autor sugere ser fundamental. A idéia não é utilizar sua análise como uma receita que deveria ter sido seguida, mas apenas colocar os pontos importantes apontados como fundamentais para uma mudança eficaz e tentar fazer um paralelo com as atitudes ou ferramentas aplicadas, que tiveram importância no caso prático de mudança ocorrida na rede de distribuição da Cia Cervejaria Brahma.

1 – O estabelecimento do senso de urgência

KOTTER (1997, cap. 3), define como o primeiro passo de seu modelo de oito etapas para a criação de uma grande mudança, o estabelecimento do senso de urgência, atingido através da redução da complacência. A complacência surge quando não se enxerga nenhuma crise. No caso da indústria de cerveja de 1990, tinha-se excesso de demanda, ou seja, faltava produção, o que tornava possíveis baixos padrões de desempenho no mercado e servia como desculpa para a ineficiência dos revendedores. Kotter sugere que para que o senso de urgência seja elevado, é necessário que se remova as fontes de complacência através da eliminação de excessos, definição de padrões de desempenho mais elevados, enfoque em índices corretos, etc.

O senso de urgência no caso da Brahma foi sendo criado de formas diferenciadas à medida em que cada ferramenta era introduzida. Podemos perceber sua emergência sob forte influência da empresa em várias etapas do processo de mudança.

Quando se conseguiu criar uma regra única para todos os distribuidores do país, com critérios claros e homogêneos, onde cada revenda estaria recebendo uma margem da venda do produto, compatível com o seu volume de vendas, e estariam sendo remuneradas pelo frete a custo real, criou-se a necessidade de mudança. A mudança veio porque corrigiu-se as distorções na remuneração, que faziam com que as revendas que recebiam fretes de puxada e de distribuição (carreto) muito altos não precisavam se preocupar com o fator eficiência. Com os novos patamares de fretes e margens, elas passaram a se preocupar em adequar sua estrutura ao novo conceito. Da mesma forma, as revendas que recebiam

margens inferiores ao compatível com o seu tamanho e não recebiam uma remuneração de frete de puxada porque o CIP não permitia e por causa disto vinham deixando de investir no negócio prejudicando o nível de atendimento ao mercado, tiveram também que se adequar e se reestruturar.

A mudança da política de remuneração contribuiu para sinalizar a necessidade e a urgência da mudança. Foi editado uma cartilha demonstrando as novas regras, as premissas e o porque de cada número. Foram feitas diversas reuniões explicando o novo conceito e deu-se um prazo de dois anos para que se chegasse à nova margem. No primeiro ano, seria feito 50% do ajuste necessário e no ano seguinte o restante. Dessa forma foi possível a todos fazer a sua mudança, adaptando-se ao novo sistema

Belasco em trabalho de natureza semelhante também chama a atenção para o papel fundamental que o estabelecimento do senso de urgência desempenha em um processo de mudança organizacional. BELASCO (1997, p. 19) nos alerta que as pessoas não mudam sem que antes haja dor. As situações ruins motivam a mudança e a dor e a ansiedade criam a urgência em mudar, da qual nasce a motivação para mudar. Se esta urgência não existir, não nos sentiremos suficientemente estimulados a mudar. Só vamos ao dentista quando sentimos dor ao ponto de não agüentarmos mais. Só trocamos uma lâmpada quando a outra queima. Só deixamos um emprego de que não gostamos quando nos demitem ou diante de algum episódio grave, como uma discussão com o chefe. Um critério de remuneração de vendas único, coerente e mais rígido, acaba por mudar seu *status quo*.

O maior equívoco que as pessoas cometem ao tentar mudar as empresas é mergulhar no projeto sem criar um sentimento de urgência nos gerentes e

funcionários. Esse erro é fatal porque as transformações nunca atingem seus objetivos quando, conforme Kotter, os níveis de complacência são altos.

Na implementação do Programa de Excelência, que foi apresentado e discutido no item 3.3, os resultados foram acontecendo e as revendas crescendo ano a ano, mostrando melhorias refletidas em sua crescente pontuação ao longo das avaliações. Apesar disso, nem todas as revendas estavam seguindo um ritmo adequado de melhoria ou mesmo um mínimo exigido pelo mercado. Quando a companhia determinou, no seu programa de reestruturação, que só teriam lugar garantido na rede de revendas os revendedores que já tivessem atingido uma pontuação mínima preestabelecida, ela criou o senso de urgência. A profissionalização não mais dependia da vontade dos revendedores de se profissionalizar, mas passou a ser uma exigência a ser cumprida se quisessem permanecer no sistema.

O projeto de Melhores Práticas (projeto de redução de custo e de melhoria nos sistemas de gestão e informação do revendedor – item 3.5 da tese) foi um sucesso no que se refere ao desenvolvimento e aplicação de novas tecnologias, ao melhor entendimento dos custos de operação de uma revenda para diferentes regiões, e à padronização da linguagem, mas não conseguiu gerar uma redução efetiva de custos em todas as revendas, o que no início foi estabelecido como um dos seus principais objetivos. Houve uma certa complacência com o modo vigente de se fazer as coisas. Alguns revendedores não procuravam entender quais eram exatamente os passos a serem seguidos para conseguirem resultados tão eficientes quanto os demonstrados por outros. Eram apresentadas práticas que estavam sendo adotadas gerando ganhos financeiros e operacionais, mas muitas vezes elas não eram aplicadas. Os revendedores acreditavam que a

situação das outras revendas era diferente da sua, e se mostravam contentes com o resultado do processo que adotavam. Nesse caso faltou que se determinassem para todas as revendas metas arrojadas de redução de custo, criando um senso de urgência e diminuindo a complacência.

Kotter sugere que:

Sem um senso de urgência, as pessoas não empreendem aquele esforço extra que geralmente é essencial. Elas não fazem os sacrifícios necessários e, em vez disso, aderem ao *status quo* e resistem às iniciativas dos superiores. Como consequência, a reengenharia vai por água abaixo, as novas estratégias deixam de ser implementadas corretamente, as aquisições não são assimiladas adequadamente, o *downsizing* nunca atinge aquelas despesas menos necessárias e programas de qualidade tornam-se mais uma conversa burocrática superficial do que uma verdadeira matéria empresarial. (KOTTER, 1997, p. 5)

2 – A criação de coalizão diretora

O segundo passo apresentado por KOTTER (1997, cap. 4) numa mudança bem-sucedida, é a criação de uma coalizão diretora.

KOTTER (1997, cap. 1) coloca que, independente de competência ou carisma, indivíduos isolados nunca possuem as qualidades necessárias para vencer a tradição e a inércia, e que o ideal é que se forme um grupo de forte coalizão. Os projetos que não contam com esse grupo de forte coalizão administrativa, apresentam progresso apenas aparente e temporário. A estrutura organizacional até é modificada, mas com o passar do tempo forças contrárias vêm prejudicar as iniciativas tomadas nesse sentido. Nos bastidores, a batalha travada entre um único executivo ou uma comissão fraca e a força da tradição, é vencida, quase que invariavelmente, pela última.

O sucesso da implantação do Programa de Excelência na rede de vendas deve-se a diversos fatores, sendo talvez o principal deles, a formação de uma coalizão forte para a mudança. O próprio Diretor Geral da Companhia demonstrou empenho pessoal. É de conhecimento geral a impossibilidade de um programa como este dar certo, quando não conta com o apoio efetivo do presidente da empresa. A Brahma foi além do presidente, fazendo com que a participação de gerentes comerciais, diretores regionais e diretores corporativos fosse necessária à avaliação das vendas. Isso fez com que todos os executivos da empresa tivessem que acreditar e conhecer muito bem o programa para poder ir às vendas fazer sua avaliação. Além disso, o sucesso das vendas era a meta principal também dos altos executivos da companhia.

A Brahma conseguiu montar um time forte de mudança, aliando a cada gerente de operação seu (funcionário que trabalha na venda, como interface desta com a companhia), uma pessoa responsável pela mudança de dentro da venda (o sucessor).

Foi criado um programa de treinamento para estes gerentes de operação, visando forma-los para serem peça fundamental deste processo. O mesmo foi feito com o programa de sucessores, apresentado e discutido no item 3.2. Ambos os programas tiveram o objetivo de formar agentes de mudança. Este time formado, teve sua força derivava de uma série de fatores que o próprio Kotter nos ajuda a compreender.

KOTTER (1997 p. 57) sugere que para que esforços de mudança sejam postos em prática, é necessário que se encontre a liderança adequada. Ele menciona quatro fatores principais na busca dessa liderança:

- Poder de posição, ou seja, se existe na coalizão gestora dos esforços de mudança peças-chave (principalmente gerentes da linha principal) em

número suficiente, de modo a dificultar qualquer tentativa de bloqueio do processo.

- Especialização, ou seja, se os pontos de vista relevantes para a tarefa estão representados de forma adequada para a tomada de decisão.
- Credibilidade, ou se existe no grupo pessoa de suficiente boa reputação, que faça com que suas declarações sejam levadas a sério pelos funcionários.
- Liderança, ou se o agente de mudança tem competência para conduzir o processo.

A coalizão formada no caso da implantação do Programa de Excelência, que serviu como a principal ferramenta para mudança da rede, atendia a cada um desses fatores. Do lado da Brahma, tinha-se toda a diretoria incentivando a mudança, traçando metas claras para seu pessoal e dando claro e inequívoco suporte a seu representante nas revendas. Tinha-se então um poder de posição forte e credibilidade. Garantiu-se ainda uma especialização adequada, quando foi dado todo o treinamento necessário para que estas pessoas entendessem todo o negócio Brahma e seus novos objetivos. Do lado da revenda, tinha-se a legitimidade que era dada pela aliança que se buscou estabelecer com o sucessor, e tinha-se a mesma visão do futuro, dada no programa de sucessores. Não se podia garantir no agente de mudança a liderança pessoal, mas todo o processo que estava em volta do Programa (que será abordado ainda nos próximos capítulos), garantia a liderança do grupo, e ainda fornecia uma visão significativa para a necessidade dos seguidores, um dos atributos mais forte para se conseguir a liderança.

Talvez possamos considerar que o projeto de Melhores Práticas não conseguiu o mesmo resultado alcançado pelo Programa de Excelência, por ter prescindido de uma forte coalizão na sua condução. Os revendedores,

que não eram reconhecidos por seu sucesso e não se sentiam cobrados, por causa disso, muitas vezes deixavam de conhecer profundamente a ferramenta. As áreas comerciais, que são a principal interface da companhia com a revenda, não se sentiram participantes do processo e muitas delas não colaboraram. Como vimos anteriormente, projetos que não possuem uma coalizão diretiva forte, podem apresentar um progresso aparente por um tempo, mas nunca são levados até o fim, porque forças contrárias à mudança os desviam. Como para que se consiga reduzir custos é necessário que se mude processos e elimine pessoas, mesmo que o projeto esteja sendo bem gerenciado, torna-se impossível ir em frente se não houver uma liderança de apoio muito forte.

O envolvimento de toda a companhia neste projeto era fundamental. Metas arrojadas de redução de custos deveriam ter sido traçadas. As pessoas geralmente reclamam por ser forçadas a atingir metas de curto prazo, mas este tipo de pressão pode ser um elemento útil no processo de mudança. O *benchmarking* eficaz requer disposição para examinar a própria experiência e abertura à experiência de outros. Todos os empregados devem ser ativamente envolvidos nesse processo e para isso deve-se incutir neles um sentimento de propriedade. Mas quem deve assumir a liderança é o próprio dono da revenda.

O que aconteceu no caso de muitas revendas, é que passou a ser responsável e a freqüentar as reuniões de melhores práticas, um funcionário da sua área administrativa que tinha grande habilidade para trabalhar com números, mas nenhuma liderança ou autonomia na empresa. Quando voltava para a revenda com as idéias novas que tinha absorvido, e não conseguia transmiti-las ao dono ou a um time de mudança que deveria ter sido criado para pôr em prática os projetos, ele se desmotivava e “engaveta” todas as informações que havia coletado.

3 – O desenvolvimento da visão e da estratégia

A terceira etapa apresentada por KOTTER (1997, cap. 5) para um processo de mudança, é o desenvolvimento de visão e estratégia. A Brahma conseguiu desenvolvê-las através do Programa de Excelência. Nele foi deixado claro que tipo de revenda seria considerada moderna e bem estruturada.

O Programa de Excelência foi o que mais pôde contribuir para a efetiva transformação da rede de distribuição. O ponto mais importante a seu respeito talvez seja o de que ele foi o instrumento de comunicação oficial da companhia junto a seus distribuidores, em relação ao que se esperava deles.

A palavra visão implica um sentido de futuro. Em um processo de mudança, a ela cumpre três objetivos:

- Esclarecer a direção geral da transformação.
- Motivar as pessoas a tomarem medidas certas.
- Coordenar as ações das pessoas.

Definir a direção da mudança é importante porque geralmente as pessoas discordam quanto à que deve ser seguida. A experiência diz que uma visão energizante e inspiradora é a chave para mobilizar apoio e para incitar qualquer ação. Gary Yukl (YUKL, 1989, cap. 10) coloca que uma visão clara e atraente presta-se a algumas importantes funções. Uma função é inspirar os seguidores dando ao trabalho deles significado e apelando para a necessidade humana fundamental de sentir-se importante, sentir-se útil e fazer parte de uma empresa que valha a pena. Uma segunda função de

visão é facilitar a tomada de decisão, a iniciativa e a autonomia dos empregados em todos os níveis. Saber qual é a finalidade central da organização e os seus objetivos ajuda as pessoas a determinar aquilo que é bom ou ruim, importante ou corriqueiro.

A visão é uma trombeta retumbante. Mostra claramente a todas as pessoas interessadas – funcionários, clientes e fornecedores – o que pensa a empresa e por que ela deve ser apoiada. A visão concentra-se nos fatores críticos que produzem o sucesso a longo prazo, e qualquer que seja o negócio, ela atua como um guia à decisão. A cada bifurcação do caminho percorrido, os funcionários indagam se seus esforços estão compatíveis com a visão.

O Programa de Excelência pôde, de uma forma bastante estruturada, mostrar o que era esperado de uma revenda eficiente. E a importância de cada um dos itens cobrados foi mostrada pelo seu peso ou número de pontos que cada um deles valia. Dessa forma, qualquer pressão do mercado que a empresa viesse a temer ou qualquer novo conceito que quisesse implantar na rede seriam incorporados ao próximo manual do programa, editado anualmente.

As dificuldades geradas por uma falta de visão clara podem de certa maneira ser exemplificadas na maneira como foi conduzido o projeto de reestruturação. Neste projeto, cabia ser incluída uma clara definição de sua visão estratégica, principalmente por ser um projeto que envolvia um certo poder político. Como tinha-se a intenção de levá-lo a cabo num curto período de tempo, ele acabou sendo descentralizado. Dessa forma, era fundamental se documentar exatamente o que se esperava dele, como ele deveria ser implementado e quais os cuidados e restrições necessários. Já que essa documentação não foi feita, algumas vezes foram adotadas

soluções que se mostraram problemáticas mais tarde, como áreas geográficas mal dimensionadas para revendedores, revendedores insatisfeitos com a Companhia, etc. A vantagem de se ter o projeto bem escrito e com regras claras, é que se consegue um entendimento unificado com relação aos objetivos e à direção. Compreender uma direção a ser tomada e comprometer-se a adotá-la nunca é tarefa fácil, e os gerentes que não se comunicam bem acabam enviando mensagens inconsistentes. A definição e a documentação de uma visão vem justamente corrigir este problema.

4 – A comunicação da visão da mudança

Uma vez que se tenha bem definida a visão, passa-se à quarta etapa do processo, que é a comunicação da visão de mudança. A Brahma, tendo clara sua visão de mudança e onde queria chegar, pôde comunicar-se com a rede de vendas de duas formas:

Por um lado, ela usou o Programa de Excelência. Seu manual continha todas as regras de excelência do negócio e era distribuído para todas as vendas, gerentes comerciais da companhia, gerentes de operação, e executivos ligados à venda e à distribuição. Desta forma a mensagem era única para todos. Todo ano era lançado um novo manual, no qual eram apresentados novos indicadores de excelência. Desta forma a companhia comunicava a todos também seus novos objetivos.

Por outro lado a companhia usou o efeito causado pelo seu exemplo, ou seja, enquanto se estruturava internamente ela mostrava à rede de vendas que era hora de mudar também.

Quando o controle acionário da Brahma mudou de mãos, iniciou-se um acelerado processo de mudanças na companhia. Ela passou a investir em suas fábricas, melhorando sua aparência, eficiência e produtividade. Foi necessário fechar fábricas obsoletas e construir novas fábricas com tecnologia de ponta. Reduziram-se os níveis hierárquicos, o número de funcionários e cortaram-se quaisquer tipos de mordomia (automóvel com motorista, restaurantes etc.) ou diferenciação feita entre os diretores e gerentes e os demais. Além disso a companhia passou a apostar em jovens com idéias modernas e ambição de crescer. Essas mudanças, imprimidas também à rede de distribuição, possibilitaram aos revendedores o entendimento do que estava acontecendo e lhes mostraram um exemplo a ser seguido.

Belasco ilustra o caso da força do exemplo vindo de cima, através do exemplo de uma pessoa. No caso da Brahma o exemplo não foi individual, mas sim organizacional. Tanto um como o outro serve como forma de comunicação para passar credibilidade. Ele cita o que aconteceu a partir da atitude tomada por Ray Kroc, dono da cadeia McDonald's:

Ao voltar ao escritório após um almoço importante no melhor restaurante da cidade, Ray Kroc pede ao seu motorista que passe por vários estacionamentos do McDonald's. Num desses, ele descobre papéis presos na tela de proteção dos arbustos ao longo da cerca externa. Vai até o telefone público mais próximo, liga para o escritório e obtém o nome do gerente daquela filial. Chama então o gerente e oferece-lhe ajuda na coleta do lixo do estacionamento. Ray Kroc, dono da cadeia de lanchonetes McDonald's (vestindo um sofisticado terno) e o jovem gerente da lanchonete encontram-se no estacionamento e põem mãos à obra para recolher os papéis. (BELASCO, 1997, p. 13)

Esta estória, contada inúmeras vezes com o intuito de enfatizar a importância do alto padrão de limpeza nas lanchonetes da cadeia, mostra a força de um exemplo dado por quem se encontrava em posição hierarquicamente superior.

Além disso, a comunicação da mudança é sempre mais eficiente se feita através do exemplo prático, pois as palavras são mais facilmente esquecidas que as ações. Os céticos, com sua tendência a não acreditar nas palavras, ficarão certamente mais impressionados com a ação. Kotter (1997, p. 96) através de um outro exemplo, mostra como um general comunica a sua equipe a redução dos orçamentos de defesa. Ele conta que quando este general viaja, em vez de embarcar num moderno helicóptero do exército norte-americano e depois em um jato privativo da Força Aérea dos Estados Unidos, sai do Pentágono, toma o metrô pagando US\$ 0,80 para chegar ao Washington National Airport, pega um ônibus para o terminal e então viaja por uma empresa aérea comercial. Desta forma, seu exemplo se torna conhecido rapidamente e ele consegue comunicar a necessidade de redução dos gastos.

5 – O *empowerment* dos funcionários para ações abrangentes

O quinto passo do processo de transformação sugerido por KOTTER (1997, cap. 7) é o *empowerment* dos funcionários para ações abrangentes. Mudanças ambientais exigem mudanças organizacionais. As grandes transformações internas raramente acontecem sem que um grande número de pessoas as impulsione.

O *empowerment* no caso da Brahma tem uma característica peculiar e interessante. Ele envolve não apenas funcionários da própria empresa, envolve também representantes da revenda com quem a Brahma estabeleceu uma parceria (sucessor). Os representantes da Brahma foram treinados e tiveram o suporte explícito da direção da empresa para empreender seus esforços, assim como os sucessores do lado das revendas. O programa de sucessores buscou legitimar e preparar

adequadamente estes para atuar no processo, fornecendo-lhes informações e ferramentas adequadas para introduzir as mudanças necessárias.

Os sucessores foram os responsáveis pela implantação do Programa de Excelência, o que garantiu o seu sucesso. Para eles o Programa de Excelência veio a calhar, porque serviu como desculpa para que ocorresse a transferência de responsabilidade, tendo em vista que muitas vezes os sucessores queriam a mudança, mas careciam de força para exigí-la. Com a implementação do programa, eles puderam energizar pessoas e mexer com seus brios. Uma das formas que se escolheu para despertar motivação nos funcionários e revendedores, foi a introdução da prática de reconhecimento de mérito feito pelos dirigentes da companhia. A “materialização” deste reconhecimento através da menção honrosa, fez com que tanto os revendedores quanto os funcionários das vendas pudessem se orgulhar de seu desempenho e procurar cada vez mais melhorá-lo.

O poder do Programa de Excelência no *empowerment* das pessoas, é que quando se tem uma visão clara do que se quer e consegue-se medir através de indicadores de performance o desempenho das vendas e até de seus funcionários, pode-se ter, então, uma ação descentralizada que esta tende a ser convergente, podendo então transferir responsabilidade e autoridade para os níveis mais baixos da organização.

Com o *empowerment* de um grande número de pessoas, consegue-se que elas tomem as providências necessárias para a remoção do maior número de barreiras possível ao cumprimento de um objetivo. O Programa de Excelência através de seus títulos de “Feras”, (item 3.3 - títulos que só dependem da venda estar conseguindo, ou seja, não é comparativo com o desempenho de outras vendas), consegue motivar as pessoas a estar conquistando os seus pontos. Porque uma vez conquistado o título, elas

passarão a usar em seus uniformes o símbolo demonstrador de sua conquista, o que as deixam bastante orgulhosas.

No entanto, todo o *empowerment* poderá ser perdido, se o programa for usado como meio de coação. Um dos problemas da condução do Programa de Excelência está no seu processo de avaliação. A avaliação é feita pelas áreas comerciais que muitas vezes a usam como forma de pressionar o revendedor a cumprir certos objetivos. Fazendo isso acaba-se com a força do *empowerment* e perde-se a energização. A coerção e o medo destroem a motivação e criam resistência, defesa e raiva. E uma grande mudança é geralmente impraticável, a menos que as pessoas a desejem ao ponto de por ela fazerem sacrifícios de curto prazo.

6 – O atingimento de resultados a curto prazo

O sexto passo do processo de mudança de KOTTER (1997, cap. 8) é o atingimento de resultados a curto prazo.

O Programa de Excelência foi iniciado em 1992 e veio gradualmente evoluindo e tornando-se mais exigente no decorrer dos anos. Logo de início não adianta que se parta para um patamar muito alto pois, desta forma, as pessoas não se sentirão atraídas a participar do processo. Ao mesmo tempo, não se pode deixar de estabelecer metas audaciosas, porque poderá aparecer a complacência. O importante é que se tracem metas que possam ser atingidas. KOTTER (1997, p. 11) coloca que verdadeiras transformações demoram a acontecer. Esforços complexos voltados para mudança organizacional correm o risco de perder o impulso, caso não haja metas a serem atingidas e comemoradas no curto prazo. A maioria das

peças não se engajará na longa batalha, a não ser que ao longo do caminho encontrem indícios de que a jornada está produzindo os resultados esperados. Sem vitórias a curto prazo, muitos funcionários desistirão ou se tornarão resistentes. O Programa de Excelência anualmente estabelece o *ranking* das vendas e a pontuação de cada uma. A evolução da pontuação das vendas ano após ano, vem mostrar as conquistas feitas. Em um mesmo ano, para que se chegue a uma avaliação final, serão feitas três avaliações. Para cada venda afere-se quantos pontos ela atingiu e, com relação aos quesitos em que não conseguiu pontuação, é traçado um plano tático para que seu desempenho melhore na avaliação seguinte. Assim os funcionários são deixados com uma sensação de conquista.

O Programa de Excelência só conseguiu eleger o seu primeiro “Fera de Ouro” em 1995, três anos após seu início, o que mostra quão gradualmente a evolução acontece.

São muito importantes as conquistas de curto prazo. Quando se torna evidente que os programas de qualidade ou projetos de transformação cultural serão demorados, os níveis de urgência geralmente caem. Os compromissos com a obtenção de vitórias rápidas podem ajudar a romper a complacência e a encorajar as pessoas a vencerem os obstáculos que muitas vezes parecem ser maiores do que são.

7 – A consolidação de ganhos e geração de mais mudanças

A penúltima etapa do processo de mudança de KOTTER (1997, cap. 9) é a consolidação de ganhos e geração de mais mudança.

Do ponto de vista das revendas, o Programa de Excelência foi tido num primeiro momento, como uma oportunidade de profissionalização e demonstração de acompanhamento das mudanças da companhia. Muitas revendas o perceberam como uma forma de ter seus esforços reconhecidos pela companhia. Antes da implementação de uma avaliação estruturada, muitas vezes não era justo ou igualitário o modo como as revendas eram tratadas pela companhia, podendo haver protecionismo em relação a revendedores de maior amizade com os gerentes. Como na época em que o programa foi lançado havia ainda excesso de demanda por cerveja, pôde-se usar critérios mais justos - como o "rankeamento" das revendedoras de acordo com seus resultados nas avaliações do programa - para distribuir as cotas de cerveja, o que motivou muitos revendedores na busca por uma colocação no topo da lista. Além disso a companhia passou a ter como bons revendedores aqueles que alcançassem uma pontuação mínima estipulada previamente. Todos teriam a mesma chance e seriam avaliados pelo mesmo critério. A apuração dos resultados de todos e o posterior reconhecimento de mérito traria a consolidação dos ganhos que já haviam sido percebidos internamente nas revendas, por estarem trabalhando de forma diferente e mais profissional.

Um ponto importante a ser avaliado no Programa de Excelência é a não premiação em dinheiro para os mais bem classificados, trabalhando-se apenas com a motivação intrínseca dos revendedores.

Alguns teóricos da motivação intrínseca definem motivação como uma necessidade interna que pode energizar um determinado comportamento. Ninguém motiva ninguém, podendo as pessoas apenas criar condições nas quais outras se sentirão motivadas. Parece haver evidências na Companhia, apesar de não ter sido objetivo de análise desta tese, que as revendas que viram no Programa de Excelência uma ferramenta que lhes

permitia tornarem-se mais eficientes, e motivaram-se a aplicá-la, tiveram sucesso. As que, não acreditando em sua eficácia, usaram-no apenas como um manual de ordens a serem cumpridas ou o encararam como um concurso, a longo prazo não foram bem sucedidas.

EDWARD DECI (1998, p. 158) diz que as pessoas interessadas na mudança de seus comportamentos, são bem sucedidas somente quando estão genuinamente motivadas. Isto significa que elas devem se perguntar qual o motivo que as levam a tentar mudar, pensando honestamente a respeito da resposta. Se as razões que encontrarem forem outras que não pessoais (como pressão por parte de quem as cerca, maior tempo de sobrevivência ou identificação com alguma imagem), de antemão pode-se considerar que elas começaram o processo trilhando o caminho errado. Razões como estas, desprovidas de endosso pessoal, não são suficientemente fortes e provavelmente não motivarão mudanças significativas.

Se levarmos em conta a opinião de Alfie Kohn (KOHN, 1995, p. 18) a decisão de não premiar financeiramente os revendedores foi correta. Segundo ele, a busca da excelência leva a um direção diferente da que levam as recompensas financeiras.

Diga às pessoas que aquilo que receberão dependerá da avaliação de sua produtividade ou desempenho, e elas se concentrarão nos números. Por vezes até se engajarão em ações claramente antiéticas e ilegais, manipulando a programação a fim de completar tarefas. No entanto, caso o objetivo seja a excelência, o melhor incentivo é a motivação intrínseca. De acordo com Kohn, as vendas que fazem um trabalho excepcional com consistência, fazem isso fundamentalmente porque gostam e acreditam naquilo que fazem e não em função de recompensas financeiras ocasionais.

Teóricos, como Alfie Kohn e Deci apontam para a importância da motivação intrínseca no processo de mudança profunda e duradoura. A Braham, apesar de não assumir inteiramente a perspectiva desses autores que negam o poder da motivação extrínseca, atuou de uma maneira interessante nesse processo. Ela não baseou o seu programa em mecanismos de recompensas financeiras imediatas, mas sim em processos de reconhecimento de mérito. Não se trabalhou com o dinheiro como fonte única ou primordial de motivação, mas sim com um conjunto de fatores que envolviam muito mais recompensas de natureza social. É inegável, no entanto, que a médio e longo prazo esse processo de reconhecimento de mérito tinha e tem efeitos reais do ponto de vista material, uma vez que as revendas melhores colocadas no Programa que eram consideradas as melhores operadoras do sistema, acabariam recebendo área de atuação maior ou até outras revendas

Outra característica importante do reconhecimento de mérito no Programa de Excelência, é a de que os resultados das revendas são aferidos individualmente possibilitando, no caso de alguns títulos, que uma revenda seja seu próprio adversário e que tente superar seu resultado anterior. Todas as revendas têm totais condições de disputar títulos como o “Fera de Vendas”, “Fera em Transporte”, “Fera de Ouro, Prata ou Bronze”, o que as motiva, e faz com que a obtenção de tais títulos passe a representar um desafio pessoal. Se as revendas só pudessem ser reconhecidas competindo entre si e por uma limitada forma de reconhecimento, elas estariam vendo umas às outras como obstáculo para seu sucesso, e com isso o fator cooperação estaria perdido.

A premiação é feita em convenções regionais que contam com a presença de todos, e os principais títulos são entregues na convenção nacional, que

ultimamente têm sido no exterior. É feito todo um cerimonial para a entrega dos títulos onde os revendedores na hora de subirem no palco para receber os cumprimentos dos diretores da companhia pelo seu sucesso são aplaudidos de pé pelos seus pares. Isso traz para o revendedor premiado o orgulho e a recompensa por todo esforço dispendido para ter chegado lá. Nos primeiros anos de vigência do programa, todos participavam da convenção nacional, mas a partir de uma certa data estabeleceu-se que a participação nesta convenção seria um prêmio dado àqueles que atingissem uma pontuação mínima predeterminada, funcionando como um estímulo aos revendedores na busca deste índice.

A forma que a Brahma encontrou para conseguir consolidar os ganhos da mudança e produzir mais mudança, foi aumentando a área de atuação dos bons revendedores. Com o processo de rezoneamento das áreas geográficas das vendas, tinha-se a intenção de criar áreas suficientemente grandes, que permitissem que os revendedores se tornassem maiores, mais fortes e mais bem estruturados. Para isso eles precisariam de um maior volume de vendas, já que no negócio da distribuição, o ganho de escala é fundamental para a redução do custo. Esse processo fez com que muitos bons revendedores fossem compensados pela sua atuação no mercado, com áreas maiores e até outras vendas. Revendedores que não tinham um bom desempenho, saíram do sistema. Esta foi também uma forma de se profissionalizar a rede e de diminuir custos.

Para ajudar a consolidar mais os ganhos, junto ao o projeto de reestruturação, foi criado o projeto “Melhores Práticas”, pelo qual passou-se a ajudar os revendedores a serem mais competitivos em custos e a adotarem melhores ferramentas de gestão conforme já discutido anteriormente. De nada adiantaria dar uma maior área geográfica para as vendas se elas

não tivessem condições de administrá-la bem. *Benchmarking* ou Melhores Práticas é um método usado para descobrir como melhorar o desempenho, aprendendo com quem lida com problemas similares. Por exemplo, empresas de serviço podem se mirar em líderes de atendimento a clientes como TAM e a Federal Express. No caso de distribuição e logística, modelos bem sucedidos são Elma Chips e Wal-Mart. No caso da Brahma, o *benchmarking* foi mais claro porque os revendedores poderiam aprender e espelhar-se com outros revendedores da mesma rede e que já estão trabalhando de forma mais eficiente, ou seja, no mesmo ramo de negócio e com o mesmo tipo de operação. Para que se possa fazer isso é divulgado mensalmente um *ranking* dos menores custos da rede para cada tipo de operação, de modo que todos passem a saber quem é o revendedor que opera com menor custo e o que ele está fazendo de diferente que o torna mais competitivo.

O projeto de melhores práticas como forma de redução dos custos da rede de distribuição, apesar de não ter atingido ainda todo o seu benefício, foi muito bem aceito pelas revendas. Num primeiro momento elas ficaram um pouco desconfortáveis em divulgar os seus custos para a companhia e para outras revendas, mas com o tempo esta dificuldade foi sendo superada à medida em que fazia-se clara a seriedade com que era conduzido o processo. Entre os objetivos por ele atingidos, o primeiro foi que tanto as revendas quanto a própria companhia passaram a entender melhor os custos de operação do negócio. Foi uniformizada uma linguagem que possibilitou que se conversasse melhor sobre custos e rentabilidade. Além disso aconteceu uma aproximação entre as revendas, que passaram a se comunicar mais, trocando informações, e entre as revendas e a companhia, que passaram a discutir custos de operação, rentabilidade do negócio, possibilidades de melhoria e níveis de eficiência.

8 – A consolidação das novas abordagens na cultura da empresa

O último passo no processo de mudança apresentado por KOTTER (1997, cap. 10) é a consolidação das novas abordagens na cultura da empresa. A cultura se refere a normas de comportamento e valores compartilhados entre um grupo de pessoas. Quando a cultura não está afinada com novos interesses ou novas maneiras de se fazer alguma coisa, normalmente acontece conflito.

As revendas mais antigas não cresceram numa época em que fosse comum a transformação. Com menos concorrência global e um ambiente em que a transformação de negócios era lenta, a norma do passado se resumia à procura pela estabilidade e o lema vigente era “se não quebrou, não mexa”. A implementação de quaisquer mudanças se dava de forma incremental e com baixa frequência.

Os desafios que enfrentamos agora são diferentes. Uma economia globalizada gera maiores riscos e oportunidades para todos, forçando empresas a fazer melhorias notáveis não apenas para competir e prosperar, mas para que simplesmente consigam sobreviver. A globalização, por sua vez, é impulsionada por um vasto e poderoso conjunto de forças, associadas à mudança tecnológica, à integração econômica internacional, ao amadurecimento do mercado interno nos países mais desenvolvidos e ao colapso mundial do comunismo.

Em 1995, com o mercado em transformação atuando junto às empresas como agente pressionador por melhores serviços e menores custos, havia chegado a hora de se fazer uma avaliação e reestruturação da rede de revendas. Quem não conseguiu se adaptar ao novo cenário, não mudando

a sua cultura, teve que abandonar o negócio. Fixar um novo conjunto de práticas já é difícil o bastante quando esses métodos são consistentes com o núcleo da cultura em que as empresas se encontram. No caso das empresas que haviam operado num período em que se ganhava dinheiro muito facilmente, não precisando fazer esforços para vender, a adoção de novas práticas e a conseqüente transformação eram quase impossíveis

BELASCO (1997, p. 17) lembra uma parábola que diz que os treinadores prendem os elefantinhos com correntes pesadas e estacas profundamente enterradas, fazendo com que eles aprendam que de nada adianta se esforçarem para sair do lugar. Os elefantes mais velhos, mesmo já tendo força suficiente para se desprenderem, nunca tentam fazê-lo. O condicionamento a que foram submetidos limita seus movimentos graças à presença de apenas uma pequena pulseira de metal em volta de sua pata e presa a nada.

Como elefantes poderosos, muitas companhias estão presas a antigas regras de condicionamento. O pensamento “sempre fizemos assim” é tão limitador ao progresso de uma empresa quanto é, ao movimento do elefante, a corrente que se encontra em uma de suas extremidades presa à sua pata e na outra, a nada.

Contudo, quando a lona do circo pega fogo – e o elefante vê as chamas com seus próprios olhos e cheira a fumaça com suas próprias narinas, ele esquece seu velho condicionamento e muda.

O papel da Brahma é o de acender o fogo sem queimar a lona, fazendo com que suas revendas mudem. Foi definida uma regra em que estabeleceu-se que as revendas que tivessem uma pontuação superior à estabelecida no Programa de Excelência, teriam seu lugar garantido na

rede. Em compensação, quem não tivesse um bom desempenho operacional, corria o risco de ter que deixar o sistema.

É difícil se conseguir uma mudança na forma de fazer as coisas. Mesmo com todos os esforços, é complicada a eliminação da antiga cultura e a criação de uma nova. As regras grupais e os valores compartilhados, principalmente os antigos, são persistentes. Mesmo quando não há nenhuma incompatibilidade com a nova visão, se os valores compartilhados são o produto de muitos anos de um tipo de experiência em uma empresa, freqüentemente são necessários anos de um outro tipo de experiência para que se crie alguma transformação. Normalmente, nestes casos é mais rápida a substituição das pessoas. No caso da Brahma foi a substituição da revenda ou dos dirigentes.

Com relação a mudança de cultura de uma organização, a Brahma não tem como introduzir ou estabelecer uma nova cultura nas revendas. O que ela pode fazer é atuar com o intuito de influenciar o seu desenvolvimento e a sua transformação através de ferramentas de gestão, como algumas que foram analisadas nessa dissertação.

VI - CONCLUSÃO

Percebe-se que o processo de mudança pelo qual passou a rede de distribuição da Brahma, não foi isolado. Houve uma sinergia e uma contribuição entre todos os programas que foram diretamente aplicados à rede ou a atingiram indiretamente. Não adiantaria querer transformar as revendas, se a própria companhia não estiver mudando e dando o exemplo, nem exigir uma melhor prestação de serviços aos clientes, se não houver suficiente produto disponível. Seria difícil implementar uma ferramenta de padronização e proceder à mudança, como aconteceu com o Programa de Excelência, se não existissem os agentes de mudança formados através do Programa de Sucessores. Tampouco adiantaria que se tivessem revendas mais bem estruturadas, investindo em pessoal mais qualificado e na renovação e conservação de seus ativos, se não fosse possível aumentar suas áreas, e acarretar um crescimento de volume e redução de custo com o ganho de escala. Foi necessário também renovar o quadro de revendas, substituindo os poucos comprometidos e incluindo novos empresários com recursos e vontade de investir no negócio, e foi importante que se concedessem mais revendas àqueles revendedores que se mostrassem mais eficientes.

Por fim, de nada adiantaria aumentar o volume de vendas das revendas existentes e criar grandes empresas, se não fosse oferecida ajuda com relação às ferramentas de gestão, sistemas de informação e redução de custo com melhorias operacionais, como foi feito com o projeto de Melhores Práticas.

Tudo isso demonstra que a mudança requer muito esforço e muita determinação, não podendo ser um projeto isolado de outros. Deve-se ter

todos os esforços voltados para ela e principalmente, deve-se ter líderes talentosos para conduzi-la. Para que esta liderança exista, as empresas terão que oferecer estruturas mais satisfatórias e enxutas, associadas a culturas menos controladoras para que se possa assumir maiores riscos.

A velocidade de mudança no mundo empresarial não irá diminuir tão cedo. Provavelmente, a concorrência na maioria dos setores aumentará nas próximas décadas. Empresas de todo o mundo se defrontarão com obstáculos ainda mais desafiadores e com melhores oportunidades, provocadas pela globalização da economia associada às tendências sociais e tecnológicas.

O mercado de cerveja e refrigerante do país continuará cada vez mais competitivo. Empresas se consolidam e fortalecem. A Brahma acaba de adquirir a licença para a produção e distribuição de Pepsi no país. A Coca-Cola está consolidando suas diversas engarrafadoras em apenas algumas grandes empresas. A Budweiser vem comprando participação acionária na Antarctica. A Kaiser vem se estabelecendo em todo o país e, usando a força da distribuição da Coca-Cola, já é líder em algumas cidades importantes. A marca Skol, cerveja da Companhia Brahma, de distribuição feita por uma rede independente da última, sai do quarto lugar no mercado para disputar a liderança. A cervejaria Schincariol, que era regional, está passando a ser uma marca nacional. Além de tudo isso, as marcas importadas são cada vez mais presentes no país.

Ao que tudo indica, a velocidade de mudança externa continuará subindo, o que fará com que o grau de urgência das organizações vitoriosas do século XXI, se encontre de médio para alto o tempo todo.

As grandes cadeias varejistas concentram mais poder em suas mãos, fazendo maiores exigências quanto à diferenciação do produto, seu preço e o serviço no ponto de venda. As indústrias passarão a atender diretamente este segmento e a especializar suas redes de distribuição no atendimento do pequeno varejo e mercado “frio” (bar, barzinho, restaurante etc.). Para que isto aconteça será fundamental dar continuidade à profissionalização de todo o sistema de distribuição, como forma de disputar mais fortemente a presença em todos os pontos de venda, com o menor custo possível.

O desafio estratégico a ser enfrentado para o sistema de distribuição da Brahma, é o de procurar chegar no menor custo estrutural possível através de aumento de escala, aumento de produtividade com reduções das ineficiências e ociosidades, e procurar ainda atender ao mercado com canais de distribuição e estratégias de atendimento diferentes, que permitam adequar o seu custo de servir a cada segmento. Dessa forma consegue-se estar presente em todo o mercado, maximizando a rentabilidade de cada segmento.

Essa dissertação iniciou apresentando ao leitor, quais são as grandes forças de mudança que estão afetando as empresas nestes últimos anos e como elas afetaram a indústria de cerveja. Em cima deste cenário, mostrou-se qual era o objetivo do trabalho e como ele foi conduzido. Depois, já no segundo capítulo pôde-se introduzir novos conceitos, já mais específicos desta indústria e que foram os impulsionadores da mudança ocorrida no setor. Passou-se então, a fechar mais o tema, introduzindo conceitos da Brahma, empresa que foi analisada. Neste capítulo foram apresentadas as principais ferramentas de mudança utilizadas pela empresa para que se pudesse no capítulo principal do trabalho conduzir a análise. A análise mostrou que a condução de uma mudança bem sucedida é acompanhada de alguns fatores fundamentais. Na análise da mudança

ocorrida na rede de distribuição da Brahma, percebeu-se resultados positivos de ações tomadas corretamente e falta de resultados ou resultados negativos quando prescindiu-se de algumas etapas que analisamos neste trabalho como sendo importantes.

A contribuição específica deste trabalho esteve em analisar criticamente esse processo de mudança, podendo apontar elementos que deverão ser considerados no desenvolvimento futuro de outros programas de transformação, visando torná-los ainda mais consistentes e eficazes.

VII - BIBLIOGRAFIA

ABRIL S/A, Exame Melhores e Maiores. **EXAME: a enciclopédia de negócios dos anos 90**. 1997. CD-ROM. São Paulo: MIDIALOG. Distribuidor: Abril Multimídia.

BELASCO, James A.. *Ensinando o elefante a dançar: como estimular mudanças na sua empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 270p.

BRAHMA, Companhia Cervejaria. *Programa de Excelência 1997*. São Paulo: Manual interno Brahma, 1997. 236p.

DIAS, Sérgio R. *Estratégia e Canais de Distribuição*. São Paulo: Atlas, 1993. 365p.

DIAS, Sérgio R. *Marketing, Política e Estratégia de Distribuição*. São Paulo: Atlas, 1985. 123p.

DECI, Edward L. *Por que fazemos o que fazemos: entendendo a automotivação*. São Paulo: Negócio, 1998. 220p.

ECCLES Robert G., NOHRIA Nitin, BERKLEY James D., *Assumindo a Responsabilidade: Redescobrimo a essência da Administração*. Rio de Janeiro: Campos, 1994. 287p.

ENIS, Bem. *Princípios de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1983.

KOHN, Alfie. Por que os planos de incentivo não funcionam. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 6 p. 12-19, Nov./Dez. 1995.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1993. 848p.

KOTTER, John P. *Liderando mundança: um plano de ação do mais notável especialista do mundo em liderança nos negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 188p.

MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução, análise*. São Paulo: Atlas, 1993. 350p.

MCGILL, Michael E., SLOCUM, John W. Jr. *A empresa mais inteligente: como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado*. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 287p.

MIRANDA, Roberto L. *Marketing de Varejo e Alianças Estratégicas com a Indústria*. São Paulo: Qualitymark, 1997.

PORTER, Michael E. *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1990. 396p.

POUGY, Carlos. Revogada a lei da oferta e da procura. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 23 fev. 1998.

SCHEWE, Charles D. e SMITH, Reuben M. *Marketing: conceitos, casos e aplicações*. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

WENTWORTH, Felix. *Handbook of Physical Distribution Management*. 2.ed. Epping: Gower, 1976. 534p.

YUKL, Gary A., *Leadership in organizations*. New York: Prentice-Hall, 1989