

# A mensuração de desempenho organizacional para a abertura de uma distribuidora de bebidas

## The organizational performance measurement environmental for opening a beverages distributor

NASCIMENTO, Felipe M. do [1](#); NEUENFELDT JÚNIOR, Alvaro [2](#); DE PARIS, Sabine [3](#); STIELER, Gabriel [4](#) e DE MOREIRA, Lucas A. [5](#)

Recebido: 26/06/2019 • Aprovado: 02/10/2019 • Postado 14/10/2019

### Conteúdo

- [1. Introdução](#)
- [2. Dos sistemas de controle de desempenho a avaliação ambiental](#)
- [3. Metodologia](#)
- [4. Verificação ambiental e resultados obtidos](#)
- [5. Conclusões](#)

[Agradecimentos](#)

[Referências bibliográficas](#)

#### RESUMO:

O estudo tem por caracterização definir o nível do desempenho organizacional no momento da abertura de uma distribuidora de bebidas em regime delivery, compreendendo os fatores mais relevantes do problema, aplicando diagnósticos qualitativos e quantitativos de forma integrada a fim de posicionar estrategicamente a empresa no seu mercado de atuação. Além disso, a análise aponta os motivos para a escolha de cada um dos fatores de influência do empreendimento e possíveis maneiras de se mitigar os maiores pontos negativos encontrados. Como principais resultados, é possível afirmar que a empresa, nas atuais condições propostas, estaria entrando em um mercado considerado de vulnerabilidade, relacionado diretamente com os resultados encontrados nas ameaças detectadas.

**Palavras chave:** Mensuração de desempenho; Gestão organizacional; Distribuição de bebidas

#### ABSTRACT:

The present study was conducted to define the organizational performance measurement found at the time of opening a delivery beverages distributor, comprising the most relevant factors about the problem by applying for this qualitative and quantitative diagnostics in an integrated manner, in order to strategically position the company in your market. In addition, the analysis points out the reasons for the choice of each project influence factors and the possible ways to mitigate the major negative points found. For the results, it is possible to affirm that the company, in actual conditions proposed, would be entering a market considered of vulnerability, directly related with the results found in the detected threats.

**Keywords:** Performance Measurement, Management, Delivery Beverages Distributor

## 1. Introdução

A discussão a respeito das condicionantes mais relevantes na análise para abertura de

novos pontos de venda é um dos temas mais abordados na administração empresarial atual, fato esse justificado através de pesquisas realizadas pelo Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), onde aproximadamente 35% das empresas fracassaram no seu primeiro ano de atuação e 60% não conseguiram passar dos cinco anos de vida. Como ponto comum constituinte desse perfil elas apresentaram duas questões fundamentais: a falta de planejamento prévio para a sua constituição e a maneira com que estavam estruturadas estrategicamente. Sendo assim, a dedicação para a correta orientação empresarial é um dos fundamentos básicos para o desenvolvimento de controles para a mensuração do desempenho no processo de abertura de um negócio, de forma a otimizar a aplicação dos recursos financeiros, tecnológicos e humanos, reduzindo as possibilidades de perda no investimento (Porter, 2009; Scarano et al., 2015).

Inseridas nesse cenário, as distribuidoras de chopp a domicílio surgiram como alternativa à forma de comercialização de bebidas, oferecendo ao cliente um serviço diferenciado que vai desde a escolha dos equipamentos a serem utilizados até a quantidade e o produto que o cliente necessita sendo o foco do negócio em questão oferecer ao consumidor uma experiência completa nesse tipo de ocasiões de consumo.

Por ser inerente a natureza das atividades humanas diárias, a mensuração de desempenho pode ser considerada como um processo onde a interação e a ação existente entre os diversos membros de um ou mais grupos são analisados de acordo com ótica e o objetivo dos avaliadores elencados para a situação proposta (Kaplan & Norton, 2008; Parmenter, 2010; Siluk et al., 2013, Siluk et al., 2015, Júnior et al., 2018).

A base para avaliar e implementar o ambiente empresarial se encontra de acordo com as definições e diretrizes relacionadas ao planejamento estratégico, conforme as soluções necessárias e os resultados dos planos de ação, focados sempre nas expectativas do cliente quanto ao produto oferecido. Dessa maneira, a análise ambiental pode ser visualizada em dois grupos, de acordo com a empresa: o ambiente externo e o ambiente interno (Colengui, 2007; Gelfand et al., 2012; Ruppenthal & Cimadon; 2012; Neuenfeldt Jr. Et al., 2013; Júnior et al., 2015).

Diante dessa problemática, o artigo visa definir o nível do desempenho organizacional encontrado realizada para os ambientes externo e interno para a abertura de um ponto de distribuição de chopp a domicílio localizado no estado do Rio Grande do Sul, partindo de um estudo preliminar a respeito do comportamento básico dos principais parâmetros influenciadores deste tipo de mercado, em conjunto com a coleta de opiniões de especialistas da área e estudos adotando-se como referencial teórico a respeito das maneiras de se elaborar o diagnóstico ambiental.

Como justificativa pertinente à pesquisa pode-se citar a necessidade de adoção de práticas e diretrizes para a previsão da entrada do negócio no mercado que contemplem a visualização global da situação em que o mesmo se encontrará inserido, bem como da prospecção mais exata de recursos, investimentos e procedimentos que deverão ser adotados durante esse processo. Por fim, como iniciativa inovadora, o artigo propõe a correlação de conceitos consagrados, como análise ambiental e avaliação e controle do desempenho, para a realização do diagnóstico em um momento crucial de um negócio, que é a sua abertura, fatos esses não usualmente explorados no ramo acadêmico, o que pode ser considerado como um fato relevante na constituição dessa pesquisa.

---

## **2. Dos sistemas de controle de desempenho a avaliação ambiental**

De acordo com pressupostos descritos por Kaplan e Norton (2008), não há a possibilidade de se controlar um sistema sem a existência de, pelo menos, um grupo de indicadores capazes de refletir a situação real dos ambientes que o envolvem, formatados em um Sistema de Mensuração do Desempenho (SMD) que tem, por foco central, um objetivo bem definido. Para tanto, a fim de se exequitar esse julgamento, deve-se ter como premissa básica processos de levantamento dos dados padronizados e

bem definidos, conforme as necessidades vigentes da área, para que se possa retornar aos interessados informações concisas e confiáveis a respeito da situação encontrada (Latore et al., 2010; Bartz et al., 2011; Federico & Martins, 2012; Parmenter, 2012, Neuenfeldt Jr. Et al., 2014; Neuenfeldt Júnior et al., 2015).

Para tanto, faz-se presente a demanda de se definir quais dos fatores a serem elencados para o estudo ambiental possuem maior grau de relevância neste, de maneira a possibilitar a inclusão do estudo apenas os considerados como de alto grau de influência na percepção dos resultados a serem obtidos. Dessa forma, diversos métodos multicritérios compreendem essa demanda, porém um em específico trata essa questão da maneira que se espera para esse tipo de estudo, que é o chamado Analytic Hierarchical Process (AHP), pois este é composto pela realização de julgamentos ao decorrer dos níveis existentes para a estrutura gerada para a obtenção dos fatores influenciadores do sistema, facilitando a compreensão e a tomada de decisão a respeito para a ordenação (Chenhall, 2005; Saaty, 2008, Corona, 2009; Gomes et al., 2011, Siluk et al., 2015).

Após a definição do grau de relevância de cada um dos fatores, é definida a maneira a qual a mensuração ambiental é padronizada, por meio de duas partes: a externa, que deve tratar de questões em que a empresanão possui interferência direta, sendo subdividida em macro ambientes, que tratam diretamente dos componentes econômicos, sociais, políticos, legais e tecnológicos gerais e suas tendências para o futuro, e setorial, onde se encontram as empresas que produzem ou oferecem serviços similares, refletindo as características e o comportamento do setor. Em contraposto, tem-se a visão interna do negócio, que é compreendida pelas pessoas ou empresas que estão diretamente ligadas a organização, onde o diagnóstico da sua situação pode estar relacionado às suas forças, fraquezas, capacitações e problemas (Lobato et al., 2006; Ferreira, 2006).

A matriz SWOT é derivada das palavras *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*, onde as duas primeiras estão relacionadas a análise ambiente interno e as duas últimas ao ambiente externo da empresa, refletindo posteriormente diretamente na orientação da construção de objetivos estratégicos e planos para o futuro organizacional, desde a sua construção até a manutenção das atividades e processos padrões diários.

A análise pode ser descrita como o estudo das perspectivas futuras de mercado, acompanhando a evolução dos acontecimentos mais relevantes que não são controlados pela empresa. Fazem parte da análise as oportunidades e ameaças, onde a avaliação da primeira visa a identificação de fatores potenciais que tornam a empresa capaz de crescer no mercado, de acordo com a sua atratividade e a probabilidade de sucesso.

Já a segunda descreve os fatores que comprometem diretamente a vantagem competitiva da empresa perante o seu mercado, influenciando diretamente os seus resultados. Diversos fatores são responsáveis por ameaçar o sucesso da empresa, tais como: atuação estratégica da concorrência, legislações vigentes para uma área ou estrutura específica de trabalho e características inerentes da própria área de atuação.

Um ponto forte só pode ser considerado dessa maneira se estiver diretamente ligado aos fatores críticos de sucesso de uma organização. Em oposto, as fraquezas demonstram aos gestores quando há alguma operação ou procedimento interno que pode ser melhorado ou quando há alguma tarefa que não está sendo cumprida (Harris, 2009; Barney & Hesterly, 2010).

O estudo da análise setorial tem por objetivo central a projeção, a longo prazo, do lucro em relação aos competidores de um mesmo ramo de atuação, através das forças competitivas que determinam as diferenças de desempenho entre eles. Empresas que ofertam produtos e serviços substitutos e novos concorrentes em potencial estão somados ao poder de barganha de fornecedores e clientes que fazem parte de um contexto mais absoluto sobre o posicionamento da empresa em seu setor de atuação (Lobato et al. 2006; Porter, 2009). Dessa forma, as forças de Porter estão separadas em grau de rivalidade entre as empresas, ameaça de novos entrantes, ameaça dos produtos substitutos e poder de barganha dos fornecedores/clientes.

A análise SWOT e as forças de Porter permitem ao gestor uma orientação estratégica relevante sobre a organização, descobrindo pontos a melhorar, possibilitando a atuação sobre ameaças do ambiente em questão e monitorar, de uma maneira geral, a área estudada sendo, porém, um método puramente qualitativo, onde é necessária a utilização de uma ferramenta quantitativa para a obtenção parâmetros reais da situação de análise, devendo ser observado pelo analista no momento de sua aplicação (Machado, 2005; Isik et al., 2009; Porter, 2009).

Diante dessa demanda por ferramentas que possibilitem a análise quantitativa das informações a respeito do sistema estudado, a matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) tem por finalidade traduzir em números a prioridade dos fatores a serem estudados e resolvidos, atribuindo valores as situações estudadas (Santos et al., 2003; Ferreira et al., 2012).

Para cada fator levantado são atribuídos pontos, conforme uma escala numérica de 1 a 5. O resultado do produto entre as pontuações de gravidade, urgência e tendência realizadas para cada fator é o que irá determinar a priorização ou a indicação de que o critério é mais crítico em relação aos outros estabelecidos com posterior análise que tem por base os resultados obtidos para esses critérios, definindo-se portanto quantitativamente em que situação a empresa se encontra no momento em que foi realizada a análise.

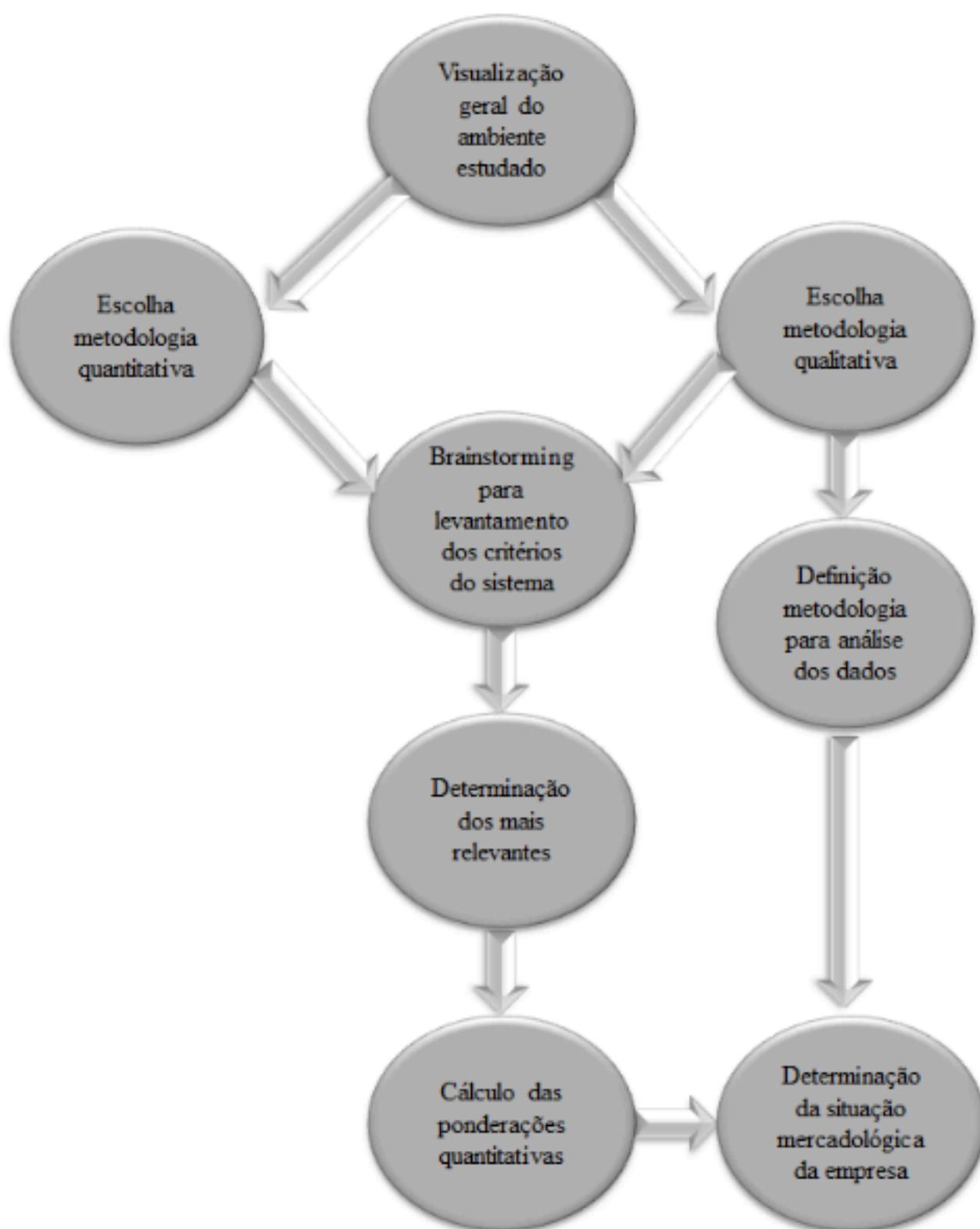
---

### **3. Metodologia**

O desenvolvimento do diagnóstico foi realizado através da pesquisa realizada para a abertura de um ponto comercial responsável pela comercialização de bebidas, por meio do regime de entrega no local em que o cliente desejar, onde os produtos de venda principais são os caracterizados na categoria "Chopp", seguindo as etapas metodológicas mostradas através da Figura 1.

#### **Figura 1**

Etapas para a elaboração da avaliação



Primeiramente é proposta uma etapa para compreensão geral dos ambientes em que a nova empresa irá se instalar, visualizando de maneira preliminar as possibilidades de inserção da empresa no mercado em questão. Logo após tem-se dois processos de escolha realizados de maneira conjunta, relativas a determinação das metodologias quanti e qualitativas norteadoras do estudo. Para tanto, neste caso utilizou-se dos pressupostos relacionados as ferramentas SWOT e Forças de Porter para análise qualitativa fatorial observacional e a matriz GUT como resposta quantitativa para avaliação e controle do sistema de mensuração estudado. É importante ressaltar que, para fins de cálculo dessa matriz, as Forças de Porter que tradicionalmente é composta por cinco elementos foi reduzida para quatro, onde as esferas que contemplam a verificação da situação dos Fornecedores e Clientes está agrupada em apenas um critério, denominado por Fornecedores/Clientes.

A fim de elencar e elucidar o máximo de fatores que influenciam na decisão da abertura do ponto de vendas, foi proposta a organização de um *brainstorming* com os stakeholders envolvidos no projeto para, em uma etapa seguinte, realizar-se a hierarquização dos mais relevantes a serem estudados com maiores detalhes, separando-os conforme cada um dos vértices da matriz SWOT (para o micro e macroambientes) e das Forças de Porter (ambiente setorial) através da metodologia multicritério definida AHP.

Por fim é calculado as ponderações para cada um desses critérios, com base nos elementos existentes na matriz GUT, de maneira a se obter a pontuação total de cada

um dos vértices ambientais analisados, interrelacionado estes através da definição de uma equação de maximização de forma a se encontrar o maior resultado que, com base na metodologia de diagnóstico situacional organizada por Lobato (2006), remete aos pesquisador a configuração da empresas estudada em relação ao seu mercado de atuação por meio da relação numérica encontrada para os três maiores valores encontrados para os vértices analisados.

## 4. Verificação ambiental e resultados obtidos

A fim de elencar os fatores mais relevantes em relação ao sistema diagnosticado, primeiramente houve um levantamento das informações básicas a respeito da área de atuação em que a empresa estará compreendendo-a, através de pesquisas sobre as características técnicas do mercado, do ramo de atuação em específico e expectativas a respeito das condicionantes relativas a atividade-fim da empresa, reunidas por meio do envolvimento de cada um dos *stakeholders* em um brainstorming. Para tanto foram elencados 55 fatores capazes de, conforme as suas características, influenciar positiva ou negativamente a atuação da nova empresa no mercado, estando relacionados com um grau de impacto relativo a cada um dos vértices estabelecidos pela matriz SWOT e Forças de Porter.

Com isso, foi realizado através da AHP a hierarquização desses fatores, localizando cada um deles conforme a sua importância, de maneira a relacionar os que possuem maior relevância para o contexto do modelo estudado a partir da verificação do nível de contribuição que cada um dos critérios possui em relação aos vértices determinados para o estudo. Partindo dessa premissa, primeiramente foi realizada a estruturação do sistema para análise, localizando o objetivo estabelecido do estudo no nível 1, os critérios ligados as escolhas dos fatores para cada um dos fatores selecionados (níveis 2 e 3) e, finalmente, o nível 4 que contempla a diagramação destes. Por fim, localizados abaixo do último nível se encontram os vértices estipulados, devendo estar obrigatoriamente vinculados a todos os critérios elencados de maneira a ser possível o cruzamento de todos esses elementos da estrutura (Alves et al., 2015; Costa et al., 2015; Neuenfeldt Júnior et al., 2015).

Logo, o próximo passo estabelecido é a realização dos julgamentos entre os fatores localizados em um mesmo nível, de maneira paritária, através da verificação do comportamento entre os elementos em relação a outro localizado em um nível superior, buscando refletir a situação de cada um em relação aos seus pares.

Com isso, são atribuídos para cada elemento da matriz pesos numéricos, caracterizando quantitativamente a relação entre pares existente entre os dois fatores analisados no momento.

Para obtenção de resultados em relação ao sistema, o uso de cada julgamento deve ocorrer considerando questões relativas à prática na área estudada, bem como de diagnósticos propostos a especialista ou da opinião dos stakeholders envolvidos com o processo, conforme a definição realizada para os objetivos do problema. Com a realização das combinações através das matrizes nos diversos níveis existentes, é preciso sintetizar os resultados em relação aos vértices propostos, de forma a ordenar os fatores que possuem maior relevância.

Porém, como o foco do trabalho não é revelar o grau de importância existente entre os vértices e sim obter os fatores mais relevantes para a realização do no sistema, concluiu-se, portanto, que a utilização dos quatro mais bem ranqueados para cada um dos vértices da matriz SWOT mais os dois melhores relativos às Força de Porter são suficientes para a realização dessa verificação, conforme a hierarquização mostrada na Tabela 1.

**Tabela 1**  
Matriz GUT para as  
forças micro ambientais.

Fator	Grau de	Fator	Grau de
-------	---------	-------	---------

	relevância		relevância
Fraca visibilidade da marca no mercado	0,050	Cervejas envasadas em latas	0,028
Sazonalidade do negócio	0,046	Poder de barganha dos concorrentes	0,027
Aumento da concorrência	0,044	Empresas distribuição 24h	0,026
Evolução do ramo de eventos	0,043	Cervejas envasadas em garrafas	0,023
Parceria com fabricante	0,042	PDV's com produtos alternativos	0,021
Carta de clientes fixada	0,042	Lei Seca	0,019
Precificação atrativa	0,040	Alta tarifação das bebidas	0,019
Número de empresas concorrentes	0,040	Ameaças climatológicas	0,018
Materiais personalizados	0,039	Crescimento econômico da cidade	0,017
Produtos da parceira	0,036	Alto custo dos ativos	0,016
Agilidade na prestação de serviços	0,034	Baixo retorno inicial esperado	0,016
Necessidade de capital de giro	0,031	Poder aquisitivo da população	0,015

A fim de compreender um dos pressupostos fundamentais da AHP, é possível afirmar que todas as matrizes propostas nos diversos níveis da estruturação estão de acordo com a faixa máxima de 10% determinada como satisfatória para atender o índice de consistência dos julgamentos, conforme os pressupostos descritos por Saaty (2008), o que atesta o grau de confiabilidade dos resultados obtidos para cada critério. De maneira a especificar melhor os fatores selecionados têm-se o detalhamento das características de cada um deles, iniciando-se pelas Forças a seguir descritas, com posterior verificação pela matriz GUT apresentada através da Tabela 2.

- Produtos da parceira: Os produtos comercializados serão de exclusividade de uma distribuidora em específico, fomentadora do projeto, de maneira a aproveitar todo o know-how de desenvolvimento da marca, além de campanhas de marketing, materiais exclusivos e apoio técnico sobre as diversas situações existentes para a comercialização de bebidas;
- Agilidade na prestação de serviços: A empresa contará com funcionários dedicados exclusivamente para a entrega e recolhimento dos produtos, agendando atendimentos e plantões de emergência 24h por dia, visando assim a satisfação das necessidades e a disponibilidade de tempo dos clientes;
- Precificação atrativa: Os preços dos produtos chopp, que são a base do negócio, estarão parametrizados de acordo com os valores praticados pela concorrente mais significativa da categoria, de forma que em média devem permanecer em um patamar 23% inferior ao valor base anunciado por eles;
- Materiais personalizados: O evento promovido pelo cliente poderá contar, de acordo com a sua necessidade, com materiais como mesas, cadeiras, chopeiras e outros ativos e brindes específicos para o evento em questão, diferenciando-se, segundo levantamentos realizados, de mais de 80% da concorrência que dispõe apenas de

materiais padronizados para atender a demanda.

**Tabela 2**  
Matriz GUT para as forças  
micro ambientais.

<b>Forças</b>	<b>Gravidade</b>	<b>Urgência</b>	<b>Tendência</b>	<b>Total</b>
União com produtos da parceira	4	3	5	60
Materiais personalizados	4	5	4	80
Precificação atrativa	4	5	4	80
Materiais personalizados	5	5	4	100
Total				320

Para as fraquezas têm-se os seguintes pontos analisados e quantitativamente relacionados pela Tabela 3.

- Fraca visibilidade da marca no mercado: A marca de cerveja a ser comercializada ocupa a quarta posição em relação à parcela de mercado em todo o Brasil, e a terceira posição na região de atuação, o que compromete o posicionamento do produto em relação aos concorrentes diretos;
- Alto custo dos ativos: De acordo com levantamentos realizados, a nova empresa necessitará de, aproximadamente, R\$ 80.000,00, derivados em investimentos com veículos, máquinas, utensílios gerais, reformas prediais e mobília;
- Baixo retorno inicial esperado: No montante do fluxo de caixa realizado para o estudo, verificou-se que o retorno sobre os investimentos realizados no momento pré-abertura está previsto para ocorrerem apenas no 26º mês de atuação da empresa, o que configura o investimento como de médio a longo prazo;
- Necessidade de capital de giro: O mesmo estudo de fluxo de caixa que revelou o baixo retorno financeiro inicial esperado, demonstrando a necessidade de valores que giram em torno de R\$ 12.800,00 mensais para manter o negócio.

**Tabela 3**  
Matriz GUT para fraquezas  
micro ambientais.

<b>Fraquezas</b>	<b>Gravidade</b>	<b>Urgência</b>	<b>Tendência</b>	<b>Total</b>
Fraca visibilidade da marca no mercado	5	5	5	125
Alto custo dos ativos	4	3	4	48
Baixo retorno inicial sobre o investimento	4	3	3	36
Necessidade de capital de giro	4	5	3	60
Total				269

Uma verificação preliminar aos dados estabelece que pontuação das forças levantadas são superiores em aproximadamente 15% em relação às fraquezas, resultado principalmente de fatores como agilidade na prestação de serviços, preços atrativos e

disponibilidade de horários. De maneira a revelar os principais fatores influenciadores do ambiente externo à empresa, as Tabela 4 e a Tabela 5 resumem a pontuação dos fatores macro ambientais mais relevantes, originados a partir da análise das oportunidades e ameaças a seguir descritas:

- Lei Seca: Com origem no ano de 2008, a lei visa punir de forma severa condutores de veículos que tenham ingerido bebidas alcoólicas acima dos níveis permitidos, fato diretamente relacionado a venda de cerveja em festas, boates e casas noturnas;
- Poder aquisitivo da população: Segundo Índice de Potencial de Consumo Brasileiro (IPC *maps*), o valor gasto pela população em bens de consumo cresceu aproximadamente em R\$ 250 bilhões nos últimos anos, com forte contribuição das classes B e C para com o indicador;
- Crescimento econômico da cidade: De acordo com dados obtidos pela Fundação de Economia e Estatística do Rio Grande do Sul (FEE), nos últimos anos o crescimento da renda per capita da população da cidade de Santa Maria/RS foi de 31%, passando de R\$ 9.812,00 em 2006 para R\$ 12.855,00 em 2009, justificando em específico, uma expectativa no aumento do consumo de bebidas para os próximos anos;
- Evolução do ramo de eventos: Conforme dados obtidos no setor de desenvolvimento de mercado da empresa fomentadora, o número de eventos realizados em 2010 em relação a 2011 cresceu 19%, considerando-se apenas eventos atendidos diretamente pela empresa, sem relacionar o volume de vendas realizado para eventos através dos clientes indiretos (Clientes que compram bebidas de um distribuidor local ou regional, onde este compra da empresa fomentadora);

**Tabela 4**  
Matriz GUT para as oportunidades macro ambientais.

Oportunidades	Gravidade	Urgência	Tendência	Total
Lei Seca	4	3	4	48
Poder aquisitivo da população	4	3	3	36
Crescimento econômico da cidade	4	3	4	48
Evolução do ramo de eventos	5	5	5	125
Total				257

- Alta tarifação no setor: Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, os percentuais pagos pela indústria de bebidas para com impostos variam de 35% a 53% da receita bruta de fabricação, o que incide diretamente nas empresas que comercializam o produto para o consumidor. Além disso, especialistas citam que, nos próximos dois anos, a tendência é que esses percentuais aumentem para até 64%, independente dos impostos de comercialização dos mesmos produtos;
- Aumento da concorrência: Para o ramo de distribuição de bebidas na cidade de Santa Maria/RS, se verificou o crescimento em aproximadamente 40% do número de distribuidores de bairro locais, segundo dados da empresa fomentadora, o que facilita o acesso a bebidas, principalmente de cervejas do tamanho 600 ml, o que pode reduzir a demanda do comércio de distribuição do tipo chopp;
- Sazonalidade do negócio: Conforme análise realizada para um distribuidor regional, o volume chega a cair 65% nos meses de inverno, em relação a meses de meia estação, como março e setembro. Em relação ao mês de dezembro, onde ocorrem as maiores vendas, o volume no inverno cai em até 80%;

- Ameaças climatológicas: No momento da organização de um evento, principalmente domiciliar, um dos fatores que deve ser levado em consideração é a ameaça de chuva no dia, principalmente se o espaço a ser utilizado é em ambiente aberto.

**Tabela 5**  
Matriz GUT para as ameaças macro ambientais.

<b>Ameaças</b>	<b>Gravidade</b>	<b>Urgência</b>	<b>Tendência</b>	<b>Total</b>
Alta tarifação do setor	4	4	4	64
Aumento da concorrência	5	4	5	100
Sazonalidade do negócio	4	5	5	100
Ameaças climatológicas	4	3	4	48
Total				312

É perceptível que os fatores relacionados como ameaças externas estão em um patamar, aproximadamente, 7% mais elevado do que as oportunidades, destacando-se pontos como sazonalidade inerente a forma de negócio e o aumento considerável da atuação de empresas no setor. Para a análise das forças de Porter, os dois fatores relacionados a cada vértice foram agrupados, de maneira a facilitar a compreensão sobre o problema fatores, além disso, na Tabela 6, é demonstrada a relação quantitativa de cada um deles para a análise setorial de inserção da empresa:

- Rivais tradicionais: Observa-se que atualmente o mercado conta com quatro grandes empresas capazes de fazer frente aos produtos e serviços a serem prestados pela fornecedora, de maneira a ameaçar a conquista de parcelas de mercado;

- Novos entrantes: Como destaque existe a penetração de empresas de distribuição de produtos 24h, mais conhecidas como distribuidores de "porta aberta", onde esses possuem uma atuação considerável em seu local de comercialização. Esses pontos de venda possuem como vantagem a disponibilização de produtos multimarca com baixo preço e pronto para serem consumidos onde, inclusive para pequenos eventos, emprestam materiais como geladeiras, coolers, mesas e cadeiras para o consumidor. Além disso, trabalham com uma gama grande de produtos como cerveja 600 ml, destilados, vinho, entre outros;

- Produtos substitutos: Como substitutos do chopp, que é a bebida foco do negócio, existem embalagens existentes na categoria cerveja, principalmente, Lata 350 ml, Lata 473 ml, Garrafa 600 ml e Garrafa 1L. A média da margem de lucro dos produtos substitutos é aproximadamente igual à margem do chopp. Além disso, como pontos positivos foram notados o fácil acesso ao produto por parte do consumidor, preço atrativo do litro de bebida em relação ao chopp e fácil reposição em caso de falta durante o evento;

- Fornecedores e clientes: Como existirá uma parceria com uma empresa que fabrica e distribui as bebidas, tem-se a compra dos produtos por meio de um único fornecedor, sendo esse responsável por possíveis rupturas de demanda a existir, bem como do atendimento preferencial mediante projeção média a se realizar por ambas as partes.

Os clientes foram divididos em três categorias conforme as suas características atuais de comercialização a seguir descritas: funcionários, empresa e fomentadora: São colaboradores que atualmente compram produtos diretamente na empresa; eventos atualmente atendidos pela fomentadora e eventos em geral: pessoas físicas e jurídicas captadas diretamente pela empresa.

**Tabela 6**

Forças de Porter	Gravidade	Urgência	Tendência	Total
Rivais tradicionais	5	5	5	125
Novos entrantes	3	3	4	36
Produtos substitutos	4	4	4	64
Fornecedores/Clientes	4	5	5	100
Total				325

Em conjunto com o modelo de avaliação metodológica definida por Lobato (2006), concluiu-se que a empresa a ser implantada se encontra em um ambiente que demonstra vulnerabilidade, identificando que esta deve ter cuidados com os fatores externos setoriais, bem como da fraca visibilidade da marca perante o mercado de atuação, consequência da marca de cervejas comercializada, em oposição a uma concorrência consolidada e reconhecida nessa categoria de produto. A fim de mitigar essas fraquezas, espera-se que a empresa atue com uma organização enxuta de pessoas, avaliando a evolução do negócio com o tempo, de forma a não comprometer a sua segurança financeira.

Quanto à marca, será fundamental a relação do preço de venda com os materiais personalizados, atenuando a baixa a visibilidade hoje existente em relação ao produto e, o ponto mais relevante observado nas oportunidades é o crescimento do ramo de eventos particulares nos últimos anos, dado esse constatado através de análises realizadas juntamente com a empresa apoiadora da abertura do negócio.

Além disso, esse status de vulnerabilidade demonstra que a empresa possui pontos em que de alguma maneira podem afetar o seu desempenho, principalmente relacionadas a questões externas a ela, o que para o desenvolvimento de planos de ação específicos relacionados as forças internas inerentes a sua formação.

## 5. Conclusões

De acordo com a proposta de objetivo central do tema demonstrada durante o estudo dos fatores externos, internos e setoriais a respeito da abertura de um novo ponto para vendas *delivery* de bebidas, constatou-se que a empresa, se aberta, estará inserida em um ambiente julgado como de vulnerabilidade, pois os fatos levantados são capazes de influenciar direta e indiretamente as projeções de investimentos e vendas futuras prospectadas para esse tipo de negócio. Diante disso, é importante que a gestão condutora da abertura do empreendimento concentre esforços de forma atenuar possíveis efeitos da falta de visibilidade da principal marca comercializada, atuando diretamente no poder de convencimento aos clientes, utilizando-se de práticas de marketing, propaganda e promoção capazes de atrair e reter os clientes.

Quanto às ferramentas utilizadas durante o estudo, pode-se dizer que estas foram de fundamental importância para a obtenção desse diagnóstico avaliativo, retornado à pesquisa as informações necessárias por meio de dados que, por muitas vezes, pareceram confusos, difusos e sem uma prévia correlação com a realidade estudada, principalmente por se originarem de fontes qualitativas, onde a transformação em números exigiu um elevado grau de atenção e acurácia no seu manuseio.

Cabe ressaltar que uma das principais maneiras que a empresa poderá ter de se alterar o cenário nebuloso encontrado é um trabalho intensivo sob as ameaças de mercado por meio das suas forças, vinculadas diretamente através de uma forte parceria com uma empresa fomentadora que está amplamente disponível para tornar o novo negócio bem

sucedido. Além disso, existem oportunidades averiguadas no contexto atual que devem ser aproveitadas como o crescimento do ramo de eventos e o aumento geral do poder aquisitivo da população.

Quanto as limitações, destaca-se a não utilização de todos os 55 critérios estabelecidos no *Benchmarking*, o que poderia afetar o resultado das pontuações de cada vértice. Além disso, por se tratar de um ramo de negócio com pouco tempo de desenvolvimento há a dificuldade de se prospecta cenários mais exatos a respeito dos possíveis rumos que o negócio pode tomar no futuro, fato esse mitigado pela experiência de mercado *stakeholders* envolvidos nos julgamentos.

## Agradecimentos

Os autores agradecem a agência de financiamento CAPES (processo nº 1773252/2018) pelo apoio financeiro recebido para o desenvolvimento deste trabalho.

---

## Referências bibliográficas

Alves, V. T., Mairesse-Siluk, J. C., Neuenfeldt-Júnior, A. L., Soliman, M., & Dalla-Nora, L. D. (2015). *Performance assessment of internal logistics for service companies*. Revista Facultad de Ingeniería Universidad de Antioquia, 74, 188-199.

Barney, J., & Hesterly, W. (2010). *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Pearson.

Bartz, T., Siluk, J. C. M., Barth, L. E. (2011). *Importância da mensuração da performance organizacional na indústria: um estudo de caso*. REBRAE, Curitiba, 4(1), 91-104.

Chenhall, R. H. (2005). *Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study*. Accounting, Organizations and Society, 30(5), 395-422.

Corona, C. (2009). *Dynamic performance measurement with intangible assets*. Review of Accounting Studies, 14(2/3), 314-48.

Costa, R., Siluk, J., Neuenfeldt Júnior, A., Soliman, M., & Nara, E. (2015). *A gestão da competitividade industrial por meio da aplicação dos métodos UP e multicritério no setor frigorífico de bovinos*. Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, 23(3), 383-394.

Ferreira, J. I. A. X. (2006). *Como medir a competitividade das organizações*. Revista Produção, 6 (2), 1-24.

Ferreira, L. F. F., Oliva, F. L., Santos, S. A., Grisi, C. C. H., & Lima, A. C. (2012). *Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo*. Gestão e Produção, 19(4), 811-823.

Frederico, G. F., & Martins, R. A. (2012). *Modelo para alinhamento entre a maturidade dos sistemas de medição de desempenho e a maturidade da gestão da cadeia de suprimentos*. Gestão e Produção, 19(4), 857-871.

Gelfand, M. J., Leslie, L. M., Keller, K., & De Dreu, C. (2012). *Conflict Cultures in Organizations*. Journal of Applied Psychology, 97(6), 1131-1147.

Gomes, L. F. A. M., Araya, M. C. G., & Carignano, C. (2011). *Tomada de decisões em cenários complexos: Introdução aos métodos discretos de apoio multicritério à decisão*. São Paulo: Cengage Learning.

Harris, R. *The institutional dynamics of early modern Eurasian trade: The commenda and the corporation*. (2009). Journal of Economic Behavior and Organization, 71(3), 606-622.

Isik, Z., Arditi, D., Dikmen, I., & Birgonul, M. T. (2009). *Impact of corporate strengths/weaknesses on project management competencies*. International Journal of Project Management, 27(6), 629-637.

Júnior, A.L.N., Siluk, J.C.M., Soliman, M., De Paris, S. (2018). *Modelling for performance measurement of bus rapid transit systems in Brazil*. International Journal of Logistics

Systems and Management, 30(3), 283-297.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *A Execução Premium*. Rio de Janeiro: Campus.

Latore, V., Roberts, M., & Riley, M. J. (2010). *Development of a systems dynamics framework for KPI's to assist project managers' decision making processes*. Revista de la Construcción, 9(1), 39-49.

Lobato, D. M., Filho, J. M., Torres, M. C. S., & Rodrigues, M.R.A. (2006). *Estratégias de empresas*. Rio de Janeiro: FGV.

Machado, R. T. M. (2005). *Estratégia e competitividade em organizações agroindustriais*. Lavras: UFLA/FAEPE.

Neuenfeldt Jr., A.L., Mairesse Siluk, J.C., Noal Da Silveira, M. (2013). Modelo de avaliação de desempenho para o sistema de franquias do Brasil. Cuadernos de Administracion, 26(47), 285-307.

Neuenfeldt Jr., A.L., Mairesse-Siluk, J.C., Soliman, M. (2014). Determinação das técnicas de previsão de demanda para a manufatura de ônibus do Brasil. Direccion y Organizacion, 52, 38-45.

Neuenfeldt Junior, A. L., Siluk, J. C. M., Soliman, M., Nara, E. O. B., & Kipper, L. M. (2015). *Hierarchy the sectorial performance indicators for Brazilian franchises*. Business Process Management Journal, 21(1), 190-204.

Neuenfeldt Júnior, A.L., Siluk, J.C.M., & Nara, E.O.B. (2015). *Estudo de um fluxo interno de materiais baseado na filosofia Lean Manufacturing*. Production, 25(3), 691-700.

Parmenter, D. (2010). *Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. Wiley: Hoboken.

Porter, M. (2009). *Competitividade*. São Paulo: Campus.

Rojo, C. A., & Couto, E. R. (2008). *Diagnóstico estratégico com utilização integrada das 5 forças de Porter, análises SWOT e BSC em um atelier de alta costura*. Revista TECAP, 2(2), 72-81.

Ruppenthal, J. E., & Cimadon, J. E. (2012). *O processo empreendedor em empresas criadas por necessidade*. Gestão e Produção, 19(1), 137-149.

Saaty, T. L. (2008). *Decision making with the analytic hierarchy process*. Int. J. Services Sciences, 1, n. 1, 83-98.

Santos, A. C. O., Martins, H. S., Ledoux, P. P., & Oliveira, R. M. S (2003). *Uma metodologia de avaliação da satisfação dos clientes externos e internos para empresários do ramo de restaurantes*. Revista Traços, 6(11), 81-94.

Scarano, T. F., Siluk, J. C. M., Nara, E. O. B., Júnior, A. L. N., & Da Fontoura, F. B. B. (2014). *Diagnóstico do desempenho organizacional em empresas do setor metal mecânico*. Revista Espacios, 35(3), 18.

Siluk, J.C.M., Marques, K.F.S., & Neuenfeldt Júnior, A.L. (2013). Diagnosis of innovation management in the rio grande do sul campaign: A case study in almaden winery. Espacios, 34(6), 4. Retrieved from:

<https://www.revistaespacios.com/a13v34n06/13340604.html>

Siluk, J.C.M., Neuenfeldt Júnior, A.L. (2015). Modeling to Relate Variables in the Context of Franchises in Brazil. Latin American Business Review, 16(1), 23-43.

Siluk, J. C. M., Kipper, L. M., Nara, E. O. B., Neuenfeldt Junior, A. L., Dal Forno, A. J., Soliman, M., & Chaves, D. M. D. S. (2017). *A performance measurement decision support system method applied for technology-based firms' suppliers*. Journal of Decision Systems, 26(1), 93-109.

---

1. Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Maria. [nfelipenascimento@gmail.com](mailto:nfelipenascimento@gmail.com)

2. Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Maria. [alvaroj.eng@gmail.com](mailto:alvaroj.eng@gmail.com)

3. Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Maria. [sa.paris@hotmail.com](mailto:sa.paris@hotmail.com)

4. Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Maria.  
[gabrielstieler@gmail.com](mailto:gabrielstieler@gmail.com)

5. Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Maria.  
[lucas.moreira@ecomp.ufsm.br](mailto:lucas.moreira@ecomp.ufsm.br)

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 40 (Nº 35) Ano 2019

[\[Índice\]](#)

[Se você encontrar algum erro neste site, por favor envie um e-mail para [webmaster](#)]