

O USO DAS CICLOVIAS E A COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL - UMA VISÃO DA LOGÍSTICA URBANA DA CIDADE DE SÃO PAULO

Marília Oba (IC) e Roberto Gardesani (Orientador)

Apoio: PIBIC Mackenzie

RESUMO

Este estudo teve como objetivo, identificar se a implementação do uso das ciclovias afetam a competitividade das empresas usuárias deste modal de transporte, para prestação de serviços na cidade de São Paulo. Para tanto, com forma de fundamentar a proposta, foram abordadas teorias sobre temas como transportes logísticos, entregas de pequena carga, ciclovia e competitividade organizacional. Foi uma pesquisa de caráter exploratório, onde foram realizadas entrevistas com 7 executivos de empresas (no total dos entrevistados: 4 sócio-proprietários e 3 eram supervisores da área de operações) que realizam entrega de cargas de pequenos porte, com a utilização de bicicleta como meio de transporte. A entrevista continha 7 perguntas baseadas no referencial teórico realizado e o método de tratamento dos dados obtido com as entrevistas teve uma abordagem qualitativa. A pesquisa propôs a entender como a utilização da ciclovia na entrega de produtos de pequeno porte se relacionava com a competitividade das empresas, na percepção dos respondentes. A partir das respostas dos entrevistados, foi possível gerar evidências que a ciclovia, intimamente ligada ao serviço destas empresas, impacta a competitividade nas seguintes categorias: motivação, estratégia, viabilidade e tendências.

Palavras-chave: Ciclovias.Competitividade.Entregas.

ABSTRACT

This research is about the use of Bike lanes and its relationship with organizational competitiveness in the city of Sao Paulo. The objective of this work is to identify the impact made by the use of bike lanes on the competitiveness of companies that use this type of service in the city of Sao Paulo. The theory used in this research includes: logistics, transportation logistics, delivery of small packages, bike lanes and organizational competitiveness. This research is exploratory and 7 executives (In total: 4 were co-owner and the other 3 were supervisors) from companies that work with the delivery of small packages by bicycles as way of transportation were interviewed. The research was intended to understand how the bike lanes have a relationship with organizational competitiveness , in the perception of the respondents. With this research, it was possible to generate evidence that, the bike lanes, cause impact on competitiveness on the following categories: motivation, estrategy, viability and tendencies.

Keywords: Bike lanes.Competitivity.Delivery.

1 INTRODUÇÃO

Como forma de responder às constantes demandas por diferenciais competitivos, algumas empresas têm tratado a sustentabilidade como uma oportunidade de negócios, tanto para abrir portas rumo à melhoria da imagem, como para a diminuição de custos, ou até mesmo por meio da inovação.

A promoção do desenvolvimento sustentável, faz com que algumas empresas elaborem suas estratégias competitivas tendo como base o tema.

Segundo Chambers, Johnston e Slack (2009, p. 40) existem 5 fatores capazes de gerar competitividade chamados pelo autor de “5 objetivos de desempenho”: confiabilidade, custo, flexibilidade, qualidade e velocidade. O fator custo em especial, é uma variável de bastante interesse das empresas, isto pode ser evidenciado. A logística empresarial, em especial a logística nas entregas de pequenos volumes, poderia se beneficiar desta oportunidade, e, aumentar serviço aos clientes, e possivelmente reduzindo custos. Segundo BALLOU (1993, p. 45), a redução de custos em logística é a estratégia voltada para o enxugamento dos custos variáveis relacionados ao transporte e armazenagem. Nela estão incluídas estratégias como escolha do local de armazenagem ou escolha do melhor modal disponível.

Neste contexto e aproveitando-se das necessidades do mercado, para responder a uma questão preocupante não só para o mundo empresarial (onde as empresas do setor de serviços estão incluídas), mas para a população é o caso da mobilidade urbana. Segundo Rodrigues o congestionamento é uma grande razão para o caos da mobilidade urbana (20% da população leva mais de 1 hora no deslocamento casa-trabalho nas principais regiões de São Paulo, de acordo com estudo realizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada IPEA (2010) . Rodrigues (2013) ainda afirma que: “Segundo esse mesmo trabalho, diversos fatores podem ter contribuído para a piora nas condições de deslocamento, entre eles o aumento da frota de veículos.” O problema da mobilidade Urbana é um problema para as empresas também em especial, na logística empresarial.

Então, verifica-se que nas grandes cidades, atualmente existe uma demanda crescente pela mobilidade, decorrente do trânsito e alto número de carros. Para atender esta demanda a prefeitura da cidade de São Paulo implantou as ciclovias, e de acordo com o PlanMob (Plano de Mobilidade Urbana da cidade de São Paulo), divulgado em abril de 2015, há metas de implantação de ciclovias até o ano de 2030. (SÃO PAULO, 2015).

O Plano de Mobilidade Urbana da cidade de São Paulo, desenvolvido pela Companhia de Engenharia de Trânsito - CET propõe:

" em consonância com as demais políticas, a construção de um modelo de mobilidade que priorize o transporte coletivo em detrimento ao individual motorizado, proporcionando a redistribuição dos usos dos espaços, visando atender toda a população, que consolida uma visão mais democrática da cidade. Estabelece também o incentivo aos modos não motorizados (modo a pé e bicicleta), que se constituem como modos que promovem ganhos ambientais, econômicos, sociais e de saúde, tanto aos usuários quanto à cidade."

Com a implantação das ciclovias surgiram novas oportunidades de negócios e, segundo Martins (2015), o número estimado de ciclistas seja de 300 mil bicicletas circulando diariamente durante a semana e aos finais de semana, o número passe para 550 mil.

Este mercado apesar de recente, tem amplas oportunidades de negócios, já que existe a previsão de ampliação das ciclovias. De acordo com o site do G1 - São Paulo (2015), foram implantadas mais de 200 km de ciclovias só na cidade de São Paulo e a meta consiste na implantação de mais 400 km até o final de 2015.

No Brasil, já estão em operação algumas empresas que oferecem esse serviço como a WebECOMendas (SP), EcoBike Courier (SP, Porto Alegre, RJ, Campinas e Curitiba), Pedal Express (Porto Alegre) e Vélo Courier (Porto Alegre). A empresa Amazon, na cidade de Nova Iorque (uma das cidades mais urbanizadas do mundo), mesmo sem ciclovia já utiliza tais modais alternativos desde 2014, com entregas de pequeno porte em até uma hora. A empresa Uber já colocou em operação serviços como o UberRUSH, que utiliza as bicicletas como modais no serviço de entrega.

A ciclovia é um tema atual, evidenciado pelo grande número reportagens e publicações sobre sua ainda recente implantação no Brasil. Por meio da internet é possível localizar reportagens em canais de comunicação da mídia impressa e o levantamento de dados sobre suas possibilidades de uso e atributos possivelmente contribuirá positivamente para empresas, Organizações não governamentais - ONGs, e parte da população interessadas em inovação e sustentabilidade.

Neste contexto, o tema relacionado as ciclovias se torna relevante, quando se leva em conta em que a bicicleta é uma alternativa sustentável, pouco poluente.

Para tanto, este estudo teve como proposta responder ao seguinte questionamento: O uso das ciclovias para entrega de produtos de pequeno volume ou documentos, pode impactar na competitividade das empresas? Com isso, seu objetivo geral foi de identificar se a implementação do uso das ciclovias afetam a competitividade das empresas usuárias deste modal de transporte, para prestação de serviços na cidade de São Paulo.

O estudo foi elaborado seguindo a sequência de inicialmente serem levantadas teorias sobre as duas variáveis: logística de transporte e a competitividade. Em seguida, foram apresentadas os procedimentos metodológicos e por fim, os resultados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Logística

Para MARTINS (2001), a logística pode ser definida como todas as atividades relacionadas à movimentação e armazenagem, facilitando o fluxo de produtos durante todo o período entre a aquisição de matéria-prima e o consumo final do produto. Segundo o autor, a logística tem como meta disponibilizar, com máxima eficiência, os produtos e materiais em seus respectivos pontos de consumo e mercados. A definição de logística, segundo BALLOU (2010), pode ser fielmente reproduzida na definição realizada pela Council of Logistics Management (CLM), cuja definição é a seguinte: Logística é o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender às exigências dos clientes.

Segundo BOWERSOX (2001), “O objetivo da logística é tornar disponíveis os produtos e serviços no local onde são necessários, no momento em que são desejados.” A logística envolve a integração de informações, transporte, estoque, armazenamento, manuseio de materiais e embalagem.

Para NOVAES (2007) a logística agrega à cadeia produtiva, os seguintes valores: valor de lugar, de tempo, de qualidade e também de informação. Além disso, o autor considera que a logística moderna procura eliminar tudo que não é considerado como valor para o cliente, ou seja, aquilo que apenas gera custo e perda de tempo.

Segundo Morais (2015, p. 18), a logística se refere a uma série de atividades envolvidas em processo, abrangendo desde o fornecedor (que extrai ou produz a matéria prima básica), passando por todos os estágios de produção necessários e também os canais responsáveis para que o produto chegue ao cliente final. Com tantas atividades à serem operacionalizadas, percebe-se o custo que a logística tem para empresa, mas que é necessário para ela. Para Caxito (2013) A logística tem como estratégia operacional, um total de 3 atividades: Armazenar, transportar e distribuir. A soma destas atividades distintas necessita de uma grande gestão integrada, formando o conjunto denominado logística.

Para Kotler (2010), a logística tem como principal função a armazenagem, gerenciamento de estoque, transporte e gerenciamento de informações de logística. Segundo o autor a efetividade da logística e a distribuição física de produto por uma empresa impactam tanto a

satisfação do cliente quanto os custos da empresa, dois aspectos importantíssimos para a fidelização de clientes e o aumento do retorno do investimento logístico da empresa.

Para Gonçalves (2013), os clientes estão cada vez mais exigentes no que se refere à diversificação de produtos e serviços, variando de acordo com o público-alvo. É necessário um serviço diferenciado (para captar mais clientes e manter os já existentes) e que atenda as necessidades exigidas pelos clientes. Mas como Kotler (2010) afirma que a maximização de satisfação do cliente pode acarretar custos altos para empresa é preciso escolher a alternativa que equilibre um nível satisfatório de serviço (diferenciado), e com um custo que a empresa seja capaz de pagar.

2.2 Logística e o meio ambiente

Segundo Martins (2001, p. 214) as empresas que trabalham em vista ao meio ambiente, e que invistam em pesquisas que resultariam em um menor impacto ao meioambiente, criam um diferencial no mercado e, conseqüentemente, abrirá novos horizontes em seus lucros. Organizações logísticas são baseadas no dia-a-dia, e devem traduzir esses anseios ambientais em iniciativas logísticas tangíveis e específicas para cada situação.

De acordo com Moraes (2015, p. 24.): "Nas duas últimas décadas, a preocupação com o meio ambiente exigiu das empresas a busca por processos sustentáveis." Barbieri (2012, p.279) explica que quando uma empresa é ecosuficiente, aumenta sua competitividade, ao mesmo tempo em que diminui as pressões sobre o meio ambiente. Entre as práticas adotadas por uma empresa ecosuficiente, existe necessidade de minimizar a dispersão de material tóxico feita pela empresa, o que incluiria a poluição causada pelo transporte, pois de acordo com BOWERSOX (2005., p. 219), o transporte causa danos ambientais em consequência de engarrafamentos, além da poluição do ar e sonora.

Na área da saúde, estudos relacionados as ciclovias tornam-se relevantes já que, a poluição diminui drasticamente a saúde da população de São Paulo, de acordo com o estudo realizado pelo Instituto de Saúde e Sustentabilidade sobre poluição atmosférica em São Paulo é possível destacar a questão degradante da poluição em São Paulo e, conseqüentemente, a procura de modais menos poluentes é uma discussão relevante:

"Com base neste estudo, constatou-se que se morre mais em São Paulo por causa da poluição, por ano, do que em acidentes de trânsito. Em 2011, ao menos 1.556 pessoas morreram nas ruas da cidade, por exemplo. A poluição em São Paulo mata três vezes e meia a mais do que o câncer de mama (1.277 mortes) e quase seis vezes mais que a Aids, com 874 vítimas." (G1, 2015)

De acordo com uma pesquisa feita pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística - Ibope (2012) à pedido da CNI (confederação nacional da indústria) em 2011, a preocupação com o meio ambiente pelos brasileiros aumentou de 80% para 95% (2011). Além destes dados, a pesquisa também concluiu que 52% dos brasileiros estão dispostos à pagar um produto mais ecologicamente correto, comparado à 24% que disseram não estar dispostos (16% responderam que dependia do quão mais caro seria o produto).

Percebe-se, então, uma demanda na população por produtos e serviços mais sustentáveis no país.

2.3 Transportes logísticos

De acordo com Moraes (2015, p.89), os transportes (voltados para a logística) possuem 5 modais distintos: modal rodoviário, aquaviário, aéreo e dutoviário. Moraes (2015) também explica que, enquanto a combinação de dois ou mais modais é chamado de intermodalidade, a realização de contrato para cada modal de forma independente é chamada de multimodalidade.

O transporte normalmente representa o elemento mais importante em termos de custos logísticos para inúmeras empresas (BALLOU, 2010). Segundo o autor, um sistema de transportes eficiente e barato intensifica a competitividade no mercado, aumenta a economia de escala na produção e contribui para a redução de preço nos produtos.

Bowersox (2001, p.279) considera que o principal objetivo do transporte é movimentar os produtos até seu destino final, e, ao mesmo tempo, minimizando os custos financeiros, ambientais, temporais, e os custos com perdas e danos (e ainda, atendendo às expectativas esperadas pelos clientes).

Para Caixito (2013, p. 195), é por meio dos transportes que se escoam todos os bens e serviços e as riquezas produzidas nos países, tendo influência até na formação do produto interno bruto (PIB) brasileiro.

Para Kotler (2010, p.320) a escolha de transporte afeta não só o preço dos produtos, mas a eficiência de entrega e as condições que as mercadorias chegam ao destino, e que tudo isso, também afeta a satisfação do cliente.

O custo é algo recorrente quando se fala de transportes na logística, uma alternativa de transporte que possa gerar menos custos para a empresa (custos como manutenção, gasolina, equipamentos) seria uma boa opção para as empresas, inclusive as empresas de pequenas cargas.

2.3 Entrega de pequenas cargas

Um exemplo de serviço de entrega de pequenos volumes é a encomenda postal, no Brasil, as encomendas podem ser feitas por empresa pública (correios) ou por empresas especializadas como a UPS (United Parcel Service) e a FEDEX (Federal Express). No site oficial dos correios não há um limite mínimo de peso informado. (BALLOU, 2010).

As agências que oferecem este serviço reúnem vários pequenos fretes até consolidá-los em carga completa (conseguindo taxas correspondentes à de carga completa). Segundo o autor “o diferencial da taxa de frete de pequeno e grande porte ajuda a compensar as despesas operacionais”. (BALLOU, 2010).

O autor ainda afirma que, nos Estados Unidos, além destas empresas especializadas em entrega de pequenas encomendas, existem transportadoras que realizam esse serviço cobrando uma taxa única para entregas de mercadorias de até 300 libras (136 kg aproximadamente, um peso de entregas bem maior do que iremos analisar) em caminhão, mas, esse tipo de serviço não é tão vantajoso para essas empresas comparado com as encomendas de porte grande realizadas pela empresa.

De acordo com o Serviços Brasileiros de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo - SEBRAE-SP (2016) os transportes utilizados por essas empresas especializadas em entregas são vans, motos e bicicletas.

2.4 Ciclovias

Segundo o site oficial da Companhia de Engenharia de Tráfego, “São Paulo possui atualmente 464,0 km de vias com tratamento cicloviário permanente, sendo 433,7 km de Ciclovias/Ciclofaixas e 30,3 km de Ciclorrotas”. (CET, 2016)

O centro de pesquisas IBOPE (2014), realizou uma pesquisa que conclui que o número de ciclistas em São Paulo aumentou 50% em 1 ano (de 2013 para o ano de 2014). A popularização desta atividade saudável, coincide com o aumento da implantação de ciclovias.

Segundo GAETE (2015) um estudo realizado pelo instituto de Pesquisa-PolíticoEconômica da Universidade de Massachusetts, chegou a conclusão de que “...para cada milhão de dólares investido nos projetos de infraestrutura cicloviária, criam-se em média 11,4 postos de trabalho induzidos no estado que a obra foi realizada”. Enquanto que, segundo a autora: “para cada automóvel comprado, são criados 7,8 postos de trabalho”. Estas informações, aliadas aos benefícios ambientais, sociais, é um grande incentivo à implantação de mais ciclovias.

2.5 Competitividade organizacional

Para COUTINHO e FERRAZ (2002, p.17) uma definição de competitividade bastante influente foi proposta em 1985, realizada pela Comissão da Presidência dos EUA: “Competitividade para uma nação é o grau pelo qual ela pode, sob condições livres e justas

de mercado, produzir bens e serviços que se submetam satisfatoriamente ao teste dos mercados internacionais, enquanto, simultaneamente, mantenha e expanda a renda real de seus cidadãos. Competitividade é a base para o nível de vida de uma nação. E também fundamental à expansão das oportunidades de emprego e para a capacidade de uma nação cumprir suas obrigações internacionais.”

Quadro 1 - Fatores determinantes para a competitividade:

Fatores determinantes para a competitividade	Definição	Exemplos
Fatores internos à empresa	Fatores que estão sobre a esfera de decisão da empresa e através dos quais procura se distinguir dos seus competidores.	Qualidade e produtividade dos recursos humanos ou as relações privilegiadas dos usuários e fornecedores.
Fatores estruturais (setoriais)	Fatores que mesmo não sendo inteiramente controlados pela firma, estão parcialmente sob a sua área de influência e caracterizam o ambiente competitivo que ela enfrenta diretamente.	Nesse grupo incluem aqueles relacionados às características dos mercados consumidores, à configuração da indústria que a empresa atua e à sua concorrência.
Fatores sistêmicos	Fatores que constituem externalidades stricto sensu para a empresa produtiva.	Podem ser de natureza: macroeconômica, político-institucionais, regulatórios, infraestruturais, sociais, referentes à dimensão regional e internacionais.

Fonte: Adaptado de Sparemberger et al (2011, p. 3)

Também, para COUTINHO E FERRAZ (2002), os fatores determinantes da competitividade incluem os fatores internos à empresa, estruturais e sistêmicos. SPAREMBERGER ET AL (2011) determina uma definição mais aprofundada para estes fatores. O quadro 1 apresenta os fatores determinantes para a competitividade de acordo com a definição de SPAREMBERGER ET AL (2011) e um exemplo para cada tipo de fator determinante.

De acordo com Hitt, Ireland e Hokkinson (2008, p.4): “Uma empresa tem vantagem competitiva quando implementa uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar ou acham custosa demais para imitar.”

Para Silva e Barbosa (2002), elaborou uma tabela à partir de seus estudos sobre os fatores de competitividade relacionados ao grupo de estratégias específicos, no qual podem ser encontrados no quadro 2.

O quadro 2 apresenta cada grupo estratégico apresentado por Silva e Barbosa (2002), que se dividem em: grupos relacionados à clientela, mercadológicos, relacionados à gestão de recursos e os concernentes às estratégias de relacionamento.

Quadro 2 - Fatores de competitividade e grupo estratégico

Grupo de estratégias	Fatores de competitividade
Mercadológicos	Preço baixo, arquitetura flexível, logística estratégica de distribuição, participação no mercado internacional, estratégia global, <i>benchmarking</i> , visão orientada para o mercado, planejamento estratégico, empreendedorismo, avaliação ambiental e contextual, focalização na <i>core competence</i> .
Relacionados à clientela	Conhecer e satisfazer necessidades e expectativas de clientes, valorizar relacionamento com clientes, fidelização.
Relacionados à gestão de recursos	Agilidade, inovação, desenvolvimento de sistemas de informação, estabelecimento de metas financeiras, informatização dos processos, reestruturação produtiva, qualidade, criação e gestão do conhecimento, investimento em P & D, desenvolvimento e valorização pessoal, criatividade, custos baixos, integração de comunicação inter-funcional, adoção de técnicas gerenciais, adequações à padrões e certificações de qualidade.
Concernentes às estratégias de relacionamento	Conhecimento e valorização das relações com concorrentes, valorização da imagem institucional, cooperação empresarial, valorização do relacionamento com fornecedores.

Fonte: Silva e Barbosa (2002)

Já para COLTRO (1996): “A competitividade é entendida como o coração de sucesso ou do fracasso das organizações empresariais.” Também, segundo o autor, uma empresa que

oferece algo único ao cliente (algo valorizado pelos clientes e que possui um preço aceitável) se diferencia de seus concorrentes.

3. Procedimentos metodológicos

3.1 Tipo de Pesquisa

O método utilizado foi o indutivo que segundo Lakatos e Markoni (2009, p. 92) que serviu para a ampliar o alcance dos conhecimentos, ou, uma análise de dados para chegar à uma verdade geral, que não consta nas partes previamente analisadas.

O tipo de pesquisa escolhida foi do tipo exploratória, que segundo Lakatos e Marconi (2009, p. 70), possui 3 finalidades: a de desenvolver hipótese, aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente e outros aspectos relacionados ao objeto de estudo e de clarificar conceitos.

2.2 Universo da amostra

Fizeram parte da pesquisa 7 executivos que atuam em empresas que oferecem o serviço de entrega de mercadorias ou documentos por meio de bicicletas (prestação de serviços à empresas/população na cidade de São Paulo). Sendo 4 sócio-proprietários e 3 supervisores da área de operações.

3.3 Tratamento dos dados

O método de tratamento dos dados teve uma abordagem qualitativa que conforme, Yin e Grassi (2005), trata-se de um método baseado na definição de hipóteses decorrentes da relação entre as questões utilizadas nas entrevistas e as teorias envolvidas no problema de pesquisa, conforme Cruz e Ribeiro (2004).

Com base nos resultados obtidos nas entrevistas, como estratégia para tratamento dos dados colhidos, foi feita uma análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo é o conjunto de normas e instrumentos que visam analisar a busca do constante aperfeiçoamento das mais diversas áreas e assuntos. Ainda segundo Bardin, o objetivo da análise de conteúdo é integrar e padronizar a objetividade dos conteúdos e dados de uma área, com a interpretação subjetiva controlada dessa mesma área, para que possa ser alcançada uma inferência dedutiva, chegando a uma conclusão a partir das premissas criadas.

A pesquisa propôs a entender como a utilização da ciclovias na entrega de produtos de pequeno porte se relacionava com a competitividade das empresas, na percepção dos respondentes.

3.4. Resultados

Pode-se observar no quadro 3 as interpretações obtidas por meio do agrupamento de perguntas e respostas categorizadas.

Quadro 3 Matriz de resultados

Perguntas	Resultado
1) Existem aspectos que facilitam o uso das ciclovias? (por parte dos órgãos governamentais)	- Segurança
	- Busca pela redução do uso de carro
	- A implantação como incentivo do uso de bicicletas
2) Na sua empresa existe algum interesse em ampliar o número de entregas por meio da ciclovia? Comente.	- Sim, mediante melhoria - Infra-estrutura
3) Quais aspectos viabilizam o uso das bicicletas?	- Agilidade e ganho de tempo (em curtas distâncias) - Facilidade para se estacionar - Facilidade em transitar em áreas para pedestres
4) Quanto tempo a empresa utiliza este serviço?	-média 3/4 anos (antes da implantação das ciclovias)
5) Qual o diferencial estratégico que o uso da bicicleta como meio de transporte sua empresa considera?	- Agilidade - Imagem de sustentabilidade - Atendimento diferenciado para o cliente. - Melhor manuseio do produto em curtas distâncias - Custo-benefício
6) O uso do transporte por bicicleta, em sua percepção, altera os impactos ambientais gerado pelo transporte de produtos? Comente.	- Não emite gás carbono
7) Considerando que a bicicleta é um modelo de transporte sustentável, ela coloca a empresa em destaque perante às outras?	- Imagem de sustentabilidade

Fonte: A autora

Categoria motivação

A primeira questão teve como objetivo verificar os elementos que motivam o uso da ciclovia.

Para os respondentes, a simples existência da ciclovia já é um fator motivador. Outro elemento apontado ao aspecto da segurança proporcionada aos ciclistas. Além dos elementos

anteriores à intenção de redução de número de veículos, por parte dos órgãos governamentais também pode ser considerado como um incentivador.

Categoria tendências

Na questão 2 foi possível verificar a existência de interesse pelo aumento nas entregas com o uso das ciclovias, mediante investimentos em infra-estrutura. Já que 6 respondentes nenhum foi contrário à esta afirmação.

Todas as empresas concordaram que com o aumento da ciclovia, existirá vantagens como segurança para os funcionários realizarem suas entregas (2 respondentes mencionaram a segurança), e um maior número de pessoas utilizando bicicleta como meio de locomoção (2 respondentes mencionaram sobre um maior número de bicicletas sendo usadas como transporte).

Categoria Viabilidade

Já para a terceira questão, os respondentes concordam que a agilidade, e o fator tempo para curtas distâncias viabilizam o uso das bicicletas, também foi mencionado a possibilidade de escapar do trânsito, a liberdade de poder estacionar mais facilmente que outros modais e a possibilidade de transitar à pé, junto com a bicicleta, em áreas para pedestres.

A maioria das empresas entrevistadas começaram com este serviço no ano de 2013 (4 começaram em 2013, 2 em 2014, e outra trabalha há 14 anos com este serviço). A ciclovia foi implantada, então podemos observar que este empreendimento começou desta implantação.

O custo benefício foi mencionado por 4 respondentes, argumentando que a manutenção de uma bicicleta em comparação com outro veículo de entrega mais similar (moto) possui um menor custo.

Categoria Estratégia

No quesito diferencial estratégico, como na questão 2 foi mencionada a agilidade do serviço, e também o atendimento ao cliente diferenciado. A sustentabilidade é um fator predominante na resposta dos entrevistados, que acreditam que a sustentabilidade é muito importante hoje em dia.

O atendimento foi também um fator presente nas respostas (3 respondentes disseram que o atendimento é um diferencial).

Os respondentes acreditam que o modal sustentável os coloca em destaque perante as outras empresas.

A ciclovias está atrelada diretamente ao dia-a-dia dos funcionários entregadores, apesar da maioria das empresas foco do estudo ter começado este tipo de serviço de entrega antes da implantação da ciclovias. E, como a ciclovias é vista positivamente pela maioria dos respondentes das empresas que utilizam este serviço, -apenas uma resposta apontou indiferença quanto ao uso da ciclovias-, é o desejo de todas, aumentar a entrega por meio das ciclovias. Pode-se dizer que esta modalidade de entrega é vista como competitiva, embora apontou-se o desejo de por rotas bem projetadas, mais seguras.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo sobre o uso das ciclovias, mostrou a importância por parte dos gestores em estimular o uso da bicicleta (visão sobre o uso e “normalidade” da bicicleta no cotidiano das pessoas), sua utilização como meio de segurança para estes funcionários, e com o aumento do uso de bicicletas, uma melhora na sustentabilidade ambiental, social e econômica da cidade.

Atrelada intimamente como estímulo das empresas pelo aumento de entregas por bicicleta, com base nos resultados da pesquisa, foi possível verificar que as ciclovias impactam na competitividade das empresas nas seguintes categorias: motivação, tendência, viabilidade e estratégia, possibilitando a identificação de evidências que apontam que o objetivo do estudo foi alcançado.

Limitações e sugestões para futuros estudos

Entende-se que devido ao fato de se tratar de um assunto relativamente recente, a escassez de material teórico sobre a entrega por ciclovias teve o aprofundamento dos conhecimentos como maior limitador.

Em relação ao método, este forneceu informações relevantes, porém, gerou poucas evidências restritas sobre a competitividade das empresas já que, foram interpretadas as percepções de poucos respondentes.

Com isso, como sugestões para futuros estudos pode-se fazer um estudo sobre a percepção de consumidores que utilizam este serviço e com isso, aplicar uma análise estatística de maior abrangência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. 3. ed. atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2012
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BALLOU, R. H. **Logística empresarial**. 11a. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial**. 5a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração de cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CAIXETA, J. V. F; MARTINS, R. S. **Gestão logística do transporte de cargas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- CAIXITO, F. **Logística: um enfoque prático**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2013.
- CHAMBERS, S; JOHNSTON, R; SLACK, N. **Administração da produção**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- Companhia de engenharia de tráfego - CET. **Mapa de estrutura cicloviária**. Disponível em: <<http://www.cetsp.com.br/consultas/bicicleta/mapa-de-infraestrutura-ciclovitaria.aspx>>. Acesso em: 14 de Out. de 2016.
- COLTRO, A. **A gestão da qualidade total e suas influências na competitividade empresarial**. Disponível em: <http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Stress_qualidade_de_vida/GQT%20gestao%20da%20qualidade%20total.pdf>. Acesso em: 3 de Agosto de 2016.
- COUTINHO, L; FERRAZ, J. C. (coord.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 4. ed. Campinas: Papirus, 2002.
- CRUZ, C.; RIBEIRO, U. **Metodologia científica: teoria e prática**. 2. ed. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.
- G1 SAO PAULO. **Estudo aponta que poluição mata mais que o trânsito em São Paulo**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2013/09/estudo-aponta-que-poluicaomata-mais-que-o-transito-em-sao-paulo.html>>. Acesso em: 22 de Outubro em 2015.
- G1 SAO PAULO. **Cidade de São Paulo tem mais de 200 km de ciclovias**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2014/12/cidade-de-sao-paulo-tem-mais-de-200-kmde-ciclovias.html>>. Acesso em: 22 de Outubro de 2015.
- GAETE, C. M. **Construir ciclovias gera mais empregos que criar infraestrutura para automóveis**. Disponível em: <<http://www.archdaily.com.br/br/767935/construir-cicloviasgera-mais-empregos-que-criar-infraestrutura-para-automoveis>>. Acesso em 24 de Set. de 2016.
- GONÇALVES, P. S. **Logística e cadeia de suprimentos: O essencial**. 1a ed. São Paulo: Manole, 2013

HITT, M. A; HOKKINSON, R. E; IRELAND, R. D. **Administração Estratégica**. 2a ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KON, A. **Economia de Serviços: Teoria e Evolução no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, P; GARY, A. **Princípios de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

IBOPE. Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística. **Retratos da sociedade brasileira: Meio ambiente maio/2012**. Disponível em: <<http://www.conselhos.org.br/Arquivos/Download/Upload/66.pdf>>. Acesso em: 30 de Set. de 2016.

IBOPE. Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística. **Pesquisa sobre Mobilidade Urbana (8ª edição) Set/2014**. Disponível em: <<http://www.ibopeinteligencia.com/arquivos/antigos/140818%20%20Mobilidade%20Nossa%20SP.pdf>>. Acesso em: 29 de Out. de 2016.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, A. **Expansão de ciclovias impulsiona negócios envolvendo bicicletas em São Paulo**. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/financas/seunegocio/2015-0119/expansao-de-ciclovias-impulsiona-negocios-envolvendo-bicicletas-em-sao-paulo.html>>. Acesso em: 15 de Outubro de 2015.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **A importância do setor terciário**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=4&menu=4485>>. Acesso em: 19 de Outubro de 2015.

MORAIS, R. R. **Logística empresarial**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2015

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PEREIRA, R. H. M; SCHWANEN, T. **Tempo de deslocamento casa-trabalho no Brasil (1992-2009): Diferenças entre regiões metropolitanas, níveis de renda e sexo**. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1813.pdf>. Acesso em: 20 de Out de 2016.

RODRIGUES, J. M. **Crise de mobilidade urbana: Brasil atinge marca de 50 milhões de automóveis**. Disponível em: <http://www.observatoriodasmetroles.net/index.php?option=com_content&view=article&id=1772:crise-de-mobilidade-urbana-brasil-atinge-marca-de-50-milhoes-deautomoveis&catid=34:artigos&Itemid=124#>. Acesso em: 20 de Out. de 2016.

SÃO PAULO Prefeitura de. **Plano de Mobilidade do município de São Paulo**. Disponível em: <http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/chamadas/planmobsprev002_1428005731.pdf>. Acesso em: 15 de outubro de 2015.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Como montar um serviço de frete e transporte de pequenas cargas. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-servico-de-fretee-transporte-de-pequenas-cargas,b7987a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 15 de Set. de 2016.

SILVA, C. M. L.; BARBOSA, S. L. **Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações:** uma análise arquetípica. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 6, n. 3, p. 7-32, Dec. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552002000300002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 8 de outubro de 2016.

SPAREMBERGER, A. ; BUTTEMBERGER, P. L. ; ZAMBERLAN, L. ; CAPPELLARI, G. . **Estratégia, Inovação e Gestão na Indústria Metal Mecânica, fabricante de máquinas agrícolas:** Um estudo de uma indústria do Noroeste Gaúcho. Disponível em: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:uGE5l5fNfU4J:www.redcidir.org/nueva2014/index.php%3Foption%3Dcom_phocadownload%26view%3Dcategory%26download%3D518:_Tema1-Estrat%25C3%25A9gia%2520Ariosto%26id%3D28:iii-simposio2010%26Itemid%3D546%26start%3D20%26lang%3Des+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br&lr=lang_en%7Clang_pt&client=firefox-b>. Acesso em: 7 de Setembro de 2016.

YIN, R. K.; GRASSI, D. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Contato marilia_oba55@hotmail.com e gardemack@gmail.com