

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE TRANSPORTES E GEOTECNIA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM LOGÍSTICA ESTRATÉGICA E
SISTEMAS DE TRANSPORTE

CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO COMO FATOR DE COMPETITIVIDADE

Monografia

Alexandre da Silva de Oliveira

Belo Horizonte

2013

Alexandre da Silva de Oliveira

CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO COMO FATOR DE COMPETITIVIDADE

Trabalho apresentado ao Curso de Especialização em Logística Estratégica e Sistemas de Transporte, da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do Título de Especialista em Logística Estratégica e Sistemas de Transporte.

Orientador: Jorge Tadeu Neves

Belo Horizonte, 2013

O48c

Oliveira, Alexandre da Silva de.
Canais de distribuição como fator de competitividade [manuscrito] /
Alexandre da Silva de Oliveira. – 2012.
72 f., enc. : il.

Orientador: Jorge Tadeu Neves.

“Monografia apresentada para a obtenção do título de Especialista
em Logística Estratégica e Sistemas de Transportes”

Bibliografia: f. 69-72.

1. Logística. 1. Neves, Jorge Tadeu de Ramos. II. Universidade
Federal de Minas Gerais, Escola de Engenharia. III. Título.

CDU: 658.012.34

CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO COMO FATOR DE COMPETITIVIDADE

Alexandre da Silva de Oliveira

Este trabalho foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de Especialista em Logística Estratégica e Sistemas de Transporte e aprovado em sua forma final pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA

Professor Dr. Jorge Tadeu Neves

Orientador

Professora Dra. Leise Kelli de Oliveira

Avaliadora

RESUMO

A logística possui a finalidade de gerenciar de maneira estratégica a aquisição, o transporte e a armazenagem de matérias primas e produtos finais de acordo com o fluxo de informações correlatadas e necessidades da empresa, contribuindo significativamente com a otimização dos canais de marketing. Para tanto este estudo busca identificar as principais metodologias aplicadas em empresas de ramos diversos de atuação, demonstrando a importância dos canais de distribuição e aumentando assim a competitividade empresarial. A metodologia utilizada foi dividida em duas fases, onde na primeira foi realizada uma pesquisa bibliográfica a partir da análise de quatorze estudos de caso, e a segunda, uma abordagem única em um quadro resumo com a ilustração das metodologias utilizadas e os ramos de atuação de cada empresa. Os resultados deste estudo indicaram que as metodologias utilizadas e os respectivos canais de distribuição, quando planejados e mantidos como estratégicos, podem reduzir os custos de entrega do produto final, além de melhorar a satisfação dos consumidores.

Palavras-chave: Logístico, estratégica, canais de distribuição.

ABSTRACT

Logistics has the purpose to manage strategically the acquisition, transport and storage of raw materials and finished products according to the flow of information correlated and business needs, contributing significantly to the optimization of marketing channels. Before this study aims to identify the main methodologies used in various branches of companies of activity, demonstrating the importance of distribution channels and increasing business competitiveness. The methodology was divided in two phases, where the first was performed a literature search based on the analysis of fourteen case studies, and second, a unique approach in a summary table with the illustration of the methodologies used and the areas of activity of each company. The results of the study indicated that the methodologies used and their distribution channels, when designed and maintained as strategic, can reduce the costs of delivering the final product, and improve consumer satisfaction.

Keywords: Logistics, transportation, product distribution.

SUMÁRIO

RESUMO	i
ABSTRACT.....	ii
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Objetivo Geral e Específico.....	2
1.2 Estrutura do trabalho	2
2 LOGÍSTICA.....	3
2.1 DISTRIBUIÇÃO FÍSICA	7
2.2 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	9
2.3 CONCEITOS DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	11
2.3.1 TIPOS DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	11
3 AVALIAÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	15
3.1 Danone.....	15
3.1.1 Mudanças no Mercado e na Estrutura de Distribuição da Danone ..	15
3.1.2 Canais de Distribuição Danone	16
3.2 Setor do Turismo	17
3.2.1 Considerações Finais Setor do Turismo	18
3.3 Hortaliças	19
3.3.1 Considerações Finais Hortaliças	20
3.4 Bananas Norte de Minas	21
3.4.1 Considerações Finais Bananas Norte de Minas.....	24
3.5 Eli Lilly	24
3.5.1 Considerações Finais Eli Lilly	27
3.6 Empresa de Insumos Agrícolas	28
3.6.1 Considerações Finais da Empresa de Insumos Agrícolas	32
3.7 Empresa de Revestimentos Cerâmicos	32

3.7.1	Considerações Finais Empresa de Revestimentos Cerâmicos	38
3.8	Empresa de Laticínios Vaquinha Nevada	38
3.8.1	Considerações Finais Empresa de Laticínios Vaquinha Nevada	39
3.9	Empresa de Laticínios Babilônia.....	40
3.9.1	Considerações Finais Empresa de Laticínios Babilônia.....	41
3.10	Hortaliças Agricultura Familiar em 02 Cidades Paulistas	41
3.10.1	Considerações Finais Empresa de Hortaliças para Agricultura Familiar em 02 Cidades Paulistas	43
3.11	Chalet Agropecuária.....	45
3.11.1	Considerações Finais Empresa Chalet Agropecuária.....	46
3.12	Empresa Pet Feliz	47
3.12.1	Considerações Finais Empresa Pet Feliz	50
3.13	Empresa Biscoitos Porto Alegre	51
3.13.1	Considerações Finais Empresa Biscoitos Porto Alegre	57
3.14	Evolução do Sistema de Distribuição de Produtos Provenientes da Moagem do Trigo.....	59
3.14.1	Considerações Finais da Evolução do Sistema de Distribuição de Produtos Provenientes da Moagem do Trigo	62
4	ANÁLISES DOS ESTUDOS	64
4.1	Qual a forma mais utilizada nos estudos analisados?	64
4.2	É a mais eficiente?	64
4.3	Quais as cadeias de abastecimento que mais utilizam estudos em canal de distribuição? Apresentar o quadro com os setores e os autores.....	65
4.4	Quais estudos de caso foram implementados?	65
4.5	Quais estudos de caso não foram implementados por falta de dados? ..	67
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
6	REFERÊNCIAS	69

1 INTRODUÇÃO

Conforme é notório em acontecimentos históricos, a Logística tem papel fundamental em grandes empreendimentos, mas somente há poucos anos as organizações começaram a dar a real importância a este processo facilitador. De acordo com (CHRISTOPHER, 1997, p. 2)

A Logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados - e os fluxos de informações correlatas - através da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo

Assim, usando o processo de Logística, pode-se obter uma vantagem competitiva e isto significa uma supremacia duradoura em relação a concorrência, obtendo a preferência dos clientes.

De acordo com Lacerda (2003), ao movimentar materiais, a logística tornou-se um assunto vital que absorve parte substancial do orçamento operacional das empresas através do desenvolvimento de conceitos e métodos de planejamento, organização e controle efetivo das suas atividades típicas que incluem, dentre outras: transporte, gestão de estoques, processamento de pedidos, compras, movimentação e armazenagem, manuseio de materiais, embalagem e programação da produção.

Para se ajustar às atuais exigências da economia global, a logística exige sistemas eficientes para o comércio e a manutenção de um alto padrão de serviços. Dentro deste novo contexto, Courá (2002) afirma que vem aumentando o número de profissionais interessados nos estudos sobre a logística não só de transportes, mas também nas organizações, que adotam como objetivos primordiais o aperfeiçoamento, a agilidade, o aumento da produção, a qualidade dos produtos em serviços, e, principalmente, sua permanência no mercado. Ballou (1993) destaca a importância da logística quando afirma que:

Caso fosse viável produzir todos os bens e serviços no ponto onde eles são consumidos, ou caso as pessoas desejassem viver onde as matérias-primas e a produção se localizam, então a logística seria pouco importante. Mas isto não ocorre na sociedade moderna. Uma região tende a especializar-se na produção daquilo que tiver vantagem econômica para fazê-lo. Isto cria um hiato de tempo e espaço entre matérias-primas e produção e entre produção e consumo. (BALLOU, 1993, p. 23).

O transporte é um serviço fundamental para a logística empresarial, devendo ter, portanto, um planejamento abrangente e lógico de fluxo, espaço e movimento, para que esta organização satisfaça o cliente e evite prejuízos para a empresa de serviço ao cliente (...) (NAZÁRIO *et al.*, 2012). Os modais básicos de transporte são: rodovias, ferrovias, aerovias, hidrovias e dutos. Cada

um dos modais apresentam vantagens e desvantagens. Existem também casos de transportes intermodais, os quais fazem parte dois ou mais tipos de modais para que o serviço seja feito e entregue com eficiência. Observa-se, no entanto, que a escolha de uma modalidade depende exclusivamente do material que será transportado, sua condição e a melhor opção para que este chegue intacto e em tempo previsto ao destino final.

Considerando que a distribuição é uma das etapas principais dos processos logísticos de uma empresa, que garante a eficiência dos serviços prestados pela organização, destaca-se os canais de distribuição como fatores estratégicos para a excelência dos serviços, esse estudo buscou ainda através de pesquisa bibliográfica, tratar a relevância dos canais de distribuição para os processos logísticos, destacando desde sua atuação até seus objetivos junto ao sistema logístico e a qualidade dos serviços prestados pela empresa.

1.1 Objetivo Geral e Específico

O objetivo deste trabalho é identificar as metodologias aplicadas em estudos de caso que abordaram o tema canais de distribuição.

Para atingir o objetivo geral, tem-se como objetivos específicos:

- entender o conceito de canal de distribuição;
- selecionar alguns estudos de caso no tema e identificar as metodologias utilizadas para desenhar e/ou analisar o canal de distribuição;
- criar um mapa das metodologias utilizadas.

1.2 Estrutura do trabalho

Este trabalho é composto por seis capítulos. Após este capítulo introdutório, terá o capítulo de fundamentação teórica sobre logística, distribuição física e canais de distribuição. Onde abordarei os conceitos e os tipos de canais de distribuição. Após esta etapa, terá o terceiro capítulo onde serão apresentados os diferentes estudos de casos desenvolvidos no Brasil, fechando assim com as considerações finais.

2 LOGÍSTICA

No final do século XX e início do XXI passou a ser importante para as empresas a capacidade de identificar e executar as melhores mudanças. É preciso que as empresas integrem tecnologias, aprimorando os serviços oferecidos ao cliente, melhorando e mantendo a qualidade dos produtos e otimizando o cálculo de custos. Uma empresa ganha vantagem competitiva, quando executa atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata, ou melhor, do que a concorrência.

Dessa forma, a vantagem competitiva de uma organização não pode ser compreendida apenas pela análise da empresa como um todo, e sim pelas inúmeras atividades distintas que esta empresa realiza e que são geradoras de valor. Neste contexto, a atividade logística se torna um importante instrumento para vencer os desafios da competitividade. Segundo Christopher (1997, p.2):

A logística é o processo de gerenciar estrategicamente aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informação correlata) através da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presentes e futuras através do atendimento de pedidos a baixo custo.

Para Ferraes Neto (2002), a logística tem por meta a redução de custos, como também a agregação de valor. Além disto, ela visa oferecer serviço de qualidade ao cliente, visando o aumento da lucratividade. Neste sentido, a logística pode contribuir para proporcionar melhorias no desempenho empresarial.

A seleção de uma boa estratégia logística exige muita dos mesmos processos criativos que o desenvolvimento de uma boa estratégia corporativa. Abordagens inovadoras para estratégia logística podem oferecer uma vantagem competitiva. Tem sido sugerido que uma estratégia logística tem três objetivos: redução dos custos, redução de capital e melhorias no serviço (BALLOU, 2001).

Redução de custos é a estratégia dirigida para minimizar os custos variáveis associados à movimentação e a estocagem. Segundo Ballou (2001, p. 38), a melhor estratégia é geralmente formulada pela avaliação dos custos alternativos de ação: “como a escolha entre diferentes localizações de armazéns ou a seleção entre modais alternativos de transportes, os níveis de serviço se mantêm constantes, enquanto alternativas de custo mínimo estão sendo estabelecidas”.

Segundo Ballou (2001, p. 40):

A maximização do lucro é a primeira meta. Redução do capital é a estratégia direcionada para minimização do nível de investimentos no sistema logístico. Maximizar o retorno sobre o investimento é a motivação para essa estratégia. Embarcar diretamente para clientes a fim de evitar despesas de armazenagem, escolher armazéns públicos em vez de privados, selecionar uma abordagem de suprimentos *just-in-time* em vez de manutenção de estoque, ou terceirizar serviços logísticos são alguns exemplos. Essas estratégias podem resultar em

custos variáveis maiores do que as que exigem maior nível do serviço investimento; no entanto, podem aumentar o retorno sobre o investimento.

Uma estratégia logística pró-ativa, relacionada à distribuição, freqüentemente começa com objetivos de negócio e com requisitos de serviços aos clientes. Vem sendo chamada de estratégia de “ataque” para enfrentar a concorrência. O projeto do sistema logístico remanescente pode, então, derivar dessas estratégias de “ataque”. Cada elo no sistema logístico deve ser planejado com todos os outros em um processo integrado de planejamento logístico. O projeto do sistema de gestão e controle completa o ciclo de planejamento. A articulação de estratégias logística de serviço ao cliente não exige programa ou técnica específica.

Na estratégia de transportes, as decisões de transporte podem envolver seleção de modal, tamanho de carregamento, roteirização e programação. Essas decisões são influenciadas pela distância do armazém até os clientes que exercem influência na localização do armazém. Os níveis de estoque também reagem a decisões de transporte através do tamanho do carregamento.

Segundo Ballou (2001, p. 43), "os níveis de serviços ao cliente, à localização, os estoques e o transporte são as principais áreas de planejamento por causa do impacto que as decisões nessas áreas causam na lucratividade, no fluxo de caixa e no retorno sobre o investimento da empresa."

Cada área da decisão está inter-relacionada com as outras e não deve ser planejada sem ao menos considerar os efeitos das compensações. A distribuição física interna e externa é a parte da logística que é responsável pela movimentação, estocagem e processamento dos pedidos dos produtos finais da organização, ou seja, ela se preocupa com os bens semi-acabados a acabados que a organização oferece para vender.

Segundo Martins e Laugeni (1998, p. 32), a forma pela qual se movimentam produtos, componentes ou materiais no recebimento é fundamental para que haja sucesso em todas as demais operações. A produtividade operacional de um armazém se inicia pela correta localização dos acessos. Um conceito importante que devemos observar é o conceito do sistema total mencionado por Ballou (2001), que engloba todos os fatores da distribuição, ele é a soma dos custos de transporte, estoque e processamento de pedidos. O administrador precisa encontrar um modo de balancear todos esses custos para uma melhor distribuição.

Segundo Ballou (2001, p. 52) “o custo logístico é o segundo maior dispêndio de uma empresa e perde somente para o custo do produto”. Outra visão do processo de compra, transformação e movimentação é fundamental e deve ser um dos focos do negócio: a empresa objetiva estar agregando o máximo valor aos seus produtos. Assim, o fluxo físico deve ser entendido, planejado e executado de forma a criar valor.

Para Christopher (1997), em muitos casos, os custos logísticos são muito maiores que a margem de lucro de um produto. Cabe salientar que a economia advinda deste aumento de eficiência é, na verdade, dinheiro que deixará de ser desperdiçado, podendo ser mais adequadamente utilizado.

Segundo Christopher (1997, p. 112) “a segmentação logística permite conhecer e atender mais plenamente às necessidades do consumidor e, ao mesmo tempo, reduzir os desperdícios”. Assim, a empresa estará, de forma justa aos olhos do cliente, aumentando a sua lucratividade e consolidando sua posição competitiva.

Segundo Ferraes Neto (2000, p. 111), “a logística pode ser entendida como a gestão de fluxos físicos”. Devido à sua relevância, a redução dos custos logísticos é de suma importância. Nos países desenvolvidos estes representam, em média, 10% do PIB.

Conforme Ferraes Neto (2000, p. 113), “o financeiro é aquele fluxo que faz com que os valores pagos pelos clientes retornem aos elos da cadeia”. Ao se verificar esse conjunto de fatores pode-se perceber que a logística e a administração financeira possuem uma estreita relação que pode ser mais bem entendida através da análise dos pontos comuns a ambas:

- a) a preocupação com a utilização adequada dos recursos da empresa, tanto materiais quanto financeiros;
- b) a alocação dos recursos deve ser feita de forma racional e do modo a maximizar e acelerar o retorno obtido sobre estes;
- c) a constante procura pela redução de custos e pela eliminação daqueles que são desnecessários;
- d) a tomada e a implementação de decisões que se destinem a aumentar a riqueza dos proprietários;
- e) os profissionais dessas áreas devem realizar decisões sobre investimentos e avaliar o retorno destes. Esses pontos ganham mais evidência quando se analisam a meta e as atividades-chave da administração financeira. (GITMAN, 2001 p. 44).

A meta deve ser maximizar a riqueza dos proprietários; assim, deverão ser implementadas atividades que propiciem, no curto e no longo prazos, o aumento do valor esperado da ação da empresa. As principais atividades do gestor financeiro são decisões de investimento e de financiamento, as quais versam sobre a correta e eficiente obtenção e utilização dos recursos da empresa (GITMAN, 2001).

A utilização racional dos recursos, levando à redução dos custos, e a possibilidade de ofertar maior nível de serviço, agregando mais valor, poderão ser transformados num aumento da lucratividade para a empresa. Isto é uma preocupação constante e que pode ser, em muito, favorecida pelo estabelecimento de um sistema logístico eficiente. Uma das formas mais utilizadas para se avaliar o desempenho de uma empresa é a que se realiza através do cálculo e da interpretação de índices financeiros.

Segundo Gitman (2001, p. 129), “a análise de índices não é meramente a aplicação de uma fórmula sobre dados financeiros para calcular um dado índice. Mais importante é a interpretação do valor do índice”. Em tempos mais recentes, os esforços administrativos foram direcionados para a redução de custos e o enxugamento de estruturas.

Atualmente, num caminho oposto, está se buscando a agregação de valor ao cliente final. A eficiência em logística permite reduzir custos, ofertar maior nível de serviços aos clientes, utilizar

melhor os ativos e aumentar o volume de vendas (GITMAN, 2001). O valor para o cliente é a relação entre os benefícios percebidos e o custo de propriedade. Esta relação pode ser influenciada positivamente pela logística, como mostrado abaixo: Os clientes estão mais exigentes e solicitam um nível de serviço cada vez mais alto, porém anseiam por preços decrescentes. Por outro lado, as empresas que estão conseguindo um desempenho superior ao de seus concorrentes são aquelas capazes de agregar valor aos seus produtos e, portanto, permanecerem lucrativas. Aparentemente existe um antagonismo entre essas afirmações; entretanto, se olharmos mais de perto isso não se confirma (CHRISTOPHER, 1997).

Os clientes priorizam o atendimento às suas reais necessidades, ou seja, as empresas precisam prover aquilo que o consumidor solicita e não mais o que elas pensam que deve ser oferecido. Em suma, a aplicação dos conceitos do Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento está permitindo que as empresas aumentem sua lucratividade e alcancem consideráveis vantagens competitivas sobre os seus concorrentes (CHRISTOPHER, 1997).

Desta maneira, colaboram para o alcance dos objetivos financeiros da organização, ajudando a aumentar o valor esperado das ações da empresa, o que a torna mais lucrativa e competitiva. Ser capaz de garantir a lucratividade presente e futura, apresentar excelentes índices financeiros e ter elevada eficiência operacional são objetivos de qualquer empresa. Isto iria garantir e demonstrar que a organização é altamente competitiva e está apta a continuar a existir e crescer. Estes objetivos não são impossíveis, mas estão se tornando mais difíceis de atingir (CHRISTOPHER, 1997).

A logística pode ser um dos caminhos para se atingir estes objetivos. Sua evolução expandiu sua área de atuação e a tornou mais complexa. Agora, o seu horizonte não está restrito só a empresa, ela abrange toda a cadeia produtiva e os canais de distribuição. O aumento da eficiência operacional exige a integração dos esforços de todos os elos para eliminar custos e agregar valor, duas condições para aumentar a lucratividade. Atualmente, a logística é integradora e harmonizadora de diversos interesses, dentro e fora da organização (GITMAN, 2001).

Segundo Ching (1999, p. 25), "a logística exerce a função de responder por toda movimentação de materiais, dentro do ambiente interno e externo da empresa, iniciando pela chegada da matéria-prima até a entrega do ponto final ao cliente". As atividades de logística podem ser divididas da seguinte forma:

a) Atividades primárias essenciais para o cumprimento da função logística contribuem com o maior montante do custo total da logística.

b) Atividades secundárias: exerce a função de apoio às atividades primárias na obtenção dos níveis de bens e serviços requisitados pelos clientes:

b1) armazenagem: envolvem as questões relativas ao espaço necessário para estocar os produtos;

b2) manuseio de materiais: referem-se a movimentação dos produtos no local de armazenagem;

b3) embalagem de proteção: sua finalidade é proteger o produto;

b4) programação de produtos: programação da necessidade de produção e seus respectivos itens da lista de materiais;

b5) manutenção de informação: ter uma base de dados para o planejamento e o controle da logística. (CHING, 1999).

Para Ching (1999, p. 26):

A logística procura agrupar as diversas atividades da empresa relacionadas aos processos de produção e distribuição de seus produtos aos clientes e consumidores finais. Esse agrupamento vai permitir à empresa melhor controle e maior integração dos diferentes departamentos, que originalmente tinham visão limitada de sua área de atividades. Muitas vezes, prevaleciam os interesses individuais, não importando o envolvimento que cada departamento tinha sobre a distribuição dos produtos finais e conseqüente influência em toda empresa.

A logística empresarial tem por objetivo compreender como a administração pode melhorar índice de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, por meio de planejamento, organização e controle efetivos. A logística é um assunto vital para a competitividade nas empresas nos dias atuais, podendo ser um fator determinante do sucesso ou fracasso das empresas.

2.1 DISTRIBUIÇÃO FÍSICA

A distribuição física é assunto relevante dentro da logística, a qual possui importância fundamental nas empresas no que diz respeito às atividades logísticas.

Ballou (1993, p.40) aponta que a distribuição física é o ramo da logística empresarial que trata da movimentação, estocagem e processamento de pedidos dos produtos finais da firma. Cabe salientar que a sua grande importância é devido aos seus custos, observados como 2/3 dos custos totais logísticos. Isto decorre das atividades exercidas na distribuição, que, em linhas gerais, tem a sua principal função de garantir a disponibilidade dos produtos finais aos clientes.

Por sua vez, Bertaglia (2003, p. 170) enfatiza que a distribuição física resume-se em três atividades principais: recebimento, armazenagem e expedição. O autor afirma: "A vantagem competitiva de uma empresa, pode estar na forma de distribuir, na maneira com que faz o produto chegar

rapidamente à gôndola, na qualidade do seu transporte e na eficiência de entrega de um material a um fabricante”.

Convém ressaltar, que a importância da distribuição não se dá somente pelas suas atividades e custos envolvidos, mas também pelo nível de serviço e qualidade almejados pelos clientes, que são fatores que vêm se tornando sucesso para as empresas que realmente os buscam.

Segundo Viana (2000), torna-se evidente que a distribuição física possui forte ligação com os transportes, enfatizando que é através deles que as entregas aos clientes são realizadas. Por sua vez, a atividade de distribuição não agrega melhoria ou valor aos produtos, com efeito, é considerada uma despesa e retira boa parte das receitas de vendas das empresas.

Acredita-se, portanto que a forma como o produto é transportado pode agregar valor, visto que o mesmo não deve chegar ao consumidor final com avarias e alterações de qualidade, causando prejuízos desnecessários.

Nesse contexto, os prejuízos com falta de qualidade no deslocamento dos produtos são óbvios: devolução dos produtos e insatisfação dos clientes, esta última não há como mensurar, no sentido de que pode gerar perda de clientes, sendo caracterizada como algo bastante indesejado para os empresários. A partir disso, faz-se necessário um minucioso cuidado nos transportes de qualquer produto.

Para Viana (2000) a escolha da modalidade do transporte varia em função de diversos fatores, tais como: custos do transporte da origem da distribuição até o local de destino, o preço de venda do produto no local de origem e o preço de venda do produto no local de destino.

Pode-se acrescentar também:

- Tempo - que varia simplesmente pelas características de cada transporte;
- Custo - cada modalidade tem o seu próprio componente de custos, o qual implicará no valor do frete;
- Manuseio - cada transporte possui suas operações de carga e descarga e a embalagem pode facilitar o manuseio e reduzir perdas;
- As Rotas de viagem - cada modalidade de transportes possui um número maior ou menor de viagens, a empresa pode mesclar o tipo de transporte sempre que necessário.

Algumas empresas utilizam a tecnologia da informação para acompanhar o trajeto dos transportes, proporcionando maior segurança, redefinindo o tempo de viagem, escolhendo quais as melhores rotas de viagem, dentre outros.

Este tipo de acompanhamento pode ser utilizado não só pela organização distribuidora, mas também para as empresas de destino dos produtos.

2.2 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

A distribuição pode ser considerada uma continuação da venda, uma vez que representa a fase responsável por fazer chegar o produto ao consumidor final. Na maioria das vezes, o produtor não consegue desenvolver essa atividade, necessitando dos esforços de intermediários para participar desta fase do processo. De acordo com Coughlan *et al.* (2002), citado por Semenenik e Bamossy (2009), a distribuição é “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”.

Os distribuidores buscam produtos e serviços em grandes volumes para entregar aos clientes, ou seja, vendem os produtos em quantidades superiores às que um consumidor normalmente compra. Para o cliente, o distribuidor entrega o produto onde e quando eles desejam. Estas organizações têm várias funções, como promoção e vendas do produto, administração de estoques, operações de armazenamento, transporte do produto, suporte ao cliente e serviço pós-venda.

Os especialistas em Logística denominam distribuição física de produtos ou resumidamente distribuição física, os processos operacionais e de controle que permitem transferir os produtos desde o ponto de fabricação até o ponto em que a mercadoria é finalmente entregue ao consumidor. (NOVAES, 2001,p.123).

Este conceito relata que a organização está envolvida, não somente no transporte da mercadoria, mas sim, de todas as informações e procedimentos que lhe fazem parte do processo da logística. Isso, de modo geral, é cada vez mais importante, pois a cada instante se renovam as eficiências e as informações do processo, tornando cada vez mais difícil de mantê-lo atualizado.

A maior parte dos produtos comercializados chega às mãos do consumidor através de intermediários. “O fabricante produz o produto e pode entregar o mesmo para o cliente final através do atacadista, distribuidor, varejista e eventualmente outros intermediários”, conforme Novaes (2007 p. 36). Seguindo deste conceito, o canal de distribuição representa a sequência de empresas ou organizações que vão transferindo a posse do produto desde o fabricante até o consumidor final. Novaes (2007 p. 124) relata que o canal de distribuição de um determinado produto pode envolver os seguintes setores: fabricante, atacadista, varejo e serviços pós-venda (montagens, assistência técnica). Segundo o autor, são estes os setores que envolvem o canal de distribuição e a sua aplicabilidade e bom desenvolvimento é que decide o bom uso e sucesso da empresa.

As atividades de distribuição física dos produtos e os canais de distribuição podem ser escolhidos conforme as necessidades de cada organização. Novaes (2007, p. 108) afirma que, “assim, como quase tudo em logística, é necessário adotar um enfoque sistêmico na definição dos canais de distribuição, e na estruturação da distribuição física decorrente”. Após a empresa ter escolhido o canal ou canais de distribuição, seguido de uma rigorosa análise e acompanhamento do processo, é o momento da organização decidir qual o canal a seguir. Veremos a figura 1, a seguir para seu melhor entendimento.

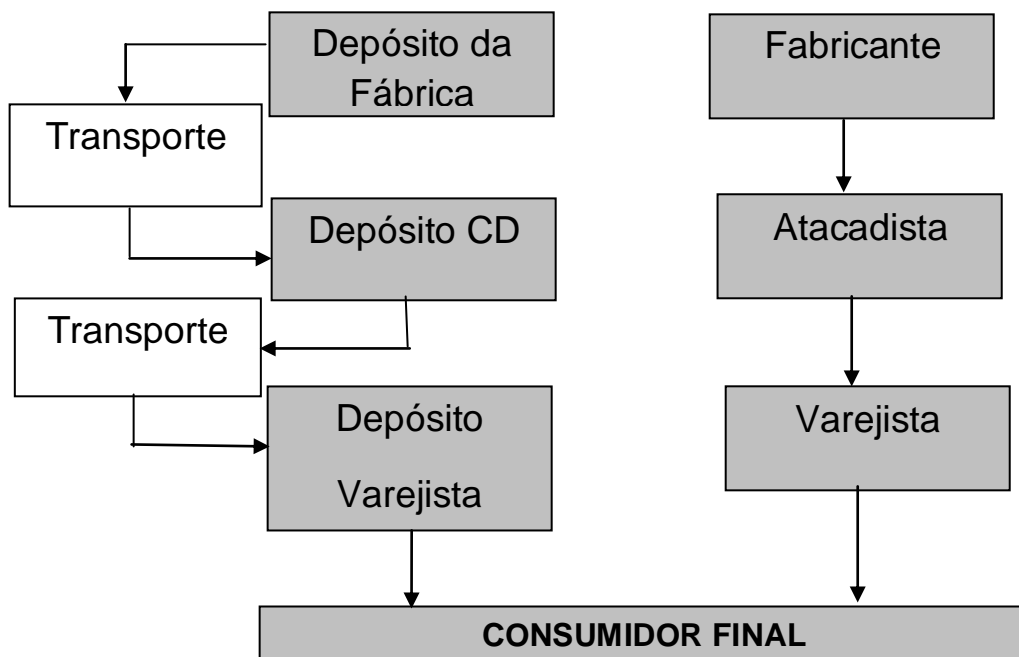


Figura 1 – Paralelismo entre Canais de Distribuição e Distribuição Física.

Fonte: Adaptado pelo autor (Novaes,2007, p.125).

Uma vez definido o canal de distribuição, é possível identificar o deslocamento físico que os produtos serão submetidos na distribuição. Novaes (2007, p. 125) ainda complementa que “a rede logística é composta por armazéns, centro de distribuição, estoque de mercadorias, meios de transporte utilizados e a estrutura de serviços complementares”.

Segundo Novaes (2001, p. 119), “cada patamar de intermediação na cadeia de suprimentos forma um nível de canal”. Consoante ainda o autor, o chamado de canal de nível zero não possui níveis intermediários com o fabricante vendendo seu produto diretamente ao consumidor. Os grandes varejistas, por seu lado, compram os produtos diretamente dos fabricantes e os revendem em suas lojas.

Nesse caso, tem-se um canal com um nível. Há ainda casos em que existem dois intermediários, formando canais de dois níveis.

Os produtos a serem transportados pela cadeia de suprimentos poderão passar por vários processos de distribuição, desde a fábrica até nas mãos do consumidor final.

De acordo com Novaes (2007) o fabricante abastece diretamente as lojas do varejo; o fabricante abastece seus próprios depósitos ou centros de distribuição e, a partir desses pontos, abastece as lojas de varejo; o fabricante abastece os centros de distribuição do varejista que, por sua vez, abastece as lojas; o fabricante abastece os depósitos do atacadista ou distribuidor que, por sua

vez, abastece as lojas; o fabricante distribui seus produtos para o centro de distribuição de um operador logístico, que posteriormente faz as entregas às lojas de varejo; o fabricante entrega o produto diretamente no domicílio do consumidor final, utilizando o correio ou serviço de courier (vendas pela internet, telefone ou fax: vendas por meio de catálogos e outras). Silva (1999) afirma que os canais de distribuição englobam os agentes que são responsáveis por disponibilizar o produto, desde seu ponto de origem até o consumidor final, da melhor maneira possível. Assim, surge a figura dos canais de distribuição que, constituídos por pessoas físicas ou jurídicas, promovem e facilitam a circulação dos produtos no mercado. O tipo de canal de distribuição será determinado pelo número de intermediários, ou seja, aqueles que se encontram entre o produtor e o consumidor final.

2.3 CONCEITOS DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Segundo Novaes (2001), a distribuição física de produtos na realidade é definida a partir da escolha dos canais de distribuição referentes a determinado produto.

As atividades logísticas estão intimamente ligadas aos canais de distribuição das empresas e, no entanto, há uma questão importante: a escolha dos canais de distribuição de uma organização. Este cuidado deve-se a difícil alteração após a escolha dos canais, isto porque implica em alguns fatores: outras empresas, agentes, acordos comerciais, dentre outros. São elementos mutáveis, porém mais difíceis de alterar do que outras escolhas feitas pelas atividades logísticas.

Com base em Stern *et al.* (1996) apud Novaes (2001, p.108), os canais de distribuição constituem “conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para uso ou consumo”.

As redes logísticas e o sistema de distribuição selecionado dependem diretamente da definição dos canais de distribuição. É interessante ressaltar os componentes da rede logística: “armazéns, centros de distribuição, estoque de mercadorias, meios de transporte utilizados, e a estrutura de serviços complementares”. (NOVAES, 2001, p.112).

2.3.1 TIPOS DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Para Novaes (2001), os canais de distribuição são caracterizados como verticais, híbridos e múltiplos.

Os canais verticais compreendem um modelo em que a responsabilidade de cada elemento da cadeia de suprimento era vista verticalmente, ou seja, essa estrutura era baseada na transferência de responsabilidades de um canal a outro.

Os canais híbridos constituem uma estrutura menos rígida do que a citada anteriormente, considerando que algumas funções podem ser realizadas em paralelo por dois ou mais elementos da cadeia.

Um problema encontrado na literatura refere-se à duplicidade de atuação em alguns segmentos, como ocorre quando o distribuidor (de funções parciais) de uma determinada fábrica é também distribuidor (de funções integrais) de uma outra. Por existir maior número de funções nesta segunda, a sua receita poderá ser superior à primeira, ocasionando atenção mais elevada a esta determinada fábrica e, conseqüentemente, maior compromisso.

Os canais múltiplos utilizam mais de um canal de distribuição referente à cadeia de suprimento, em função dos diversos tipos de consumidor. Por exemplo, existem consumidores que preferem adquirir seus produtos pela internet, outros preferem dirigir-se às lojas e obter atendimento e informações personalizadas acerca de um determinado produto.

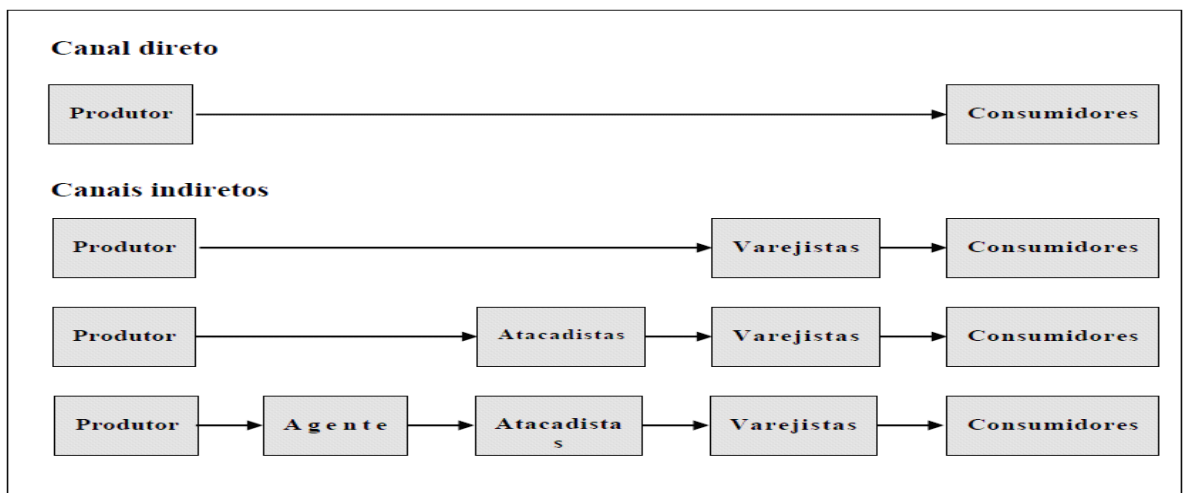
Desse modo, as organizações devem adequar o tipo de canal de distribuição à sua realidade, bem como às suas necessidades de aperfeiçoamento e crescimento no mercado. A literatura mostra que não existe o modelo certo, não é algo que possui uma estrutura acabada; é, sim, um aspecto que deve ser mais estudado pela específica área organizacional e implementado da melhor forma possível nas empresas.

Além disso, pode-se destacar os vários tipos de canais de distribuição definidos por Semenik e Bamossy (2009):

- **Fabricante para Consumidor Final** – É também conhecido como **Canal Direto** e não há, neste caso, a presença de intermediários. Aqui, o fabricante assume todas as responsabilidades pela qualidade na negociação. Por um lado, existe a vantagem de o fabricante conhecer muito bem seu produto e ter absoluto controle sobre suas atividades de marketing. Por outro lado, a desvantagem consiste em um custo maior por precisar contar com uma força de vendas própria.
- **Fabricante Varejista para Consumidor Final** – Esse **Canal Indireto** é direcionado para fabricantes que trabalham com produtos perecíveis, produtos com demanda sazonal, vestuário, livros e eletrodomésticos. Esse canal proporciona um controle maior do fabricante sobre seus produtos. Por um lado, existem vantagens como esforço de vendas concentrado, eliminação da concorrência entre fabricante e varejista, propaganda e promoção do produto, muito mais acessíveis ao consumidor. Por outro lado, existem desvantagens como responsabilidade pela distribuição física dos produtos, manutenção de estoques e possíveis dificuldades no processamento dos pedidos.
- **Fabricante Atacadista para Varejista para Consumidor Final** – Este **Canal Indireto** é ideal para o fabricante que deseja uma grande quantidade de consumidores, dispostos em uma grande área geográfica. Este canal tem a grande vantagem de forçar os atacadistas e varejistas a trabalharem juntos com o objetivo de proporcionarem, da melhor forma possível, a satisfação do cliente.

- **Fabricante para Agente para Atacadista para Varejista para Consumidor Final** – Este **Canal Indireto** é considerado o canal mais longo na cadeia de distribuição. A principal diferença para o canal anterior consiste no fato de que, nesta alternativa, é função do agente intermediar a negociação junto ao atacadista.
- **Fabricante para Agente para Varejista para Consumidor Final** – Este **Canal Indireto** é muito usado por fabricantes de pequeno porte como vestuário e ferramentas que se utilizam de intermediários para contatar grandes cadeias varejistas.

Os Canais de Distribuição são demonstrados na figura abaixo:



Fonte: Churchill Jr. e Peter, 2000.

Figura 2 – Canais de Distribuição comuns para bens de consumo

Dentro desse conceito é importante determinar também, qual o tipo de modalidade de distribuição que o fabricante pretende adotar. Pode-se então, identificar quatro modalidades básicas de distribuição, conforme Semenik e Bamossy (2009):

- **Distribuição Extensiva** – É uma modalidade na qual o fabricante procura distribuir seus produtos pelo maior número de pontos de vendas do mercado.
- **Distribuição Exclusiva** – Neste caso, o fabricante concede exclusividade para um intermediário distribuir seus produtos em uma determinada região. Da mesma forma, o fabricante espera e, geralmente, estabelece em contrato, que o intermediário não venda outras marcas similares. Neste tipo de distribuição, a força de venda é de responsabilidade do intermediário.
- **Distribuição Seletiva** – Aqui, o fabricante escolhe um determinado número de intermediários, aos quais estabelece a exclusividade de um território se forem atendidas as cotas de vendas. .

- **Distribuição Intensiva** – Esta modalidade complementa a distribuição extensiva e seletiva, uma vez que, quando necessário, frente a uma campanha promocional, concentra esforços e capital em dados momentos e em certos canais de distribuição.

Desta forma, observa-se que os canais de distribuição são importantes para que haja controle na logística, redução dos custos e também para que seja atendido com satisfação todos os clientes, especialmente no que se refere a entrega do produto.

3 AVALIAÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Neste capítulo serão apresentados quinze estudos de caso, que detalham o canal de distribuição da empresa e a metodologia utilizada para análise de tal canal de distribuição.

3.1 Danone

O trabalho desenvolvido por Consoli *et al.* (2008), analisou a estrutura e estratégia de distribuição da Danone um dos maiores grupos empresariais no segmento de produtos alimentares do mundo, atuando nos setores de produtos lácteos frescos, biscoitos, bebidas, embalagens e outros. Isso gera um faturamento de US\$ 15 bilhões, atuando em mais de 150 países com mais de 70 mil funcionários.

Em nível mundial, a Danone é a primeira produtora de produtos lácteos frescos (PLF), primeira em biscoitos e segunda em água mineral, sendo líder mundial em PLF com 15,1% do mercado, o que representa 43% das vendas do grupo.

No Brasil, a empresa possui mais de 3.000 funcionários atuando nos segmentos de biscoitos e produtos lácteos frescos. No mercado PLF possui 32,3% do mercado, atuando em 134 mil, dos cerca de 300 mil pontos de venda do Brasil. Sinônimo de marca na categoria de iogurtes a empresa foi durante muitos anos líder de mercado, atuando com canais de distribuição focados na distribuição de varejo. Nos últimos anos a empresa e o mercado lácteo sofreram várias mudanças, o que tem levado a empresa a repensar seus canais de distribuição e além dos canais tradicionais, buscar também novas alternativas de distribuição para seus produtos.

3.1.1 Mudanças no Mercado e na Estrutura de Distribuição da Danone

Dentre as principais mudanças que tem afetado a empresa e a necessidade de repensar os canais de distribuição, pode-se citar (Consoli *et al.* 2008):

- Crescimento na quantidade de empresas concorrentes, com crescente número de marcas regionais e marcas “talibãs”, com preços inferiores às marcas líderes.
- Reestruturação dos seus canais de distribuição atuais, como estrutura própria direcionada para o atendimento de grandes varejistas e redes nacionais em grandes cidades e implementação de distribuidores autorizados para distribuição em pequenos varejistas e cidades de menor porte.
- Aquisição da marca Paulista, o que aumentou sua linha de produtos e a complexidade de distribuição, principalmente devido à linha de produtos UHT (leite de caixinha 1 litro, creme de leite, etc), que diferentemente dos iogurtes, não necessitam de estrutura refrigerada.
- Redirecionamento da estratégia da empresa para esforços de comunicação e vendas em produtos de maior valor agregado, como linhas lights (Corpus), sobremesas (Danette),

iogurtes funcionais (Activia) e petit suisse (Danoninho) e menor foco em produtos de massa e preços reduzidos, como bebidas lácteas (Dan'up) e polpas de frutas (Bandeja Danone).

- Necessidade de aumentar a distribuição e alavancar conjuntamente as marcas Danone e Paulista nos mesmos canais de distribuição.
- Necessidade de redução dos custos logísticos.
- Redução no risco de crédito, que passa a ser função do distribuidor.

3.1.2 Canais de Distribuição Danone

Segundo Consoli *et al.* (2008), a Danone possui três canais de distribuição: **RCA (Representante Comercial Autônomo)**, que utiliza um sistema de distribuição onde um representante prospectado pela Danone realiza todas as atividades de venda, incluindo visitas a clientes, vendas, merchandising e acompanhamento. Nesse canal, a Danone transfere para o RCA uma quantidade de produtos que fica no estoque do RCA, que solicita quantidades de reposição de acordo com suas necessidades. Quando esses produtos são vendidos para os clientes, o RCA emite as notas fiscais de venda através de um sistema da Danone e uma impressora fiscal localizada em seu veículo. Nesse sistema, as notas fiscais de venda e os produtos são de propriedade da Danone e o RCA é remunerado por comissão sobre as vendas. Semanalmente o RCA presta contas do estoque físico e do movimento financeiro realizado. Esse modelo de distribuição foi gradualmente substituído para DAD's, cujo processo finalizou-se em meados de 2004.

Além desta, possui **DAD (Distribuidor Autorizado Danone)**, em que a Danone passa a vender seus produtos para os DAD's, que geralmente são os antigos RCA's. A principal mudança, é que nesse sistema os clientes (varejistas) compram produtos dos DAD's, que utilizam notas fiscais de suas próprias empresas e não mais as fornecidas pela Danone. Como a Danone deixa de vender diretamente a esses clientes, pois esse controle agora será feito pelos DAD's, existe a tendência de se perder o relacionamento e as informações sobre as vendas realizadas para esses clientes. Para suprimir esse problema e obter informações sobre as vendas para os clientes, a Danone fornece um sistema de informações para os Distribuidores, que executa todas as operações de venda e gerenciais do DAD, e envia os dados de venda diretamente para a Danone. Dessa forma, o DAD passa a ser um intermediário a mais no canal de distribuição dos produtos da Danone. Apesar de ter melhorado o processo de distribuição da empresa, impactado positivamente na rentabilidade e reduzido os custos de distribuição, esse sistema apresenta alguns problemas, como a competitividade de preços dada a cumulatividade de alguns impostos, visto que o DAD é um intermediário a mais na cadeia de distribuição.

Além disso, a Danone pratica a venda Porta a Porta (Distribuidor Autorizado Danone – D2D). Devido às mudanças no cenário econômico e no mercado de atuação, a empresa decidiu investir em um modelo diferente para cidades de grande porte, utilizando conceitos já trabalhados pelas concorrentes Yakult e Nestlé, adaptando uma estrutura inovadora de venda porta a porta para

público de baixa renda. Apesar de estar em um processo embrionário, o canal D2D tem apresentado resultados promissores, mas traz alguns riscos, como possíveis problemas trabalhistas e tributários, além do risco de entrar em conflito com outros canais indiretos da empresa, caso os Distribuidores Porta a Porta tentem revender produtos também em pequenos varejistas.

3.2 Setor do Turismo

Segundo Lohmann *et al.* (2007), a distribuição tem se mostrado um dos mais dinâmicos elementos da indústria do turismo (Buhalis, 2000a). Isso pode ser atribuído ao crescimento da tecnologia da informação, que tem revolucionado os canais de comunicação e a informação entre as empresas e os consumidores. Além disso, a distribuição tornou-se um dos poucos elementos do marketing mix que pode contribuir para a competitividade das empresas neste setor. Pesquisas sobre o tema claramente demonstram que a distribuição tem cada vez mais um papel crítico na formulação de custos, bem como nas estratégias de diferenciação, afetando a lucratividade de todos os componentes da cadeia produtiva do turismo (O'connor, 1999). Ademais, cada vez tem sido maior o desejo de reduzir os custos de distribuição, forçando cortes em comissões, além do surgimento de organizações não-turísticas como intermediários de produtos de viagem, vindo a produzir grandes desafios para os operadores tradicionais.

De acordo com Cunha (2001, p. 290) um canal de distribuição “é uma estrutura operativa, um sistema de relações ou várias combinações de organizações, através das quais um produtor de bens e serviços turísticos vende ou confirma a viagem ao comprador”. As ligações feitas entre o produtor (oferta) e o comprador (demanda) podem ser direta (call center, site da empresa na Internet) ou indireta, através de um ou mais intermediários (agências de viagens, operadores turísticos, organizações locais e regionais etc.). A escolha de uma venda direta ou indireta e a seleção dos canais de distribuição apropriados essencialmente envolve a escolha entre cobertura de mercado e custos associados. Portanto, desenvolver um efetivo sistema de distribuição é crítico para o desenvolvimento e o marketing de qualquer destino turístico bem sucedido (Knowles e Grabowski, 1999).

Pearce e Tan (2004: 225) apresentam uma visão um pouco mais ampla definindo que os “canais de distribuição em turismo criam a ligação entre os fornecedores e os consumidores, provendo informações e um mecanismo permitindo os consumidores fazer e pagar pelas reservas”. Kotler, Bowen *et al.* (2003) também incluem a distribuição de informações dentre as funções chaves desempenhadas pelos canais de distribuição em turismo, dentre as quais pode-se destacar:

- Informação: agrupamento e distribuição de pesquisas de marketing e informações sobre o ambiente do mercado;
- Promoção: desenvolvimento e divulgação de comunicações persuasivas de uma determinada promoção ou oferta;

- Contato: procura e comunicação com compradores potenciais;
- Negociação: acordo do preço e outros termos da oferta de forma que a compra possa ser efetuada;

Apesar da sua importância estratégica e do seu potencial para servir como uma estrutura analítica e unificadora conceitual, expandindo mercados e destinos, ao mesmo tempo em que aproxima consumidores e todos os setores do turismo, a pesquisa em canais de distribuição no turismo é um fenômeno relativamente recente e a literatura é, de certa forma, desfragmentada. Os primeiros livros em inglês sobre o tema apareceram apenas recentemente (O'connor, 1999; Buhalis e Laws, 2001).

3.2.1 Considerações Finais Setor do Turismo

A pesquisa em canais de distribuição em turismo mostra-se recente e desfragmentada. Com a análise empregada neste artigo, em que as publicações foram classificadas em termos de diversas variáveis, pôde averiguar que a literatura tende a se concentrar em determinados canais de distribuição (e.g. agentes de viagens e operadores turísticos) e fornecedores, tais como o setor de acomodações, sobretudo hotéis. Existe também um grande enfoque pelo estudo de como as novas tecnologias da informação têm criado novos canais de distribuição direto para determinados fornecedores, bem como os impactos causados pelo processo de desintermediação junto a determinados distribuidores, notadamente os agentes de viagens.

Pearce, em diversos artigos, apresenta uma visão integrada de como tratar os canais de distribuição de forma a considerar os vários distribuidores, fornecedores e mercados turísticos para um determinado destino turístico. Tal abordagem merece ser mais bem estudada e eventualmente aplicada no Brasil, uma vez que por aqui há uma escassez de estudos sobre canais de distribuição, quer enfocando as relações entre os canais, quer utilizando como caso de estudo um determinado destino turístico. Por conta disso, faz-se mister que novas pesquisas sejam desenvolvidas no país aplicando uma visão integrada dos canais de distribuição tentando primordialmente atingir os seguintes objetivos:

1. Estabelecer uma estrutura analítica detalhada identificando de forma sistemática os diferentes tipos de sistemas de distribuição para os principais mercados de turismo de um determinado destino turístico;
2. Identificar os fatores que influenciam o comportamento e as motivações dos integrantes dos canais de distribuição (incluindo turistas) que determinam a natureza e a coesão dos relacionamentos entre eles e que levam à cooperação ou conflito no canal;
3. Avaliar o grau de extensão nos quais as diferentes estruturas, práticas e relacionamentos do canal de distribuição impactam no crescimento do turismo do destino estudo;

4. Recomende algumas práticas de gerenciamento para os canais de distribuição para cada um dos diferentes mercados e tipos de turismo existentes na região de estudo.

3.3 Hortaliças

O estudo de Lourenzani *et al.* (2004) apresentou o canal de distribuição de hortaliças, sendo o principal responsável pelas principais mudanças que ocorreram na cadeia nos últimos anos, influenciando a sua eficiência.

A comercialização de hortaliças no Brasil tem ocorrido, tradicionalmente, por meio das CEASAs. Nessas centrais não há interferência do governo na negociação e formação de preços, este é apenas responsável pelo gerenciamento do espaço e das atividades, como num condomínio. Nas últimas décadas, diversos problemas têm sido atribuídos a este sistema de comercialização, como sistema logístico ineficiente, alto índice de perdas, embalagens inadequadas e armazenamento deficiente.

Novos canais de distribuição foram desenhados a partir da necessidade de eficiência no suprimento de hortaliças para o auto-serviço. Estes envolvem atacadistas especializados, capazes de fornecer produtos com regularidade, qualidade e preços competitivos e produtores rurais capazes de atender às necessidades do varejo. Ao invés de depender exclusivamente do mercado ou de onerar os custos via integração vertical, as redes de auto-serviço têm adotado formas híbridas (contratos) para realizar as transações. Uma estratégia adotada foi montar estruturas, centrais de compras e distribuição próprias, para a realização das transações comerciais e operações logísticas. Nesse processo, observou-se um processo de exclusão daqueles fornecedores incapazes de atender às exigências impostas (Reardon e Berdegué, 2002). Estes buscaram canais alternativos para o escoamento dos seus produtos como as CEASAs, o setor de refeições coletivas e a venda direta para outros formatos de varejo como sacolões e varejões (Machado e Silva, 2003).

Outros canais de distribuição de hortaliças menos expressivos incluem vendas por telefone, vendas de porta em porta e o comércio eletrônico. As vendas por telefone se referem, em geral, a produtos com alto valor agregado como os produtos orgânicos, enquanto a venda de porta em porta acontece principalmente em pequenas cidades. Já algumas iniciativas de comércio eletrônico foram observadas entre empresas (Business-to-Business), mas em pequena escala por, principalmente, problemas relacionados com a classificação e padronização dos produtos.

Estes arranjos organizacionais podem ser observados em grande parte das hortaliças no Brasil, exceto o grupo das hortaliças de folha, que segue uma dinâmica diferenciada.

As Centrais de Compras são mantidas pelas redes de auto-serviço e são compostas por produtores rurais (geralmente com alto nível tecnológico), atacadistas especializados (que agregam valor aos produtos), centrais de compras de grandes redes de auto-serviço e suas lojas, que distribuem para o consumidor final.

As CEASAs são compostas por produtores rurais de alto e baixo níveis tecnológicos, pequenos e médios varejistas, entre eles estão os sacolões, varejões e lojas especializadas. Os agentes envolvidos nas transações podem variar conforme a demanda, oferta e especificidade requerida. Esta estrutura foi observada para diversas hortaliças. No entanto, são utilizados outros tipos de estruturas para hortaliças de folhas, por sua alta perecibilidade.

3.3.1 Considerações Finais Hortaliças

Como contribuições práticas, observa-se que alguns pontos devem ser melhorados, no sentido de melhorar a coordenação e, conseqüentemente, a competitividade das diferentes cadeias de suprimentos. Estas ações, verificadas para o caso de tomate in natura, podem ser utilizadas também para outros produtos, que tenham características semelhantes, como outras hortaliças. A pesquisa de campo revelou que, quando cada canal é observado individualmente, cada um deles apresenta entraves à competitividade da cadeia como um todo.

Por exemplo, as CEASAs apresentam uma série de problemas relacionados aos fatores discutidos neste trabalho, mostrando-se menos eficiente. Entretanto, tem um papel fundamental para aqueles produtores excluídos das Centrais de Compras e para o pequeno varejo, que utiliza este canal para seu abastecimento. Assim, ações visando amenizar os pontos críticos deste canal, como a baixa qualidade da matéria-prima, a rivalidade vertical e a falta de adoção de ferramentas gestão, e aumentar sua competitividade são de grande relevância. Entre estas ações podem ser sugeridas: a implantação de obrigatoriedade de adoção de padrões públicos visando a melhorias na qualidade e segurança do alimento; a difusão da tecnologia de informação, que servirá como base para a implementação de ferramentas de gestão, que possibilitem o incremento gerencial da cadeia e a possibilidade de novos negócios; e a difusão de técnicas de pós-colheita e embalagens adequadas ao acondicionamento de hortaliças entre os produtores e atacadistas das CEASAs, com gradativa proibição das embalagens que causam injúrias aos produtos.

Embora as Centrais de Compras apresentem melhor desempenho competitivo, essa vantagem não é sustentada em bases fortes pelo resultado negativo do item relações de mercado. A longo prazo, são recomendadas mudanças quanto à gestão de suprimentos, inclusive contratos e parcerias, buscando amenizar a rivalidade vertical e fortalecer relações baseadas em ganhos compartilhados, que tendem a ser sustentáveis. Além disso, as Centrais devem incentivar ações coletivas de pequenos produtores rurais, para permitir o acesso destes ao mais importante canal de distribuição, utilizando esse apelo de marketing para atrair e fidelizar seus clientes.

No entanto, se considerarmos a cadeia de suprimentos sob uma visão sistêmica, é possível concluir que os principais entraves estão relacionados com o direcionador relações de mercado. Os resultados indicam questões de oportunismo e de imposição de regras para aquisição e comercialização de produtos, problemas que afetam toda a cadeia de suprimentos. Isso caracteriza um comportamento adversário, resultado de interesses conflitantes dos diferentes agentes ao longo do canal. Do ponto de vista da eficiência da cadeia como um todo, este comportamento consiste

numa importante barreira para iniciativas de colaboração entre os diferentes agentes. Sugere-se a investigação de possíveis práticas não-competitivas seguidas por grandes redes varejistas de forma a amenizar esse problema.

Conclui-se que este trabalho atendeu ao seu objetivo de analisar a competitividade dos principais canais de distribuição de hortaliças no Estado de São Paulo, em especial o caso do tomate in natura, buscando contribuir com proposições para a sua melhoria sistêmica. Como contribuição teórica, verificou-se que o método, inicialmente proposto para análise de competitividade de cadeias produtivas, mostrou-se adequado para a análise da competitividade de canais de distribuição, podendo ser adotado em trabalhos semelhantes.

3.4 Bananas Norte de Minas

Segundo Borges *et al.* (2007), a ABANORTE é uma associação que reúne 11 cooperativas. Tem como missão promover a fruticultura qualificada do norte de Minas pelo fortalecimento do associativismo e da articulação dos interesses públicos e privados, objetivando o desenvolvimento socioeconômico da região. A cooperativa iniciou suas atividades entre os anos de 1988-90 através da iniciativa de um dos sócios de investir em banana, visto que a produção da fruta começou a ampliar na região de Janaúba. A finalidade era entrar no mercado de forma competitiva.

Atualmente a cooperativa cultiva mais de 600 hectares com fruticultura irrigada. Os produtores estão localizados na região de Jaíba, Janaúba, Nova Porteirinha, Pedra Maria da Cruz, Capitão Enéas e Montes Claros. As frutas cultivadas são bananas, manga, limão, atemóia e pinha onde 75% do faturamento da empresa e 80% do volume comercializado é banana. Cada cooperado tem sua própria estrutura constituída de cabos aéreos, packing house e funcionários. Todo o financiamento da estrutura é feito pelos próprios produtores, que usam recursos próprios ou buscam financiamento em bancos ou outras entidades financeiras. Após a colheita, as frutas são transportadas em cabos aéreos para galpões de embalagem (packing house) onde são inspecionadas, avaliadas, lavadas, higienizadas e passam por diversos processos até serem acondicionadas e enviadas ao mercado.

Um dos principais problemas enfrentados no setor produtivo são os custos muito elevados. Isto se deve ao fato da utilização da irrigação o ano inteiro e da maior frequência de adubação dos pomares. Outro problema citado foi a questão de doenças devido a concentração de frutas na região, onde alguns fazem monitoramento e outros não. A distribuição é outro fator que onera os custos na produção, pela distância das áreas produtoras dos grandes mercados, como entre a região de Janaúba e São Paulo, que diminui a competitividade do norte de Minas devido aos elevados fretes e demais custos com transporte. O ideal seria trabalhar dentro de Minas Gerais, mas isso acaba se tornando inviável devido à baixa demanda. Na comercialização propriamente dita, os problemas enfrentados são a inadimplência, a concorrência desleal, a presença de muitos intermediários e de poucas pessoas organizadas com objetivo de promover a fruticultura.

Os cooperados não são obrigados a vender toda a fruta para a cooperativa. Decidiu-se uma cota mínima que a cooperativa tem que vender e o excedente desta produção podem ser entregue diretamente ao mercado atacadista e CEASAS. A fruta que vai para cooperativa é mandada para a filial em São Paulo. O produtor emite nota fiscal para a cooperativa que vende a fruta na cotação do mercado. O pagamento é feito conforme a negociação e no final do mês, após a apuração dos resultados, o lucro ou o prejuízo é repassado e absorvido pelos cooperados.

A cooperativa optou pela montagem de uma central de distribuição própria, localizada em São Paulo, para escoar a produção. Isso se deve ao fato da cidade ser um grande mercado consumidor de frutas e representar o principal destino de escoamento das frutas da cooperativa. A distribuição é feita em função do tipo da banana: verde ou climatizada. A segunda é colocada em uma câmara onde se aplica um gás para amadurecer a fruta e uniformizar a maturação. Esse processo é feito pela cooperativa na filial de São Paulo, onde é vendida para as grandes redes varejistas. A banana verde sai direto do produtor (cooperado) para as CEASAS, a CEAGESP e outros atacadistas especializados. Esses, por sua vez, climatizam a banana e distribuem a produção onde entre os clientes estão as grandes redes também. As grandes redes supermercadistas só compram a banana climatizada. A cooperativa absorveu inicialmente 10% da produção dos seus cooperados, estando atualmente entre 50%-60% e tendo como meta chegar a 100%. Para isto, está ocorrendo um processo de expansão e abertura de novos mercados como o do Rio de Janeiro e futuramente Brasília, Belo Horizonte e Montes Claros.

A grande vantagem desses canais para a cooperativa é a fidelização. Para o cooperado é de ter atacadistas que estabelecem parcerias comerciais. A grande desvantagem existente é a questão de inadimplência e a falta transparência. Existe pouca transparência no relacionamento entre produtores e atacadistas, aonde as frutas chegam com boa qualidade e dentro do combinado para comercialização e há argumentação de que isso não ocorreu. Mas isso pode estar ocorrendo pelo fato da banana sair verde da região produtora e a medida que vai amadurecendo vão aparecendo os danos físicos ocasionados no transporte, feito muitas vezes, em caixas de madeira e papelão.

Com o surgimento de empresas distribuidoras privadas e as centrais próprias, criadas por grandes redes supermercadistas para compra direta com produtores, tem mudado a lógica de distribuição, anteriormente direcionada para as centrais de abastecimento público como as CEASAS e a CEAGESP. A cooperativa realiza 70% da sua distribuição, direto com a Central de Distribuição das grandes redes. A tendência é a centralização para garantia de qualidade dos produtos fornecidos.

A cooperativa trabalha com o Pão de Açúcar, Carrefour, Sonae, Sendas e Wall Mart e tem a intenção de crescer para pequenas e médias redes varejistas. Cerca de 95% de sua produção é destinada ao consumo in natura. Parte da produção do limão e da manga vai para a produção de sucos. As bananas machucadas, arranhadas e muito maduras são aproveitadas para doces e compotas.

As exigências de entrega das frutas para o atacado e para o varejo são diferenciadas. Enquanto as grandes redes supermercadistas exigem muito mais padrão de qualidade e adequação às normas pré-estabelecidas além da entrega das frutas serem em caixas plásticas, o atacado não tem essa necessidade. Grande parte da comercialização das frutas da cooperativa é feita para as grandes redes varejistas, seguidos dos atacadistas, alguns sacolões e intermediários.

A Companhia ainda não exporta, mas está querendo obter a certificação da PIF (Produção Integrada de Frutas), que é uma das exigências para se exportar. A certificação facilita a colocação de produtos nacionais no mercado externo. Ela comprova que a fruta foi produzida na época certa, originária de sementes de boa procedência, sem agrotóxicos e fertilizantes, que a colheita foi realizada na época correta e que o acondicionamento foi realizado com a embalagem adequada (Revista Frutas e Legumes, 2003).

As áreas produtoras da cooperativa estão muito próximas do enquadramento necessário para a exportação. Já foram feitas algumas exportações, mas somente no âmbito individual, de alguns cooperados. Todos os associados têm conhecimentos das normas e procedimentos para exportar e a cooperativa está estudando a melhor maneira de se fazer isso.

Um dos maiores entraves é a exportação da banana prata, que hoje representa 85% do volume produzido pela cooperativa, pois suporta muito menos o frio e amadurece muito mais rápido. Isto dificulta o transporte para localidades mais distantes. Por outro lado, a banana nanica que representa 15% da exportação, é mais resistente ao amadurecimento. Outro fator importante é a preferência do mercado externo por este tipo de banana.

Atualmente a ABANORTE está realizando parcerias com a Universidade Federal de Viçosa com o intuito de desenvolver novas tecnologias de colheita e pós-colheita da banana prata para aumentar a conservação da fruta e viabilizar a exportação. O projeto de exportação de frutas desenvolvido em parceria entre o grupo Carrefour, o Instituto Brasileiro de Frutas (IBRAF) e a Agência de Promoção de Exportações do Brasil (APEX-Brasil) vêm mudar essa realidade. O “Brazilian Fruit Festival” acontecerá em vários países promovendo degustação de frutas e sucos tipicamente brasileiros como manga, uva, melão, papaya, limão tayti, maçã, abacaxi, banana prata, tangerina, melancia, caju, figo, coco e maracujá.

Para garantir a origem da fruta da cooperativa e monitorar o produto no mercado (rastreadibilidade), todas as caixas são identificadas por um selo com um código do embalador e da fazenda onde a fruta foi produzida. Existe um processo de transferência, pelo consumidor, onde ele associa o selo à qualidade da fruta da cooperativa. Este pode ser considerado um ponto positivo visto que os consumidores darão preferência às frutas da cooperativa além de facilitar a identificação das frutas nas grandes redes varejistas.

A cooperativa citou como entraves para o crescimento do mercado de frutas para exportação a obtenção de uma operação logística satisfatória para que não ocorram perdas no processo, a variedade da banana, a rentabilidade e o desconhecimento se a relação custo/benefício é viável.

Além desses fatores, a (Revista Frutas e Legumes, 2003) cita os subsídios aos produtos de origem americana, européia e asiática, as elevadas tarifas e impostos em cascata cobrados sobre toda cadeia de frutas, as altas taxas de juros, a precária infra-estrutura viária, com péssimas estradas, portos e aeroportos sem área de armazenagem refrigerada e a irregularidade da oferta do produto para consumidores internacionais.

A cooperativa está buscando, primeiramente, a sua consolidação no mercado interno com a busca de novos mercados e futuramente pretende-se expandir as fronteiras para o mercado externo.

3.4.1 Considerações Finais Bananas Norte de Minas

De maneira geral a fruticultura em Minas Gerais está crescendo e descobrindo a sua potencialidade. Porém, é preciso investimento, tecnologia, divulgação e acima de tudo apoio financeiro para que o desenvolvimento ocorra. A cooperativa analisada tem buscado maneiras para expandir seus mercados. Uma alternativa que pode trazer frutos futuramente é a parceria da ABANORTE com a Universidade Federal de Viçosa na busca de uma banana prata mais resistente para exportação.

Alguns dos fatores que limitam o aumento da eficiência da cooperativa são o custo muito elevado, as doenças, a distância dos grandes centros consumidores, a inadimplência, a concorrência desleal e a presença de muitos intermediários. A fidelização com grandes redes supermercadistas e o estabelecimento de parcerias comerciais com atacadistas constituem características facilitadoras para expansão da cooperativa. Os entraves para a expansão do mercado de frutas para exportação são a operação logística insatisfatória, a variedade da banana, a rentabilidade, a infra-estrutura viária, os portos e aeroportos que não possuem área de armazenagem refrigerada. É preciso haver um maior fortalecimento das entidades representativas dos fruticultores, de forma a enfrentar a acirrada concorrência do mercado.

A carência de políticas voltada para fruticultura e a dificuldade de acesso a financiamentos representam os principais gargalos no setor frutícola de Minas Gerais. Uma alternativa a ser considerada seria trabalhar a demanda dentro do Estado de Minas Gerais, que hoje, possui um baixo consumo de frutas comparado aos Estados de São Paulo e Rio de Janeiro. O que pode ser feito nesse sentido é uma parceria entre o Estado de Minas Gerais e a ABANORTE para uma divulgação das frutas de qualidade e incentivar seu consumo.

3.5 Eli Lilly

Segundo Oliveira *et al.* (2004), a Eli Lilly foi fundada em 1876 e está no Brasil desde 1944. A matriz da empresa é em Indianápolis, no estado de Indiana, nos Estados Unidos da América. A empresa Eli Lilly é associada à Interfarma, Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa, que representa indústrias farmacêuticas internacionais de pesquisa com presença no Brasil. A Eli Lilly Brasil é a 28ª indústria farmacêutica em faturamento no Brasil e a 16ª operação do grupo Eli Lilly no mundo.

A Eli Lilly utiliza vários intermediários para vender seus produtos aos consumidores finais. Estes intermediários fazem parte de um ou vários canais de marketing, podendo exercer diversas funções. Geralmente, o fabricante de produtos farmacêuticos tem uma força de vendas, com funcionários próprios ou terceirizados, que visitam médicos, hospitais, distribuidores e empresas de plano de saúde, (Eolo *et al.*, 2003). Os remédios podem passar pelas mãos de distribuidores independentes em seu caminho até alcançar uma farmácia varejista ou uma farmácia de hospital. O médico desempenha um papel importante ao receitar um produto farmacêutico que o paciente utiliza regularmente.

Considerando a definição de Coughlan *et al.* (2002) e Rosenbloom (2001), são apresentados, a seguir, os canais de distribuição, também chamados de canais de marketing da Eli Lilly Brasil. Para todos os canais, considera-se que o laboratório e o paciente, pontos extremos do canal, estão inseridos em todos os canais, segundo definição de Kotler (2000). Para a definição do nível do canal, utilizou-se o conceito empregado por Kotler (2000), ao invés da definição de Rosenbloom (2001), por ficar mais evidente o número de intermediários do canal.

O atacado, como canal de marketing da Eli Lilly, limita-se basicamente, a empresas denominadas distribuidoras de medicamentos. Essas empresas são atravessadoras de mercadorias, ou seja, são empresas intermediárias que permitem a comercialização com o varejo, principalmente aqueles em que não há um interesse direto da indústria farmacêutica. A pesquisa evidenciou que 80% dos negócios realizados pela Eli Lilly ainda estão concentrados nos atacadistas.

O setor varejista é constituído de agentes que operam diretamente em contato com o comprador final. A forma de estruturação desses canais de varejo descrita neste artigo constitui variações que permitem uma grande diversificação na forma de atuação no mercado consumidor de medicamentos no Brasil. Entre os agentes do varejo apresentam-se as farmácias, os hospitais, o governo e o programa AmiVida. Esse último canal é exclusivo da Eli Lilly, enquanto os demais realizam transações com outras indústrias farmacêuticas.

A farmácia independente é uma forma de varejo presente principalmente em cidades do interior. Esse canal é a gênese das demais formas de varejo. Dificilmente esse canal compra diretamente da indústria farmacêutica devido ao volume e à pulverização dos locais instalados, por isso, as farmácias compram dos atacadistas, ou seja, dos distribuidores da indústria farmacêutica. Devido a forte concorrência, margens reduzidas e inadimplência as farmácias no Brasil são alguns dos males que afetam a saúde. A entrada dos genéricos também trouxe impacto para as farmácias independentes, pois os genéricos reduziram o preço dos medicamentos e isto provocou a queda da rentabilidade da farmácia e dos laboratórios. A questão dos genéricos apresentou esse resultado porque para se ter o mesmo faturamento anterior, faz-se necessário vender um número maior de unidades.

As grandes redes de farmácia e drogarias representam 25% do movimento do varejo e compram diretamente da indústria. Percebeu-se que os supermercados são um outro tipo de canal que

pretende atuar no varejo do setor farmacêutico brasileiro. Em geral, os supermercados locam uma área fora do espaço externo delimitado pelos caixas do supermercado para uma rede de drogarias ou mesmo para uma farmácia independente explorar a venda de medicamentos no local. Mas o modelo adotado pelos hipermercados até então é a criação de farmácias próprias, instaladas depois das caixas registradoras do supermercado. No entanto, as redes de supermercados têm a intenção de abrir novos estabelecimentos com farmácias que pertençam ao próprio supermercado.

As deliveries, também chamadas, no mercado, de farmácias de descontos, são fruto da estratégia do varejo para atender os clientes com conveniência de tempo e lugar para aquisição de produtos. Isso fez com que os próprios representantes dos laboratórios fizessem propaganda junto aos médicos dessas farmácias e elas proliferaram no setor farmacêutico, destacando-se entre os canais de marketing da Eli Lilly. Sua aceitabilidade foi consolidada junto ao setor farmacêutico devido à parceria de informações dos principais médicos prescritores, ou seja, aqueles que proporcionam maior número de receitas médicas dos medicamentos do laboratório, além de informarem diretamente as vendas às empresas de auditoria que são exigidas pelo setor farmacêutico. Devido ao volume cada vez maior de produtos comercializados, as deliveries conseguem comprar diretamente dos laboratórios, mas podem, em determinados produtos, comprar do atacadista, devido às condições de prazo, de entrega e de pagamento que esse possa oferecer.

As cooperativas de farmácias são constituídas por farmácias independentes que estão se unindo para conseguir posicionamento no mercado e sobrevivência mediante a grande competitividade do setor do varejo farmacêutico. Para a Eli Lilly, uma parte representativa das cooperativas está fidelizada aos distribuidores, que propiciam negócios até mais interessantes que uma venda direta via laboratório.

No Brasil, existem farmácias que comercializam medicamentos por meio do uso da internet. Porém, esse tipo de farmácia não atua na venda de medicamentos controlados, produtos que não podem ser vendidos via internet, por determinação da Agência Nacional da Vigilância Sanitária e conforme a Portaria 344/98 da Secretaria da Vigilância Sanitária do Ministério da Saúde. Na busca de atuar com medicamentos controlados, as farmácias da internet necessitam ter uma loja física para que possa reter a receita médica, conforme legislação brasileira em vigor.

Um outro canal utilizado pela Eli Lilly é o canal do hospital. Nesse canal, a Eli Lilly atua tanto vendendo diretamente para os hospitais, como por meio de atacadistas. Atualmente existem cerca de 8 mil hospitais no Brasil, o que o coloca em terceiro lugar no ranking dos países com mais centros médicos, considerando o território e a população.

A participação do governo é representativa para o setor farmacêutico. A Associação Brasileira da Indústria Farmacêutica (Abifarma) discute a ampliação do acesso da população a medicamentos. Para os representantes da indústria farmacêutica o preço dos remédios não é o único problema de saúde pública do Brasil e está longe de ser o mais grave, pois a barreira que impede o acesso das

peças a medicamentos é a renda, não o preço dos remédios. Apesar dos conflitos ocorridos na última década entre o governo e a indústria farmacêutica, a Eli Lilly mantém-se presente na utilização deste canal, o qual é representativo no seu faturamento.

O AmiVida é um canal que representa com exclusividade os medicamentos da Eli Lilly, que, apesar de estar com o nome diretamente vinculado ao laboratório, seu serviço é desenvolvido em sua totalidade por empresas terceirizadas, a fim de se enquadrar na legislação brasileira em vigor, pois a indústria farmacêutica não pode vender seus medicamentos diretamente ao paciente. O objetivo desse canal é que seja evitado o abandono da terapia recomendada pelo médico, o que ocorre com frequência. Portanto, o AmiVida busca fidelizar o paciente ao laboratório por meio da facilidade de compra e do preço reduzido. O Prozac, ao preço de R\$ 100 nas farmácias é entregue na casa do paciente cadastrado no AmiVida por R\$ 79, custa apenas R\$ 10 a mais que o preço do seu genérico. Para fazer o cadastro dos pacientes, a Eli Lilly utiliza os seus representantes comerciais, que visitam mensalmente os médicos. Junto ao material promocional dos medicamentos, são distribuídos adesivos com um número telefônico para ligação gratuita – 0800, que são repassados pelos médicos aos pacientes.

3.5.1 Considerações Finais Eli Lilly

Este artigo demonstrou, por meio de um estudo de caso, os canais de distribuição da indústria farmacêutica Eli Lilly, atuante no Brasil. A Eli Lilly é uma das líderes mundiais da indústria farmacêutica e desenvolve vários produtos farmacêuticos. A utilização dos canais de distribuição é parte integrante de suas ações estratégicas no País.

O desenvolvimento desta pesquisa permitiu identificar quais são os canais de marketing utilizados pela Eli Lilly. Por meio do desenvolvimento da pesquisa notificou-se que a estrutura dos canais de marketing é dividida entre atacado e varejo. Os produtos farmacêuticos, como remédios vendidos com receita, chegam ao usuário final de diversas maneiras. Tal fator sucede porque a Eli Lilly utiliza vários intermediários para vender seus produtos aos consumidores finais.

A atividade do atacado limita-se a empresas denominadas distribuidoras de medicamentos que são atravessadoras de mercadorias e permitem a comercialização com o varejo, o que significa 80% dos negócios realizados pela Eli Lilly. O setor varejista é constituído de agentes que operam em contato direto com o comprador final. Entre os agentes do varejo apresentam-se as farmácias, os hospitais, o governo e o programa AmiVida. Esse último canal é exclusivo da Eli Lilly, enquanto os demais realizam transações com outras indústrias farmacêuticas.

Por meio da diversificação dos canais de distribuição, a Eli Lilly busca estratégias para maximizar o seu lucro e ter possibilidades alternativas de articulação mediante a demonstração de algum conflito ou manifestação por um dos membros do canal. Em virtude dos produtos da Eli Lilly serem em sua maioria de uso contínuo e apresentarem um alto valor para o cliente, os agentes dos canais de distribuição procuram manter um bom relacionamento com a indústria farmacêutica. Para cada agente é interessante a comercialização dos produtos da Eli Lilly porque a cada medicamento é

permitida uma margem de contribuição considerável para o estabelecimento. Tanto os canais do atacado quanto do varejo procuram integrar os canais de distribuição para que possam estimular a venda de outros produtos constante do mix de produtos deles. Principalmente no varejo, os estabelecimentos buscam atrair o consumidor por meio dos medicamentos da Eli Lilly para que este possa comprar outros produtos dispostos no interior do estabelecimento e maximizar o lucro.

3.6 Empresa de Insumos Agrícolas

Segundo Castro *et al.* (2003), a empresa do setor de insumos agrícolas comercializa insumos em todo o Brasil. Para isso elabora projetos bem como presta assistência técnica aos produtores que usam seus produtos. Os clientes são desde citricultores, produtores de cana, cafeicultores, fruticultores entre diversos outros produtores rurais.

O estudo de caso para a avaliação das fontes de conflito em canais de distribuição se deu numa rede de 10 revendas do estado de São Paulo da empresa. O faturamento médio das revendas paulistas estava próximo a R\$ 3 milhões e possuíam em torno de 15 a 20 funcionários. A empresa utiliza vendedores técnicos e revendas especializadas como esforço de vendas, ou seja, a empresa usa canal múltiplo, ou duplo. Para os vendedores, a empresa determina uma área de atuação em termos de regiões do Brasil, não chegando a determinar municípios. Para as revendas não existe definição de território, sendo que a cobertura geográfica se dá naturalmente entre as revendas pela própria proximidade com clientes.

As revendas muitas vezes (mas nem sempre), além de comercializar os produtos efetuam projetos e prestam suporte técnico aos clientes. Possuem vendedores internos, que fazem venda “no balcão” e vendedores externos que captam pedidos. A empresa estudada representava entre 15 a 30% do faturamento das revendas, portanto existem outras atividades tão ou mais importantes que a comercialização dos produtos da empresa estudada.

As revendas potencialmente podem comercializar todo e qualquer produto do fabricante e podem ter em estoque de todo e qualquer produto. Não existe uma declaração formal sobre a presença de concorrentes nas revendas, mas não é “bem visto” pelo fabricante a presença deles no ponto de venda, mas muitas vezes é “tolerado”, em função do reconhecimento do fabricante da não existência de uma linha completa de produtos da empresa para todas as necessidades de agricultores na categoria de produtos da empresa.

Não existem contratos de distribuição entre fabricante e revendas, o relacionamento se dá a cada transação comercial e não existem também normas claras para o relacionamento da empresa. O que existe é um relacionamento comercial tradicional, onde se constrói a confiança e aprende-se sobre os hábitos e preferências de cada parte.

De forma prática o que pode ser visto é que o conflito neste sistema chega muitas vezes a um nível percebido e algumas vezes manifestado. As fontes de conflitos levantados pela empresa e pelos revendedores são, de acordo com a classificação da literatura estudada:

- Venda Direta
- Competição intra-canal
- Presença de concorrente
- Domínio (responsabilidades)

Estes quatro pontos estavam fortemente presentes no caso estudado. Algumas observações do caso prático podem enriquecer os aspectos levantados pela pesquisa bibliográfica. A seguir cada uma das fontes de conflito passam a ser discutidas.

No caso da venda direta a empresa não desenvolveu um critério claro de quando deve ou não atender diretamente seus clientes, apesar de que no dia a dia essa decisão é tomada pela Direção da empresa. Esse critério não fica claro para as redes de vendas, minando a confiança delas na empresa e evitando a cooperação. É importante destacar que a empresa apesar de estar num momento de crescimento das vendas, muitos dos seus pedidos são ganhos por redução de margens, porque enfrenta alta concorrência. Uma das formas que a empresa tem feito isso é atendendo direto diversos clientes, através de sua força de vendas própria, ou seja, trazendo para si diversas funções do canal de distribuição e evitando o intermediário (e assim aumento de preços).

Essa perda de confiança prejudica o fluxo de informações da revenda para a empresa já que ela não se sente compromissada em passar as percepções do mercado para a empresa, a não ser quando isso for para benefício próprio. A decisão da venda direta para a empresa é uma questão difícil, pois são grandes clientes que exigem pequenas margens e não comportam intermediários, pelas próprias margens e pelo tipo de suporte necessário. Por isso fica difícil estabelecer um critério de conhecimento de todos, sendo cada caso julgado separadamente.

Se por um lado isso traz flexibilidade para a empresa fabricante, e essa é a sua alegação para teoricamente prosseguir com a indefinição, por outro traz a insegurança das vendas, pois elas temem perder seu cliente e reduz a cooperação e parceria.

Em função de não existir uma política territorial, ocorrem em alguns momentos a competição pelos mesmos clientes. Os próprios clientes sabendo da existência disso passam a cotar preços em diferentes vendas da rede para obter possíveis vantagens de preço. Isso é totalmente prejudicial ao sistema já que margens são perdidas, além de gerar conflitos entre os revendedores, impedindo a cooperação entre alguns deles (possíveis trocas de informações e outras possíveis ações coletivas). A empresa neste caso tenta atuar como mediadora.

A presença da concorrência nos canais de distribuição como colocado existe por uma questão de extensão da linha de produtos. Já que a empresa não consegue abranger todas as linhas necessárias ela permite que seus distribuidores trabalhem com concorrentes com linhas não concorrentes diretas, mesmo se tratando de produtos relacionados à categoria de produtos que ela

produz. Existe um ponto de indefinição sobre este limite o que gera atrito ou desconfiança de ambos os lados. Como pode ser percebido nas observações gerais dos entrevistados.

Um aspecto de grande relevância que surgiu nas entrevistas é o conflito de domínio, ou seja, a responsabilidade pelas ações referentes aos fluxos de marketing tradicionais (comunicações, serviços, produtos, financeiros, informações e pedidos). A empresa costuma cobrar dos revendedores ações locais de propaganda, promoção de vendas, suporte técnico, nível de estoques aos clientes, e as vendas. Em função de não existir uma política territorial, ocorrem em alguns momentos a competição pelos mesmos clientes. Os próprios clientes sabendo da existência disso passam a cotar preços em diferentes vendas da rede para obter possíveis vantagens de preço. Isso é totalmente prejudicial ao sistema já que margens são perdidas, além de gerar conflitos entre os revendedores, impedindo a cooperação entre alguns deles (possíveis trocas de informações e outras possíveis ações coletivas). A empresa neste caso tenta atuar como mediadora.

A presença da concorrência nos canais de distribuição como colocado existe por uma questão de extensão da linha de produtos. Já que a empresa não consegue abranger todas as linhas necessárias ela permite que seus distribuidores trabalhem com concorrentes com linhas não concorrentes diretas, mesmo se tratando de produtos relacionados à categoria de produtos que ela produz. Existe um ponto de indefinição sobre este limite o que gera atrito ou desconfiança de ambos os lados. Como pode ser percebido nas observações gerais dos entrevistados.

Um aspecto de grande relevância que surgiu nas entrevistas é o conflito de domínio, ou seja, a responsabilidade pelas ações referentes aos fluxos de marketing tradicionais (comunicações, serviços, produtos, financeiros, informações e pedidos). A empresa costuma cobrar dos revendedores ações locais de propaganda, promoção de vendas, suporte técnico, nível de estoques aos clientes, e as vendas por outro lado pedem ajuda para realizar estas funções em termos financeiros e estruturais.

Neste ponto, onde o conflito é natural, pode-se dizer que ele possivelmente seria facilmente contornável caso os pontos anteriores de conflito de vendas diretas, competição intra-canal e concorrência fossem menores. No entanto com a existência daqueles pontos, estes se potencializam e tornam de fato problemas. Conforme a venda (e a empresa) perdem confiança uma na outra, as ações de suporte que poderiam começar de um dos dois lados, não começam. Isto bloqueia o processo de construção do relacionamento entre as empresas, como destacado no levantamento bibliográfico.

Considera-se um contínuo de relações, tendo as transações via mercado em um dos extremos e a integração vertical no outro, com as formas híbridas sendo as intermediárias, onde as empresas fazem parcerias. Pode-se dizer que para o caso estudado a forma de coordenação se dá quase como uma relação de mercado, não fosse um relacionamento informal, de relacionamento pessoal da empresa com os revendedores, na tentativa de construir uma espécie de senso de pertencer

com o conjunto de revendedores à rede da empresa e a algumas iniciativas de reuniões e treinamentos.

Analisando as questões de especificidades de ativos presentes no relacionamento, pode-se perceber uma grande especificidade humana necessária para o treinamento do pessoal de serviços da revenda, que na verdade passa a ser muito importante quando se analisa as necessidades dos agricultores (vistos como consumidores) para a compra do produto.

Além disso, existe uma especificidade de marca, afinal o nome da empresa é “carregado” pelos revendedores, que tem muita responsabilidade pela imagem perante o consumidor final e da tecnologia existente. Existe também uma especificidade temporal e locacional em função do período de implementação desses sistemas (considerando safras agrícolas) que podem trazer riscos para a empresa caso perda a revenda em um período e território chave de vendas, ela fica sem o esforço de vendas devido.

Mesmo sendo uma análise qualitativa e da percepção dos autores deste artigo, pode-se sugerir que a forma de coordenação do relacionamento entre estas empresas não é ótima, se levado em consideração a presença de especificidades de ativos no relacionamento em questão e aos riscos envolvidos. Uma coordenação mais tendendo a um maior comprometimento (mais na direção de integração vertical, mais de forma nenhuma sugerindo a integração vertical, mesmo porque essa opção demandaria outras condições de mercado e outro contexto). A construção de um contrato, por exemplo, já seria um passo na direção de um maior comprometimento.

Essa inadequação da forma de coordenação traz logicamente, maiores custos de transação, que são, por exemplo, os conflitos discutidos acima. Todos estes fazem com que o sistema como um todo gere menos valor para o consumidor final.

Conforme colocado acima um contrato com regras claras, quanto a políticas de vendas diretas, sobreposição de territórios, preços, já tendem a reduzir os conflitos. Essa questão equacionada, todas as sugestões colocadas de Coughlan (2002) se aplicam neste caso, como aumentar a troca de informações entre as partes, postura de colaboração comunicando-se mais freqüente e efetivamente, estabelecendo canais para expressar insatisfações, fazer uma revisão crítica das ações passadas, desenvolver padrões de atuação para serem seguidos em eventuais futuros conflitos.

Entre as ações recomendadas a esta empresa para reduzir este nível de conflitos e aumentar a coordenação no canal estão:

- Elaboração de um manual de procedimentos para as revendas
- Elaboração de um sistema de classificação de revendas em três categorias
- Benefícios sistemáticos a estas revendas conforme classificação

- Premiação de acordo com classificação
- Construção de contratos deixando claro responsabilidades e condições
- Criação de um Sistema de Informação melhorando a troca de informações entre a revenda e a empresa e os vendedores próprios
- Inserir um nível de gerência de vendas para administrar as revendas e atender contas diretas
- Criação de um manual de procedimentos para este nível médio
- Criação de uma área de suporte a vendas – responsável por administrar todas as relações com as revendas
- Divisão territorial para área de atuação das revendas
- Maior suporte técnico às revendas, com integração do departamento técnico ao comercial
- Eventos de integração entre as revendas para estimular troca de informações entre elas e reduzir diferenças de percepção.

3.6.1 Considerações Finais da Empresa de Insumos Agrícolas

Foi visto que os principais conflitos, como antecipado pela literatura, se deram na questão das vendas diretas e falta de coordenação entre canais, gerando concorrência entre eles. Estes são decorrentes de falta de políticas de marketing claras, a não definição de aspectos como divisão territorial, por cliente ou linha de produto na distribuição e preços que devem ser usados.

Os conflitos geram uma situação de não-cooperação ruim para as partes, vistos os potenciais ganhos de trabalho conjunto. Foi discutido também que é preciso rever a forma de coordenação da relação da empresa com suas revendas, pois a atual apresenta muitos custos de transação, considerando as especificidades de ativos envolvidos e os riscos presentes.

Nesse sentido, foi concluído que existe uma grande oportunidade de integração desses canais coordenando-os e principalmente criando uma relação de confiança e colaboração, mas que isso viria depois de uma reestruturação do sistema encontrado na empresa, através das sugestões colocadas no item de implicações gerenciais.

3.7 Empresa de Revestimentos Cerâmicos

Segundo Rocha *et al.* (2006), o estudo de caso foi aplicado em uma típica indústria de revestimentos cerâmicos do Sul do Brasil. Ela possui uma linha de produtos extensa, tanto em formatos como em cores, preços e outros atributos. Atender o mercado nordestino, mais especificamente os estados do Ceará e Piauí, por experiência da própria empresa, tornou-se uma operação delicada na questão logística.

As considerações a seguir, sobre a distribuição de revestimentos cerâmicos no Brasil, foram feitas com base em um artigo da publicação Gazeta Mercantil chamado “Panorama Setorial” com o tema “A Indústria Cerâmica”. Quando não identificadas, as considerações sobre este tema referem-se a esta fonte, somadas a vivência do autor.

O setor de revestimentos cerâmicos brasileiro não tem por hábito a venda direta de seus produtos ao consumidor final. Trata-se de um produto de acabamento com uma enorme gama de texturas, tipos, aplicações, qualidade, preços, etc., dentre outras características técnicas ou visuais.

As características do produto tornam necessário um sistema de distribuição bastante diversificado e pulverizado, exigindo dos produtores a constante preocupação com investimentos em tecnologia, acompanhamento de tendências, identificação de ameaças por outros produtos concorrentes, além da formação de uma cadeia de suprimentos que atenda sempre às modificações mercadológicas ocasionadas principalmente pelo efeito da globalização.

Segundo o “Panorama Setorial 2000” da Gazeta Mercantil – SP”, o fluxo de distribuição dos revestimentos cerâmicos tem como destinos dois canais: o varejo de materiais de construção e o setor de construção civil.

As revendas de material de construção participam na distribuição dos revestimentos cerâmicos com 85% do volume comercializado. Os 15% restantes direcionam-se para as construtoras, conforme informado pela Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica (ANFACER).

As empresas de grande porte costumam ter relacionamento mais próximo com a construção civil, algumas até mesmo participando do setor através de empresas controladas. No entanto, a maioria dos fabricantes, entre pequenos e médios, tem no varejo de material de construção seu principal canal de distribuição.

Os produtores de cerâmica nacionais geralmente vendem seus produtos na condição posto/fábrica, ficando a responsabilidade pela contratação do frete por conta do cliente, fato que têm fracionado consideravelmente as cargas retiradas nas unidades de produção.

Em geral as empresas do segmento não entregam os produtos para as lojas. Estes são retirados da fábrica, quase sempre por transportadoras contratadas pelos lojistas, assim que se encontram disponíveis nos estoques dos fabricantes (Panorama Setorial 2000” da Gazeta Mercantil – SP).

Esta condição de venda é válida para ambos os canais utilizados pelos produtores de cerâmica de revestimentos.

O revestimento cerâmico é um material de acabamento e geralmente é encontrado em qualquer loja de material de construção civil.

O setor de varejo que comercializa esse produto é composto de uma infinidade de pequenas lojas que atendem as regiões mais remotas do país e também de grandes lojas de varejo deste

segmento, além de grandes home centers onde se encontram todos os tipos de materiais destinados ao lar.

Existe, porém uma associação que congrega uma grande parte desses estabelecimentos comerciais intitulada Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção (ANAMACO).

Segundo “Panorama Setorial 2000” da Gazeta Mercantil – SP”.as revendas de material de construção se definem como estabelecimentos que comercializam em geral produtos de duas categorias: materiais básicos, como telhas, tijolos, areia, madeira, cimento e ferro; e materiais de acabamento, como revestimentos cerâmicos, tintas, portas e fechaduras.

Essas lojas atendem principalmente ao consumidor individual, que compra produtos para pequenas reformas, reparos ou ampliações residenciais. Elas também fornecem material para pequenas construtoras e empreiteiras. As vendas são realizadas no balcão das lojas.

As lojas de material de construção podem ser de dois tipos: as que vendem material em geral e as especializadas. As que trabalham com material em geral oferecem praticamente todos os produtos, desde os básicos até o acabamento. Já as especializadas, trabalham com itens específicos, como tintas, material elétrico,etc.

Trata-se de um setor bastante pulverizado, composto por 103 mil lojas dispersas em todo o país, a maioria pequenos estabelecimentos. O faturamento do setor em 1998 foi de US\$28 bilhões, o equivalente a 3,6% do PIB brasileiro.

A distribuição geográfica das lojas indica a predominância de estabelecimentos na região Sudeste, que concentra 67%. Em seguida, estão a região Sul, com 15%, e a Nordeste, com 11%. O Centro-Oeste aparece com 4% e a região Norte, 3%. Esses números referem-se às lojas filiadas à Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção (ANAMACO) e podem ser tomados como indicadores da distribuição geográfica dos estabelecimentos do Brasil, segundo a entidade (Panorama Setorial 2000” da Gazeta Mercantil – SP).

Por sua vez, as vendas também encontram-se concentradas na região Sudeste, que no primeiro semestre de 1999 respondeu por 54 % do faturamento do segmento, segundo a ANAMACO. O Nordeste representou 19% do total movimentado no mesmo período, enquanto o Sul participou com 16%, o Centro Oeste com 7%, e o Norte, com 4%”.

O setor de varejo de materiais de construção até a década de 1980 se apresentava como uma área ocupada pela iniciativa puramente brasileira, com uma participação pouco expressiva ou quase nula de empresas internacionais, especializadas na venda desses materiais.

Quanto às tendências do setor, verifica-se que a partir dos anos 1980 teve início um processo de internacionalização, com a entrada de grandes empresas estrangeiras no mercado, como por exemplo, a rede Tend Tudo, a Castorama e a Leroy Merlin. Com esse movimento, o perfil do setor

modificou-se. Tornou-se comum o surgimento dos chamados home centers o que estimulou a abertura de lojas maiores com layout diferenciado e mix de produtos mais amplo.

O mix de produtos das lojas de material de construção é muito variável. Os estabelecimentos menores mantêm um mix mais restrito aos materiais básicos (areia, tijolos, telhas, etc.), enquanto as grandes redes e home centers trabalham mais com produtos de acabamento.

Para mudar esta situação de atendimento aos clientes, foram necessárias algumas alterações nas relações entre os membros dos canais. Tais modificações tinham os seguintes objetivos:

- Desenvolver um modelo de entrega baseado em um modal alternativo que apresentasse melhora no desempenho dos indicadores de serviço ao cliente e de custos;
- Atender os canais de distribuição de revestimentos cerâmicos melhorando o desempenho do serviço logístico em relação à configuração de canal existente.
- Desenvolver modelo de distribuição física que atendesse a alteração proposta para o canal de distribuição da referida empresa.

Para atender a este mercado, foram detectados alguns problemas que poderiam afetar os planos do produtor. Um deles, talvez o mais importante, referia-se à qualidade do serviço de entrega. Esta tarefa era afetada por vários complicadores operacionais, desde a programação da produção da empresa, a distância dos polos produtores, até a qualidade do serviço de transportes adotado pelo setor cerâmico.

O transporte, além do preço elevado, na opinião do cliente, tinha um outro complicador, que era a dificuldade de entregas de pequeno porte. Estas, ou não interessavam ou tinham um serviço ruim prestado pelas transportadoras tradicionais.

Tais entregas eram, na maioria das vezes, muito demoradas, fazendo com que o cliente perdesse o interesse pela compra, mesmo antes de executá-la, desmotivado pela incerteza de chegada do produto no prazo.

Os canais de distribuição, nos dois estados do Nordeste, eram atendidos por representantes comerciais da empresa. As relações entre as partes eram reguladas por um contrato de representação comercial.

A modalidade de venda dos produtos, na linguagem daquele mercado era free-on-board (FOB). FOB é uma denominação da cláusula de contrato segundo a qual o frete não está incluído no custo da mercadoria. Tem algumas variações de FOB. Pode ser FOB Fábrica, quando o material tem que ser retirado e FOB Cidade, quando o fornecedor coloca o material em uma transportadora escolhida pelo cliente. No Brasil utilizado pela maioria das empresas como frete “a pagar pelo cliente”, com a responsabilidade pela contratação e pagamento do frete pelo cliente.

Os representantes tinham com os clientes da empresa relações puramente comerciais, mas acabavam envolvendo-se também na indicação de transportadoras com o intuito de agilizar a entrega, mesmo não sendo esta sua atividade. Este envolvimento acabava responsabilizando o produtor, principalmente quando ocorriam problemas com as entregas.

Legalmente, a carga só pertence ao cliente quando este acusa seu recebimento, assinando os recibos destacáveis, que são partes integrantes da nota fiscal. Sem estes recibos, as cargas eventualmente desaparecidas ou com avarias, ainda são de responsabilidade do embarcador, mesmo não sendo este o contratante do frete.

Devido a esta particularidade na contratação dos fretes, as entregas com problemas em locais distantes como era o caso do Nordeste, eram problemáticas não somente devido às questões de qualidade no serviço, mas também financeiras.

As avarias, furtos, dentre outros tipos de perdas eram sempre retornadas para a empresa produtora, que tinha que executar novamente todos os procedimentos para que o cliente pudesse ser atendido.

Outro problema, segundo a equipe de vendas, era a indisponibilidade do produto no ato da compra. Havia ainda uma reclamação muito grande da falta de produtos nas revendas da região e o atendimento limitava-se às capitais dos dois estados.

Nos municípios menores, mas não menos importantes, as vendas eram atendidas por pequenas revendas, sem estrutura de vendas adequada ao produto da empresa e com pouca capacidade de estocagem, tanto física como financeira.

Os clientes também eram surpreendidos por erros nos itens pedidos, principalmente os causados pela mistura de muitos pedidos dentro de veículos inadequados para entregas pequenas – fracionadas – e de longo percurso.

Os erros de entrega eram também agravados pela diversidade de produtos num mesmo pedido, além do fato de que estes produtos eram produzidos em cinco pontos diferentes, em cinco estados brasileiros. O fato de ter muitas origens para os seus produtos causava problemas também nas entregas de pedidos completos pelo produtor, pois esta particularidade dificultava o sincronismo da programação da produção entre fábricas.

A empresa produtora teve duas alternativas sugeridas pela área de vendas. A venda direta ao cliente final (antigos clientes das grandes revendas) ou a venda através de loja exclusiva, uma espécie de franquia, gerenciada por um terceiro que atenderia aos antigos clientes, fazendo o elo entre o produtor e os seus canais de distribuição.

A opção da empresa foi pelo atendimento dos demais canais através de uma loja exclusiva, pois, na sua avaliação, a venda de pequenos lotes ao consumidor final, por exemplo, diretamente da fábrica, não seria igualmente atendida em um prazo de transporte coerente com as necessidades.

Portanto, os problemas de prazo continuariam a existir. A loja exclusiva atenderia em vendas as construtoras, arquitetos, pequenas revendas distantes da capital e o próprio consumidor final, além de também atender as grandes revendas.

Mesmo funcionando como agente de vendas, em substituição ao representante comercial, a loja exclusiva também poderia vender ao consumidor final, como mais um membro “normal” do canal de distribuição.

Para evitar conflito entre os canais, a remuneração da loja exclusiva foi diferenciada em função do canal atendido, ou seja, para um determinado canal poderia ser comissionada e para outro poderia atuar como revenda.

Na configuração proposta, todo o sistema seria suprido com produtos através de um centro de distribuição localizado na cidade de Fortaleza. A expectativa era de que se centralizando a distribuição no Nordeste, não somente Ceará e Piauí poderiam ser atendidos, mas os demais estados nordestinos também.

Além da facilidade de ter um depósito central naquele mercado, em condições de suprir a região, o principal objetivo era melhorar os níveis de atendimento ao cliente já existente.

Porém, melhorar o nível de atendimento ao cliente e suprir o novo canal apenas com a instalação de um depósito avançado sem melhorar a qualidade do serviço de transporte e entrega, o resultado esperado não seria alcançado.

Utilizar o mesmo modal e as mesmas condições de transporte faria com que o produtor apenas transferisse o problema para um dos níveis do novo canal.

Em uma rápida investigação junto aos transportadores que faziam o transporte e o serviço de entrega na região Nordeste, chegou-se a um número alarmante de 19 entregas em média, para um veículo de 27 toneladas.

Conforme apurado na revisão bibliográfica, uma grande parte do sistema de transporte rodoviário é atendida por transportadores autônomos, com uma frota combalida, subcontratados pelas transportadoras. O transporte de cerâmica não foge a esta regra do mercado.

Essas características, mão de obra desqualificada, preço de frete de carga cheia e transporte em veículos sem condições para este tipo de entrega, não são adequadas à distribuição de um produto frágil e com uma grande variedade de itens, como é o caso da cerâmica.

Além desses agravantes, foi constatado pela empresa que estes caminhões deixavam parte da carga em postos de combustível ou em outros pontos de descarga, sem as mínimas condições de manuseio. Destes pontos era redespachada, ou para novos pontos de redespacho ou para os clientes.

A fragilidade do produto cerâmico, o manuseio inadequado e a facilidade de trocas de produtos nos entrepostos à espera de redespachos, além de alongar o tempo de espera nas operações, eram agravantes na baixa qualidade deste serviço de transporte.

A situação de baixa qualidade do modal rodoviário levou a área de Logística do produtor a repensar o projeto de instalação de distribuição em relação ao modal utilizado. A questão: como alimentar um centro de distribuição adequadamente, sem correr os mesmos riscos com a qualidade de entrega até então vivenciados? Foi -se então buscar alternativas de transporte no mercado.

3.7.1 Considerações Finais Empresa de Revestimentos Cerâmicos

Um novo modelo de canal utilizado na distribuição de revestimentos cerâmicos está apresentado na forma de um estudo de caso.

O projeto do modelo foi desenvolvido com base na experiência de mercado da área comercial, somada ao conhecimento e experiência da área de logística da empresa em questão. Ele foi configurado de forma a atender os públicos envolvidos no negócio; clientes e empresa produtora.

Considera-se, portanto, que o objetivo principal de projetar um novo canal de distribuição que permitisse a melhoria do nível de serviço logístico foi atendido. A execução do referido projeto em um mercado específico do Nordeste brasileiro demonstrou que houve a melhoria pretendida.

Com base nesta exposição, conclui-se que o canal de distribuição proposto contribuiu com a melhoria dos indicadores de desempenho analisados. Portanto, conclui-se que melhorou o nível dos serviços logísticos dos clientes estudados.

3.8 Empresa de Laticínios Vaquinha Nevada

Segundo Santos *et al.* (2005), a empresa de Laticínios Vaquinha Nevada é de porte médio, atua no mercado há 65 anos e possui em média 80 funcionários. Atualmente atende grande parte do estado de São Paulo. Possui uma produção diária de 700 mil litros de leite por mês e seus produtos são o leite e derivados como queijos, bebidas lácteas e manteigas. Esta empresa sempre teve o leite como principal foco e sua marca neste produto já está bem estabelecida. Objetiva no momento tornar também os queijos mais competitivos através de sua marca. Seus canais de distribuição estão estruturados para evitar a utilização de intermediários entre ela e o varejo em que ocorre a transferência de posse do produto. Não há participação de atacadistas tradicionais ou especializados. Esta empresa prefere trabalhar com distribuidores e representantes comerciais que assumem a negociação e venda dos produtos sendo remunerados por comissões.

Até pouco tempo a distribuição era feita por transporte próprio, entretanto há um ano ocorreu um processo de terceirização deste trabalho. De acordo com a empresa, trabalhar com muitos intermediários faz com que se perca o controle sobre o produto, além de encarecê-lo. A empresa acredita que pode ganhar evitando a margem de lucro dos intermediários, pois esta acaba sendo repassada para o preço do produto.

A empresa de Laticínios Vaquinha Nevada não costuma trabalhar com a venda dos produtos para outros intermediários que não seja o varejo. Como deseja ter o maior controle sobre a marca não transferindo sua propriedade, este lhe parece ser o caminho mais seguro. Nas palavras do gerente “um intermediário nunca irá assumir a responsabilidade por um produto, pois é a marca da empresa que consta na embalagem”.

Em termos de varejo, a empresa faz a distribuição para os pequenos, médios e grandes, incluindo padarias, lojas de conveniências, restaurantes. O maior problema, na perspectiva da empresa, é que há um abuso do varejista em relação aos preços dos produtos. O varejista ganha muito pelo que realmente executa. Uma ação futura da empresa é estabelecer preços que sejam fixados na própria embalagem para evitar que isto aconteça. Buscando incrementar o espaço de seu produto varejo, utiliza duas marcas de fabricação. Segundo a empresa, isto possibilita vender uma quantidade maior de seus produtos e aumentar seu espaço no varejo, à medida que há uma exigência de diversidade de marcas nas prateleiras.

O maior foco em relação ao canal, é manter o preço acessível ao consumidor. Para a empresa esta é sua melhor ação promocional. Não possuem atualmente outras estratégias de promoção de produtos. Esta empresa pretende atualmente lançar uma nova embalagem para seus iogurtes. Esta foi uma decisão própria na tentativa de agregar valor ao produto. Neste sentido, não houve participação dos membros do canal no processo, a não ser dos distribuidores que fizeram um trabalho de pesquisa de preço do “novo” produto. Futuramente, a empresa pretende em relação aos canais de distribuição contratar uma empresa de logística que assuma todo o trabalho de transporte e distribuição.

3.8.1 Considerações Finais Empresa de Laticínios Vaquinha Nevada

Pôde-se constatar que a empresa de Laticínios Vaquinha Nevada demonstra se prender a uma estrutura de canal onde não se utiliza parcerias ou quaisquer alternativas que considerem uma maior participação e cooperação dos demais membros do canal. O modelo de canal adotado pela empresa, bem como suas estratégias parecem ser reflexos da aparente falta de confiança com que ela analisa o comportamento dos intermediários. A empresa não percebe os membros do canal como parceiros e sim como barreiras que “atrapalham” seu contato com o consumidor. Este tipo de percepção acaba de certa forma dificultando a possibilidade de se pensar em estratégias que busquem uma maior participação dos intermediários visando resultados comuns. Neste sentido, o modelo de distribuição utilizado parece se encaixar num perfil mais conservador, onde o principal objetivo é de garantir o custo baixo de produção e preços acessíveis ao consumidor, procurando manter o máximo de controle sobre o produto. A visão da empresa é de que o uso dos intermediários é necessário, mas não os percebe como parceiros que poderão ajudar a alcançar objetivos comuns, mas como barreiras a serem superadas.

Como analisado anteriormente, a empresa Vaquinha Nevada apresenta características que se enquadram em um tipo defensivo de organização. Procura manter-se numa posição em que não

corram riscos e sua estrutura de canal é do tipo “conservadora”. Seu foco está mais voltado para ações econômicas.

3.9 Empresa de Laticínios Babilônia

Segundo Silva *et al.* (2005), a Empresa de Laticínios Babilônia é de porte médio e possui cerca de 50 funcionários. Tem uma produção mensal de 900 mil litros de leite sendo que 23% desta é utilizado na produção de iogurte, 2 a 3% em creme de leite e 34% em leite pasteurizado. O principal produto hoje é o iogurte.

Analisando a estrutura da empresa, pode-se verificar que, além de intermediários como os distribuidores e varejistas, também há a utilização de agentes facilitadores de canais como empresa de logística, agentes de propagandas, além da utilização de estratégias de marcas próprias.

A empresa optou por uma estratégia de distribuição diferenciada na região da grande São Paulo pelas dificuldades maiores de acesso a esta região. Nesta localidade, são os representantes de vendas que fazem as negociações e vendas e uma empresa de logística que se encarrega da distribuição.

Quanto aos distribuidores, há os que se encarregam de entregar no varejo e/ou de porta em porta. Esta empresa considera que o canal direto com o consumidor é a melhor forma de distribuição, à medida que facilita a criação de vínculos através do contato estabelecido com a empresa e consequentemente, garante a fidelidade do cliente.

A negociação com os distribuidores envolve tanto vendas onde há transferência de propriedade dos produtos como através de vendas por comissões. Quando se trata do grande varejo, todo o trabalho de contato e negociação é feito direto pelo proprietário.

A empresa Babilônia optou por realizar uma parceria de distribuição com outra companhia que também atua no ramo de laticínios e, no entanto, possui pouca diversidade de produtos. Esta companhia já contava com toda estrutura de canal definida e havia espaço no transporte para distribuição física de outros produtos. Com a parceria, “pegou-se uma carona” no seu canal de distribuição, possibilitando a disponibilidade de produtos em regiões onde antes não dispunha de acesso.

Com relação aos varejistas, esta empresa acredita que para eles trata-se apenas da aquisição de mais um produto, sendo então necessário disputar espaço nas gôndolas, promoções, tabloides, etc, onde na maioria das vezes, ganha quem oferece mais. Apesar disto, julga como fundamental estar presente nas prateleiras dos grandes varejistas para conseguir se estabelecer no mercado. Isto se deve principalmente ao fato de que na perspectiva da empresa, o grande varejo funciona como uma vitrine tanto para os consumidores finais quanto para os pequenos e médios varejistas que costumam se espelhar nos grandes.

Geralmente os melhores espaços nas prateleiras são ocupados pelas grandes marcas. Uma estratégia utilizada pela empresa para obter vantagens frente aos concorrentes nesta disputa foi a utilização de marcas próprias para os grandes varejistas. Desta forma o produto é diferenciado e acaba também obtendo melhores oportunidades de negociação.

A Babilônia procura também se basear nas informações que os varejistas fornecem sobre tendências em relação aos produtos, considerando-as muito importantes e fidedignas. De acordo com estas informações, formula suas estratégias de lançamentos de novos produtos ou novas embalagens. Segundo esta empresa, o varejo é “uma fonte de informação segura”. Com relação aos preços, ela tem a preocupação de garantir a margem de lucro de cada membro do canal, começando sempre pelo preço que o consumidor deveria pagar.

Em termos de comunicação, tem-se optado por promoção no ponto de venda, utilizando principalmente geladeiras expositoras, tablóides, folhetos e uniformes de vendedoras.

Também possui uma assessora de imprensa que realiza outros trabalhos de propaganda, como participação em campanhas de solidariedade realizadas em programas de TV, comerciais, merchandising etc.

3.9.1 Considerações Finais Empresa de Laticínios Babilônia

A Empresa de Laticínios Babilônia, percebe os intermediários como parceiros que podem auxiliar em seus objetivos de chegar ao consumidor final. Diante de dificuldades encontradas com os membros do canal, como no caso de acesso ao grande varejo, a empresa busca alternativas a fim de melhorar o relacionamento e conseguir um “espaço” neste mercado. Esta visão está refletida na forma como a empresa estrutura seus canais de distribuição, utilizando tanto intermediários membros do canal, como agentes que facilitam o processo, além de acordos de parcerias. Os membros do canal são considerados e ouvidos em suas estratégias de produto, preço e promoção. Os intermediários são tidos como fontes seguras de informações capazes de auxiliar a empresa a alcançar seus objetivos junto ao consumidor final de forma mais efetiva. Estas características da empresa Babilônia apontam para uma visão mais inovadora do processo de distribuição. Neste contexto estaria dentro dos padrões da matriz de distribuição mais atual onde há uma mistura de formatos tradicionais, acordos e parcerias, e também de formatos não convencionais (Neves, 1999).

A empresa apresenta comportamentos mais característicos de um tipo prospectivo em termos de estratégias adotadas, a medida que está sempre em busca de oportunidades e parcerias. Sua estrutura de canal “inovadora” reflete esta tendência.

3.10 Hortaliças Agricultura Familiar em 02 Cidades Paulistas

O Machado *et al.* (2007), a distribuição de hortaliças é feita através de intermediários atacadistas, varejistas, diretamente para o consumidor final através de feiras de produtores e para clientes empresariais do setor de refeições coletivas. No atacado, o produtor entrega seus produtos aos

agentes, que podem ser independentes ou estabelecidos dentro de centrais de abastecimento (CEASA/CEAGESP), os chamados permissionários. Entretanto, cabe considerar que as empresas estabelecidas como permissionárias do CEASA, muitas vezes possuem outras unidades fora das centrais de abastecimento, mesmo nas cidades que dispõe desta estrutura de comercialização, caracterizando-se como atacado independente também. Os produtos são também vendidos diretamente para o consumidor final através de canais de distribuição mais tradicionais como feiras. Em alguns casos, podem ser utilizados agentes varejistas como supermercados, varejões, sacolões e quitandas e distribuição para clientes empresariais do ramo das refeições coletivas.

Observou-se entre as duas cidades analisadas diferença quanto aos agentes utilizados na distribuição e a incidência de cada um. Observa-se que em Araraquara o agente mais utilizado por produtores familiares na distribuição de hortaliças são as feiras, pequenos e médios supermercados e sacolões/varejões/quitandas respectivamente. Já em São Carlos, os agentes mais utilizados são sacolões/varejões/quitandas e em seguida empresas do ramo de refeições coletivas e supermercados. Apenas em Araraquara ocorre a distribuição para comerciantes atacadistas independentes e permissionários. Vale ressaltar que em Araraquara dois produtores vendem 100% da produção nas feiras e um para o atacado público. Para melhor entender o funcionamento e as características de cada agente, em uma fase posterior desta pesquisa, serão entrevistados agentes varejistas, atacadistas e empresas do ramo das refeições coletivas.

Os pedidos de hortaliças são realizados na maioria dos casos por telefone ou na entrega dos produtos. No caso de ser por telefone, alguns clientes ligam para os produtores e outros os produtores têm que ligar. A anotação é feita pelo produtor em um papel, alguns em cadernos ou bloco de pedido e outros memorizam os pedidos e quantidades. As ligações ocorrem normalmente após as dezoito horas. As entregas são deixadas na área de venda ou nos depósitos, no período da manhã.

As distâncias percorridas, na média, em São Carlos e Araraquara são respectivamente de 100 quilômetros e 55 quilômetros. A média da distância é maior em São Carlos devido às longas distâncias percorridas pelo produtor que faz entregas para cozinhas industriais de empresas. Muitas dessas empresas estão localizadas fora da cidade.

O número de pessoas envolvidas no transporte varia de uma a três em São Carlos e de uma a duas em Araraquara. Em ambos os casos, a existência de mais de uma pessoa envolvida no transporte deve-se ao fato do produtor ocupar mais de um veículo na entrega.

Entre as dificuldades apontadas na logística de distribuição, foi citado o elevado custo do transporte e as caixas não adequadas, referindo-se as caixas de madeira. Em São Carlos também foi citado a dificuldade em estacionar na área central da cidade.

Por se tratar de produtores familiares, que muitas vezes possuem uma pequena produção, foi questionado quanto a ação tomada em caso de não terem a quantidade ou variedade necessária de produtos para atender um pedido. Entre as respostas obtidas, a mais comum foi a não aceitação

do pedido ou a entrega da quantidade disponível. No entanto, praticamente todos os clientes são considerados fixos. Em Araraquara, com maior incidência que em São Carlos, os produtores compram as hortaliças que faltam de outros produtores.

O transporte das mercadorias é realizado na maior parte das vezes com veículos próprios, sendo utilizado veículo de terceiro no caso dos produtos serem vendidos para atacadistas permissionários e através das feiras do programa Direto do Campo, pois os produtos são buscados na propriedade. A maior parte dos veículos utilizados para transporte são próprios, havendo uma grande utilização de veículos utilitários. Apenas um produtor de São Carlos utiliza caminhão fechado e há um produtor que entrega para varejistas utilizando uma carriola adaptada à bicicleta.

As hortaliças são normalmente lavadas, selecionadas e amarradas em maços. Em alguns casos, em Araraquara, as hortaliças são secadas e colocadas em sacos plásticos ou redinhas individuais. Ainda nesta cidade, alguns produtores colocam as alfaces em embalagens tipo cone de plástico para venda no varejo. O mesmo não ocorre em São Carlos pelo fato dos varejões, segundo os produtores entrevistados, acharem que vende mais o produto não embalado.

As embalagens mais comuns para transporte ainda são as caixas de madeira. Ressalta-se o fato de que a superfície áspera destas caixas ocasiona perdas e danos nos produtos. As caixas de madeira ainda necessitam ser forradas com jornais, o que gera custos adicionais, toma tempo com o preparo das embalagens e diminui a higiene. Mostra-se necessária a realização de investimentos na área de desenvolvimento de embalagens, visando minimizar perdas e melhorar as condições de higiene.

3.10.1 Considerações Finais Empresa de Hortaliças para Agricultura Familiar em 02 Cidades Paulistas

A distribuição de hortaliças provenientes da agricultura familiar em São Carlos e Araraquara tem como principais membros intermediários atacadistas, varejistas e consumidores finais e empresariais, como empresas do setor de refeições coletivas. Percebesse um rompimento nos canais mais tradicionais de distribuição (através de permissionários dos CEASAS) com a diminuição da intermediação das transações. Observou-se a abertura de novas opções e oportunidades de inserção no mercado, de forma a conferir maior renda aos produtores.

A diminuição da intermediação nas transações entre produtores e clientes faz necessária uma maior profissionalização das atividades desempenhadas pelos produtores. Cabe a este investir para deixar de ser apenas um produtor rural e tornar-se um empresário agrícola. De acordo com Junqueira (1999), assumir a comercialização das hortaliças é uma maneira decisiva do produtor aumentar sua rentabilidade econômica e sua própria sobrevivência enquanto produtor.

No entanto, como o produto pode ser matéria-prima para processamento para um cliente e para o comércio in natura para outro, é necessário que o produtor considere os serviços que devem ser prestados e podem ser solicitados pelos diversos clientes atendidos. Dentre eles encontram-se:

adoção de embalagens mais adequadas tanto para o transporte como para exposição dos produtos, a necessidade de desenvolver marcas para seus produtos, a utilização de códigos de barras, assim como práticas de pré-processamento, agregação de valor às mercadorias, entre outras.

O setor de refeições coletivas mostra-se um agente com amplas perspectivas. Representa um importante nicho mercadológico para hortaliças pré-processadas e com valor agregado, o que pode viabilizar maiores rendimentos aos produtores familiares. Os pequenos e médios supermercados são uns dos agentes que adquirem as hortaliças com maior frequência. Isso pode ser benéfico ou não ao produtor familiar, dependerá das quantidades necessárias e possibilidade produtiva do produtor, assim como a viabilidade de fazer entregas todos os dias, considerando custos de transporte e tempo gasto com as entregas.

Os sacolões, varejões e quitandas demonstram ser os agentes mais numerosos e conseqüentemente de acesso mais fácil para o produtor familiar. No entanto, alguns já estão solicitando contrapartidas como as grandes redes varejistas de auto serviço, no que se refere a descontos por perdas e solicitação de repositores.

As feiras mostraram-se canais de distribuição eficazes, desde que tenham um formato diferente do tradicional. A feira de São Carlos (tradicional), com o passar dos anos, tem diminuído a participação de bancas com hortaliças e em seu estatuto não há exigências de que o feirante seja o produtor ou para que os produtos vendidos sejam produzidos na região. As feiras voltadas apenas para a distribuição de produtos proveniente da agricultura familiar, como observado em Araraquara, têm se mostrado benéficas para os produtores e para os consumidores finais. Os produtores familiares passam a vender seus produtos diretamente ao consumidor final podendo assim, agregar as necessidades dos consumidores ao processo produtivo e obter maiores margens de rendimento. A vantagem para o consumidor final está na possibilidade de adquirir produtos mais frescos a um preço acessível.

Os produtores deverão buscar soluções para aumentar seu poder de barganha nas negociações e manutenção da qualidade e regularidade no fornecimento de seus produtos. Por serem estes aspectos importantes e dificilmente alcançados pelos produtores familiares de forma isolada, uma perspectiva de solução são as ações coletivas através de cooperativas e associações setoriais. Com ações coletivas os produtores poderão buscar uma maior coordenação da cadeia produtiva de hortaliças e resolver problemas de assimetria de informações e especulação por parte de alguns agentes intermediários.

Entre as tendências identificadas têm-se a possibilidade dos produtores familiares suprirem as hortaliças necessárias para a merenda escolar das escolas municipais. Assim como a existência de incentivos regionais para o desenvolvimento da agricultura familiar e o cultivo orgânico.

Faz-se necessário estudos mais aprofundados sobre os diversos agentes que fazem parte dos canais de distribuição utilizados por produtores familiares. Isso será feito em uma etapa posterior

da pesquisa, quando serão analisados agentes, tais como: atacadistas, varejistas e empresas do ramo de refeições coletivas.

3.11 Chalet Agropecuária

Conforme Camargo *et al.* (2004), a partir da segunda metade da década de 80 e durante toda a década de 90 a pecuária brasileira sofreu grandes transformações em seu processo de produção, distribuição de produtos e estratégias empresariais.

O crescente processo de globalização dos fluxos de capitais financeiros e produtivos, bem como as intensas transformações na base tecnológica da pecuária brasileira, acirrando ainda mais a competitividade, foram essenciais para que os moldes do segmento da carne no Brasil se esgotassem do modelo de desenvolvimento adotado nas décadas anteriores.

O fenômeno da globalização nos diferentes mercados trouxe à tona uma palavra de ordem: eficiência.

Em pecuária de corte, isto significa "produzir carne de qualidade no menor espaço de tempo", com regularidade e rastreabilidade.

O Red Beef Connection é o único programa que atende a todos os elos da cadeia produtiva, da genética de ponta ao bife na mesa do consumidor. Esta é a filosofia e, mais do que isso, a linha de atuação do Red Beef Connection: organizar a oferta de carne de qualidade com sangue Red Angus no mercado nacional, com a finalidade de conquistar o mercado internacional, agregando valor ao negócio dos produtores brasileiros.

Com o acirramento da concorrência e das inovações tecnológicas, a tendência do comportamento empresarial é concentrar-se nos produtos que proporcionem maiores lucros ou benefícios. Este fator também pode levar a empresa a firmar alianças estratégicas com outras empresas do mesmo setor. Essas alianças estratégicas servem para que as empresas associadas possam se concentrar em produtos competitivos distintos, fornecendo à parceira insumos referentes aos produtos que deixaram de ser produzidos. O objetivo principal dessas alianças é aumentar (ou, pelo menos, consolidar) a participação dessas empresas no mercado, numa forma de cooperação para enfrentar a concorrência, sendo esta também a filosofia da Chalet Agropecuária Ltda.

O Red Beef Connection busca reunir pecuaristas do país através de alianças, cuja finalidade é solidificar em seu produto a confiabilidade e a qualidade da carne brasileira. As alianças não se resumem a parceiros pecuaristas, mas também a fornecedores capacitados tecnologicamente para oferecer o que há de melhor em suprimentos e desenvolvimento da carne bovina.

O programa Red Beef Connection oferece para o pecuarista a utilização do cruzamento industrial com a finalidade de aproveitar o potencial das fêmeas F1 de todas as raças, inseminando-as com genética Red Angus (touro 3/4 Red Angus X 1/4 Zebu), produzindo, assim, a carne de qualidade que o mercado internacional exige. Em outras palavras, é a soma das qualidades de todas as raças

para produzir a melhor carne do mundo: o marmoreio e a precocidade do Red Angus, a rusticidade do Nelore, a musculatura do Limousin, a habilidade materna do Simental, a carcaça do Brahman, o valor híbrido do Montana, a adaptabilidade do Brangus, mais as qualidades do Caracu, Gelbvieh, Pardo-Suíço, Santa Gertrudis, Blonde D'Aquitaine, etc.

A rastreabilidade, um dos pilares do programa Red Beef Connection, permite aos pecuaristas ganharem mais em todas as etapas da criação. Afinal, o produto Red Beef Connection será um animal diferenciado em todas as fases de sua vida, devidamente identificado por brinco de origem, possibilitando lucros para os diferentes segmentos de pecuaristas.

O olhar competitivo e a necessidade de despontar uma estratégia competitiva fizeram da Chalet Agropecuária Ltda empresa pioneira na inovação de um canal de distribuição onde há interação de várias empresas fornecedoras e pecuaristas parceiros que distribuem seu produto dentro de um canal, imprimindo no mercado confiabilidade e qualidade, derivando dentro do seu processo a efetividade estratégica de negócio.

No Red Beef Connection, o canal de distribuição e as alianças mercadológicas depositam o mais eficaz processo de valorização de negócio, de uma forma integrada ao elo da cadeia produtiva. Está entrando no exigente mercado globalizado, com direito a beneficiar-se do fato de que grandes compradores de renome já são clientes fiéis à qualidade da carne bovina. São frigoríficos, hotéis, restaurantes e fast foods, instituições nacionais e multinacionais, enfim, que passaram a associar Red Beef Connection como a maior garantia para se conseguir uma carne 100% mais macia e mais gostosa. Esta carne de alta qualidade tem um preço diferenciado na cotação da arroba vigente, uma vez que a comercialização dos produtos refletida no mercado se solidifica pela credibilidade e qualidade apresentadas.

Dentro desse aspecto, os resultados tornam-se revolucionários e consistentes para o programa do Red Beef Connection, em que uma cadeia distributiva frisa a logística do processo estratégico competitivo.

3.11.1 Considerações Finais Empresa Chalet Agropecuária

O estudo revelou resultados significativos, tanto para o enriquecimento teórico abordado em questão, quanto para a compreensão do ideal de canal de distribuição através do fortalecimento estrutural da cadeia de fornecedores empreendida no Red Beef Connection.

Verificou-se que o canal de distribuição é um sistema entre empresas, nas quais seus membros trocam produtos que ficam disponíveis para os consumidores finais, onde o impacto é dado pela economia nos custos da transação.

Como investigação prática do canal de distribuição, a Chalet Agropecuária Ltda contribuiu com os seguintes resultados através do seu programa Red Beef Connection:

- a) fortalecimento dos parceiros como forma de proporcionar qualidade e fidelização de clientes;

b) estruturação de parceiros conforme o atendimento logístico de distribuição: pecuaristas x frigoríficos;

c) avanço do mercado externo através dos atendimentos fitossanitários impostos pelos países consumidores;

d) implementação da lei da tipificação da carcaça como meio de diferenciação qualitativa do produto;

e) importância no elo de parceiros como meio de cadenciar pecuaristas, fomentando, conseqüentemente, produtos de qualidade.

3.12 Empresa Pet Feliz

Segundo Ross *et al.* (2010), em Março de 2002 é criada a Pet Feliz, empresa situada no Vale do Rio dos Sinos que atua no mercado de alimentos Pet Food a nove anos e conta com aproximadamente cento e oitenta funcionários, sendo que, 60% destes apresentam-se na faixa etária abaixo de 30 anos.

Atualmente, seus produtos estão presentes em diversos países, podendo ser encontrados no México, na Malásia, na Nigéria, na Bolívia e no Uruguai. Em maio de 2005 foi inaugurada a unidade número 2 que triplicou a capacidade produtiva da empresa e, em novembro do mesmo ano foi inaugurada a unidade 3, capaz de produzir os mais sofisticados alimentos e snacks para animais de estimação.

A empresa possui Certificação em Boas Práticas de Fabricação com Habilitação à Exportação ao Mercado Comum Europeu. Estão em fase de implementação da APPC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle) e da Norma ISO 22.000, a qual tem projeto para certificação até o ano de 2010.

Sua produção atende o mercado nacional e exportação, no ramo de alimentos extrusados para cães e gatos, sendo esta a sua principal atividade. Produz as linhas Premium, Manutenção, Econômica e Bifinhos para cães, sendo que, também fabricam alimentos para pássaros.

O crescimento do mercado de pets foi um dos fatores que levaram a empresa a investir em uma nova unidade, com a estreia da marca no segmento de alimentos úmidos – com maior valor agregado.

O mercado Pet Food está em plena expansão e, por isso, quem atua nesse ramo precisa se atualizar para conseguir competir com os concorrentes que estão cada vez mais acirrados. A cadeia de distribuição é a principal forma de movimentar os produtos e serviços que chegam nas mãos dos consumidores. A Pet Feliz, atuante neste segmento, se comporta conforme a mudança do mercado, e o percurso dessas mercadorias até chegar ao consumidor, foi à preocupação em saber se a cadeia de distribuição está eficiente. Para se obter esse resultado, os questionários

aplicados em todos os elos da cadeia foram a principal ferramenta utilizada para se chegar ao resultado.

Com base de todos os resultados observados nas respostas dos participantes, a cadeia de distribuição envolvendo Empresa, Distribuidores, Lojistas e Clientes Finais, não é eficiente. Fica notável a diminuição da satisfação entre cada elo.

Os gestores avaliaram seus distribuidores com um percentual de 85,85%, acima da média mínima que é de 70 %. Este resultado resultou através de informações diárias presenciadas pelos gestores da Pet Feliz, identificando um interesse de satisfação acima do mínimo exigido. Este resultado mostra que a relação entre empresa e distribuidor está boa, ou seja, os distribuidores estão desempenhando suas atividades de forma que agrade a empresa. Ao mesmo tempo o mix de marketing entre a empresa e distribuidores está acima da média exigida.

Observando a análise dos distribuidores, os mesmos avaliaram a empresa em 90,46%, maior que a média avaliada pela empresa. O que levou a esse número foram várias razões, como por exemplo, onde os distribuidores se consideram satisfeitos em suas questões, onde a empresa os avaliou com uma visão não participante, enxergando de longe atividades exercidas com alguns desvios não percebidos pelos distribuidores.

Em relação ao mix de marketing, entre distribuidores e empresa está boa. Até então, a cadeia de distribuição da Pet Feliz é eficiente.

Na visão dos lojistas, a média dos distribuidores ficou em 72,35%, tendo um declínio em relação às anteriores. Os distribuidores C e D, não tiveram a média atingida, manifestando insatisfação ao mix de marketing em todas as suas dimensões. Nesses distribuidores dentre as questões que não houve a meta atingida, cita-se questões que tiveram insatisfação: o mix de produtos oferecidos atende as necessidades dos clientes, as formas de pagamento oferecido estão de acordo com suas necessidades, o marketing oferecido é de boa qualidade e serve de apoio às vendas, suporte pós-venda é eficiente e disponível quando solicitado, os produtos que deseja comprar, sempre estão disponíveis no distribuidor, o vendedor sempre visita semanalmente, o site da fábrica divulga os produtos de forma eficiente, a capacidade de estoque do distribuidor é eficiente para atender a demanda, a integridade dos produtos no ato do recebimento está de acordo e se o distribuidor realiza promoções atrativas. Na visão dos lojistas, todos os distribuidores não alcançaram a meta, considerando as dimensões do mix de marketing.

Na análise dos clientes finais, todos os distribuidores não alcançaram a meta, tendo uma média geral de 61,29%. Somente a dimensão Produto do mix de marketing, teve a meta alcançada nos distribuidores A e C.

Após analisados todos os resultados da pesquisa efetuada na empresa Pet Feliz, os resultados mostraram que a cadeia de distribuição envolvendo todos os elos desde a empresa, distribuidores, lojistas e clientes finais considerando o mix de marketing, não é eficiente. Observando como num

todo, o resultado final da pesquisa relacionado ao mix de marketing separadamente com cada elo da cadeia.

O resultado da empresa comparado com o mix de marketing, a situação está boa, ou seja, estão acima da meta mínima exigida. Podemos afirmar que a empresa de uma forma está conseguindo transmitir para seus distribuidores o mix de marketing, e que o mesmo consegue repassar para seus lojistas.

Em relação à análise dos distribuidores, o mix Produto teve 56% de satisfação, visto que, na questão se os demais produtos revendidos pelo distribuidor não comprometem a linha da empresa, teve várias interpretações, desconsiderando a mesma na pesquisa.

Observando a análise do Lojista, a dimensão Produto teve 78% e a Praça 81%. O Preço teve 61% e a Promoção 56%, demonstrando insatisfação dos lojistas perante seus distribuidores. É necessário que o distribuidor com a empresa Pet feliz, efetue estratégias que consigam reverter esta situação, fazendo com que seus lojistas se sintam satisfeitos e atendidos de forma que tenham um relacionamento comercial a longo prazo. As perguntas que envolvem do mix Preço, referente às formas de pagamento oferecidas e se o distribuidor realiza promoções atrativas, fica a critério de uma avaliação a fim de descobrir onde está acontecendo o desvio dos recursos oferecidos da Pet Feliz para seus distribuidores e conseqüentemente para seus lojistas, que não está ocorrendo. As perguntas do mix Promoção, referentes ao marketing e se o site da fábrica divulga os produtos de forma eficiente, também estão sob investigação e são passíveis de reforma sobre a maneira que ocorre a distribuição do marketing permitindo que o lojista usufrua destes materiais.

Observando a análise dos clientes finais, nem o mix do marketing teve a meta mínima atingida. O mix Produto teve 64%, Preço 53%, Praça 68% e a Promoção 46%. Esses resultados indicam a insatisfação do último elo da cadeia de distribuição da Pet Feliz, o cliente final. Uma cadeia de distribuição trabalha num todo para conseguir atender o cliente final de maneira rápida e satisfeita, oferecendo seus produtos e serviços da melhor maneira possível. Com esse resultado fica evidente que o cliente final não está contente com os resultados recebidos, o que significa que a empresa junto com seus elos precisa se reestruturar para distribuir seus produtos e serviços de maneira satisfatória até o cliente final.

A análise final que identificou a não eficiência da cadeia de distribuição da Pet Feliz, deixa a questão de como proceder para mudar o cenário existente hoje. Os resultados mostraram que o cliente final não está satisfeito, sob todos os ângulos observados pelo mix de marketing. Fica a preocupação de os resultados já considerados graves, atingirem níveis mais alarmantes, tornando ainda mais difíceis à implementação de estratégias que possam mudar esse quadro. Fica a proposta da organização sendo o início da cadeia, usar alternativas que levam a soluções de melhorias começando pelos seus distribuidores, e em seguida verificar a possibilidade de realizar reuniões com seus lojistas com visitas que possibilitem sugestões de melhorias, atingindo o cliente

final. A Pet Feliz deve fazer um acompanhamento dos clientes finais com o intuito de identificar o início dessas insatisfações, através de seu gerente geral de vendas, onde por sua vez adote estratégias que possam ajudar e melhorar a cadeia de distribuição da empresa, deixando os distribuidores e lojistas numa outra etapa de acompanhamento. Assim, com as conclusões que podem ser sugestões ou críticas, devem ser aprofundadas em melhorias contínuas possibilitando satisfação entre ambos, mantendo uma relação comercial contínua.

3.12.1 Considerações Finais Empresa Pet Feliz

As organizações modernas estão sendo implacavelmente pressionadas a descobrir meios mais eficazes de conduzir seus produtos e serviços passando pelos canais de distribuição, até nos estabelecimentos de seus clientes e, por fim, às mãos dos consumidores finais. As exigências dos setores altamente competitivos tornaram-se a razão para que as empresas redefinam e submetam a cadeia de abastecimento a mudanças, de maneira a se estabelecer a uma rede totalmente eficiente e livre de erros desde o fornecimento de matéria-prima até o consumidor final.

O Brasil está em pleno crescimento e o mercado Pet Food está apresentando oportunidades para as empresas poderem ingressar nesse ramo, e assim desenvolvendo trabalhos e serviços que visam o reconhecimento dos clientes.

Este trabalho estudou a cadeia de distribuição da empresa Pet Feliz, localizada no Vale do Rio do Sinos, verificando se é eficiente. E, como objetivo específico foi analisado todo elo da cadeia formada pela indústria, distribuidores, lojistas e clientes. Para a realização deste estudo de caso, aplicou-se um questionário para 05 distribuidores, 25 lojistas e 120 consumidores finais em todo o estado do Rio Grande do Sul, no período de 01/06/2010 à 23/07/2010.

Foi verificado que a cadeia é eficiente entre os elos empresa e distribuidor, através do resultado do questionário respondido pelos gestores da Pet Feliz e pelos próprios distribuidores, entretanto os Lojistas e Consumidores finais informaram no questionário, em várias situações, insatisfação em relação em aspectos relacionados ao mix de Marketing.

O objetivo geral foi atingido através de uma pesquisa efetuada em todos os elos da cadeia de distribuição da Pet Feliz, verificando a eficiência das ações relacionadas ao mix de marketing na cadeia de distribuição da empresa. Outro ponto importante era verificar, com base do mix de marketing a eficiência da cadeia de distribuição através da análise formada pelos elos indústria, distribuidores, lojistas e clientes finais, que nos aproximou cada vez mais a resposta da pesquisa, demonstrando uma insatisfação da cadeia, principalmente o ultimo elo da cadeia, que é o cliente final.

A questão central do trabalho que apresentou como problema – em relação ao produto, preço, praça e promoção, os atores da cadeia de distribuição formada pela indústria, distribuidores, lojistas e clientes finais são eficientes? A questão teve como resposta que a cadeia não é eficiente e, portanto, a hipótese estabelecida é falsa.

3.13 Empresa Biscoitos Porto Alegre

Segundo Martins *et al.* (2008), em 1982 a família Nicoletti assumiu a Confeitaria Porto Alegre e desde então passou a produzir exclusivamente Biscoito Champagne.

A história da empresa “Gosto de Amor” se inicia nos primeiros anos da década de 90. No princípio era uma modesta confeitaria dedicada em confeccionar bolos e biscoitos.

Em 1995 foi inaugurada a Planta Piloto de Adamantina - SP, sucedendo a Confeitaria Porto Alegre. No mesmo ano a Gosto de Amor começou a fase industrial de produção de biscoitos, embora mantendo os produtos confeccionados de maneira artesanal.

O Início da construção da nova sede própria em Adamantina foi em 1996, e dois anos depois (1998) foi inaugurada a primeira fase da nova Planta de Adamantina - SP. A Gosto de Amor, no princípio, distribuía sua produção em pequenos mercados e docerias em sua vizinhança, na zona leste de São Paulo. Com o sucesso das vendas, em 1997 a empresa mudou-se para novas instalações industriais, redimensionando a produção, ampliando o quadro funcional e se capacitando para atingir novos mercados, já dedicados à fabricação do Biscoito Champagne. No ano seguinte (1998), foi fechado o primeiro acordo de fornecimento para uma grande rede de varejo, a princípio a nível regional e mais tarde, nacional. E com o passar do tempo foram conquistando novos mercados e parceiros até estar presentes nas principais gôndolas do país.

Em 1999 ocorreu a criação da Champ D’ora, uma distribuidora exclusiva dos produtos Porto Alegre. No ano seguinte (2000), começou a segunda fase, da Biscoitos Porto Alegre, em Adamantina com a automação dos equipamentos, suprimento de energia e montagem da nova linha de produção. A certificação em BPF (Boas Práticas de Fabricação) pela SGS se deu em 2001.

Em 2002 a Gosto de Amor passou por uma reestruturação que culminou na modernização de sua planta fabril. As embalagens foram modernizadas e novas apresentações foram lançadas, ampliando a participação de mercado. E com a inauguração de uma nova unidade de produção, tornou-se possível estender sua atuação no mercado e oferecer novos produtos, unindo mais qualidade e confiabilidade, aliadas a um custo extremamente competitivo proporcionado pela nova capacidade instalada.

Ainda em 2002, no segundo semestre, na Biscoitos Porto Alegre, foi feita uma ampliação de 400m² de área de armazenagem e expedição. A segunda ampliação de 400m² de área de armazenagem e expedição, e mais 150m² com refeitório, sala de higienização de itens, sala e área externa de descanso para funcionários e oficina mecânica ocorreu no segundo semestre de 2004.

Em 2005, a Gosto de Amor completou a linha do Champanhe tradicional com o lançamento do Palito de Morango, uma versão especial, que além de atingir o enorme público infantil, trazia também variedade de sabor para as tradicionais receitas de pavês e tortas geladas.

No mesmo ano, foram feitos investimentos em uma nova linha de produção, os capacitando para o lançamento de biscoitos doces finos. Como parte dessa nova estratégia, iniciaram com a Broinha de Milho, um cookie de tamanho e sabor delicado, com leve toque de erva doce, com características de biscoito caseiro e o Sequilho, um biscoito com sabor de nata e toque de baunilha que derrete na boca. Depois vieram as Rosquinhas de Chocolate, Leite e Coco e o Beijo Mel, um delicioso pão de mel coberto com glacê açucarado.

Na Biscoitos Porto Alegre realizou-se mais uma ampliação, em 2006, agora da parte fabril agregando mais 1900m² de área construída. Em paralelo, implantou-se um programa de controle de riscos no processo (HACCP).

Em 2008, a linha de produção da Gosto de Amor é transferida para o parque fabril de Adamantina uma unidade fabril moderna, preparada para os novos desafios. E também ocorre o lançamento da unidade processadora de ovos. Por fim, o Grupo formado pela Porto Alegre, Champ D'oro e Gosto de Amor assume a identidade única de Grupo GPA.

Muitas empresas não dão a devida importância ao canal de distribuição, o que acarreta em resultados desastrosos. Entretanto, quando a empresa se preocupa com o canal, ela pode alcançar vantagem competitiva (ARMSTRONG e KOTLER 2005, pg 307).

Sobre os canais de distribuição, a empresa de biscoitos tem trabalhado fortemente a parte de atacadistas e distribuidores. Abaixo dos grandes atacadistas estão os distribuidores que são chamados de distribuidores doceiros. Também são distribuidores, mas são de pequeno porte, não tem caráter nacional, normalmente atuam apenas na cidade sede. Depois encontramos o varejo, onde está a maior dificuldade, pois o varejo deste segmento é muito pulverizado.

No entanto, as grandes redes de varejo, possuem atendimento centralizado, como por exemplo, o Carrefour. A entrega é feita no Carrefour para toda região sudeste, exclusivamente em São Paulo. Para a região nordeste a entrega é em um único Centro de Distribuição (CD), localizado em Recife. A partir deste momento o próprio CD, é quem faz todo o trabalho de distribuição, o trabalho de logística.

Segue a descrição dos principais intermediários no canal de distribuição do Grupo Biscoitos Porto Alegre:

- Atacadistas: dividem-se em dois grandes segmentos no tocante ao modo de atendimento,

a saber, auto-serviço e pedido-entrega.

O primeiro segmento é caracterizado por uma rede física de lojas, estrategicamente distribuídas, onde o consumidor escolhe diretamente as mercadorias nas gôndolas e retira imediatamente, num sistema muito similar ao de um supermercado varejista. São expressões desse segmento: Makro, Sam's Club e Atacadão.

O segundo segmento é caracterizado pela ausência de lojas físicas. O atendimento é caracterizado por uma equipe de vendedores externos que elaboram um pedido do cliente para entrega posterior. São grandes representantes desse segmento os atacadistas do triângulo mineiro como Martins e Arcom.

- Distribuidores: esse segmento se caracteriza por empresas que compram diretamente do fabricante para revender, em geral, a pequenos varejistas. É um elo importante no atendimento logístico de pequenos pedidos. Na maioria das vezes trabalham no sistema pedido-entrega.

- Distribuidores brokers: funcionam como filiais terceirizadas, vendendo e administrando estoque e entregas regionais.

- Varejo: dividido em grandes redes, associações e pequenos retails. As grandes redes se caracterizam por atuação nacional, com diversas bandeiras segmentadas, compra e entrega centralizada com grande poder de negociação e exigências. Trabalham com produtos na marca do fabricante e também desenvolvem produtos exclusivos em suas próprias marcas. São expoentes desse segmento: Grupo GPA (Pão de Açúcar, Compre Bem, Extra, Sendas), WalMart e Carrefour.

- As associações são agrupamentos regionais de pequenos retails que buscando o processo centralizado de compra agregam maior poder de negociação com os fabricantes. Os pequenos retails são lojas de auto-atendimento, regionais, setORIZADAS e de conveniência.

- Terceirização: segmento caracterizado pela venda de produção a outros fabricantes do mesmo segmento de atuação. Nesse caso, uma empresa especializada em fabricar um item, compartilha parte de sua produção para fabricar esse produto na marca e nas especificações de outra indústria que será responsável pela comercialização e entrega. Trata-se de uma venda de serviço e tecnologia.

O canal de distribuição do atacado que é o canal forte do Grupo GPA, têm passado por uma crise de identidade, os atacadistas estão sendo vendidos para as redes de varejo.

A terceirização, que representa quase cinquenta por cento do faturamento do Grupo, tem sido uma alternativa muito interessante para quem produz. Isso tem a ver com a capacidade da empresa em produzir e o tipo de produto que ela fabrica. É feito um produto muito difícil de ser copiado e de ser fabricado. O biscoito champanhe em especial é um produto que precisa ter uma técnica especial de fabricação porque não são utilizadas muitas máquinas, é um produto muito artesanal e poucos acabaram desenvolvendo essa capacidade. Pensando nisso, o Grupo oferece sua capacidade de produção para outras empresas, ou seja, a empresa manda as embalagens e o Grupo industrializa os biscoitos para eles. Os biscoitos saem com a marca da empresa deles.

Alguns de seus clientes nesse canal são: Montevergine, Liane, Todeschini, TipTop, Mosmann, Faville, Dunga, Raucci e Saborelle.

Na parte de terceirização são encontrados canais bem interessantes porque em alguns casos uma grande parte do produto acaba sendo distribuída pela terceirizada.

Na terceirização também existem aspectos negativos. Por exemplo, o produto por estar dentro de uma marca terceirizada, não é facilmente identificado pelo consumidor. O consumidor consome o produto que a empresa fabrica e não sabe quem realmente é o fabricante, na maioria das vezes. Isso implica que a empresa não apareça para o consumidor.

Em segundo lugar, a terceirização não gera lucros expressivos, servindo apenas para auxiliar no custeio dos custos fixos, o que diminui o capital para investir, para produzir e crescer.

Ao ser questionado sobre as principais funções de um canal de distribuição, o gerente comercial do Grupo GPA cita os seguintes aspectos:

- Logística (transporte, manuseio, paletização, venda e entrega...);
- Conhecimento detalhado do mercado alvo;
- Segmentação;
- Concentração de concessão de crédito;
- Ampliação da oferta;
- Menores custos de publicidade e promoção;
- Responsável pela maior parte das ações de Marketing;
- Determina o preço final do produto e o grau de exposição no PDV (Ponto de Venda);
- Fundamental no sucesso ou fracasso de um produto.

Para Rosenbloom (2002), as principais funções dos canais de distribuição são as de implementação e monitoramento dos seguintes fluxos:

- Posse Física: predominando a logística, refere-se ao fluxo do produto do fabricante até o consumidor;
- Propriedade: o direito de posse do produto;
- Promoção: atividades que visam criar ou aumentar a demanda;
- Negociação: presentes em todas as etapas do canal;
- Financiamentos: pagamentos e fluxos financeiros;
- Riscos: incluem problemas econômicos, crescimento da competição, sazonalidade, incêndios, entre outros;

- Pedidos: fluxo de pedidos dos produtos;
- Informações: comunicação adequada entre os agentes;
- Pagamentos: fluxo de pagamentos no sistema.

Já para Arbache, *et al.* (2006), o canal de distribuição desempenha basicamente quatro funções relacionadas ao consumidor final. São elas, indução da demanda, satisfação da demanda, serviços de pós-venda e troca de informações.

A maior vantagem do uso de intermediários, de acordo com o entrevistado, está ligada à logística, na distribuição, transporte e exposição do produto. O uso de intermediários facilita a atuação da empresa. “Sem eles, ainda seríamos uma empresa regional e sem expressão”, diz o Gerente Comercial do Grupo GPA. Ainda sobre a visão do Grupo, uma vantagem adicional do intermediário é relacionada ao conhecimento direto que ele tem do consumidor final, diminuindo assim os riscos de concessão de crédito e aprimorando as características desejáveis dos produtos para cada tipo de consumidor (segmentação).

Os intermediários reduzem os custos para o fabricante, pois realizam os serviços de estoque nos pontos de venda, financiamento para os consumidores, vendas entre outros. Isso acarretaria custos adicionais para o produto além de precisar especializar sua atividade principal, que é a produção (LAS CASAS, 1987).

O entrevistado citou como principais benefícios que as relações no canal de distribuição trazem para a estratégia de marketing da empresa:

- Maior presença junto ao consumidor final,
- Distribuição dos riscos do crédito,
- Viabilizar a política de segmentação de nossa empresa,
- Logística.

Em contra partida, um grande risco que se corre ao delegar a comercialização ao canal de distribuição é perder a sensibilidade do que ocorre realmente com o produto. A Estratégia de Marketing está diretamente relacionada com os chamados 4Ps do Marketing: Produto, Preço, Praça e Promoção. A estratégia de vendas também se relaciona com a Estratégia de Marketing da empresa e procura estabelecer a maneira como irá vender o produto ou serviço com a finalidade de converter em ações as estratégias estabelecidas (DORNELAS,2008).

Falando sobre a estratégia de marketing da empresa em relação ao mix de marketing (política dos 4P's), o Gerente Comercial do Grupo GPA analisou os seguintes aspectos:

- O canal de distribuição no Brasil tem se tornado, cada vez mais exigente em solicitar verbas adicionais para os fabricantes. São verbas relacionadas diretamente ao serviço executado

(logística, não troca de mercadorias...) e outras apenas financeiras como verbas de aniversário da bandeira do canal, verbas de inauguração reforma ou re-inauguração de lojas, política de fidelidade, uso de marca, penalizações.

• Diante da variedade de marcas e gramaturas, o Grupo escolheu canais de distribuição distintos, para minimizar o conflito, por exemplo:

1. Embalagens de 90g (noventa gramas): cesteiros
2. Embalagens de 180g (cento e oitenta gramas): varejo em geral (sul, sudeste), redes nacionais de varejo, distribuidores e atacadistas pronta entrega (auto-serviço). Está em toda a cadeia.
3. Embalagens de 300 e 400g (trezentos e quatrocentos gramas): sudeste (ênfase em Rio de Janeiro e Minas Gerais) e Nordeste pelo canal de varejistas e atacadistas regionais
4. Embalagens maiores de 2 kg (dois quilos): mercado institucional, pelo canal de atacadista pronta entrega (auto-serviço).

De acordo com o que disse o entrevistado, na estrutura do canal, os lotes variam de acordo com o perfil do intermediário, numa escala decrescente dos atacadistas ao pequeno varejista, variando de uma carga fechada, uma carreta, a uma ou duas caixas de produto.

Em geral, o Grupo GPA atende qualquer intermediário da cadeia em 5 (cinco) dias úteis. Seus produtos encontram-se em todo o território nacional, seja por suas marcas ou de terceiros.

Para Keller e Kotler (2006), é preciso analisar as necessidades do cliente, estabelecer os objetivos do canal e identificar e avaliar as principais alternativas do canal. O principal objetivo de um canal é tornar o produto disponível aos clientes e a empresa deve saber o que seus clientes realmente desejam.

Segundo Kotler (2005) os canais produzem cinco níveis de produção de serviços: tamanho do lote, tempo de espera, praticidade espacial, variedade do produto e apoio de serviços.

A escolha dos intermediários do canal para o Grupo GPA é feita por meio de análise financeira e de atuação, recomendações e pesquisa mercadológica, capacidade de atendimento, equipe de vendas e etc. O primeiro passo para escolha de um canal é fazer uma avaliação do potencial de vendas do segmento visado. A análise dos clientes também é importante para determinar o tipo de canal. Outro fator a ser considerado é o tipo de produto. A concorrência também deve ser levada em consideração. Outra importância é determinar as condições e os recursos da própria empresa. Isso determinará a possibilidade de fazer o trabalho diretamente ou se contará com os serviços de intermediários (LAS CASAS, 1987).

Para evitar o conflito entre os diferentes intermediários do canal, o Grupo adota a política de não permitir que dois intermediários trabalhem com o mesmo produto e na mesma área de atuação. Já

no segmento de terceirização, é mantida a mesma política comercial para todos, assegurando assim a competitividade entre eles. Tem sido bem pequenos os conflitos e de fácil administração.

De fato, Rosembloom (2002), cita que se não houver cooperação entre os membros do canal, pode não ser possível implementar a estratégia de canal de distribuição na organização de modo efetivo. E conclui que há duas maneiras de enfrentar conflitos entre os membros do canal. A primeira é fazer com que o conflito não cresça. A segunda maneira é resolver o conflito depois que ele se torna manifesto utilizando padrões de comportamento (Rosembloom, 2002).

Nos últimos anos o Grupo adotou como política de incentivo aos membros do canal, campanhas motivacionais ao pessoal interno (premiação aos membros individuais) e políticas empresariais de bonificação de mercadorias para promoção comercial e degustação no PDV (ponto de venda).

Para fazer com que os membros do canal alcancem o mais alto desempenho é preciso entender suas necessidades e desejos. A empresa deve oferecer treinamentos, fazer pesquisas de mercado, ou seja, investir na capacidade para melhorar o desempenho de seus intermediários. Deixar claro que eles são importantes e essa parceria deve se esforçar em satisfazer o consumidor final (Keller e Kotler, 2006).

As vantagens competitivas do Grupo GPA, de acordo com o Gerente Comercial Paulo Solér Guirado, são: o domínio fabril de um produto de difícil confecção, experiência em terceirização, capacitação para fabricação em regime de Marca Própria, planta fabril auditada por terceira parte e qualidade assegurada implantada e certificada.

No Grupo GPA as informações são trocadas na maior parte em forma eletrônica, e-mails e comunicação instantânea, celulares e rádios (Nextel) e em pequeno volume, pessoalmente ou por courier, restrito a documentos originais.

Para Coughlan *et al.* (2002), o fluxo de informações agrega valor ao canal de distribuição. As informações fluem entre todos os pares possíveis de membros de canal, tanto de modo rotineiro quanto especializado. Essas informações ajudam a gerenciar melhor os custos de desempenho dos canais.

Segundo o Gerente Comercial Paulo Solér Guirado, o Grupo GPA não utiliza nenhuma empresa facilitadora de canal em suas relações.

3.13.1 Considerações Finais Empresa Biscoitos Porto Alegre

Com os estudos realizados observa-se que as relações no canal de distribuição influenciam fortemente na estratégia de marketing de uma empresa.

No estudo de caso nota-se que a estratégia de marketing do Grupo Biscoitos Porto Alegre foi totalmente afetada pelo fato de terem boas partes de suas vendas no mercado de terceirização e marcas próprias. Como nesses mercados, a marca que aparece para o consumidor final é do

terceirizado ou a do proprietário da marca própria, a estratégia de marketing foi afetada, ou seja, ao invés de fazer ações diretas ao consumidor final a empresa optou por realizar ações voltadas à equipe de vendas do terceirizado, além de investir na compra de melhor exposição nos supermercados (ilhas, ponta de gôndola, encartes publicitários). Naturalmente, isso prejudicou a consolidação de suas próprias marcas, criando a necessidade de nova mudança na estratégia de marketing para minimizar tal efeito negativo.

Como nova estratégia a empresa optou por segmentar suas marcas e gramaturas. Desse modo, possuem hoje produtos direcionados para o perfil de compra por classe social, por situação familiar (solteiros, famílias pequenas, médias, descasados, etc.) e por região geográfica, tudo de um mesmo produto, o Biscoito Champanhe, por exemplo.

Diante dessa variedade de marcas e gramaturas, foram escolhidos canais de distribuição distintos, para minimizar o conflito.

A pesquisa indicou que as principais funções de um canal de distribuição envolvem distribuir, comercializar, transportar e entregar os produtos. No caso do Grupo Biscoitos Porto Alegre, o canal de distribuição também é responsável pela maior parte das ações de marketing, além de determinar o preço final do produto e o grau de exposição no PDV (ponto de venda). De acordo com os autores pesquisados o canal de distribuição é fundamental no sucesso ou fracasso de um produto.

A maioria das vantagens do uso de intermediários (canal de distribuição) são ligadas à logística, na distribuição, transporte e exposição do produto. O uso de intermediários facilita a atuação da empresa. Uma vantagem adicional do canal é relacionada ao conhecimento direto que ele possui do consumidor do próximo elo na cadeia de consumo, diminuindo assim os riscos de concessão de crédito e aprimorando as características desejáveis dos produtos para cada tipo de consumidor (segmentação).

Alguns dos benefícios que as relações no canal de distribuição trazem para a estratégia de marketing da empresa são: uma maior presença junto ao consumidor final, distribuição dos riscos do crédito, viabilização da política de segmentação da empresa e logística.

Apesar das vantagens e benefícios, verificamos que o canal de distribuição oferece riscos e dificuldades para a empresa. Um grande risco que se corre ao delegar a comercialização ao canal de distribuição é perder a sensibilidade do que ocorre realmente com o produto. Por exemplo, se um determinado produto começa a perder vendas, muitas das variáveis possíveis para explicar esse comportamento, estão diretamente nas mãos do canal de distribuição. Torna-se mais difícil saber como ele está sendo transportado, armazenado e exposto no ponto de venda, e se as margens sucessivamente colocadas por cada intermediário do canal, estão inviabilizando o produto para o consumidor final.

Adicionalmente, o fabricante não detém o controle da política de preço em todas as etapas do canal, o que na maioria das vezes traz uma remuneração cada vez menor ao fabricante em benefício do intermediário no canal.

Portanto, muitas vezes o canal tem a capacidade de destruir ou edificar um produto e na maioria das vezes, sem a participação do fabricante.

Finalizando, sugere-se para pesquisas futuras que a entrevista para o estudo de caso se realize, não apenas com um dos membros do canal, mas com vários, para identificar qual é a verdadeira relação entre eles de diversos pontos de vista.

3.14 Evolução do Sistema de Distribuição de Produtos Provenientes da Moagem do Trigo

Segundo Almeida *et al.* (1999), no período compreendido entre 1967 e 1990, a indústria brasileira de moagem de trigo era totalmente regulamentada (regida por cotas – decreto – lei 210 de 12/02/67) e existiam altas taxas de inflação mensais. Dentro desse contexto, os moinhos não se sentiam responsáveis pela distribuição dos produtos que fabricavam. O setor era fechado, podendo-se dizer que, apesar de não ser carteirizado, pois as empresas não tinham acesso aos preços das matérias primas, nem ao preço final, era cartorial.

A venda era verticalizada, configurando uma curta estrutura de canal de distribuição indireto. Vendiam-se para os grandes atacadistas e distribuidores e estes, por sua vez, distribuía o produto no varejo.

A negociação era portanto realizada somente no âmbito do primeiro elo do canal (produtor – atacadista), não havendo preocupação, por parte da empresa, com respeito às condições que o produto chegaria até o consumidor final.

Devido ao regime inflacionário, os atacadistas tinham um forte poder de negociação; além de serem poucos, só compravam na época de “virada de tabela” (a tabela tinha data marcada para mudar), ocasião em que barganhavam prazos e reduções no preço previamente tabelado pelo governo. Assim, por exemplo, faziam uma compra para o mês seguinte utilizando a tabela do mês corrente, o que proporcionava-lhes um ganho a mais correspondente a inflação do período.

Na “virada de tabela” os atacadistas faziam grandes pedidos e as indústrias os entregavam pouco a pouco, na medida da necessidade dos atacadistas. Sendo assim, estes ficavam livres dos problemas e dos custos referentes à estocagem dos produtos. Os pagamentos dos pedidos eram feitos em prazos pré-fixados contados a partir da data do fechamento dos mesmos.

Com a desregulamentação e a abertura do mercado a partir do início da década de 1990, e principalmente depois da estabilização econômica que se iniciou em 1994, essa situação mudou drasticamente. Os preços passaram a oscilar pouco durante o ano, obrigando a rede atacadista e a indústria a mudarem suas políticas de preços e a se preocuparem com o consumidor final. Não

havia mais espaço para atuações especulativas. O setor ficou extremamente competitivo, sofrendo inclusive a concorrência de produtos importados.

O comportamento do consumidor também mudou. A partir de então, este passou a comprar mais vezes e em menor quantidade, o que quer dizer que as visitas ao estabelecimento varejistas aumentaram.

Sendo assim, passou a ser imperioso que o produto estivesse bem colocado no mercado. As empresas passaram a estar cada vez mais atente à distribuição de seus produtos, dando ênfase também às áreas de venda e atendimento. Pode-se dizer então que as políticas adotadas pelo governo no início da década de 90 foram as principais responsáveis para a evolução e mudança nos sistemas de distribuição adotados por essa indústria.

Dentro da empresa pesquisada ocorreu o que pôde ser chamado de descentralização e horizontalização das vendas. A empresa passou a operar tanto com o atacado quanto no varejo, configurando uma estratégia de multicanais.

De acordo com o entrevistado, atualmente para a empresa trabalhar com o atacadista, ela deverá estar sempre preocupada com a redução de custos e de margens para, dessa forma, criar um espaço de preço dentro do qual o atacadista possa operar. Mas, mesmo assim, esse espaço está cada vez mais difícil de existir porque o consumidor não está disposto a pagar por ele. “O consumidor não aceita mais que a indústria, para sua própria comodidade, encaixe um intermediário, com todos os seus custos de operação, entre ele e o fabricante, aumentando com isso o preço final do produto.”

Observa-se portanto, que há uma tendência de encurtamento do canal de distribuição, excluindo-se a figura do atacadista. Mas a empresa continua trabalhando com ele podendo-se dizer que está sendo atribuída importância diferenciada entre os canais de distribuição, privilegiando o mais curto, isto é, aquele que tem apenas dois elos de ligação entre a empresa produtora e o consumidor final (empresa – varejo e varejo – consumidor).

Essa mudança de canais de distribuição pode promover ou vir acompanhada de mudanças de outros itens do composto mercadológico (produto, preço e promoção).

Dentro desse contexto, fez-se melhorias nas políticas internas de produção, com a criação de uma área de desenvolvimento de produtos. Por meio desta, realizou-se um aumento considerável no número de produtos fabricados. A linha de produtos foi ampliada, segmentando o mercado. Um caminhão hoje sai da empresa com aproximadamente 45 pedidos diferentes que, por sua vez, são formados por produtos diferentes. Atualmente a empresa tem 244 produtos. As inovações foram no segmento de farinha de trigo, para o qual foram criadas misturas específicas para cada tipo de pão produzido pelas padarias, quanto na linha de macarrões. Antes da desregulamentação do mercado, existiam dois ou três tipos de macarrão diferentes, hoje são fabricados uma ampla variedade para atender a gostos específicos.

As promoções, apesar de não muito constante, (trata-se de um produto de cesta básica), passaram a ser desenvolvidas em parceria com o varejo, notadamente com os supermercados e hipermercados.

Com a ausência de intermediário, representado pelo atacadista, ou seja, com um canal de distribuição mais curto, a empresa pode manipular, numa amplitude maior, os preços finais de seus produtos, além de obter informações mais fidedignas sobre seus consumidores. Dessa forma, o controle sobre o canal aumentou, mas por outro lado, ela passou a realizar as funções que anteriormente eram de responsabilidade do atacadista.

A empresa investiu muito na área de vendas, com a abertura de novos representantes e contratação de novos vendedores e com a montagem de um sistema de banco de dados sobre os clientes. O banco de dados desenvolvido pela empresa promove o monitoramento dos clientes (atacado e varejo). Através dele, o departamento de vendas sabe sobre quando e quanto um determinado cliente comprou, sobre pedidos em abertos, pagamentos, etc. Além disso, foi dada mais ênfase ao pessoal de linha de frente, para que os produtos chegassem eficientemente ao mercado consumidor.

Dentro de poucos meses a empresa será totalmente informatizada. O sistema será alimentado pelos vendedores no tocante a pedidos, posições de mercado, preços, quantidades vendidas, principais concorrentes, etc., ou seja, todas as informações referentes ao mercado. Essas informações percorrerão automaticamente toda a empresa, agilizando e integrando todos os seus processos internos. As informações serão então obtidas em tempo real e as pessoas, encarregadas hoje de manter o sistema funcionando, passarão a desenvolver um trabalho muito mais estratégico e desligando-se portanto, do operacional.

Dois objetivos são perseguidos pela empresa: a preferência dos consumidores e a construção da imagem de empresa e, dentro desse contexto, a distribuição é um fator essencial para o alcance dessas metas.

Definidos os supermercados e hipermercados como lojas de auto serviço com linhas completas de itens alimentares e não alimentares e o pequeno varejo como sendo representado por todos os outros pontos de revenda de derivados do trigo ao consumidor final, como por exemplo, as mercearias, pode-se dizer, que para a empresa analisada, os supermercados e hipermercados têm uma conotação diferente do pequeno varejo.

Para a empresa, é importante o produto estar nos grandes estabelecimentos (supermercados e hipermercados), porque isso fortalece a sua imagem de marca, por outro lado, é fundamental estar no pequeno varejo, pois é lá que a quantidade vendida é maior. Nas palavras do entrevistado tem-se que: “é muito importante que a dona de casa veja o produto na prateleira do supermercado. O supermercado é uma vitrine do mercado, você tem que estar ali. Você está no supermercado atendendo muito mais ao marketing do que ao próprio ganho.”

Esse aspecto também justifica a infreqüência das promoções de preços realizadas em conjunto com os supermercados uma vez que, os produtos fabricados pela empresa têm uma quantidade vendida muito maior no pequeno varejo do que nos grandes estabelecimentos. Por outro lado, a empresa, segundo o entrevistado, não tem por hábito negociar com o supermercado o espaço físico para a exposição de seus produtos, pois sabe que se assim o fizer terá que aumentar o preço final pago pelo consumidor, incorporando os custos de “aluguel de prateleira” pagos aos supermercados.

Além disso, o pequeno varejo “se espelha” no supermercado. Se um determinado produto ou uma determinada marca estiver presente nos grandes estabelecimentos, torna-se fácil a sua penetração no pequeno varejo.

Visto dessa forma, as negociações realizadas com os grandes estabelecimentos de varejo são duplamente importantes. De um lado elas visam a criação e manutenção de uma boa imagem de marca para os produtos Vilma e, de outro, elas promovem o produto e permitem a sua penetração no pequeno varejo. As negociações com o varejo não são menos importantes pois são nesses locais que o volume vendido é maior.

3.14.1 Considerações Finais da Evolução do Sistema de Distribuição de Produtos Provenientes da Moagem do Trigo

Pelo exposto observa-se que, as mudanças no ambiente externo da empresa e, mais especificamente, em seu ambiente de negócio, foram as principais causadoras das alterações na estratégia de distribuição da empresa.

O canal de distribuição adotado era o indireto, com a presença de atacadistas e varejistas como intermediários do sistema. Com a abertura econômica e o conseqüente aumento da concorrência, com a estabilização de preços do início da década e com a desregulamentação do mercado, a empresa viu-se obrigada a mudar sua estratégia de distribuição.

Apesar de continuar utilizando o sistema de distribuição indireto, passou a adotar a estrutura de multicanais, trabalhando com canais formados por atacadistas e varejistas ou negociando diretamente com os varejistas.

A utilização de canais indiretos em ambos os casos (antes e depois das políticas adotadas pelo governo, no início da década) justifica-se pelas especificidades do produto e da demanda. Trata-se de um produto de baixo valor unitário, com alto índice de substituição que tem uma demanda dispersa.

Além disso, o fato da empresa estar propensa a trabalhar com canais de distribuição mais curtos justifica-se, na medida em que, o preço é um fator crucial para a manutenção do diferencial competitivo da empresa. Sendo o canal mais curto, o preço é mais eficazmente manipulável. Por outro lado, este canal permite uma comunicação mais eficiente da empresa com o mercado,

mantendo-a próxima de seus consumidores e fazendo com que as reações às alterações na demanda por seus produtos sejam mais rapidamente sentidas. A agilidade na obtenção da informação é nesse caso fundamental.

Pode-se observar, também, que os intermediários que compõem o canal de distribuição são vistos como empresas independentes que tentam maximizar individualmente seus lucros, mesmo que isso ocorra em detrimento do sistema como um todo.

É atribuído um nível de importância diferenciado para os canais de distribuição adotados, sobressaindo o mais curto, sem a presença do estabelecimento atacadista, em detrimento daquele onde o número de unidade intermediárias é maior. E, mesmo no canal mais curto, dá-se tratamento diferenciado para cada um deles. Para aqueles que contém grandes estabelecimentos varejistas, a ênfase é na imagem de marca e portanto políticas são desenvolvidas nesse sentido e, para aqueles que comportam o que pode ser chamado de pequeno varejo, privilegia-se o montante vendido.

Por esse estudo pode-se observar e confirmar aspectos fundamentais sobre a teoria de canais de distribuição existente principalmente no que tange à sua estrutura e mudança ao longo do tempo.

Assim sendo, apesar das limitações inerentes ao estudo de caso com respeito às generalizações, uma vez que as informações obtidas representam a realidade transitória de uma única organização, acredita-se que esse trabalho tenha resultado em uma contribuição em direção a um melhor entendimento das forças que modelam os canais de distribuição e de suas características intrínsecas.

4 ANÁLISES DOS ESTUDOS

4.1 Qual a forma mais utilizada nos estudos analisados?

Como pode ser analisado nos estudos de caso estudados, o canal de distribuição mais utilizado foi o INDIRETO.

Danone – **Canal Indireto**

Turismo – **Canal Direto e Indireto**

Hortaliças – **Canal Indireto**

Bananas – **Canal Indireto**

Eli Lilly – **Canal Indireto**

Revestimentos Cerâmicos – **Canal Direto 15% e Indireto 85%**

Vaquinha Nevada – **Canal Indireto**

Laticínios Babilônia – **Canal Indireto**

Hortaliças Agricultura Familiar – **Canal Direto e Indireto**

Chalet Agropecuária – **Canal Direto**

Pet Feliz – **Canal Indireto**

Biscoitos POA – **Canal Indireto**

Moagem de Trigo – **Canal Indireto**

4.2 É a mais eficiente?

Nos estudos de caso levantados o Canal de Distribuição mais utilizado pelas empresas foi o INDIRETO.que em termos de lucratividade não é o mais eficiente, uma vez que os intermediários tais como varejistas e atacadistas, são vistos como empresas independentes que tentam maximizar individualmente seus lucros.

Em contrapartida, a utilização de canais indiretos justifica-se pelas especificidades dos produtos e da demanda, principalmente quando se trata de produtos de baixo valor unitário, com alto índice de substituição e que possuem uma demanda dispersa.

Outra desvantagem na retirada dos intermediários, está ligada à logística, distribuição, transporte e exposição dos produtos. O uso de intermediários facilita a atuação da empresa e aumenta o conhecimento direto que ele tem do consumidor final, diminuindo assim os riscos de concessão de

crédito e aprimorando as características desejáveis dos produtos para cada tipo de consumidor (segmentação).

Um ponto que não pode deixar de ser comentado está relacionado aos custos para o fabricante, uma vez que os intermediários realizam os serviços de estoque nos pontos de venda e financiam os produtos para os consumidores. Todos estes processos acarretam custos adicionais para o produto, além de poder focar na sua atividade principal, que é a produção

4.3 Quais as cadeias de abastecimento que mais utilizam estudos em canal de distribuição? Apresentar o quadro com os setores e os autores.

ALIMENTÍCIO	TURISMO	AGRÍCOLA	FARMACEUTICO	CONSTRUÇÃO CIVIL	PECUÁRIA
CONSOLI <i>et al.</i> (2008); SANTOS <i>et al.</i> (2005); SILVA <i>et al.</i> (2005); ROSS <i>et al.</i> (2010); MARTINS <i>et al.</i> (2008)	LOHMANN <i>et al.</i> (2007)	LOURENZANI <i>et al.</i> (2004); BORGES <i>et al.</i> (2007); CASTRO <i>et al.</i> (2003); MACHADO <i>et al.</i> (2007); ALMEIDA <i>et al.</i> (1999)	OLIVEIRA <i>et al.</i> (2004)	ROCHA <i>et al.</i> (2006)	CAMARGO <i>et al.</i> (2004)

4.4 Quais estudos de caso foram implementados?

Danone

Segundo Consoli *et al.* (2008), a Danone implementou três tipos de canais de distribuição: **RCA (Representante Comercial Autônomo)**, que utiliza um sistema de distribuição onde um representante prospectado pela Danone realiza todas as atividades de venda, incluindo visitas a clientes, vendas, merchandising e acompanhamento. Além desta, possui **DAD (Distribuidor Autorizado Danone)**, em que a Danone passa a vender seus produtos para os DAD's, que geralmente são os antigos RCA's. Também possui o **D2D** que se dá quando a Danone pratica a venda Porta a Porta

Hortaliças

Este estudo de Lourenzani *et al.* (2004), concluiu que este trabalho atendeu ao seu objetivo de analisar a competitividade dos principais canais de distribuição de hortaliças no Estado de São Paulo, em especial o caso do tomate *in natura*, buscando contribuir com proposições para a sua melhoria sistêmica. Como contribuição teórica, verificou-se que o método, inicialmente proposto para análise de competitividade de cadeias produtivas, mostrou-se adequado para a análise da competitividade de canais de distribuição.

Bananas Norte de Minas

Segundo Borges *et al.* (2007), a cooperativa optou pela montagem de uma central de distribuição própria, para escoar a produção. A distribuição é feita em função do tipo da banana: verde ou climatizada. A grande vantagem desses canais para a cooperativa é a fidelização.

Eli Lilly

Segundo Oliveira *et al.* (2004), o desenvolvimento desta pesquisa permitiu identificar quais são os canais de marketing utilizados pela Eli Lilly. Por meio do desenvolvimento da pesquisa notificou-se que a estrutura dos canais de marketing é dividida entre atacado e varejo.

Empresa de Laticínios Vaquinha Nevada

Segundo Santos *et al.* (2005), o modelo de distribuição utilizado parece se encaixar num perfil mais conservador, onde o principal objetivo é de garantir o custo baixo de produção e preços acessíveis ao consumidor, procurando manter o máximo de controle sobre o produto.

Empresa de Laticínios Babilônia

Segundo Silva *et al.* (2005), a empresa apresenta comportamentos mais característicos de um tipo prospectivo em termos de estratégias adotadas, a medida que está sempre em busca de oportunidades e parcerias. Sua estrutura de canal “inovadora” reflete esta tendência.

Chalet Agropecuária

Conforme Camargo *et al.* (2004), o estudo revelou resultados significativos, tanto para o enriquecimento teórico abordado em questão, quanto para a compreensão do ideal de canal de distribuição através do fortalecimento estrutural da cadeia de fornecedores empreendida no Red Beef Connection.

Empresa Pet Feliz

Segundo Ross *et al.* (2010), foi verificado que a cadeia é eficiente entre os elos empresa e distribuidor, através do resultado do questionário respondido pelos gestores da Pet Feliz e pelos próprios distribuidores, entretanto os Lojistas e Consumidores finais informaram no questionário, em várias situações, insatisfação em relação em aspectos relacionados ao mix de Marketing.

Empresa Biscoitos Porto Alegre

Segundo Martins *et al.* (2008), a pesquisa indicou que as principais funções de um canal de distribuição envolvem distribuir, comercializar, transportar e entregar os produtos. No caso do Grupo Biscoitos Porto Alegre, o canal de distribuição também é responsável pela maior parte das ações de marketing, além de determinar o preço final do produto e o grau de exposição no ponto de venda. De acordo com os autores pesquisados o canal de distribuição é fundamental no sucesso ou fracasso de um produto.

Evolução do Sistema de Distribuição de Produtos Provenientes da Moagem do Trigo

Segundo Almeida *et al.* (1999), apesar das limitações inerentes ao estudo de caso com respeito às generalizações, uma vez que as informações obtidas representam a realidade transitória de uma

única organização, acredita-se que esse trabalho tenha resultado em uma contribuição em direção a um melhor entendimento das forças que modelam os canais de distribuição e de suas características intrínsecas.

4.5 Quais estudos de caso não foram implementados por falta de dados?

Setor do Turismo

Segundo Lohmann *et al.* (2007), a abordagem merece ser mais bem estudada e eventualmente aplicada no Brasil, uma vez que por aqui há uma escassez de estudos sobre canais de distribuição, quer enfocando as relações entre os canais, quer utilizando como caso de estudo um determinado destino turístico.

Empresa de Insumos Agrícolas

Segundo Castro *et al.* (2003), foi concluído que existe uma grande oportunidade de integração desses canais coordenando-os e principalmente criando uma relação de confiança e colaboração, mas que isso viria depois de uma reestruturação do sistema encontrado na empresa, através das sugestões colocadas no item de implicações gerenciais.

Empresa de Revestimentos Cerâmicos

Segundo Rocha *et al.* (2006), considerou que o objetivo principal de projetar um novo canal de distribuição que permitisse a melhoria do nível de serviço logístico foi atendido. A execução do referido projeto em um mercado específico do Nordeste brasileiro demonstrou que houve a melhoria pretendida.

Hortaliças Agricultura Familiar em 02 cidades paulistas

O Machado *et al.* (2007), faz-se necessário estudos mais aprofundados sobre os diversos agentes que fazem parte dos canais de distribuição utilizados por produtores familiares. Isso será feito em uma etapa posterior da pesquisa, quando serão analisados agentes, tais como: atacadistas, varejistas e empresas do ramo de refeições coletivas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em se tratando de canais de distribuição e relação com os intermediários, o fator confiança também parece interferir nesta percepção. Este termo tem sido considerado como tendo um papel muito importante para o desenvolvimento de relações de negócios duradouras, contribuindo para fortalecer as relações interpessoais, intraorganizacionais e interorganizacionais (Svensson, 2001). Sendo assim, a confiança ou desconfiança com que os membros do canal percebem seus intermediários os leva a maneiras diferentes de desenvolver suas estratégias.

Estes resultados possibilitam levantar algumas hipóteses. Primeiro, as estruturas de canais de distribuição bem como as estratégias adotadas pelas empresas podem variar de acordo com as percepções que os gerentes responsáveis pelos canais têm da importância das atividades dos intermediários e do grau de confiança atribuída a eles. Quando esta percepção é positiva, no sentido de que estes podem se tornar parceiros visando objetivos comuns, a estrutura do canal tende a seguir padrões mais modernos e inovadores. Ao contrário, quando os intermediários são vistos com muitas ressalvas e desconfianças, há uma tendência em se estruturar de forma mais tradicional, sem buscar alternativas que incluam participações mais ativas destes intermediários. Segundo, o que leva a organização a perceber seus intermediários de forma mais positiva ou negativa e atribuir ou não confiança em suas atividades podem estar associados às seguintes variáveis:

- conhecimentos e habilidades gerenciais do responsável pela distribuição: esta é uma variável muito importante que tem a ver com as habilidades pessoais do gerente em termos de capacitação, comunicação, experiências etc.
- experiências passadas nas relações com os intermediários: esta variável tem uma relação direta com o nível de percepção do gerente. Dependendo dos resultados obtidos nas relações anteriores com os intermediários e das experiências pessoais e organizacionais com este tipo de negociação, haverá uma tendência em agir de forma mais positiva ou negativa.
- cultura e valores organizacionais: esta variável está relacionada a um fator mais amplo que depende de como a organização lida com seu ambiente. Neste caso, se ela adota uma postura mais defensiva, prospectiva, analista ou reativa.

O motivo deste comparativo foi investigar e ilustrar de uma maneira lúdica todas as 03 hipóteses citadas acima, demonstrando os diferentes ramos das 14 empresas analisadas com os demais membros dos canais, tais como atacadistas e varejistas, sendo um momento que se configura em grande concorrência e globalização dos negócios.

6 REFERÊNCIAS

ABANORTE. Disponível em: <<http://www.abanorte.com.br>>. Acesso em: 23 outubro 2004.

ARBACHE, F. S.; SANTOS, A. G.; MONTENEGRO, C.; SALLES, W. F. Gestão de logística, distribuição e trade marketing. 3ª Edição. Rio de Janeiro: FGV Management, 2006.

ARMSTRONG, Gary; KOTLER, Philip. . Princípios de Marketing. 9ª ed. São Paulo: Pearson, 2005.

BALLOU, Ronald H. Logística Empresarial. Atlas, 1993.

BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento. São Paulo: Saraiva 2003.

Buhalis, D. Distribution Channels in the Changing Travel Industry. International Journal of Tourism Research, v.2, p.355-359. 2000a.

Buhalis, D. e E. Laws. Tourism Distribution Channel: Practices, Issues and Transformations.

London: Continuum. 2001.

CHING, H. Y. Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada. São Paulo: Atlas, 1999.

CHRISTOPHER, Martin. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHURCHILL JR. , Gilbert A; PETER, J. Paul. Marketing; Criando valor para os clientes. 2. Ed. São Paulo; Saraiva, 2000.

COUGHLAN, Anne T; ANDERSON, Erin; STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adel L. Canais de Marketing e

Distribuição. 6ª ed. São Paulo: Bookman, 2002.

COURÁ, Deise Portugal. A Importância da Logística no Transporte de Produtos Frigorificados no Brasil: um estudo de caso na empresa Perdigão Agroindustrial. Florianópolis: UFSC, 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção).

CUNHA, L. Introdução ao Turismo. Lisboa: Verbo. 2001

DORNELAS, J. Plano de Marketing no seu Plano de Negócios. Disponível em:

<http://www.planodenegocios.com.br/dinamica_artigo.asp?tipo_tabela=artigo&id=31>. Acesso em: 08 junho 2008.

ELOLO, Pagnani Marques; MONTEIRO, Geraldo Cardoso; PARRA, José Francisco. Um Estudo de Diferenciais Competitivos na Indústria Farmacêutica sob a Óptica do Marketing Estratégico: ênfase na cadeia de valores, nos agente e processos, que se relacionam com comercialização dos medicamentos sob prescrição médica (RX). In: Anais eletrônicos da XXXVIII Asamblea Anaul CLADEA – Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administracion, 2003, Lima-Peru.

FERRAES Neto, F. A Logística em Sistemas Produtivos Complexos: um estudo de caso no pólo automotivo de Curitiba. Florianópolis, 2000.

FERRAES Neto, F. A Relação da Logística com a Administração Financeira e seus Impactos nos Índices Financeiros de uma Organização. Rev. FAE, Curitiba, v.5, n.3, p.41-49, set./dez. 2002.

GITMAN, Lawrence J. Princípios de Administração Financeira – essencial. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

KELLER, K. L.; KOTLER, P. Administração de Marketing. 12ª ed. São Paulo: Pearson, 2006.

KNOWLES, T. e P. GRABOWSKI. Strategic Marketing in the Tour Operator Sector. In: F. Vellas e L. Bécherel (Ed.). The International Marketing of Travel and Tourism: a Strategic Approach. New York: St Martins Press, 1999. Strategic Marketing in the Tour Operator Sector.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 736 p.

KOTLER, P., J. BOWEN, et al.. Marketing for Hospitality and Tourism. New Jersey: Prentice Hall. 2003.

KOTLER, P. Marketing Essencial: conceitos, estratégias e casos. 2ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

LACERDA, Leonardo. Logística Reversa; Uma visão sobre os conceitos básicos e as práticas operacionais São Paulo Atlas, 2003.

LAS CASAS, A. L.. . Marketing: conceitos, exercícios, casos. São Paulo: Atlas, 1987.

MACHADO, M. D.; SILVA, A. L. Distribuição de Produtos da Agricultura Familiar: uma análise exploratória no varejo. In: Proceedings of IV International Conference on Agri-food chain/networks economics and management. Ribeirão Preto: FEARP/USP, 2003.

MARTINS, P. G.; LAUGENI F. B. Administração da Produção. São Paulo: Saraiva, 1998.

NAZÁRIO Paulo, WANKE, Peter, FLEURY, P.F. Artigo: O Papel do Transporte na Estratégia Logística. <http://www.ilos.com.br/web/index.php?option=com_contentHYPERLINK

"http://www.ilos.com.br/web/index.php?option=com_content&task=view&id=1107&Itemid=74&lang=br"&HYPERLINK

"http://www.ilos.com.br/web/index.php?option=com_content&task=view&id=1107&Itemid=74&lang=br"task=viewHYPERLINK

"http://www.ilos.com.br/web/index.php?option=com_content&task=view&id=1107&Itemid=74&lang=br"&HYPERLINK

"http://www.ilos.com.br/web/index.php?option=com_content&task=view&id=1107&Itemid=74&lang=br"id=1107HYPERLINK

"http://www.ilos.com.br/web/index.php?option=com_content&task=view&id=1107&Itemid=74&lang=br"&HYPERLINK

"http://www.ilos.com.br/web/index.php?option=com_content&task=view&id=1107&Itemid=74&lang=br"Itemid=74HYPERLINK

"http://www.ilos.com.br/web/index.php?option=com_content&task=view&id=1107&Itemid=74&lang=br"&HYPERLINK

"http://www.ilos.com.br/web/index.php?option=com_content&task=view&id=1107&Itemid=74&lang=br"lang=br>
- Acessado em 06 abr. 2012.

NEVES, M. F. Um modelo para Planejamento de Canais de Distribuição no Setor de Alimentos. Tese (Doutorado). FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999. 297 p.

NOVAES, Antônio Galvão. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 409 p.

NOVAES, Antonio Galvão, 1935. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição / Antonio Galvão Moraes – Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

O'CONNOR, P. Electronic Distribution for Tourism and Hospitality. Oxford: CAB International. 1999.

PANORAMA Setorial. A Indústria Cerâmica. São Paulo: Gazeta Mercantil S.A., Ago. 2000. 2v.

PEARCE, D. G. e R. TAN. Distribution Channels for Heritage and Cultural Tourism in New Zealand. Asia Pacific Journal of Tourism Research, v.9, n.3, p.225-237. 2004.

PENSA – Programa dos Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial – www.pensa.org.br

REARDON, T.; BERDEGUÉ, J. A. The Rapid Rise of Supermarkets in Latin America: challenges and opportunities for development. Development Policy Review, v. 20, n. 4, p. 371-388, 2002.

REVISTA FRUTAS E LEGUMES. Infra-estrutura para exportação de frutas ainda é

ROSENBLOOM, Bert. Canais de Marketing e Distribuição. In: CZINKOTA, Michael R. Marketing: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ROSENBLOOM, Bert. Canais de Marketing: uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002. 557 p.

SEMENENIK; Richard J. BAMOSSY Gary J. **Princípios de Marketing e Canais de Distribuição em uma Perspectiva Global**. São Paulo, V. 16, N. 3, p. 21-127, jul/jan, 2009

SILVA, A. L. A Adoção de Tecnologia de Informação em Canais de Distribuição. 1999. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. T. Marketing Channels. 5th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996. 576 p.

SVENSSON, G. Extending Trust and Mutual Trust in Business Relationships Towards a Synchronised Trust Chain in Marketing Channels. Management Decision, 39, 6, pp. 431-440, 2001

VIANA, João José. Administração de Materiais: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2000.