

FUNDAÇÃO DE ENSINO “EURÍPIDES SOARES DA ROCHA”
CENTRO UNIVERSITÁRIO EURÍPIDES DE MARÍLIA - UNIVEM
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO COM LINHA DE FORMAÇÃO EM MARKETING

FERNANDO MARRONI GENOVA
JOSÉ AUGUSTO ARAUJO MOREIRA
LUCIANO ANDRÉ DE SOUZA

**ANALISE DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DE BEBIDAS: ESTUDO DE CASO NA
DISTRIBUIDORA EXCELENTE TIGERS DE MARÍLIA-SP**

MARÍLIA
2008

FERNANDO MARRONI GENOVA
JOSÉ AUGUSTO ARAUJO MOREIRA
LUCIANO ANDRÉ DE SOUZA

ANALISE DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DE BEBIDAS: ESTUDO DE
CASO NA DISTRIBUIDORA EXCELENTE TIGERS DE MARÍLIA-SP

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração da Fundação de Ensino
“Eurípides Soares da Rocha”, Mantenedora do
Centro Universitário Eurípides de Marília –
UNIVEM, como requisito para obtenção do grau de
Bacharel em Administração com linha de Formação
em Marketing.

Orientador:
Prof. ÉDERSON LUIZ PIATO

MARÍLIA
2008

GENOVA, Fernando Marroni; MOREIRA, José Augusto Araujo; SOUZA, Luciano André.

Análise do Canal de Distribuição de Bebidas: Estudo de Caso na Distribuidora Excelente Tigers, da cidade de Marília-SP/ Luciano André de Souza; Fernando Marroni Genova; José Augusto Araújo Moreira; orientador: Prof. Éderson Luiz Piato, SP; [s.n.], 2008.78 f.

Trabalho de Conclusão Graduação em Administração de Empresas com Linha de Formação em Marketing de Marília, Fundação de Ensino Eurípides Soares da Rocha, Mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM.

1. Canal de Distribuição 2. Distribuição de Bebidas 3. Fatores Determinantes para o Sucesso de uma Distribuidora.

CDD: 658.84



FUNDAÇÃO DE ENSINO "EURÍPIDES SOARES DA ROCHA"
Mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília - UNIVEM
Cursos: Administração de Empresas, Análise de Sistemas, Comércio Exterior, Marketing.

José Augusto Araujo Moreira - 35599-2
Fernando Marroni Genova - 35104-0
Luciano André de Souza - 35761-8

TÍTULO "ANÁLISE DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DE BEBIDAS: ESTUDO DE CASO NA DISTRIBUIDORA EXCELENTE TIGERS (AMBEV) DE MARÍLIA - SP"

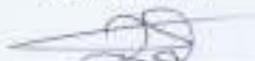
Banca examinadora do Trabalho de Curso apresentada ao Programa de Graduação em Administração de Empresas da UNIVEM, F.F.E.S.R. para obtenção do Título de Bacharel em Administração de Empresas.

Nota: 8,00

ORIENTADOR:


Ederson Luiz Pinto

1º EXAMINADOR:


Paulo Medeiros

2º EXAMINADOR:


Ildonilton Sérgio de Arruda

Marília, 11 de novembro de 2008.

Dedicamos este trabalho aos nossos pais que estiveram ao nosso lado nos apoiando e encorajando quando estávamos fracos nos mostrando o que havia de melhor dentro de nós e nos ensinando a acreditar em nosso potencial e acima de tudo, nos amando incondicionalmente...

Aos nossos irmãos, amigos e namoradas que nos apoiaram incondicionalmente em toda nossa jornada, que conosco lutaram, nos ajudando a vislumbrar dias melhores e a entender que para cada noite de lágrimas, sempre há um amanhecer de esperança e forças renovadas para continuar a prosseguir o caminho que nos propusemos a trilhar...

Aos nossos mestres que repartiram conosco os seus conhecimentos colocando em nossas mãos as ferramentas com as quais abriremos novos horizontes, que quando deveriam ser mestres foram amigos e em sua amizade nos compreenderam e nos ensinaram e acima de tudo nos deram grandes lições de vida.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a todos pela colaboração e contribuição, seja ela de forma direta ou indireta, para que este trabalho se tornasse realidade.

Registramos aqui nosso fraterno agradecimento à empresa Excelente Distribuidora de Produtos Ltda, que nos abriu as portas para o conhecimento e estudos de suas práticas empresariais e pela atenção que nos foi dada durante a entrevista de campo na mesma, através de pessoas como: Walter Bueno de Souza e Edson Gonçalves Barbosa Filho.

Agradecemos também a nosso Professor Orientador Éderson Luiz Piato por sua postura que foi muito além da relação orientador-orientado. No momento preciso suas intervenções nos colocaram ou mantiveram no caminho e direção certos, incentivando-nos para que concluíssemos o trabalho e não ficássemos no meio do caminho.

A todos os nossos reconhecimentos, e nossa sincera e permanente gratidão.

"A única coisa que separa um homem do que ele quer da vida normalmente é simplesmente à vontade de tentar aquilo e a fé para acreditar que aquilo é possível." (Richard M. Devos)

GENOVA, FERNANDO MARRONI; MOREIRA, JOSÉ AUGUSTO ARAÚJO; SOUZA, LUCIANO ANDRÉ **Análise do Canal de Distribuição de Bebidas: Estudo de Caso na Distribuidora Excelente Tigers (AMBEV)**. 2008. 78 f. Trabalho de Conclusão de Curso - Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino Eurípides Soares da Rocha, Marília, 2008.

RESUMO

Os canais de distribuição oferecem a construção de vantagens competitivas sustentáveis, por suas características de longo prazo, tanto no planejamento como na implementação, por exigirem estrutura de organizações consistentes e terem base em pessoas e relacionamentos. O objetivo deste trabalho é entender melhor este relacionamento, descrever o conceito de canais de distribuição e exemplificá-lo através do estudo de caso na Distribuidora Excelente. Este trabalho caracteriza-se por um estudo de caso realizado na empresa Excelente Tigers, na cidade de Marília/SP, que distribui produtos da empresa AMBEV. Foi realizada uma entrevista com o supervisor de *trade* marketing e gerente administrativo da empresa por meio de um roteiro semi-estruturado. O estudo permitiu mostrar como funciona na prática, uma distribuidora de bebidas, relacionando todos os aspectos de relacionamento, eficiência e eficácia na entrega do produto no lugar certo e na hora certa, gerando lucratividade para os membros do canal, e cumprindo os objetivos principais de uma distribuidora, que é ser o elo de ligação entre a empresa fabricante (AMBEV) e os demais membros do canal de distribuição.

Palavras-Chaves: Canal de Distribuição. Distribuição Física de Produtos. Relacionamento de no canal.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
CAPÍTULO 1 - CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	13
1.1 Canais de distribuição: definição e fundamentos	13
1.2 Importância dos Canais e Intermediários na Distribuição Física	14
1.3 Funções e Fluxos do Canal de Distribuição	15
1.4 Membros do Canal de Distribuição.....	19
1.5 Objetivos e Limitações dos Canais de Distribuição	20
1.6 Vantagens do Uso dos Canais de Distribuição.....	21
1.7 Relacionamento no Canal de Distribuição	23
1.7.1 Orientação para Relacionamentos de Longo Prazo.....	23
1.7.2 Estágios do Processo de Construção de Relacionamentos.....	24
1.7.3 Estruturas de Relacionamento	25
1.8 Conflitos nos Canais de Distribuição	27
1.8.1 Causas dos Conflitos nos Canais de Distribuição	28
1.8.2 Formas de Minimização dos Conflitos.....	33
1.9 Cooperação e Relacionamento nos Canais de Distribuição	33
CAPÍTULO 2 - LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO FÍSICA DE PRODUTOS	35
2.1. História da Distribuição Física – Evolução	36
2.2. Características das Operações Logísticas.....	37
2.3. Importância da Distribuição e Logística de Marketing.....	38
2.4. Organização de Operação Logística.....	39
2.5. Indicadores de Desempenho na Distribuição Logística	41
2.6. Gerenciamento da Cadeia de Distribuição	43
CAPÍTULO 3 - CANAL DE DISTRIBUIÇÃO PARA OS SEGMENTOS ALIMENTÍCIOS E DE BEBIDAS.....	46
3.1. Os Distribuidores no Segmento Alimentício: Quais são as grandes Tendências?	47
3.1.1 Grandes Tendências para o Varejo e as Oportunidades para os Segmentos de Alimentos e Bebidas	49
CAPÍTULO 4- METODOLOGIA.....	53
4.1. Caracterização da Pesquisa	53
4.1.1 Apresentação do Problema e Objetivos da Pesquisa.....	53
4.1.2 Caracterização do Setor Estudado	55
4.2. Tipo da Pesquisa e Técnica de Coleta de Dados	55
4.3. Instrumentos de Coleta de Dados	56
4.3.1 Diário de Campo	56
4.4. Análise de Dados.....	57

CAPÍTULO 5 - ESTUDO DE CASO: ANÁLISE DA DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS DE BEBIDAS EXCELENTE TIGERS – MARÍLIA/SP	58
5.1. Excelente Tigers: Apresentação e Análise da Empresa	58
5.1.1 Histórico da Empresa	59
5.1.2. Organograma da Empresa	60
5.1.3 Participação de Mercado e Principais Concorrentes do Mercado de Cerveja.....	62
5.1.4 Participação de Mercado e Principais Concorrentes do Mercado de Refrigerantes	64
5.1.5. Mercado Alvo da Distribuidora Excelente Tigers.....	65
5.1.6 Área Geográfica de Atuação.	66
5.1.7. Portifólio de Produtos Distribuídos.	66
5.2. Relacionamento: AMBEV / Excelente Tigers/ Clientes	71
5.2.1 Relacionamento: Conflitos e Benefícios	72
5.2.2 Relacionamento: Acompanhamento de Desempenho da Distribuidora AMBEV.....	73
5.2.3 Relacionamento: Reclamações e Trocas de Produtos	74
5.2.4 Relacionamento: Divulgação dos Produtos e Material Promocional	74
5.2.5 Relacionamento: Controle de Estoques, Logística e Equipes de Vendas Da Distribuidora	75
CONSIDERAÇÃO FINAIS.....	76
REFERÊNCIAS	77
APÊNDICE A	80

INTRODUÇÃO

O propósito de abordar os estudos sobre canais de distribuição, têm o objetivo principal, de primeiramente, definir o conceito apresentado pelo marketing, de tornar organizações interdependentes no processo de disponibilizar o produto para o cliente, ou seja, qual a melhor maneira, de disponibilizar produtos para o cliente, através da parceria entre empresas diferentes, porém com o mesmo objetivo em comum.

A partir desta definição, é possível afirmar que as decisões a respeito dos canais de distribuição envolvem compromissos de longo prazo entre várias empresas que são intermediárias no contato com o cliente final, porém se tornam parceiras da empresa produtora ou fabricante, para que os produtos dela alcance um número maior de pessoas, do que se a empresa trabalhasse sozinha.

De posse do entendimento, da principal função do canal de distribuição, pode-se afirmar que ele existe para atender as necessidades dos clientes finais, buscando atender o mercado conforme suas necessidades de quantidade (volume) e tempo de entrega, criando um abastecimento de produto, independente do porte físico da organização, aumentando o número de consumidores potenciais do produto e facilitando a troca de informações entre empresa e clientes, agregando valor ao produto e reduzindo os custos da empresa fabricante.

Definindo o canal de distribuição e a importância dos intermediários, ao processo de entrega de valor para o cliente, o presente trabalho tem como objetivo principal detalhar todas as funções de um canal de distribuição, e de um intermediário para que o produto certo, chegue na quantidade certa, no tempo certo para o consumidor final, e também explicar os objetivos de um canal de distribuição, suas limitações operacionais, e o relacionamento existente entre todos os membros do canal de distribuição.

Para a consecução de tal objetivo, foi utilizados o ferramental metodológico da pesquisa descritiva, com pesquisa de campo nas instalações da Distribuidora de Produtos AMBEV - Excelente Tigers localizada na cidade de Marília/SP, e entrevistas realizadas com alguns de seus funcionários. Segundo Nohara e Acevedo (2004), tal metodologia pode ser definida como a pesquisa que busca descrever as características do fenômeno que está sendo alvo de estudo e compreender as relações de causa e efeito desse fenômeno, no caso de nosso

estudo, a Análise do Canal de Distribuição de Bebidas: Estudo de Caso na Distribuidora Excelente Tigers (AMBEV).

Para melhor compreender este assunto, o presente trabalho foi dividido em cinco partes. No primeiro capítulo, o objetivo foi descrever o que são canais de distribuição entre todas as suas vantagens, desvantagens, limitações e o relacionamento ocorrido entre seus membros. No segundo capítulo, o objetivo foi descrever o processo logístico de distribuição física de produtos e a necessidade dos intermediários ao longo de um canal de distribuição. No terceiro capítulo o objetivo foi delinear toda estrutura do sistema, dos canais de distribuição para o segmento alimentício e de bebidas, foco desta pesquisa. O quarto capítulo foi designado para descrever toda metodologia utilizada para a pesquisa na distribuidora Excelente. No quinto capítulo e último capítulo é apresentado o resultado da pesquisa de campo, contendo todas as informações a respeito da distribuidora Excelente, e o seu relacionamento com a empresa fabricante AMBEV, do qual faz parte do canal de distribuição, em conjunto com as teorias apresentadas ao longo da revisão bibliográfica.

CAPÍTULO 1 – CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

O objetivo deste capítulo é definir de forma geral o significado de canais de distribuição bem como sua importância na distribuição física dos produtos, analisando a necessidade da utilização de parceiros pela empresa produtora, e quais as formas de gestão dessa ferramenta de marketing.

1.1 Canais de distribuição: definição e fundamentos

De acordo com Kotler (2000, p.510), “os canais de distribuição (ou de marketing) são conjuntos de organizações interdependentes envolvida no processo de disponibilização de um produto ou serviço para uso e consumo”.

Decisões sobre os canais de distribuição dos produtos estão entre as mais importantes decisões a se tomar em uma empresa. As decisões acerca dos canais de distribuição estão interligadas com todas as outras decisões de marketing de uma empresa.

Muitas vezes, as empresas prestam pouca atenção aos seus canais de distribuição. Aqueles que vêm as suas funções simplesmente como a transporte físico armazenagem e distribuição de produtos acabados ao consumidor final não conseguem utilizar os canais de distribuição como uma arma de diferencial competitivo para a empresa.

Muitos produtores utilizam intermediários para levar os seus produtos até ao mercado, criando assim um canal de distribuição, isto é, um conjunto de organizações interdependentes, envolvidas no processo de tornar disponível um produto ou serviço para consumo.

O canal de distribuição física diz respeito ao movimento dos produtos acabados da empresa para seus clientes imediatos; no caso de indústrias, o fluxo vai de suas fábricas ou depósitos para estabelecimentos comerciais, como atacadistas, distribuidores ou varejistas, que disponibilizarão as mercadorias para os consumidores finais.

As empresas utilizam intermediários nos canais de distribuição buscando maior eficiência e tornar os seus bens disponíveis para os mercados alvo, devido aos contatos que os intermediários possuem sua experiência, especialização e escala de operações, conseguindo assim alcançar distancias e clientes que a empresa sozinha não conseguiria alcançar.

Conforme Bertaglia (2005, p.18), “Logística é o processo de planejar, programar e controlar o fluxo e a armazenagem eficientes e eficazes de matérias-primas, estoque em processo, produtos acabados e informação relacionada desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender os requisitos dos clientes”.

O mesmo autor comenta que uma única empresa geralmente não consegue controlar todo seu canal de distribuição, ou seja, desde os fornecedores de matérias-primas até os consumidores finais. Trazendo está realidade para prática das empresas, a logística de uma empresa tem um escopo mais estreito, geralmente se restringindo aos canais de fornecimento e distribuição física imediatos, ou seja, sua relação com os fornecedores e no máximo um intermediário antes do consumidor final.

1.2 A Importância dos Canais e Intermediários na Distribuição Física

Para desempenhar seu objetivo principal, que é disponibilizar produtos e serviços para uso ou consumo e satisfazer os usuários finais no mercado, sejam eles consumidores ou compradores de empresas. Grandes partes das estruturas de canais utilizam intermediários que desempenham importante papel na distribuição de produtos e serviços (COUGHLAN, 2002, p.122).

A importância da existência dos canais relacionando atividades específicas ligadas à função de distribuição e atendimento das necessidades dos clientes finais, separando essas atribuições em fatores por parte da demanda e da oferta.

Por parte da demanda, destacam-se fatores como:

- A facilitação da busca, onde os intermediários ajudam a reduzir as incertezas no processo de distribuição (incertezas de necessidade, mercado e transação);
- O ajuste na desconexão de abastecimento. Por parte da demanda, destacam-se:
- A criação de rotina de transações;
- A redução no número de contatos e;
- A facilitação na transmissão e troca de informação.

Em resumo, os intermediários participam do esforço de canal, pois agregam valor e ajudam a reduzir os custos do canal. (COUGHLAN, 2002, p.123)

a) De acordo com Dias (2003, p.29), “A distribuição pode ser direta ou indireta. A distribuição direta ocorre sem a participação de um intermediário ou pessoa jurídica (para comprar e revender) e pode ser realizada por meio da venda pessoal ou por meio do marketing direto”. A distribuição indireta utiliza, no fluxo dos produtos, as figuras do atacado e/ou varejo, podendo ser classificada em: intensiva, seletiva e exclusiva.

b) No caso da distribuição intensiva a empresa deseja fazer a distribuição de seus produtos para o maior número possível de consumidores. É o caso da distribuição de cigarros, alimentos ou bebidas encontrados em diversos pontos da cidade. “Para fazer a distribuição intensiva, os fabricantes devem preocupar-se em distribuir seus produtos por canais mais longos.” (LAS CASAS, 2005, Administração de Vendas p. 255).

c) Conforme Dias (2003, p. 32), a distribuição é seletiva quando se leva em conta a imagem do produto:

“A imagem do ponto de venda deve ser compatível com a que se pretende fixar para o produto. Também quando é preciso que o revendedor ofereça alguns serviços e/ou facilidades, como crédito, assistência técnica, qualidade dos vendedores, etc. É recomendável que a empresa que opte por esse sistema respeite a área geográfica do intermediário selecionado. Esse tipo de distribuição é recomendado principalmente para os bens de compra comparada de médio e/ou alto valor unitário e para alguns bens de especialidade de baixo valor unitário”.

d) “A distribuição é exclusiva quando há fabricantes que escolhem seus revendedores e os autorizam a distribuir de forma exclusiva seus produtos, aqueles produtos em que os fabricantes não tiverem interesse de popularizar poderão ser distribuídos desse modo”(LAS CASAS, 2005, Administração de Vendas p. 255).

1.3 Funções e Fluxos do Canal de Distribuição

Um canal de marketing transfere as mercadorias dos fabricantes para os consumidores. Ele preenche as lacunas do tempo, local e posse que separam as mercadorias e os serviços daqueles que precisam ou desejam essas mercadorias ou serviços. Os membros do canal de distribuição realizam várias funções-chaves, algumas delas podem ser relacionadas abaixo:

- Reunir informações sobre clientes potenciais e regulares, concorrentes e outros participantes e forças do ambiente de marketing;
- Desenvolver e divulgar mensagens para estimular a compra;
- Firmar acordo sobre preços e outras condições para que se possa realizar a transferência de propriedade ou posse das mercadorias;
- Formalizar os pedidos junto a fábrica;
- Levantar recursos para financiamento de estoques em diferentes níveis no canal
- Assumir riscos relacionados à operação no canal;
- Fornecer condições para armazenagem e movimentação dos produtos físicos;
- Supervisionar a transferência de propriedade dos produtos de uma empresa para outra dentro do canal de distribuição.

Os membros dos canais desempenham muitas funções ajudando a completar as transações, nomeadamente através:

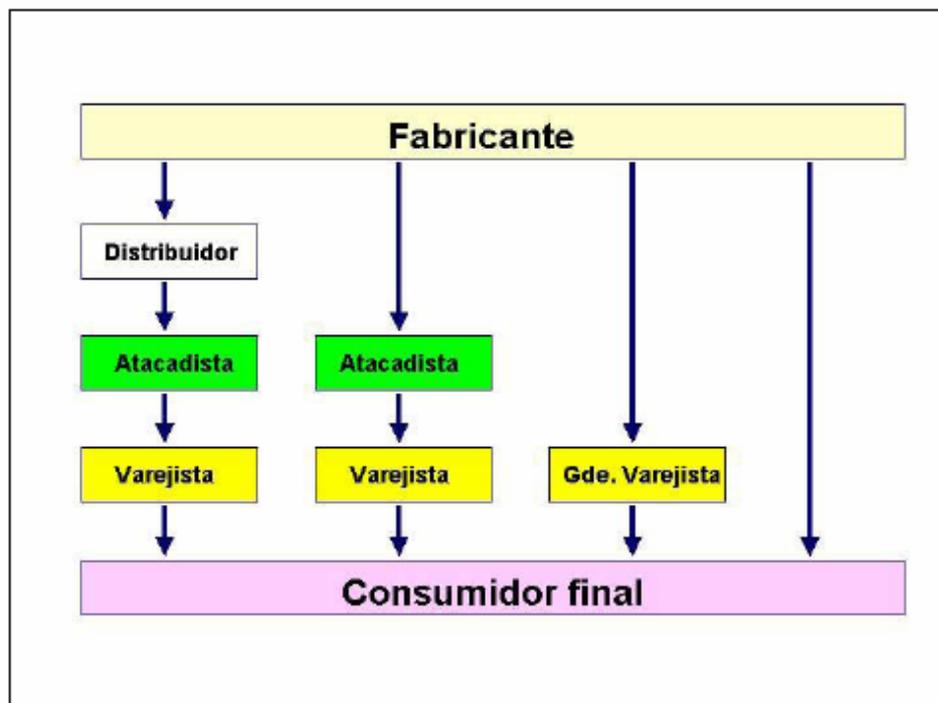
- Informação;
- Promoção;
- Contato;
- Negociação.

Ajudam também preencher as transações completas de:

- Distribuição física (transporte e armazenamento dos bens);
- Financiando a compra dos produtos a outros componentes do canal;
- Assumindo os riscos inerentes à operação de distribuição ao longo do canal.

Sendo a distribuição vinculada principalmente a intermediários que irão ser “ponte” entre os fabricantes e principalmente, estabelecimentos de auto-serviço (supermercados e congêneres) e o varejo tradicional (mercearias, quitandas, padarias, farmácias etc). (KOTLER, 2000, p.66)

Esse canal costuma se segmentar em vários sub-canais paralelos, alguns deles com múltiplos estágios, como a Figura 1.1 esquematiza abaixo.

Figura 1.1 Exemplo de Estrutura de Canal para Bens de Consumo Não-duráveis

Adaptado de BERTAGLIA, *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento*, 2005, p.28

A maioria das indústrias brasileiras de bens de consumo (principalmente alimentos, bebidas e cigarros), adota a estrutura multicanal para atender um varejo extremamente pulverizado, elas se valem de intermediários como distribuidores (revendem exclusivamente os produtos com a marca da companhia) e atacadistas (sem exclusividade). Isto permite às indústrias atuarem em mercados onde não teriam escala suficiente para operações econômicas e se concentrarem na produção e marketing institucional de seus produtos, deixando os demais processos aos intermediários parceiros. Grandes clientes (chamados de clientes-chave), como as grandes redes de supermercados (a rede Extra/Pão de Açúcar, Carrefour, Sonae, etc) ou atacado (Macro, Martins), costumam ser abastecido diretamente pelas indústrias, principalmente pelo grande volume de produtos que negociam e representam, tipicamente, de 15 a 20% das vendas em volume dessas indústrias.

Distribuidores e atacadistas têm um papel econômico e logístico fundamental, pois conseguem ganhar escala de operação pela consolidação da carga de diversos fornecedores e clientes (KOTLER, 2000, p.28).

Economias de escala são importantes para a logística (transporte, operação de armazéns e centros de distribuição etc), pois esse processo tem grandes custos para as empresas fabricantes e quando as mesmas conseguem dividi-los com parceiros e estes por sua vez, dividir entre várias empresas fabricantes, há aumento da lucratividade em toda cadeia, e para todos os seus participantes, inclusive melhores preços aos clientes finais.

Existem algumas funções logísticas ao longo dos canais (Movimentação de produtos físicos, transferência de propriedade, promoção) que constituem um fluxo denominado, “fluxo à frente” da atividade, que segue da empresa para o cliente. Outras funções (Pedido e pagamento) constituem um “contra fluxo” dos clientes para a empresa. Outras ainda (Informações, Negociações, Finanças e ato de assumir riscos) ocorrem em ambas às direções.

Quando se menciona canais de distribuição, existem cinco tipos de fluxos de mercadorias, a saber:

- **Fluxo Físico:** Transferência de mercadorias desde os fornecedores até o cliente final, sendo que há interação e contato entre fabricante e cliente final;
- **Fluxo de Propriedade:** Há transferência de propriedade e mercadoria para todos os níveis do canal, havendo contato do fabricante somente com os intermediários, nunca com o cliente final;
- **Fluxo de Pagamento:** Ocorre em todas as direções desde fabricantes, intermediários e cliente final;
- **Fluxo de Informações:** Ocorre em todas as direções e pode ser no sentido do mercado para a empresa, trazendo informações sobre concorrentes e comportamento dos clientes e também da empresa para os intermediários e clientes, buscando maior vínculo com os mesmos.
- **Fluxo de Promoção:** Ocorre principalmente ente fabricante e as intermediárias “Agências”, buscando maior contato com o mercado.

Todos os fluxos possuem três elementos em comum:

- I. Usam recursos escassos;
- II. Podem ser mais bem desempenhadas por meio de especialização;
- III. Podem ser trocadas entre os membros do Canal.

Na medida em que o fabricante transfere algumas funções para os intermediários, seus custos e preços são reduzidos, mas os intermediários por sua vez incluem uma margem que justifique seu trabalho, no entanto, esses custos e margens não podem deixar o produto com preços acima do mercado, caso contrário à utilização dos intermediários será dispensável.

As funções logísticas são as mais básicas que as instituições realizam. As mudanças nas instituições para a utilização de intermediários ao longo do canal refletem totalmente à descoberta de maneiras eficientes de combinar ou separar funções entre fabricantes e intermediários, buscando atender o cliente de forma rápida, eficiente e fornecendo uma variedade maior de mercadorias para os clientes-alvo.

1.4 Membros do Canal de Distribuição

O fabricante pode utilizar sua força de venda (equipe comercial) para vender diretamente ao consumidor, pode vender aos distribuidores industriais, que por sua vez venderão aos consumidores; pode vender através de representantes do fabricante ou vendedores da marca; ou pode utilizar esses representantes para vender através de distribuidores industriais.

Canal de distribuição convencional é aquele canal que consiste em um ou mais produtores, distribuidores, e varejistas, independentes, em que cada um procura maximizar o seu lucro pessoal, mesmo que isso comprometa os lucros do sistema como um todo.

Sistema de marketing vertical (VMS) é uma estrutura em que produtores, distribuidores e varejistas atuam como um sistema unificado. Um membro do canal detém os outros: tem contratos com eles ou detém tanto poder sobre eles que todos cooperam para o sucesso do canal como todo.

Os canais de marketing são vistos como sistemas de entrega de valor ao cliente em que cada membro do canal acrescenta valor para o cliente. Assim desenhar o canal de distribuição começa em descobrir o que os consumidores desejam do canal.

Os atacadistas são organizações intermediarias que se dedicam às funções de venda a varejistas, usuários comerciais, industriais e institucionais, agindo também como agentes de compra e venda de grandes volumes para clientes de grande porte em termos de volume físico e financeiro. (BERTAGLIA, 2005, p. 45)

A maioria das empresas voltadas à fabricação de bens de consumo utiliza as organizações atacadistas para fazer com que seus produtos cheguem até o mercado. Essas organizações fornecem valor para o perfeito funcionamento do sistema de distribuição no que diz respeito a tempo e lugar.

A dimensão “tempo” é proporcionada pelos fatores de comercialização e estocagem. Os serviços de comercialização efetuados pelos intermediários atacadistas permitem aos varejistas efetuarem a reposição de seus estoques de forma rápida e na quantidade necessária. A estocagem garante ao varejista o abastecimento dos produtos certos de forma certa e com uma grande variedade de categorias de produtos, não se limitando a produtos específicos de uma determinada empresa.

Quando se menciona “lugar”, esta dimensão está relacionada ao transporte e novamente ligada ao estoque. As empresas varejistas precisam confiar no estoque do atacadista e por isso precisam estar geograficamente próximas a ele.

Por esta razão se faz necessária à utilização de intermediários, visto que somente empresas de grande porte e com alto valor de mercado possuem centros de distribuição espalhados por áreas geograficamente extensas.

1.5 Objetivos e Limitações dos Canais de Distribuição

Os canais de distribuição são vistos como sistemas de entrega de valor ao cliente em que cada membro do canal acrescenta valor para o consumidor final.

Os objetivos do canal devem ser estabelecidos em termos do nível do serviço desejado pelos clientes alvo. A empresa deve identificar se existem segmentos que esperam diferentes níveis do serviço prestado pelo canal, cabe a empresa então decidir quais serviços oferece ao cliente e os melhores canais a utilizar em cada situação.

Os objetivos do canal variam de acordo com as características do produto. Os produtos perecíveis precisam de um marketing mais direto, de um canal mais curto.

As mercadorias volumosas, como materiais de construção, precisam de canais que reduzam a distância de embarque e do manuseio no transporte dos produtos ao consumidor. Os produtos não-padronizados, como máquinas fabricadas sob encomenda e formulários

empresariais especializados, são vendidos diretamente pelos representantes de vendas das empresas. (KOOTLER, 2000, p.515).

Os produtos que precisam de serviços de instalações e manutenção, como sistemas de aquecimento e refrigeração, são normalmente vendidos e mantidos pela empresa ou por revendedores franqueados exclusivos. Os produtos com alto valor por unidade, como geradores e turbina, são geralmente vendidos pela equipe de vendas do próprio fabricante, não utilizando intermediários.

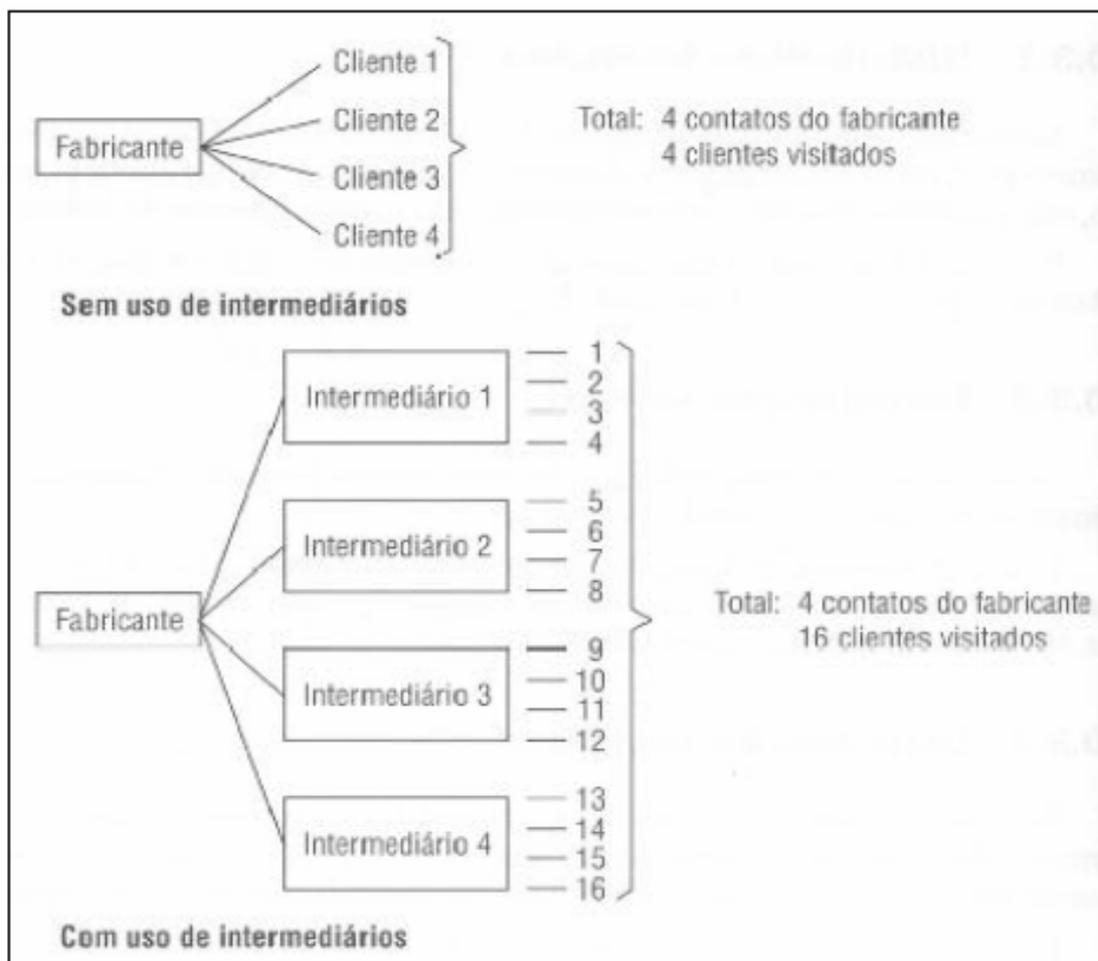
O projeto do canal deve levar em conta os pontos fortes e fracos de diferentes tipos de intermediários. Por exemplo, os representantes dos intermediários podem entrar em contato com os clientes a um custo menor por cliente, porque o custo total é dividido por diversos clientes. Entretanto, o esforço de venda por cliente é menos intenso caso os vendedores da empresa estivessem realizando a venda. O canal de distribuição de uma empresa também é influenciado pelos canais dos concorrentes.

Ao estabelecer o projeto de elaboração de um canal de distribuição, a empresa deve tentar se adaptar da melhor maneira possível ao ambiente em que está tentando se inserir. Quando as condições econômicas da região estão desfavoráveis, as empresas fabricantes querem colocar suas mercadorias no mercado utilizando canais menos extensos, ou seja, sem muitos intermediários, e desprovidos de serviços que não sejam essencialmente necessários para a distribuição da mercadoria, com qualidade, visto que esses itens aumentam o preço final das mercadorias.

1.6 Vantagens do Uso dos Canais de Distribuição

De acordo com Las Casas (2005, p.255) “Uma das maiores vantagens do canal de distribuição é o nível de abrangência de cobertura do mercado.” O intermediário aumenta o nível de contatos, conforme podemos observar na figura abaixo.

Figura 1.2: Canais de Distribuição com e sem uso de Intermediários



Fonte: Las Casas (2005, Página 255)

Os intermediários justificam-se por realizar certas tarefas de marketing que são necessárias para venda de produtos ou serviços: alguém tem de fazê-los, não importa quem. Por isso, ao nomear intermediários, o fabricante transfere algumas de suas funções para outros. (LAS CASAS, 2005, p. 256).

Além dos fatores mencionados acima, muitas vezes o fabricante não tem condições de realizar certos trabalhos, que por incapacidade técnica, ou por falta de relacionamento com os clientes de determinado mercado. Neste caso, o auxílio de intermediários é benéfico. (KOTLER, 200, p.520).

Poderá ocorrer, também, redução de custos, pois os intermediários especializam-se nesta atividade.

À medida que os intermediários se especializam, conseguem economias, devido a sua escala de operações e seus conhecimentos, e o produtor poderá ganhar pela transferência de algumas funções de canal para eles.

Os principais intermediários, conforme analisado até o presente momento são os atacadistas, os distribuidores, os varejistas, e até mesmo os operadores logísticos.

1.7 Relacionamento no Canal de Distribuição

O relacionamento ao longo da cadeia de distribuição de bens de consumo (varejo e consumidor final) é indispensável para o sucesso de parceria entre fabricantes, intermediários, varejo e consumidor final.

Esse relacionamento deve ser de longo prazo, para que o sucesso dos negócios em todas as etapas do processo seja garantido. Nesse sentido, as empresas tiveram que aprender a priorizar os objetivos da cadeia de distribuição em detrimento de seus objetivos individuais. (KOTLER, 2000, p.530).

No Brasil, a relação entre produtor, intermediários e consumidores é muito comum para os bens de consumo de marcas e seus distribuidores exclusivos, gerando as relações entre o distribuidor e seus clientes imediatos na cadeia de distribuição: as lojas e redes varejistas (relacionamento “para frente”) buscando sempre a parceria e o sucesso de longo prazo.

1.7.1 Orientação para Relacionamentos de Longo Prazo

O conhecimento prévio acerca da orientação quanto ao tempo de relacionamento esperado por um cliente, favorece a escolha e a utilização de determinadas ferramentas de marketing que correspondam às expectativas das empresas (fabricantes e intermediários), evitando-se, assim, conflitos e aumentando-se a eficácia dos investimentos na relação. Dessa forma, compreende-se que a implantação bem sucedida da estratégia de relacionamento, por parte de uma organização, depende fundamentalmente da sua capacidade de identificar o tipo de orientação de seus clientes. (BERTAGLIA, 2005, p.112).

A orientação para relacionamentos de longo prazo pode ser definida como a percepção ou o reconhecimento de que os resultados obtidos de forma conjunta entre

fabricante e intermediários podem influenciar positivamente os resultados individuais no longo prazo. Empresas orientadas para o curto prazo estão preocupadas apenas com as opções e os resultados momentâneos e, portanto, confiam na eficiência das transações de mercado para maximizar seus lucros.

Além disso, a orientação de longo prazo se baseia na expectativa de continuidade de um relacionamento, expectativa essa que determina a probabilidade de interação futura entre fornecedor e distribuidores.

Conclui-se que em um extremo, as transações mercado oferecem pouquíssimas ou nenhuma possibilidade de interação futura, e na outra ponta, as trocas relacionais apresentam altos índices de probabilidade de sucesso, quando focadas no cliente e no relacionamento de longo prazo.

1.7.2 Estágios do Processo de Construção de Relacionamentos

Os relacionamentos evoluem ao longo do tempo, atravessando fases distintas que destacam tanto o avanço como o retrocesso do nível de interação entre fornecedores e distribuidores.

De maneira geral, três estágios principais podem ser observados para a aproximação entre as partes, a manutenção do relacionamento, e por fim, a dissolução da parceria. Os estágios serão brevemente discutidos abaixo: (BERTAGLIA, 2005, p.114).

1. **Aproximação entre as partes** – Esta é a fase inicial, de conhecimento entre as empresas e seus primeiros contatos. Esta fase apresenta-se dois níveis

1.1. **Conscientização** – uma proximidade circunstancial entre duas partes pode facilitar a conscientização quanto à possibilidade de se criar uma parceria entre elas. Neste estágio, uma das partes procura se posicionar de forma a atrair o parceiro específico. Qualquer tipo de interação bilateral demarca o início da fase seguinte.

1.2 **Exploração** – Este estágio consiste na tentativa entre as partes de se estabelecer um processo de trocas relacionais. Neste momento são consideradas as obrigações de cada parte, os benefícios mútuos e os encargos. Cinco sub-processos compõem a exploração: (1) atração, (2) comunicação e barganha, (3) desenvolvimento e exercício do poder, (4) desenvolvimento de normas e (5) desenvolvimento das expectativas.

2. **Manutenção do Relacionamento:** Este estágio do relacionamento, já existe parceira e comprometimento sólido entre as empresas pertencentes ao canal, ele também possui dois níveis:

2.1 **Expansão** – refere-se ao crescimento contínuo dos benefícios obtidos pelos parceiros, e pelo crescimento da interdependência entre eles. A expansão é uma consequência da satisfação das partes em relação ao desempenho da outra, e às recompensas associadas.

2.2 **Comprometimento** – refere-se à explícita ou implícita promessa de continuidade relacional entre os parceiros. Este estágio representa o mais alto nível de satisfação e união no relacionamento.

3. **Dissolução da Parceira** – Acredita-se que em algum momento haverá insatisfação pela parceira, e ela termina, esta etapa final também possui dois níveis.

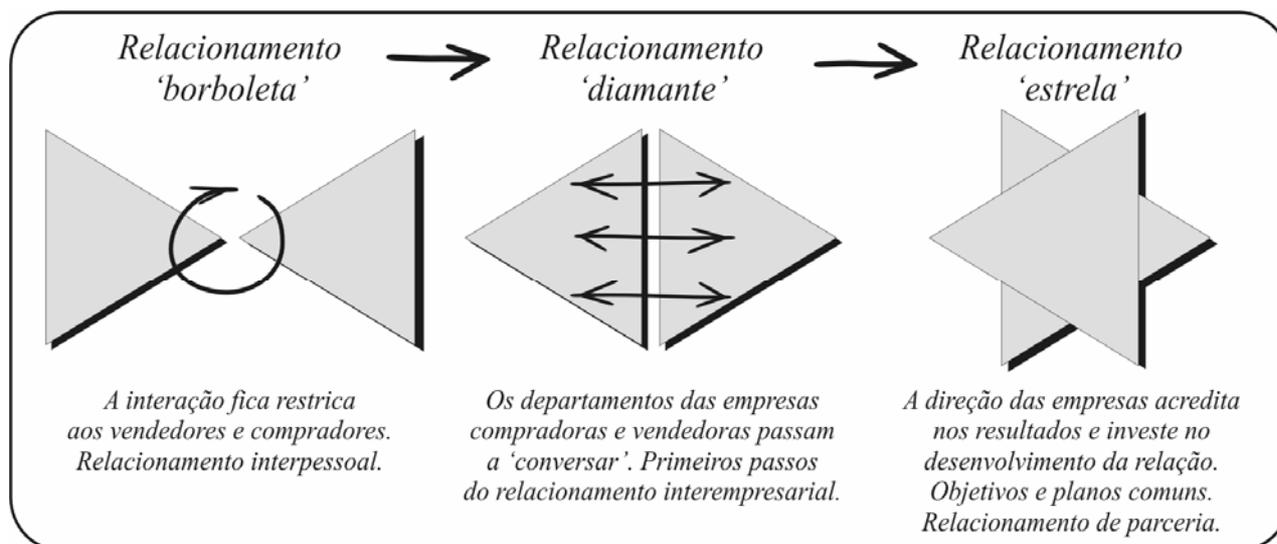
3.1 **Declínio** – um ou ambos os membros têm vivenciado insatisfações e estão considerando o término das relações, avaliando fornecedores alternativos e evidenciando suas intenções quanto ao encerramento do relacionamento.

3.2 **Dissolução** – a dissolução ou a ruptura das relações pode se dar em qualquer momento no decorrer do processo de construção de relacionamento. Nem todas as parcerias atingem o estágio de comprometimento, e algumas delas não chegam a entrar na fase de exploração.

1.7.3 Estruturas de Relacionamento

Gerentes de contas-chave, (key accounts), que praticam marketing de relacionamento têm, entre suas funções, trabalhar para que a interação entre a organização e seus clientes desenvolva um relacionamento que extrapola a esfera da relação pessoal entre comprador e vendedor, evoluindo para uma estrutura nas quais as funções administrativas de ambas as partes interajam e trabalhem em conjunto, compartilhando metas e objetivos. O documento da Convenção Anual da Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores (ABAD), que ocorreu em Brasília, no dia 14 de agosto de 2003, ilustra três estruturas que representam a evolução do relacionamento entre empresas compradoras e fornecedoras: relacionamento ‘borboleta’, ‘diamante’ e ‘estrela’.

Figura 1.3: Estruturas de Relacionamento



Fonte: adaptado de documento da Convenção Anual da ABAD (Ago/2003).

No primeiro caso, o relacionamento 'borboleta' refere-se à interação pessoal entre vendedor e comprador. Neste tipo de relação, as cobranças em relação aos objetivos de vendas, às negociações de preço e à solução de conflitos caem sobre esses dois profissionais envolvidos (comprador e vendedor). Problemas de comunicação são comuns e há maior desgaste no relacionamento entre as partes.

O relacionamento 'diamante' representa um avanço em relação à estrutura anterior (borboleta). Neste caso, existe maior interação entre as diversas funções das empresas envolvidas, e os conflitos entre elas são resolvidos diretamente, sem o intermédio constante do vendedor ou do comprador. As comunicações entre as partes se tornam mais claras, mas ainda existe um clima de competição entre empresas compradoras e fornecedoras.

Por fim, a estrutura 'estrela' representa a integração entre os diversos níveis gerenciais das empresas envolvidas, evidenciando o interesse comum das partes nos resultados do relacionamento. Neste tipo de relação há um alto nível de comprometimento entre as organizações, os objetivos são compartilhados e o planejamento é executado de forma conjunta.

Partindo dessa análise, as empresas pertencentes ao canal de distribuição devem sempre trabalhar visando à estrutura "estrela" citada acima, pois neste tipo de relacionamento o foco não é a competitividade e o ganho pessoal, mais sim a lucratividade igual para todos os

membros do canal de distribuição, buscando sempre um relacionamento aberto, uma parceira de sucesso, em que todos os participantes do canal ganham, igualmente.

1.8 Conflitos nos Canais de Distribuição

Canais de distribuição como já mencionado anteriormente, trata - se de um conjunto de organizações interdependentes. È o envolvimento de todos os membros do canal, cada membro do canal depende dos demais para desempenhar sua função corretamente e assim, disponibilizar o produto ou o serviço de forma eficiente e satisfazer os consumidores finais no mercado.

Os membros dos canais satisfeitos, torna a parceria cada vez mais de acordo com as normas, objetivos e visões da empresa fornecedora levando até o consumidor final todo o processo de planejamento de marketing da empresa.

Pelas definições de canais de distribuição e seus papéis era de se esperar um trabalho integrado entre fabricante e distribuidores para o alcance dos melhores resultados por meio do desempenho superior dos fluxos de marketing existentes em uma rede de distribuição.

Muitas vezes o conflito excede o que poderia ser considerado como natural pela própria natureza dessa relação de interdependência entre um fornecedor e distribuidor, como na verdade é a relação entre um fabricante e seu distribuidor. Os canais de distribuição são considerados sistemas sociais, e podem-se destacar algumas similaridades entre esses canais de distribuição e as organizações coletivas.

Primeiros, ambos contêm comportamentos orientados para metas individuais e coletivas.

Os canais e organizações individuais tendem a diferenciar tarefas e funções que resultam no aumento de interdependência.

Finalmente, dada às ações integradas para mover produtos da origem até o ponto de consumo, os canais desenvolvem uma identidade separada dos seus membros individualmente.

Dessa forma, por se caracterizar como um sistema social, as questões de conflito e poder são inerentes aos canais de distribuição.

Assim, o conflito natural se da pela disputa de poder entre os membros do canal, ou seja, posições de destaque e também a disputa pela renda que o canal gera. Os conflitos

“adicionais” existem quando as empresas passam a desconfiar ou discordar uma da outra (Fabricante e Distribuidor) no sentido de não cooperação para alcance dos resultados positivos para ambos, a disputa por clientes (no caso o temor da venda direta, que significa o fabricante vender para o cliente sem o intermédio do canal de distribuição, “tirando” assim o cliente da distribuidora), entre outros aspectos. (COUGHLAN, 2002, p 126).

O conflito pode ser visto como um processo que avança de um estado latente de incompatibilidade, para um estado de conflito percebido, depois para um estado de conflito afetivo, e então para o conflito manifestado e suas diversas conseqüências (BERTAGLIA, 2005, p.28).

A existência de conflitos no canal distribuidor motiva a entender as causas dos conflitos (quais são suas origens precisas) e como eles poderiam ser minimizados.

1.8.1 Causas dos Conflitos nos Canais de Distribuição

Dado que os canais de distribuição são sistemas sociais, não há nenhuma maneira de escapar da extensão fundamental e essencial a todos os sistemas sociais – o conflito.

“Em um sistema social, quando um componente percebe que o comportamento de outro componente pode impedir que se alcance suas metas ou a desempenho eficiente de seu padrão instrumental de comportamento, uma atmosfera de frustração prevalece. Um estado de conflito pode, portanto, existir quando dois ou mais componentes de um dado sistema de ação (ex: canais de distribuição) torna-se objeto de frustração de outros” (STERN; GORMAN, 1969 apud ROSENBLOOM, 1999, p. 121)

Com relação grau de conflito destacam-se três tipos: Os conflitos latentes, que não são percebidos pela empresa, no entanto ele existe por uma questão natural; o conflito percebido, que é quando a empresa se da conta que existem disputas, mas vê isso de forma normal, ou seja, faz parte dos negócios; e por último o conflito sentido, que é quando essa percepção passa a estimular num nível afetivo as discordâncias, fazendo que os participantes das empresas que fazem parte do canal experimentem sentimentos negativos, como tensão, raiva, frustração, hostilidade, entre outros sentimentos da mesma natureza. Finalmente a empresa por experimentar o conflito manifestado, quando as partes passam a agir de forma negativa uma com a outra. (COUGHLAN, 2002, p.20)

As companhias são fundamentalmente interdependentes das demais ligadas ao mesmo canal. Os membros precisam uns dos outros. Esta interdependência é um fato nos canais de distribuição e são importantes para gerar valor para o consumidor, gerando uma rede de entrega de valor ao consumidor final, na ponta final do canal. (KOTLER, 2000, p.532).

No entanto, quando o conflito passa para um nível percebido e depois sentido e manifestado pode trazer conseqüências danosas para o negócio de todas as empresas, ao longo do canal.

As causas do conflito são várias, eles podem surgir quando uma empresa adiciona um novo canal, reduz um território de vendas de seu distribuidor, altera as estruturas de descontos, solicita que os membros de canais atuais desempenhem serviços adicionais ou tentam alterar os termos de um contrato de distribuição. Uma causa fundamental de todas essas manifestações é a dependência de um participante em relação a outro. Essa dependência pode mostrar-se em conflitos no fornecimento de serviços, nos níveis de estoque, na precificação, na troca de informações, ou na divisão de territórios (BERTAGLIA, 2005, p.32).

Esses níveis de conflito além de serem naturais chamados muitas vezes de funcionais, acabam tendo um efeito positivo por pressionar as partes para que discutam e cheguem a pontos de concordância, melhorando o desempenho do canal de distribuição como um todo. Um nível zero de conflito pode indicar passividade entre os membros do canal, decorrente da falta de estímulo em discutir uma relação de pouco ganho e pouca importância, onde as partes se acomodam com a situação atual, mesmo que a mesma não seja a idealizada pelos membros do canal. Essa questão mostra o lado positivo do conflito para as empresas, pois mostra que todos os membros do canal estão buscando a melhor situação para sua empresa, e para todos os membros do canal. (BERTAGLIA, 2005, p.32).

Tabela 1.1: Causas de Conflitos de Canais.

Causa dos Conflitos	Definição / Explicação da Causa
Incongruência de Papel	O papel define o conjunto prescrito de comportamentos que um membro de canal deve ter. Representa uma série de atividades e funções que se espera que o membro de canal desempenhe. Assim, um membro de canal deve saber as expectativas sobre seu comportamento, quais são suas responsabilidades específicas e como seu desempenho será avaliado.
Escassez de Recursos	Envolve desacordos entre os membros de canal sobre a alocação de recursos valiosos para o alcance de seus objetivos.
Incompatibilidade de Objetivos	Cada membro do canal de marketing possui seus objetivos próprios. Quando esses objetivos são incompatíveis, surgem os conflitos.
Diferenças Perceptuais	A percepção refere-se ao modo como o indivíduo seleciona e interpreta estímulos do ambiente. O modo como este estímulo é percebido, no entanto, é geralmente diferente da realidade objetiva. Esses equívocos são tão comuns dadas as diferenças de foco das empresas e o pouco entendimento dos negócios dos outros participantes do canal.
Diferenças de Expectativa	Em geral, os membros do canal criam expectativas sobre o comportamento dos outros membros. Na prática, estas expectativas são previsões ou previsões a respeito do comportamento futuro de outro membro de canal. Entretanto, essas previsões podem ser inadequadas, mas o membro de canal que a projetou baseará suas ações nos resultados projetados, ocasionando novos conflitos.
Dificuldade de Comunicação	A comunicação é o veículo para todas as interações entre membros do canal, seja interação de cooperação ou de conflito. A falta de compartilhamento de informações, o fluxo lento e a falta de clareza delas dificultam a manutenção do relacionamento e conduzem a conflitos.
Desacordos de Domínio	Esses conflitos ocorrem quando um membro de canal percebe que outro não está tomando o devido cuidado com suas responsabilidades no domínio adequado. Ex: desacordos sobre a decisão de fixar preços de venda entre produtores e varejistas; direito ou não de varejistas transferirem produtos do fabricante; ou se o produtor tem direito de especificar exigências de estoque para um distribuidor. Uma das piores fontes de conflitos acontece quando os membros de canal são potencialmente concorrentes entre si pelo mesmo negócio. (1) competição intra-canal; (2) canais.

Fonte: Elaborado a partir (Coughlan, 2002, p. 202).

Com relação às causas dos conflitos nos canais de distribuição, destaca-se a existência de canais múltiplos.

Para o fornecedor estes canais podem ser interessantes porque representam uma oportunidade melhor de entrar no mercado. Se ele usar canais indiretos e canais diretos ao mesmo tempo, ele vai permitir que a empresa compare o desempenho destes que ela pode controlar mais de perto, com os terceirizados e que possa ter acesso direto ao mercado, buscando as informações dos clientes finais e estando mais competentes a perceber as oportunidades e ameaças do mercado.

Se simplesmente o consumidor migrasse para outro tipo de canal poderia dizer que o conflito é natural. Entretanto, o que geralmente ocorre é a disputa pelo mesmo cliente, que pode levar a uma guerra de preços, perda de margem e principalmente de imagem perante o cliente, já que na percepção deste, os canais de distribuição representam à mesma empresa e estranha o fato de esta mesma empresa oferecer preços diferentes numa mesma área geográfica.

Podem ocorrer ainda conflitos quando os canais representam concorrentes e os fabricantes podem se sentir lesados por isso se exigiram exclusividade na distribuição, nesse caso tornando o problema ainda mais grave, porque um contrato poderia ter colocado como não permitido a presença de concorrentes nas atividades do distribuidor.

O conflito pode ainda ser gerado com a venda direta do fabricante para potenciais clientes do distribuidor.

Esse ponto é crítico no relacionamento entre as duas empresas. Dependendo de como a fabricante lida com esse problema (que é colocado também como natural, pelo fato de sempre poder existir clientes que pelo porte ou importância exijam atendimento direto), a empresa pode construir ou destruir uma relação de confiança, muito importante para a formação da parceria no canal. É nesse ponto que, muitas vezes, a empresa irá mostrar o quanto valoriza os canais de distribuição dependendo da política que escolher para tratar resolver esse conflito. (COUGHLAN, 2002, p.203)

Na verdade, a disputa pelos clientes se dá pelo fato de serem escassos assim fabricantes e distribuidores passam a disputá-los.

Existem altos níveis de conflito aparentes que afetam a satisfação de uma organização e a capacidade em longo prazo do canal funcionar como um parceiro próximo (ROSENBLOOM, 1973, p. 85).

Destaca-se que o conflito pode resultar em uma ameaça para o canal de distribuição e afetar seu desempenho. Isso por que, o que é significativo para uma empresa membro de canal é um critério que pode gerar possíveis conflitos, pois muitas vezes, esses pontos de significância, são diferentes entre os membros do canal, afetando assim as decisões de todos os membros do canal.

Assim, esse critério de significância é chamado de eficiência de canal, que envolve o grau com que os investimentos totais em vários recursos afetam as decisões no canal e podem ser otimizados em termos de resultados. Assim, quanto maior o grau de otimização dos recursos na execução de atividades de um canal, maior será sua eficiência. (ROSENBLOOM, 1973, p. 86).

No que diz respeito à satisfação dos membros de canal e níveis de conflito, é de fundamental importância para o entendimento dos relacionamentos do canal as seguintes dimensões:

- **Produto:** Se refere principalmente à demanda e qualidade do produto;
- **Financeira:** Envolve atratividade em termos de margens e retorno sobre o investimento;
- **Assistência:** Considera serviços de apoio e investimentos conjuntos com intermediários;
- **Interação social:** Reflete como o relacionamento entre intermediário e produtor é conduzido pela empresa, gerentes e visitas de vendas.

A importância de manter níveis de conflitos que sustentem a satisfação dos membros de canal conduzirá a:

- Melhor cooperação entre os membros do canal,
- Redução de quebras de relacionamento ao longo do canal,
- Redução de ações judiciais individuais ou de classe,

(ROSENBLOOM, 1973, p.87).

1.8.2 Formas de Minimização dos Conflitos

Alguns pontos importantes para minimizar os conflitos:

- Comunicar-se mais freqüente e efetivamente;
- Estabelecer canais para expressar insatisfações;
- Fazer uma revisão crítica das ações passadas;
- Inventar e programar divisão equilibrada dos recursos do sistema;
- Desenvolver uma distribuição mais balanceada de poder em seus relacionamentos;
- Desenvolver padrões de atuação para serem seguidos em eventuais futuros conflitos.

Ainda sobre possíveis alternativas de redução de conflitos nos canais, destaca-se:

- Estabelecer um comitê permanente para avaliar os conflitos existentes nos canais;
- Utilizar mecanismos de arbitragem quando necessário.

Dessa forma, para conter os conflitos, deve-se tentar mantê-los na zona funcional, criando normas de condutas para os canais, gerenciando as disputas antes delas se tornarem hostis e usando a conduta de parceria para resolver os conflitos depois que eles se manifestaram. (ROSENBLOOM, 1973, p. 88).

Se cada lado (fabricante e intermediários) fornecer informação, isso irá facilitar a comunicação. Confiança e cooperação irão ajudar a conter os conflitos. Um canal com uma forte e equilibrada estrutura de normas de relacionamento é particularmente eficiente na prevenção de conflitos.

1.9 Cooperação e Relacionamento nos Canais de Distribuição

Conforme demonstrado até aqui, os canais de distribuição podem ser definidos como um conjunto de organizações – agentes e instituições – que se relacionam com o objetivo de tornar produtos e serviços disponíveis, buscando criar valor ao consumidor através da aquisição, e disponibilidade de produtos e serviços.

Uma das características mais importantes dos canais de distribuição, o fato do canal existir externamente a empresa, ou seja, não fazer parte da estrutura organizacional interna de nenhuma das empresas participantes da negociação. Essa característica leva a necessidade do canal de distribuição ser visto de forma interorganizacional, ou seja, administrado por mais de uma empresa, o que leva a necessidade de haver um relacionamento direto entre esses agentes. (ROSENBLOOM 2002, p.102).

O relacionamento entre os elos é o elemento mais importante para a integração da cadeia de suprimentos, tornando a estabilidade e a eficiência no gerenciamento do relacionamento pré-requisitos essenciais para o sucesso da parceria.

CAPÍTULO 2 - LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO FÍSICA DE PRODUTOS

A distribuição física, como parte da atividade logística, tem a responsabilidade de levar os produtos acabados até o ponto de venda ou de consumo.

As principais funções do centro de distribuição é o recebimento dos produtos da indústria, sua inspeção, o controle de estoques, a armazenagem, a embalagem, o atendimento do pedido e o embarque ao cliente. (BERTAGLIA, 2005, p.112).

Administração da Produção conceitua como funções da distribuição física a negociação de fretes, a seleção de rotas e meios de transporte, incluindo os serviços oferecidos, sua qualidade e os transportes de carga.

A distribuição física como o ramo da logística que trata da movimentação, estocagem de pedidos dos produtos finais da empresa e costuma ser de importância nas atividades logística considerada à representatividade dos seus custos para as organizações.

Após destacar a importância do cliente e identificadas às atividades da distribuição física surge é possível destacar que é necessário estar próximo do cliente para que este seja atendido, o mais rápido possível e que os custos logísticos para alcançá-lo sejam os menores possíveis. (KOTLER, 2000, p.557).

Para a maioria das empresas, o transporte é a atividade logística mais importante, pois nenhuma empresa moderna pode operar sem providenciar, de alguma forma, a movimentação de suas matérias-primas e de seus produtos acabados. (BALLOU, 1999, p.15).

O transporte dos produtos acabados para os consumidores é realizado pela distribuição física de produtos.

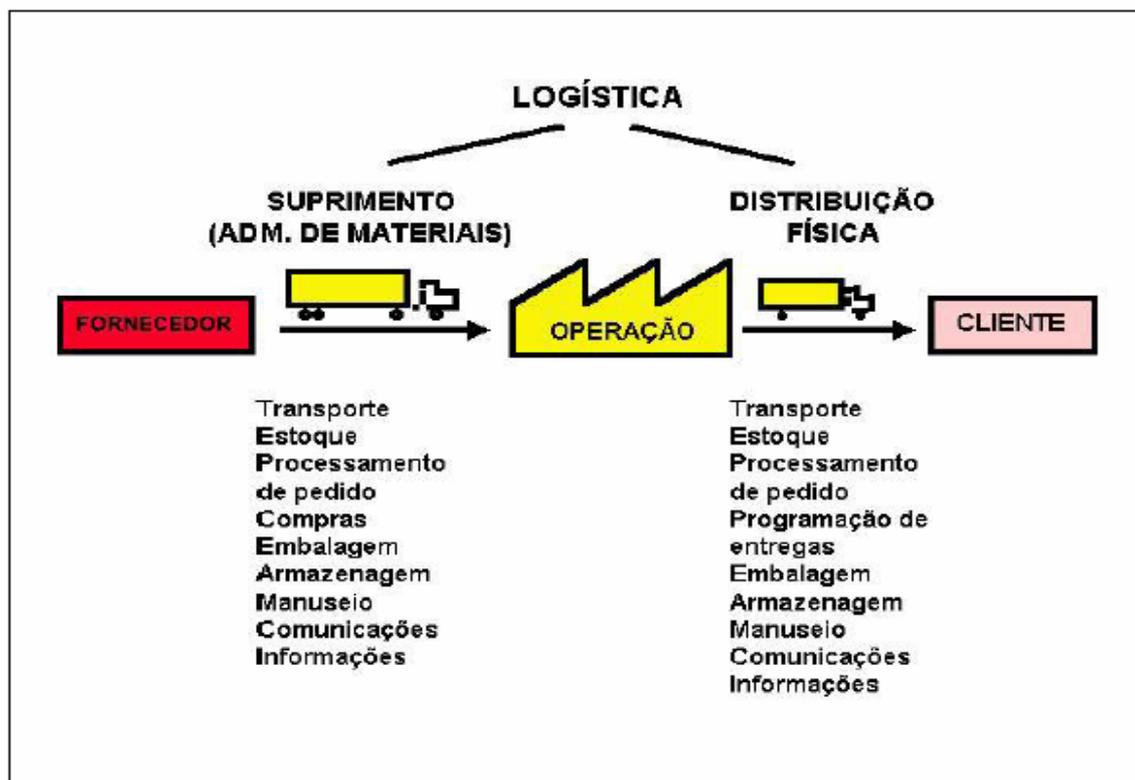
Distribuir é uma função dinâmica e bastante diversa, variando de produto para produto, de empresa para empresa. Dessa forma, a distribuição precisa ser extremamente flexível para enfrentar as diversas demandas e restrições que lhe são impostas, sejam elas físicas ou legais.

A importância de transporte para a atividade de distribuição física de produtos das empresas é enfatizada pelo conceito que o transporte agrega valor para o cliente ao disponibilizar no mercado o produto que ele quer consumir através da distribuição física de produtos.

A distribuição física compreende em geral a distribuição do produto que sai do fabricante e vai até o consumidor final, ou seja, é o conjunto de atividades entre o produto

pronto na fábrica até sua chegada ao cliente final. O produto é transportado da fábrica até vários destinos como o centro de distribuição, intermediários, atacado, varejo e consumidor final.

Figura 1 - Atividades de Logística



Fonte: Adaptado de Bertaglia (2005, p.28).

2.1 História da Distribuição Física – Evolução

Segundo Kotler (2000), há perto de cinco mil anos os Egípcios construíram grandes barcos e há mais de quatro mil anos, a roda foi inventada. A civilização continuou em desenvolvimento e os armazéns foram criados para a estocagem dos produtos comercializados entre os povos. O primeiro grande almoxarifado para fins comerciais foi construído em Veneza, que se tornou centro das principais rotas de comércio, na época.

Como as atividades comerciais expandiram-se pelo Mediterrâneo, cada cidade - porto desenvolveu seu próprio terminal e com este desenvolvimento, foram criados armazéns adicionais.

Esta descentralização dos armazéns em cada porto aumentou a produtividade do transporte, porque as distâncias ficaram reduzidas entre os pontos de armazenamento e destino dos produtos, nascia assim a atividade de distribuição.

As primeiras embarcações motorizadas começaram a aparecer nos anos 1700 e, nos anos 1800, carros, trens e aviões foram inventados. Com a Revolução Industrial, foram criadas as fábricas com recebimento da produção e embarques de produtos, instaladas cada vez mais próximas do mercado de consumo de seus produtos. Durante a Segunda Guerra Mundial, a empilhadeira e o pallets foram introduzidos trazendo o benefício da implementação de estoques verticais, somado à maior facilidade de movimento dos materiais dentro dos almoxarifados.

Como as atividades empresariais continuavam evoluindo, outros meios de transporte se desenvolviam o que proporcionou o início da utilização dos meios de transportes disponíveis como marítimo, rodoviário e o ferroviário.

As discussões iniciadas sobre a melhor utilização dos meios de transportes evoluíram para o campo das responsabilidades do comprador e vendedor, e são à base do desenvolvimento da distribuição que tem como atividades a embalagem dos produtos, o armazenamento, o atendimento do pedido do cliente e o transporte.

Atualmente, as discussões estão em torno de aumentar, continuamente, a eficácia da distribuição, buscando sempre a plena satisfação dos clientes.

2.2 Características das Operações Logísticas

Para Ballou (1993, p.112) a “logística trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes”.

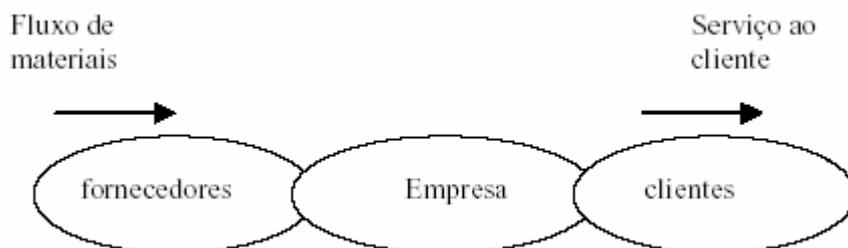
Dessa forma seu objetivo é unir o mercado, a rede de distribuição, o processo de fabricação e a atividade de aquisição, de tal forma que seus clientes sejam servidos por níveis de serviços cada vez mais elevados.

Para Kotler, (2000, p.560) “o Gerenciamento Logístico exige que todas as atividades que ligam o mercado fornecedor ao mercado consumidor sejam vistas como um sistema

interligado, pois o impacto de uma decisão tomada em qualquer parte do sistema afetará o sistema financeiro”.

A figura abaixo ilustra a integração desejada pela logística.

Figura 2.1 Logística Integrada



Fonte: adaptado de Kotler (2000, p.112)

O Gerenciamento Logístico enfatiza a idéia de fluxo, tanto o fluxo físico quanto o financeiro e o de informações. Todas as atividades de movimentação, armazenamento, transporte, devem ser planejadas visando suas otimizações, com as decisões sendo tomadas, tendo em vista o seu impacto nos custos totais de toda a cadeia.

O tipo de estrutura organizacional necessária à logística depende da natureza da firma, dos locais onde os custos logísticos acontecem e onde as necessidades de serviço logístico são maiores. A organização pode centrar-se na administração de materiais, na distribuição física, ou em ambas; em cada um desses casos, o tipo de organização a ser planejada irá variar de caso para caso.

2.3 Importância da Distribuição e Logística de Marketing

A distribuição e/ou logística de marketing envolve planejar, implantar e controlar os fluxos de materiais, bens de consumo final e informação relativa a pontos de origem (fabricantes) e pontos de consumo, permitindo assim conhecer melhor o que o consumidor quer. Em resumo, envolve colocar o produto certo para o consumidor certo no lugar certo no tempo certo. (KOTLER, 2000, p.517).

Assim o trabalho da logística consiste em coordenar todo o sistema de distribuição desenvolvendo atividades como previsão, compras, planejamento de toda produção, processar ordens (compra e venda), realizar inventários desenvolver planos de armazenamento e transporte.

As empresas colocam grande ênfase na logística principalmente por que:

- A satisfação e o serviço ao consumidor é a finalidade de todo o plano de marketing. As empresas tentam manter o maior número de consumidores oferecendo-lhes entregas rápidas, melhor serviço ou preços mais baixos e para isto contam com uma logística eficiente ao longo de todo canal de distribuição de seus produtos.
- A logística constitui o maior custo agregado ao produto, na maioria das empresas. Más decisões logísticas resultam em custos superiores ao mesmo tempo em que aumentos de eficiência provocam diminuição nos custos, tanto para a companhia como para os seus clientes.
- A explosão de uma grande variedade de produtos faz com que a logística tenha cada vez mais importância, pois quanto maior a variedade de produtos oferecidos aos clientes, maiores as chances desses decidirem por um produto da empresa.
- O aumento das tecnologias da informação permitiu criar oportunidades de ganhos em eficiência. O aumento do uso de computadores, de terminais de ponto de venda, códigos de produtos uniformizados, dentre outras ferramentas permitiu às empresas criar sistemas avançados de controle de inventário, de processamento de ordens, de rotas de transporte, entre outros processos que aumentaram o ganho de eficiência e diminuíram o custo logístico ao longo de todo canal.

2.4 Organização de Operação Logística

Recentemente, surgiu uma nova realidade na Logística brasileira que pode suprir o ganho de escala até então obtido por intermédio de distribuidores e atacadistas: o operador logístico.

“Operador Logístico é o fornecedor de serviços logísticos, especializado em gerenciar e executar todas ou parte das atividades logísticas nas várias fases da cadeia de abastecimento de seus clientes, agregando valor aos produtos dos mesmos, e que tenha competência para, no mínimo,

prestar simultaneamente serviços nas três atividades básicas de controle de estoques, armazenagem e gestão de transportes”. (Associação Brasileira de Movimentação e Logística – AMBL 1999, p. 06)

O operador logístico, ao atender na mesma instalação (depósito ou CD) produtos provenientes de diversas indústrias, ganha escala na armazenagem e no transporte; caso os produtos que manuseie sejam entregues no mesmo segmento (alimentício, por exemplo), pode-se ganhar escala também no transporte de ponta, de forma semelhante à operação física de um distribuidor de produtos. Um bom exemplo disso é a Philip Morris do Brasil, ao concentrar a distribuição física de suas empresas (Lacta, chocolates; Kraft Foods, balas e confeitos; Philip Morris, cigarros) em um só operador logístico, pois o canal de vendas é basicamente o mesmo.

A possibilidade de diluir custos fixos de instalações em vários clientes torna o operador logístico uma opção atraente para as indústrias com foco no varejo. Diversas empresas têm passado à distribuição física para esses terceiros, conseguindo reduzir custos sem perder qualidade no serviço de entrega. Isto significa se desfazer de ativos (grandes indústrias multinacionais mantinham uma estrutura logística com vários Centros de Distribuição distribuídos pelo país, via de regra nas grandes capitais), que passam aos operadores, os quais colocam outros clientes na mesma instalação. Esses outros clientes podem inclusive ser indústrias menores que não tinham condições de arcar com uma estrutura própria.

Isto não significa que as indústrias não irão mais trabalhar com os intermediários (atacadistas e distribuidores), pois estes não realizam apenas a logística de seus produtos acabados.

Uma de suas contribuições mais importantes é a capacidade comercial, isto é, a competência de realizar a pulverização das vendas. Eles detêm conhecimento detalhado do pequeno varejo que muitas grandes indústrias não têm, pois lidam com o mesmo em todo tempo, se dedicando a esta atividade. Além disso, intermediários se prestam a realizar esquemas comerciais com o pequeno varejo que as grandes indústrias têm dificuldade em operacionalizar (por exemplo, por questões de financiamento ou risco de crédito).

O operado logístico apresenta - se como opção junto aos intermediários, quando a distribuição dos produtos for extensa e ocupar grande variedade de empresas (produtos diferentes) e grande extensão geográfica, diluindo custos, e aumentando ganhos de escala.

2.5 Indicadores de Desempenho na Distribuição Física

Indicadores de desempenho são utilizados para medir a eficiência e ter controle das atividades realizadas. Os indicadores mostram a evolução dos serviços prestados e são ferramentas de análise e comparação utilizadas por empresas para medir seu desempenho organizacional e operacional.

Indicadores de desempenho são classificados como uma ferramenta para alta administração das empresas na tomada de decisão. As empresas, em tempos atuais estão adotando cada vez mais indicadores para analisar seus resultados levando-se em conta o cenário a que esta inserida. Essas ferramentas fornecem uma visão sistêmica das atividades, avaliando o grau de eficiência de suas ações. Muitas empresas estabelecem seu planejamento estratégico e utilizam-se dos indicadores como ferramentas de acompanhamento para avaliar se as estratégias traçadas e os resultados esperados estão sendo atingidos.

A Empresa deve estar consciente da importância de se focalizar indicadores chave de desempenho que possam refletir o sucesso da organização. Enfatiza-se que o sistema deve focar a atenção sobre variáveis que são críticas para o sucesso da organização e a partir da identificação delas estruturar sistemas de compensação baseados no desempenho de seus colaboradores

Sistemas de medidas de desempenho é uma parte essencial do controle da administração. Os indicadores de desempenho normalmente utilizados para medir a eficiência da operação de distribuição física de produto são principalmente:

- Tempo médio de entrega;
- Variabilidade no tempo de entrega;
- Exatidão no atendimento do pedido;
- Serviços de urgência;
- Flexibilidade;
- Informações sobre status dos pedidos;

- Resolução de queixas;
- Acessibilidade;
- Métodos para emissão de ordens;
- Política para devolução;
- Procedimento de cobrança;
- Entregas sem atraso;
- Aviso antecipado de atrasos;
- Política escrita de serviço;
- Rastreabilidade;
- Comunicação eficiente;
- Ausência de Danos;
- Frequência de visitas;

(KOTLER, 2000, p. 514.).

Esses indicadores fornecem a organização ferramentas para avaliar o desempenho de cada área interna da empresa envolvida no processo, e também consegue avaliar o desempenho de cada intermediário ao longo da cadeia de distribuição. Esses indicadores auxiliam nas decisões organizacionais na alta administração para acompanhar as estratégias pré-estabelecidas. Os melhores níveis de serviço podem ser alcançados com o uso de alianças estratégicas na distribuição física, buscando a eficiência em todos os indicadores estabelecidos pelas empresas, para controle dos canais de distribuição.

Através da revisão teórica até aqui apresentada, foi possível verificar que as organizações que querem obter sucesso no mercado competitivo global dependem extremamente do relacionamento que mantêm com seus fornecedores para atender eficientemente à demanda requerida pelos. O entendimento da cadeia de abastecimento e de seus sub - processos é fundamental para atingir os resultados esperados.

Conclui-se, também, que a distribuição faz parte de uma atividade maior, a logística das empresas, que tem uma função dinâmica bastante diversa, variando de produto para produto, de empresa para empresa, e que o gerenciamento da distribuição vai além da movimentação do produto de um determinado ponto a outro. É uma atividade fundamental no serviço, no custo e na qualidade desejados por consumidores e clientes.

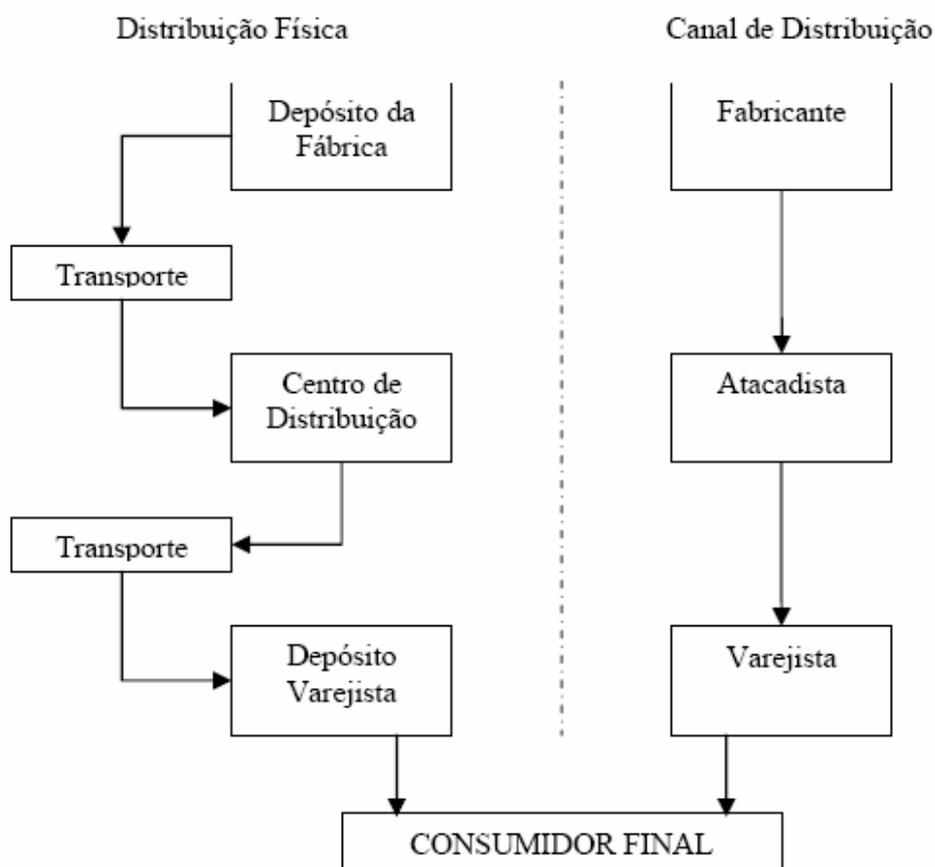
Entender as necessidades do cliente é o fator principal para o sucesso da organização e das soluções que ela apresenta em forma de serviço ou produto. A logística e distribuição devem ser vista pelas organizações como um processo integrado que permite obter vantagem competitiva no fornecimento de serviços ou produtos para clientes e consumidores, independentemente do lugar onde eles estejam.

2.6 Gerenciamento da Cadeia de Distribuição

Para que os canais de distribuição se tornem mais eficientes na satisfação das exigências do cliente final, um alto nível de cooperação entre as organizações participantes e o reconhecimento da necessidade de tornar os relacionamentos mutuamente benéficos é indispensável. A troca de informações entre os integrantes dos canais distribuição assegura que a produção e o fornecimento de produtos sejam orientados pela demanda real, e não por previsões equivocadas, e, conseqüentemente, permitindo que todos os membros do canal de distribuição operem melhor (BERTAGLIA 2005, p. 89).

Há uma relação muito próxima entre as atividades que constituem a distribuição física de produtos e os canais de distribuição (figura 1.3). As atividades logísticas relacionadas à distribuição física são então definidas a partir da estrutura planejada para seus canais (KOTLER, 2000, p.208).

Figura 2.2: Paralelismo entre Distribuição Física e Canais de Distribuição



Fonte: Novaes, Logística e Gerenciamento da cadeia de distribuição, 2001 p. 104

Uma vez definidos os canais de distribuição, podem ser identificados os deslocamentos físicos a que os produtos serão submetidos, detalhando-se, a partir dessa análise, a rede logística e o sistema de distribuição decorrente. A rede de distribuição é composta por depósitos, centros de distribuição, estocagem, mecanismos de transportes e estrutura auxiliar.

As principais funções de um canal de distribuição são:

1. **Adaptação:** Modelar e adaptar o produto (montagem e embalagem) às necessidades do comprador;

2. **Negociação:** Fechar acordos que possibilitem a troca de posse do produto ou do serviço;
3. **Nível de Serviço:** Garantir o nível de serviço pré-estabelecido pelos parceiros da cadeia de distribuição;
4. **Informação:** Garantir um fluxo de informações rápido e preciso entre os elementos participantes e, ainda, coletar e distribuir informações proporcionadas por pesquisas de mercado e inteligência de marketing;
5. **Distribuição física;** Garantir a rápida disponibilidade do produto nos segmentos do mercado identificados como prioritários. Podem ser consideradas ainda as atividades de estocagem e armazenagem de produtos;
6. **Promoção e venda:** Intensificar o potencial de venda do produto, buscando parcerias entre fabricantes e varejistas que permitam a exposição adequada dos mesmos nas lojas; definir arranjo e disponibilizar a mercadoria no fabricante ou no varejo; analisar a necessidade de promoções especiais do produto e desenvolver e distribuir comunicações sobre ofertas;
7. **Financiamento:** Obter e alocar recursos que cubram os custos do trabalho no canal;
8. **Redução de custos:** Buscar de forma integrada e permanente a redução de custos, analisando a cadeia de valor como um todo.

CAPÍTULO 3 - CANAL DE DISTRIBUIÇÃO PARA OS SEGMENTOS ALIMENTÍCIOS E DE BEBIDAS.

O segmento alimentício e de bebidas é o setor de bens de consumo que tem maior movimentação de produtos e utiliza-se para isso, os intermediários e canais de distribuição.

Cerca de 56% dos distribuidores de produtos de bens de consumo, se concentram nesses dois segmentos. (ABAD, 2002).

Uma avaliação da tabela abaixo mostra a concentração de vendas nos poucos clientes-chave (de seis a quinze clientes, conforme a empresa), dentro de um universo com dezenas de milhares de clientes ativos nesse tipo de empresas.

Naturalmente, chegar ao pequeno varejo requer um esforço muito grande do ponto de vista da distribuição física, o que explica o uso de distribuidores e atacadistas neste segmento, como feito, por exemplo, pelos fabricantes de bolachas, doces e chocolates.

Tabela 3.1: Canais de Vendas – Concentração para os Segmentos Alimentícios e de Bebidas.

Canal de vendas	Tipo de Indústria	
	Bolachas/biscoitos [†]	Refrigerantes ^{††}
Clientes-chave	15%	14%
Distribuidores/Atacadistas	33%	-
Varejo supermercadista	52%	42%
Mercearias/ bares/restaurantes	-	44%
(*) dados referentes a 2001 para uma das três marcas líderes		
(**) dados referentes a 2000 para uma das três marcas líderes		

Elaborado a partir de dados da ABAD 2002

3.1 Tendências de Distribuição no Segmento Alimentício

Nos últimos anos, devido as constantes mudanças no mercado e das necessidades dos consumidores, o atacadista teve uma mudança na sua forma de pensar no ambiente de negócios, tais como compras diretas entre varejo e indústria de alimentos, e todas as outras observadas no macroambiente.

(Kotler, 2000, p.515) Discutem-se algumas delas abaixo:

- a. **Estratégia de foco** - Reavaliação das missões estratégicas, saindo de atividades fora do padrão que não são complementares com os objetivos da empresa nos segmentos em que há vantagem competitiva. Ou seja, as empresas estão-se focando em determinados mercados, seja em alimentos, divisão farmacêutica ou outras. Dentro destas categorias de foco, coloca que as linhas de produtos devem ser as mais completas possíveis, no sentido de satisfazer totalmente as necessidades de suprimentos do comprador. Esta estratégia é cada vez mais necessária, devido à crescente competição por parte dos grandes varejistas, que oferecem completa linha de produtos aos consumidores finais.
- b. **Filosofia de marketing** - Trata-se de uma mudança do negócio de distribuição, através de desenvolvimento de marcas próprias, e melhoria de planejamento e desenvolvimento de lojas, atividades de propaganda e serviços de informações eletrônicas. O atacado deve, sempre, estar pensando em maneiras engenhosas de aumentar sua importância para os clientes, seja através de alianças estratégicas, como através de serviços, entre outras.
- c. **Exploração de mercados internacionais** - É de se esperar maior atuação global dos atacados, com a restrição de este ser um setor que depende fortemente da logística, e de os ambientes nos diversos países serem muito distintos. Trata-se, porém, de uma importante oportunidade para crescimento, e a entrada através de parceiros locais é uma das principais formas recomendadas.
- d. **Uso da tecnologia** - O atacado deve ser um importante agente difusor da tecnologia de informação e distribuição nos sistemas, por ser seu foco de atuação. Introdução de código de barras, depósitos automatizados, troca eletrônica de dados e informações, relatórios da força de vendas, uso de satélites, entre outras ações, possibilitam corte de

custos, aumento de produtividade, melhora do fluxo de informações e melhora dos serviços aos consumidores. A tecnologia é uma ameaça ao atacado, pois, com estas ferramentas disponíveis também ao varejo e à indústria, algumas de suas funções poderão ser substituídas de maneira mais fácil.

- e. **Qualidade total na distribuição** - Implementação de programas de qualidade, cópias e adaptação de ações interessantes (benchmarking.), atividades de pesquisa de mercado, entre outras.
- f. **Investimentos no varejo** - Visando a garantir a sobrevivência do pequeno varejo, foco da atuação do atacadista distribuidor, alguns grupos estão investindo no varejo. O exemplo do I.G.A. visa a fortalecer a competitividade de varejistas independentes. É uma rede especializada na transferência de tecnologia para capacitação destes agentes. Foi implantada no Brasil por um grupo de atacadistas distribuidores
- g. **Concentração:** Trata-se de um setor em que a concentração está acontecendo e ainda deverá acontecer fortemente. Para poderem competir com os grandes atacadistas, os pequenos deverão especializar-se em linhas de produtos, vender para contas menores, não atendidas pelos grandes atacadistas, e tentar aumentar sempre os serviços oferecidos.

Segundo Barrizzelli (1998, na Revista Distribuição, 02/08) só sobreviverão no segmento atacadista no segmento de alimentos àquele que não focam apenas preço, e sim, o serviço e o cliente;

- os especializados;
- os que se preocupam com custos, modernização da gestão, planejamento e controle financeiro;
- os que fidelizam o varejo e trabalham com poucos itens;
- os operadores logísticos;
- os que têm raio limitado de atuação;
- os que têm compromisso com os fabricantes.

Em termos de serviços mais valorizados pelos varejistas, consideram-se preços, prazos de entrega, pedido enviado corretamente, atendimento à reclamação do varejo, sortimento/ variedade de produto, frequência de entrega, frequência de visitas do vendedor, crédito, profissionalismo do vendedor, introdução de novos produtos, venda fracionada,

serviço de planejamento e promoção, assistência, serviço de orientação de layout, serviço de apoio e administração, serviço de gerenciamento e composição de produtos, e telemarketing.

O fato de poucos atacados possuírem todos os produtos necessários para as lojas acaba levando o varejo a ter de trabalhar com diversos atacadistas. Outros fatores que levam a ter diversos fornecedores atacadistas são preço, prazo de pagamento, rapidez na entrega e afinidade com o vendedor.

3.1.1 Tendências para o Varejo e Oportunidades para os Segmentos de Alimentos e Bebidas

(Ballou, 1999, p.12) Os principais desafios para o sucesso das empresas varejistas estão resumidos nos seguintes itens:

- A. Crescimento do poder de compra** – O poder das grandes redes varejistas em ditar regras para o restante do sistema agro alimentar é grande. Graças ao volumes de compras, capacidade financeira e, principalmente, por estarem em contato com os consumidores finais.
- B. Grupos de compras** – grandes organizações varejistas estão montando grupos de compras, para, em conjunto, realizar compras de alimentos e bebidas. Podem ser organizados geograficamente, por produtos, entre outras formas, ganhando eficiência no processo de compras e na gestão de suprimentos.
- C. Associações de compra** – para o pequeno varejo e parceria com atacadistas distribuidores serão um fator muito importante para que estas redes consigam alguns dos benefícios de compra em conjunto, pacotes tecnológicos e modernização.
- D. Tecnologia como fator dominante** – aumento dos serviços oferecidos. São bastante conhecidas e incluem scanners no ponto de venda, microcomputadores, pedidos eletrônicos, mostradores de preços nas gôndolas, de cristal liquido ou digitais, ligados as centrais para mudanças eletrônicas de preços, transferências eletrônicas de fundos, entre outras operações. Programas permitem retorno a ações de comunicação e promoção no ponto de venda, tais como remessa residencial de cupons e escasseamento destes, permitindo conhecer sua taxa de uso. Também, acesso a satélites e sistemas de TV a cabo, aliado aos computadores mais potentes e que

permitam acessos a segmentos de mercados consumidores cada vez menores e mais definidos.

- E. A observação constante dos sinais da demanda dos consumidores** – tais como o aumento da demanda de produtos frescos, frutas, legumes e verduras, carnes e ovos, tem feito com que qualidade e uniformidade sejam cada vez mais obrigatórias. Deve-se entender qual diferenciação é valorizada. Os consumidores devem ser constantemente pesquisados. É preciso atrair os consumidores não só com baixos preços, mas, também, alta qualidade, seletividade e alto valor na experiência de compra.
- F. Mudança de Conceitos** - A disposição dos produtos nas gôndolas das lojas, com colocação de produtos de mesmo gênero associados, podem estar de acordo com a visão da indústria e do varejista, no sentido de facilitar a logística, mas não com a maneira com que o consumidor pensa.
- G. Aumento do grau de coordenação vertical dos distribuidores** – os produtos estão ganhando especificidade, devendo ter tamanho, cor, sabor, textura, embalagens e ciclo específico de entregas. Sabe-se que, cada vez mais, relações contratuais para trás no sistema estão ganhando força, para que estas técnicas just-in-time possam ser atendidas.
- H. Desenvolver e aplicar os instrumentos financeiros e econômicos corretos** – a gestão financeira da empresa é cada vez mais complicada devido a investimentos substitutos, e velocidade do fluxo global de capitais. Entender como os consumidores das diferentes classes preferem pagar pelas compras também é fator de diferenciação de serviços.
- I. Entender o mix de marcas** – marcas próprias, regionais e nacionais e outras podem melhor servir aos consumidores e às estratégias da rede. Quantas marcas serão disponibilizadas aos consumidores em cada linha de produtos, amplitude de preços, entre outras questões, são fundamentais para decisão no varejo.
- J. Marca própria (marcas do varejo)** – Talvez seja um dos assuntos mais discutidos e de maior impacto em atividades varejistas. Decisões sobre marcas próprias vêm sendo tomadas constantemente por indústrias de alimentos e bebidas e por varejistas.

- K. Habilidade de estruturar e analisar dados** – visando à segmentação de seus consumidores, alvo de suas atividades de marketing. Ou seja, não basta ter os dados disponíveis, mas, sim, saber analisá-los e usá-los para melhora do sistema.
- L. Aumentar constantemente a capacidade gerencial** – capacidade das empresas de lidarem com oportunidades, métodos modernos de negócios e crescimento das pessoas, treinamento, especializações, e de estarem atentas a inovações.
- M. Novas economias de escala** – com o conceito de que o maior é, de fato, o melhor, visando a reduzir custos fixos e amortizar ativo, expandindo bases de operação. Isto leva à grandes investimentos nos negócios varejistas no mundo, com diversas aquisições, fusões e alianças. A concentração está cada vez mais difícil, em função das regulamentações proibitivas. Além disso, como o mercado dos países desenvolvidos está saturado, as empresas têm de lutar por participação de mercado, via preços, qualidade e serviços, para fazer frente à crescente competitividade.

Feita esta revisão sobre o varejo, suas funções e grandes tendências observadas, passa-se, agora, ao terceiro e último grande agente de distribuição: o setor de serviços de alimentação.

O que foi estudado ao longo deste capítulo, destaca principalmente o objetivo das empresas de colocar foco nas competências essenciais do negócio, o fabricante decide não operar com transporte próprio, contratando-o a terceiros. Para tanto, baseia-se em um processo decisório, valendo-se de conceito operacional para o seu tipo de indústria, onde são considerados volumes, produto, tipo de embalagem e distribuição.

A distribuição conhecida, dentro do conceito operacional, como distribuição industrial onde os produtos são produzidos e entregues para um cliente único quando deixam o centro de distribuição do fabricante.

Tendo o fabricante optado por distribuição que envolve terceiros, o centro de distribuição do fabricante tem um cadastro de prestadores de serviço e uma equipe para atuação com as diferentes empresas, coordenando-as no âmbito da multimodalidade para que o produto chegue até o cliente.

A interligação com prestadores de serviços é indispensável, para que não haja desconexão durante o processo de movimentação física, ensejando os riscos de qualquer natureza, com impactos negativos nos processos e prazos de entrega acertados com o cliente.

Esta perfeita interligação, será conseguida através do relacionamento de confiança e compartilhar de todas as decisões e lucratividade por igual, evitando favoritismo, para que a satisfação seja mantida em todos os elos da cadeia de distribuição, seja ela curta ou longa, dependendo do produto.

Foi mencionado também, que os canais de distribuição com maior força atualmente refere-se aos canais de bebidas e alimentação, o que justifica a escolha do tema deste trabalho, em que será estudada a cadeia de distribuição da empresa de Bebidas AMBEV, na região de Marília, conforme serão vistos nos capítulos seguintes.

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA

O método utilizado nesta pesquisa apresentou uma descrição detalhada de todas as atividades e procedimentos que foram adotados para a realização da mesma. Esta pesquisa é essencialmente qualitativa, mas para a consecução dos objetivos estipulados, o estudo foi realizado em duas fases distintas:

Na primeira fase foram levantadas informações a cerca de teorias apresentadas na revisão bibliográfica que trataram especificamente sobre a distribuição física de produtos, sua importância na economia atual, às vantagens da utilização dos intermediários, denominados distribuidores e as tendências para a distribuição física no segmento de alimentos e bebidas.

A segunda fase caracterizada pelo estudo de caso, baseou-se na aplicação de uma entrevista junto ao Sr. Walter Bueno de Souza – Gerente Administrativo e Sr. Edson Gonçalves Barbosa Filho – Supervisor de Trade Marketing, da empresa Excelente Tigers – Distribuidora de Bebidas AMBEV da cidade de Marília – SP, por meio de um roteiro semi-estruturado.

A fase qualitativa forneceu maior conhecimento sobre o tema pesquisado e permitiu colher subsídios para a elaboração e aplicação da segunda fase da pesquisa.

4.1 - Caracterização da Pesquisa

Esta pesquisa foi caracterizada por uma documentação direta (levantamento dos dados no local onde os fenômenos ocorrem) realizada por uma entrevista semi-estruturada, que está fundamentada na revisão da literatura (pesquisa bibliográfica).

De acordo com a forma de abordagem do problema, como qualitativo: reconhece que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o objeto, por isso, este tipo de pesquisa não requer a utilização de técnicas estatísticas, sendo o ambiente natural a fonte direta para se coletar os dados.

4.1.1 – Apresentação do Problema e Objetivos da Pesquisa.

Os dias atuais são marcados por uma verdadeira guerra declarada entre as empresas pela detenção da atenção e fidelidade dos consumidores. Dentro desse mercado, aparecem

como peças estratégicas, as empresas distribuidoras, que são indispensáveis, pois, são elos entre a empresa fabricante e os varejistas e consumidores, agilizando a entrega dos produtos e entregando em quantidades fracionadas, produtos da empresa fabricante em todos os estabelecimentos comerciais, independente do seu porte físico.

Comprovando situação acima, foi realizado ao longo deste trabalho o estudo sobre a empresa Excelente Tigers, distribuidora exclusiva de produtos AMBEV na região de Marília/SP. Esta distribuidora é parceira da AMBEV e atua como elo de ligação entre a fabricante AMBEV e todos os pequenos varejistas que comercializam os produtos da mesma, promovendo entregas fracionadas de todo portfólio da empresa a preços e prazos de pagamento justo, no prazo estipulado como ideal por bares, mini-mercados, lojas de conveniência, restaurantes, e todo pequeno varejo em geral.

Desta forma, a investigação proposta nesta pesquisa, pretende solucionar o seguinte problema:

Quais as principais características do relacionamento entre os membros do canal de distribuição de bebidas do qual a empresa Excelente Tigers participa?

Conforme o problema, esta pesquisa possui como objetivo geral:

Analisar as principais características do relacionamento entre os membros do canal de distribuição de bebidas do qual a empresa Excelente Tigers participa. Desta forma, a pesquisa buscou demonstrar as atividades desenvolvidas pela Distribuidora Excelente Tigers e como funciona a parceria com a AMBEV para a distribuição de bebidas na região de Marília/SP.

Baseado no objetivo geral foi possível estabelecer um método de referência que orientará a pesquisa e através de seus objetivos específicos. Assim, a pesquisa se desenvolverá da seguinte forma:

- 1) Revisão a literatura sobre Canais de Distribuição, sua definição e importância, quais são as funções de uma distribuidora, os objetivos e limitações de uma distribuidora – intermediária na cadeia produtiva, como funciona o relacionamento entre distribuidora e fabricante e quais são as tendências para o segmento de alimentos e bebidas e a importância das distribuidoras nesse processo;
- 2) Identificação de como funciona uma distribuidora de bebidas;
- 3) Analisar o processo de distribuição de bebidas na região de Marília/SP;

- 4) Confrontação da teoria e prática na observância dos fatores determinantes da distribuição de bebidas na região de Marília/SP;
- 5) Divulgação e disponibilização dos resultados na empresa e no meio acadêmico.

4.1.2 - Caracterização do Setor Estudado

O setor escolhido para o desenvolvimento desta pesquisa, refere-se ao setor de bebidas, sendo representado principalmente por águas envasadas, refrigerantes, cervejas e aguardente de cana. Uma ênfase maior será dada aos refrigerantes e cervejas.

As Cervejas e refrigerantes: correspondiam em 2005, a mais de 90% do faturamento total do setor. Águas engarrafadas e aguardente de cana: cerca de 5% do faturamento total do setor bebidas em 2005.

Com relação à evolução do mercado de bebidas, observa-se crescimento de 39% no período de 1990 a 2006, provocado principalmente pelo crescimento na produção dos países em desenvolvimento. China, Rússia, Brasil e México além de terem aumentado significativamente a produção de 1990 a 2006 ainda possuem participação significativa na produção total do mundo (37%). (<http://www.ipt.br/atividades/pit/notas/files/Bebidass>)

4.2 - Tipo da Pesquisa e Técnica de Coleta de Dados

O processo de coleta de dados foi realizado por meio de observação da realidade e entrevista com Sr. Walter Bueno de Souza – Gerente Administrativo e Sr. Edson Gonçalves Barbosa Filho – Supervisor de Trade Marketing da empresa Excelente Tigers, baseada em um roteiro semi-estruturado. A observação consiste no registro de comportamentos, fatos e ações relacionadas ao objetivo da pesquisa (MATTAR, 1996).

Nesta pesquisa a observação é classificada (MATTAR, 1996):

- Quanto ao grau de estruturação: semi-estruturada – permite obter e observar junto ao entrevistado, informações adicionais aos assuntos listados;
- Quanto ao grau de disfarce: não disfarçada - permite total transparência ao pesquisado;

- Quanto aos instrumentos utilizados: observação humana e por instrumentos;
- Quanto ao ambiente: natural - observar o fato onde ele ocorre;

A entrevista consiste no contato pessoal entre entrevistador e entrevistado, para obtenção dos dados (MATTAR, 1996). Valorizando o investigador e oferecendo todas as possibilidades para que o entrevistado alcance a liberdade e espontaneidade necessária para o fornecimento das informações (TRIVIÑOS, 1992).

4.3 - Instrumentos de Coleta de Dados

A partir da combinação dos dados secundários e de acordo com os objetivos da pesquisa, realizou-se a estruturação do instrumento de coleta que foi aplicado nesta pesquisa. O instrumento de coleta final encontra-se em anexo a este trabalho no Apêndice A.

O pedido para colaboração e a explicação da pesquisa foi feito verbalmente pelo entrevistador.

4.3.1 – Diário de Campo

Esta pesquisa foi essencial para o entendimento do significado e importância de uma distribuidora, dentro da cadeia produtiva, e como as empresas necessitam de parcerias para alcançarem seus objetivos e se aproximar cada vez mais dos consumidores.

O estudo da distribuidora Excelente, bem como as visitas técnicas, nos permitiu entender que uma distribuidora, é a extensão da fábrica naquela região, pois atua de acordo com as normas pré-estabelecidas pela empresa fabricante, buscando sempre a excelência na prestação de serviços.

Ao entrevistarmos os gestores da distribuidora, identificamos o conhecimento não apenas do processo de distribuição, mais também de todo processo produtivo, conhecimento da fábrica, das matérias-primas, e da estratégia da AMBEV, para o sucesso da empresa, que se agrega aos objetivos da distribuidora, o que faz o sucesso da parceria, de tantos anos entre a AMBEV e a Excelente Tigers.

4.4 - Análise de Dados

A análise dos dados significa trabalhar o material obtido durante a pesquisa (LUDKE; ANDRÉ, 1986), isto é, os dados conseguidos por meio da observação pessoal do pesquisador e durante as entrevistas com os entrevistados. As autoras afirmam que a análise implica em duas tarefas. Na primeira tarefa o material deve ser organizado e dividido em partes que possibilitem a identificação de tendências e padrões relevantes. Corresponde à construção de um conjunto de categorias descritivas, ou seja, a identificação das variáveis de pesquisa a partir do objetivo e da revisão bibliográfica.

A segunda tarefa corresponde na reavaliação das tendências e padrões na busca de relações. “É preciso que o pesquisador vá além, ultrapasse a mera descrição, buscando realmente acrescentar algo à discussão já existente sobre o assunto focalizado” (LUDKE; ANDRÉ, 1986, p.49), ou seja, o pesquisador precisa ir além da apresentação organizada dos dados. É necessário estabelecer relações entre o fenômeno observado e a teoria, para que os resultados sejam contundentes.

CAPÍTULO 5 – ESTUDO DE CASO: ANÁLISE DA DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS DE BEBIDAS EXCELENTE TIGERS – MARÍLIA/SP.

O objetivo deste capítulo é analisar, a partir da revisão bibliográfica, quais as principais características do relacionamento entre os membros do canal de distribuição de bebidas do qual a empresa Excelente Tigers participa.

Definir de forma geral o significado de canais de distribuição bem como sua importância na distribuição física dos produtos, analisando a necessidade da utilização de parceiros pela empresa produtora, e quais as formas de gestão dessa ferramenta de marketing.

Para o entendimento deste conceito, serão descritos neste capítulo as atividades desenvolvidas pela empresa Excelente Tigers, na região de Marília/SP e sua parceria com a fabricante AMBEV.

5.1 Excelente Tigers: Apresentação e Análise da Empresa.

A Empresa Excelente Comércio de Bebidas LTDA, CNPJ 44.469.443/0001-00, I. E. 438.113.205.118, localiza-se em Marília estado de São Paulo, na Avenida República, nº 6161, bairro Antonieta, C.E. P: 17512-000; com o nome fantasia Excelente Tigers, distribuindo produtos da AMBEV, que abrange as marcas Skol, Brahma e Antartica fone/fax para contato: (14) 2105-6700, pelo correio eletrônico: excelente@excelente.com.br.

A distribuidora tem como mercado alvo m Marília e região, o varejo que se divide pelas categorias conforme segue abaixo:

- Bares e restaurante
- Padaria e lanchonete
- Mini mercados, supermercados e Hipermercados (exceto Grandes Redes atendidas diretamente pela indústria).
- Choperias

Sendo uns dos pontos fortes da empresa conveniência que a revenda proporciona: entrega, crédito e facilidades de pagamentos, disponibiliza promotores que auxiliam os pontos de vendas com merchandising, atendimento constante e bons relacionamentos com todos

clientes de forma especial, sempre preservando a integração de vendas, distribuição, marketing, financeiro e todos os departamentos da empresa, e também com a fabricante.

5.1.1 Histórico da Empresa

A Excelente foi fundada na cidade de Ibitinga no ano de 1975, com a razão social de Codisbral Comércio de Bebidas Ltda. Possuía as filiais em Novo Horizonte, Urupês, José Bonifácio, Itápolis sendo sócios proprietários o Sr. Clóvis Ciccotti e Silvia Aparecida Ciccotti.

Em meados de 1980, Pedro Luiz Ciccotti adquiriu a revenda Reunidas Comércio de Bebidas Ltda, com matriz na cidade de Garça e filial em Pirajuí. Com o falecimento do Sr. Clóvis (pai de Pedro Ciccotti) no ano de 1985, efetuaram-se a incorporação das empresas surgindo assim Excelente Comércio de Bebidas, sediada na cidade de Ibitinga e filiais em Garça, Novo Horizonte, Pirajuí e José Bonifácio.

Depois de alteração de mercado e exigência da Companhia Cervejaria Brahma, fechou-se algumas filiais e no dia 21 de março de 1996 a matriz transferiu-se para cidade de Marília. Atualmente a Excelente se encontra centralizada em Marília, somente com dois escritórios de representação em Tupã e Lins abrangendo quarenta cidades desta região de Marília.

O nome “Excelente” surgiu de uma conversa entre gerente comercial da companhia Brahma e o gerente geral Jaírson e Pedro Proprietário da revenda, tendo como exemplo e idéia o nome Ótimo de uma Revenda de Bauru, tendo a seguinte analogia “de que se existem ótimos podemos ser excelentes, e assim buscamos nossa excelência”. O tigre representa o símbolo da empresa, sua característica está na voracidade, no atacar não só por necessidade de saciar a fome e sim por também estar sempre colocando em ação suas características. É isso que a empresa busca ser a melhor não só por obrigação, mas pela necessidade de se manter fera. Por isso a denominação de Excelente Tigers.

Atualmente a revenda conta com uma estrutura de vinte e sete caminhões, três carretas, uma caminhonete F 4000, três veículos tipo trator, seis carros e oito motos, e um capital humano de 150 colaboradores, correspondente a três equipes de vendas, uma equipe de marketing, uma de distribuição e pessoal de administrativo, formando um grande grupo que

juntos trabalham cada vez mais para o crescimento e desenvolvimento da qualidade pessoal e de serviços, buscando atender as expectativas do consumidor final.

A Companhia Ambev investe na revenda com produtos Skol, Brahma, Antarctica, Pepsi, Sukita, Soda Antarctica, Guaraná Antarctica, Gatorade e Lipton.

Para cumprir os objetivos em obter a excelência na missão da revenda, a qualidade e prestação de serviços são medidas através do Programa de Excelência designado pela Companhia Ambev que é responsável pela Cervejaria Skol, Brahma e Antarctica. Tendo a revenda uma honra de uma conquista de sucesso nestas avaliações com um histórico digno de esforços para os resultados almejados como: pontuação máxima na avaliação de equipe de distribuição de 1994 a 2000, título de Fera em Vendas sendo em 2000 e 2001, primeiro lugar na classificação do programa de excelência sendo Feras de Ouro, Fera de Bronze em 2006 e outras conquistas.

A missão da empresa Excelente é “Proporcionar momentos agradáveis buscando superar as expectativas das pessoas com produtos e serviços excelentes”.

A Visão da Empresa Excelente é “Ser maior e melhor distribuidora de bebidas da AMBEV, onde o ponto de venda tem a maior rentabilidade financeira de seu negócio em produtos AMBEV e alcançando assim 75 % de Share”.

Os Valores da empresa Excelente são “Trabalho, Transparência, Humildade, Responsabilidade, Comprometimento, Profissionalismo e Amor.”

A missão e visão da empresa são de conhecimento de todos os colaboradores e são descritas, conforme abaixo:

Visão: Ser a distribuidora de bebidas da AMBEV mais rentável.

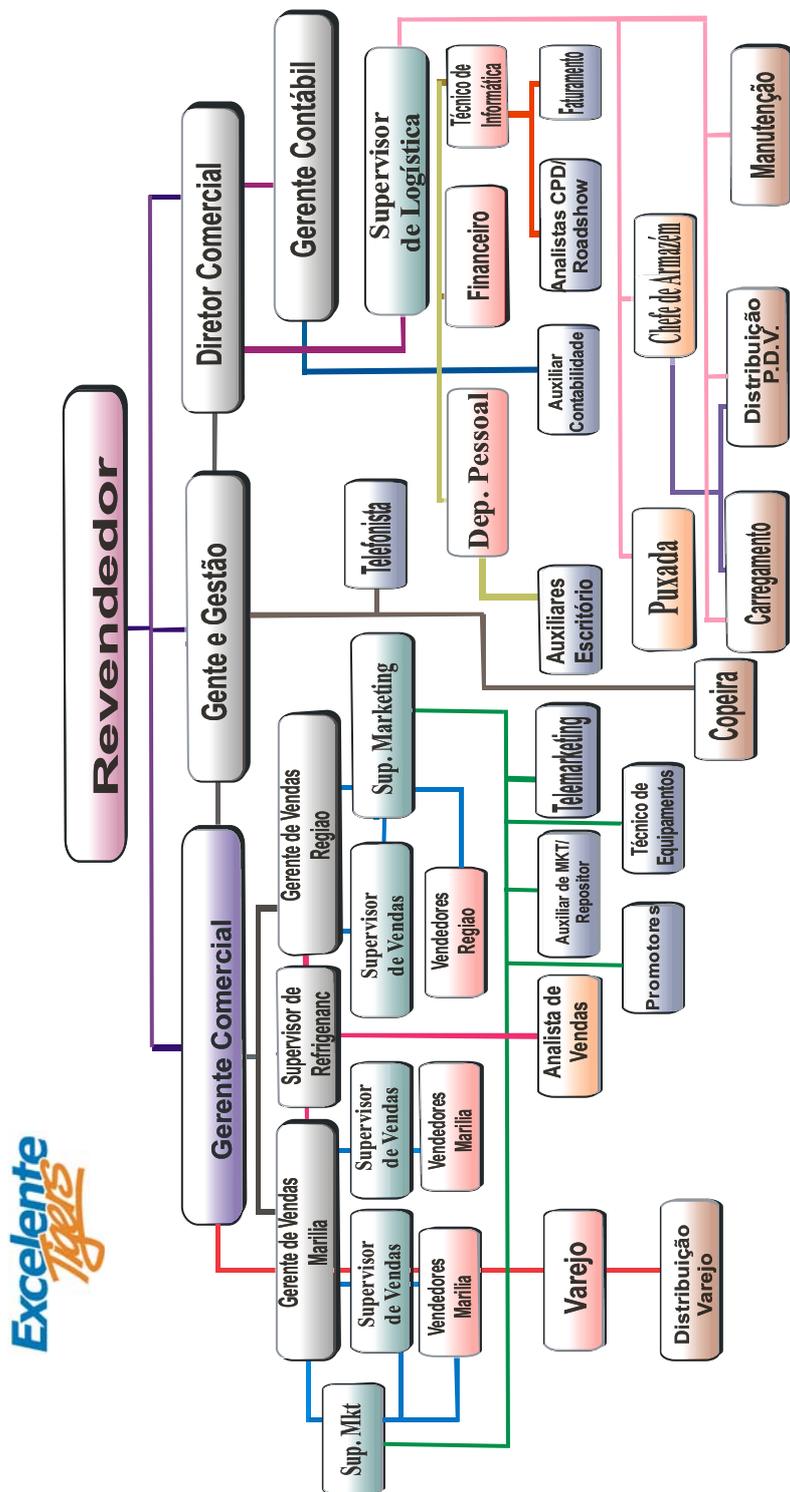
Missão: Proporcionar momentos agradáveis buscando superar as expectativas e desejos das pessoas com produtos e serviços excelentes.

5.1.2 Organograma da Empresa

A empresa possui o organograma do tipo funcional, sendo este de maior utilidade e preferência por parte da gerência, permitindo facilidade de visualização dos cargos hierárquicos.

Através do organograma identificam-se os cargos existentes na empresa

Figura 5.1: Organograma – Excelente Tigers.



Fonte: Departamento de Recursos Humanos – Excelente Tigers.

A empresa é dirigida pelo proprietário Pedro Luiz Ciccotti, e os demais colaboradores são todos profissionais contratados.

O Sr. Pedro apresenta espírito empreendedor, capacidade intelectual e disposição para a busca do crescimento e do desenvolvimento da empresa.

A empresa é dividida entre dois gerentes, de acordo com o perfil e competências de cada um, sendo um da Área Comercial e outro da Área Administrativa.

Alcides Carlos de Oliveira: Profissional pró-ativo atento às mudanças, visando novas perspectivas profissionais, responsáveis pela Área Comercial da empresa. Possuem determinação, energia ânimo e disposição para o trabalho.

Apresenta como competências profissionais uma visão organizacional crítica e estratégica, buscando o desenvolvimento das pessoas para que assim aperfeiçoe os resultados da empresa.

Sua liderança estimula e encoraja a novas idéias, sugestões e envolvimento das pessoas, avaliando o seu desempenho e conseqüentemente as desenvolvendo.

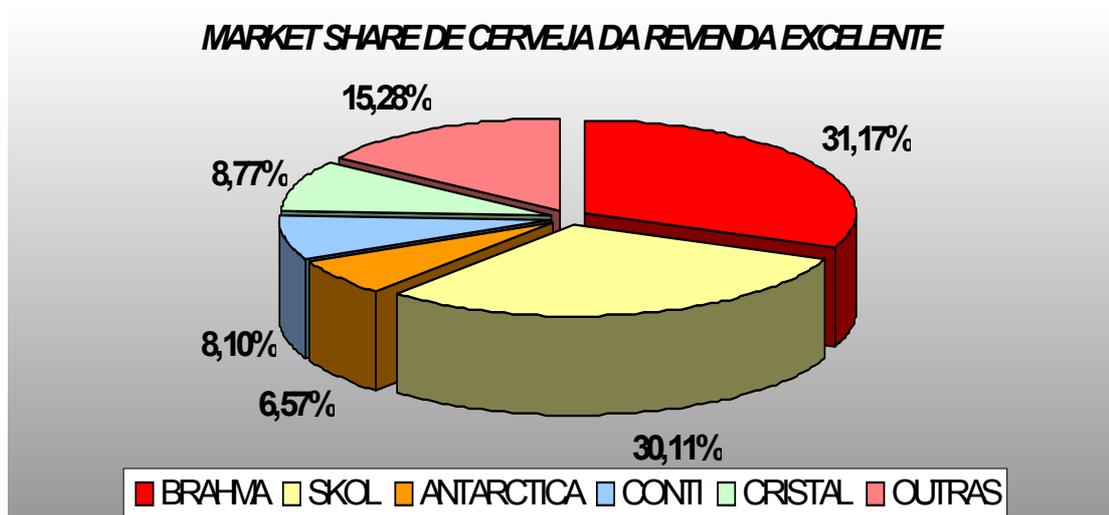
Jáirson Rizzola: Pessoa serena e tranqüila analisa os acontecimentos criteriosamente antes de tomar uma decisão, responsável pela Área Administrativa.

Apresenta como competências profissionais uma visão organizacional crítica e estratégica, auxiliando o desenvolvimento dos setores.

5.1.3 Participação de Mercado e Principais Concorrentes do Mercado de Cerveja

Os dados relacionados no gráfico abaixo apontam à participação de mercado das principais marcas de cerveja da Excelente que juntas representam quase 70 % do mercado de cerveja da região e a revenda tem como objetivo aumentar ainda mais o share da revenda, sendo os principais concorrentes a Cristal, Conti e outras; Kaiser, Bavária, Schincariol, Belco, Malta e Glacial.

Figura 5.2: Participação de Mercado - Cervejas



Fonte: Departamento de Marketing – Excelente Tigers (Referente ao Ano de 2007)

Para obter os dados acima relacionados pesquisas são feitas a cada seis meses pelos vendedores. Através das visitas aos pontos de vendas (PDV's) eles registram no palm top (computadores portáteis) todos os dados necessários, como: quantas caixas de cerveja existem da Skol, da Brahma, da Antarctica e dos concorrentes, se o ponto de venda tem material de merchandising, quantidades de compra por visita, etc. Automaticamente estes dados são descarregados dos palm tops e tabulados por um programa conhecido como Pesquisa Thomas e através destes relatórios são apresentados a cada seis meses os dados gerais.

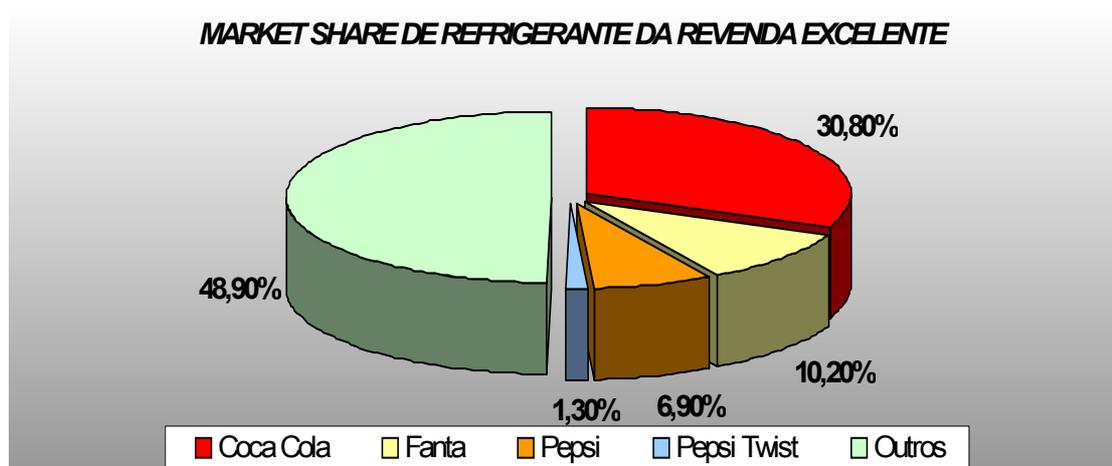
Através destas informações que o departamento de marketing faz seu planejamento estratégico nos mercados com potencial menor em relação as concorrentes.

5.1.4 Participação de Mercado e Principais Concorrentes do Mercado de Refrigerantes.

No gráfico abaixo, é possível identificar uma maior participação de refrigerantes de valor menor no mercado, outros, que representa tubaínas e similares abrangendo quase 50% do share na região, sendo assim o fator que gera maiores dificuldades de concorrência para todos os envolvidos neste mercado. O segundo concorrente é a Coca-Cola com 30,8% do share de refrigerante.

Uma das metas da Revenda é aumentar gradativamente o share no mercado de Marília e região. E para que possa ter uma evolução constante, deve colocar seus produtos no maior número possível de pontos de venda da sua área de atuação. Realizando os investimentos necessários para esses fins, visando então à qualidade como sendo seu maior diferencial para esta conquista.

Figura 5.3: Participação de Mercado - Cervejas



Fonte: Departamento de Marketing – Excelente Tigers (Referente ao Ano de 2007)

5.1.5 Mercado Alvo da Distribuidora Excelente Tigers

A empresa atende todos os tipos de varejistas e para pessoas que não possuem cadastros jurídicos, contam com o apoio e venda de um varejo que atende na própria empresa sem restrição de quantidades de todo o mix de produtos.

Atualmente os canais de vendas da empresa são subdivididos em:

- **AS Rota** (auto-serviço), em que se enquadra hipermercados, supermercados grandes e médios, lojas de departamentalização, lojas de conveniências e mini mercados, totalizando um total de 630 clientes, o que representa 19,65% do total de clientes da revenda, com uma participação de 41,79% do volume total de venda de cerveja e 39,14% do total de venda de refrigerantes;
- **Frio A:** bar/barzinho, restaurantes, padarias, lanchonetes e casas noturnas, totalizando um total de 680 clientes, o que representa 24,05% do total geral, com uma participação de 34,28% do volume do total de vendas de cerveja e 7,39% do total de vendas de refrigerantes;
- **Adega:** hipermercados, supermercados grandes e médios, lojas de departamentalização, lojas de conveniências, mini mercados, armazém/mercearia, adega/depósitos e postos de gasolina, totalizando um total de 99 clientes, o que representa 3,5%, com uma participação de 7,76% do total de vendas de cervejas e 7,39% do total de vendas de refrigerantes.
- **Frio BC:** bar/barzinho, boteco/botequim, restaurantes, padarias, lanchonetes, casas noturnas e outros que representam 44,57% do total de clientes, com uma participação de 16,17% do total de vendas de cervejas e 33,15% do total de vendas de refrigerantes.

O público alvo dos produtos comercializados pela empresa são os consumidores de classe média e alta, a cerveja é mais voltado para o público jovem formadores de opiniões, principalmente com as novas mudanças no visual redirecionando para o mercado mais jovem.

No mercado de cerveja o principal fator que influencia o público alvo é o aspecto climático que reflete diretamente na venda de cerveja, e também o poder aquisitivo das classes sociais, em que uma diminuição e crise como estamos passando atualmente, os preços perdem a competitividade no mercado, aumentando espaço e aceitação das cervejas mais baratas, quando se trata de produtos homogêneos, as classes menos favorecidas não

conseguem manter sua preferência por produtos de primeira linha, tendo que dar preferência para os produtos de primeiras necessidades.

5.1.6 Área Geográfica de Atuação.

A revenda dividiu-se em vinte e sete praças e atende um total de quarenta cidades, com um total de 4.900 clientes cadastrados. As principais praças são: Alvilândia, Bastos, Cafelândia, Echaporã, Gália, Garça, Getulina, Guaiçara, Herculândia, Iacri, Júlio Mesquita, Lins, Marília, Oscar Bressane, Ocaçu, Oriente, Presidente Alves, Parapuã, Pirajuí, Pompéia, Pongaí, Promissão, Rinópolis, Reginópolis, Sabino, Tupã, Vera Cruz.

5.1.7 Portifólio de Produtos Distribuídos.

Excelente Comércio de Bebidas conta hoje com uma grande linha de produtos no segmento de bebidas para atender toda a região, sendo estes, produtos da marca AMBEV, que detém o maior portfólio de produtos do país, no setor de bebidas, muito além da variedade, no entanto, o que garante a liderança e participação crescentes da empresa no mercado é a qualidade de suas marcas, ou seja, a revenda é uma distribuidora e representante da Companhia Ambev (Cerveja, Refrigerante, Isotônico e Nanc), como mostra à baixo todos os seguimentos e sua extensão de linha dos produtos oferecidos.

Uma maneira de variar as ofertas dentro de uma linha de produtos é torná-la mais profunda, o que é conhecido como “esticar” a linha de produtos. Para esticar uma linha de produtos, os profissionais de marketing usam uma estratégia chamada *extensão de linha*. Essa estratégia envolve acrescentar novos produtos a uma linha de produtos existentes, em geral novos sabores, modelos, tamanhos, etc.

* **CERVEJA:** A revenda é composta no grupo de cervejas Skol, Brahma e Antarctica com um mix ou sortimento de produto, que é classificado pelos produtos:

- ***Skol Pilsen***

Características: A Skol é uma cerveja clara, com aroma refinado e sabor leve e suave. Skol é jovem, ousada, irreverente, é a marca referência em eventos e a mais inovadora.

- ***Skol Beats***

Características: Lançada em 2003, essa cerveja é fruto de um ano de pesquisa, análise e desenvolvimento, a bebida tem todas as características que o consumidor deseja para acompanhar uma boa balada: tem teor alcoólico na medida certa (5,2) , menor amargor, não deixa sabor residual na boca além de ser mais leve e refrescante que as outras cervejas tipo pilsen no mercado.

- ***Caracu***

Características: Cerveja preta forte e gostosa, lançada em 1899. Hoje uma das marcas mais tradicionais do Brasil, Caracu é conhecida por seu sabor incorporado e sua energia, possui aroma de malte torrado, que faz lembrar café.

- ***Antarctica Pilsen***

Características: como toda típica cerveja do tipo pilsen, é clara e tem baixa fermentação. Principal produto da Antarctica é composto de extrato primitivo comum e tem aroma, sabor e amargor suaves.

- ***Antarctica Malzbier***

Característica: É composta de aroma e sabor adocicados – em razão da adição de caramelo em calda no processo produtivo – e amargor suave. É uma cerveja para quem aprecia um sabor alternativo.

- ***Kronenbier***

Características: Sua fermentação é realizada em temperaturas baixas e sob condições especiais, que inibem a produção de álcool. É composta de extrato primitivo leve, tem cor clara, baixa fermentação, aroma e sabor típicos e amargor acentuado. Foi a primeira cerveja sem álcool do Brasil.

- ***Serramalte***

Características: a Cervejaria Serramalte nasceu no Rio Grande do Sul e foi incorporada pela Antarctica em 1980. É uma cerveja de cor clara, baixa fermentação, aroma e sabor suaves, amargor acentuado, composta de extrato primitivo extra.

- ***Bohemia***

Características: Cerveja Premiun composta de extrato primitivo comum tem baixa fermentação, seu aroma e sabor são suaves e seu amargor é diferenciado.

- ***Bohemia Weiss***

Características: Composta por malte de trigo francês, lúpulo e levedura importada da Alemanha. Bohemia Weiss é uma cerveja de trigo, naturalmente turva e refrescante, com aroma frutado e de especiarias.

▪ ***Bohemia Escura***

Características: Possui aroma de notas de toffe e maltes torrados. Cerveja do tipo Schwarzbier, desenvolvida especialmente pelo mestre cervejeiro de Bohemia, utilizando maltes raros importados de Munique.

▪ ***Antarctica Original***

Características: Antarctica Original é uma cerveja do tipo pilsen, de cor clara e baixa fermentação. Seu sabor, aroma e amargor são suaves, mas com personalidade.

▪ ***Cerveja Brahma Chopp***

Características: A Brahma Chopp é clara, brilhante, transparente e internacionalmente conhecida como uma cerveja de excelente qualidade. É mais leve, com aquele paladar clássico da baixa fermentação e tem sabor encorpado, aroma neutro, amargor menos acentuado e médio teor alcoólico.

▪ ***Cerveja Brahma Extra***

Características: A Brahma Extra foi desenvolvida para quem sabe apreciar uma cerveja de qualidade. Fabricada a partir de ingredientes naturais selecionados e seguindo uma formulação exclusiva, ela é inigualável em sabor, brilho, transparência e pureza.

▪ ***Cerveja Brahma Light***

Características: É uma cerveja tipo pilsen leve, com baixo teor calórico e baixo teor alcoólico.

▪ ***Cerveja Brahma Malzbier***

Características: Seguindo a linha das cervejas escuras, a Malzbier Brahma é ligeiramente adocicada devido à adição de caramelo em calda no processo produtivo. Tem médio teor alcoólico e amargor suave.

▪ ***Cerveja Miller Genuine Draft***

Características: A Miller é feita com um exclusivo processo de filtração a frio, onde um sistema de filtro de cerâmica elimina a necessidade da pasteurização e proporciona à cerveja a suavidade do Chopp. O conceito draft é aplicado para cervejas que durante seu processo de produção não passam pela pasteurização, e por isso elas são tão suaves e refrescantes como o chopp.

* **REFRIGERANTE:** a revenda conta com um mix de refrigerante muito abrangente por trabalhar com a “família” de refrigerantes da marca Brahma, Antártica, Sukita e Pepsi.

- **Mix de refrigerante Brahma e Antartica:** é composto apenas pela Sukita.

Embalagens: garrafa retornável de 290ml, Pet 1 litro, Pet 2 litros, Pet 600 ml, lata 350ml.

- **Mix de Pepsi:** Originalmente a fórmula da Pepsi foi criada para fins medicinais. Mas seu sabor agradou tanto, que começaram a consumir o xarope simplesmente por gosto. Cinco anos mais tarde a fórmula transformou-se em bebida e começou a ser comercializada. Hoje a Pepsi é um refrigerante de Cola com aroma natural, muito apreciado pelo sabor suave, composta pelo mix:

- **Pepsi Light**

Características: A fórmula exclusiva da Pepsi Light mantém o sabor característico do refrigerante de Cola, sem a adição do açúcar. Seguindo a mesma composição básica da Pepsi tradicional, a Pepsi Light é igualmente refrescante e muito apreciada pelo sabor leve e suave.

- **Pepsi Twist**

Características: Todo sabor de Pepsi com um toque de limão. Contém 2,5% de suco natural de limão.

- **Pepsi Twist Light**

Características: Produto cola com suco natural de limão, sem adição de açúcar.

- **Mix de Guaraná Antartica:** Em 1921 nasce no Brasil o Guaraná Antartica, primeiro refrigerante do país. Produzido com uma frutinha amazonense de sabor agradável, é considerado um refrigerante natural, leve, original e conquistou o mercado exterior, particularmente Japão, onde lidera um ranking de dez diferentes marcas.

- **Guaraná Antartica Diet**

Características: igualmente produzido com frutos e sementes amazonenses, o Guaraná Antartica Diet mantém o sabor leve e suave do Guaraná Antartica tradicional. A combinação ideal de adoçantes alternativos em sua fórmula reduz o teor calórico, sem alterar o sabor característico. O produto não contém Fenilalanina, pois só está presente em produtos adoçados com aspartame, sendo que os adoçantes artificiais utilizados nos produtos Diet e Light da ANTARCTICA são sacarinas sódicas e ciclamato de sódio.

- **Água Tônica Antartica (Refrigerante sabor quinino).**

Características: o Quinino é extraído da casca de uma planta denominada Chichona ou Quina, conhecida por suas qualidades medicinais como auxiliar no processo digestivo. Com sabor natural e leve, a Tônica Antartica é líder absoluta em seu segmento.

▪ ***Soda limonada Antartica***

Características: refrigerante sabor limão, muito apreciado por sua refrescância, Soda Limonada Antartica é um refrigerante leve e natural de sabor limão. É produzido a partir de uma fórmula exclusiva, composta basicamente de água gaseificada e sucos de frutos naturais.

▪ ***Soda Limonada Antartica Diet***

Características: Com a mesma fórmula sabor limão da Sola Limonada Antartica tradicional, a versão Diet também é leve e muito apreciada pela refrescância, sem conter açúcar em sua composição.

▪ ***Água tônica Antartica Diet***

Características: com adoçante.

* **ISOTÔNICO:** a Ambev trabalha com as duas marcas de isotônicos, Gatorade e Marathon, mas a revenda Excelente trabalha com apenas uma, sendo ela:

▪ ***Gatorade:*** É uma bebida esportiva cientificamente formulada para esportistas e pessoas que praticam atividade física. Gatorade hidrata o organismo e repõe rapidamente as perdas que ocorrem durante a transpiração. A fórmula balanceada de Gatorade inclui líquido (água), carboidratos e sais minerais em proporções exatas para matar a sede do corpo.

* **NANC:** nesta categoria de nanque classificam-se as bebida não-alcóolica, como é o caso dos chás, que não se enquadra nas categorias de refrigerante e isotônico, sendo eles:

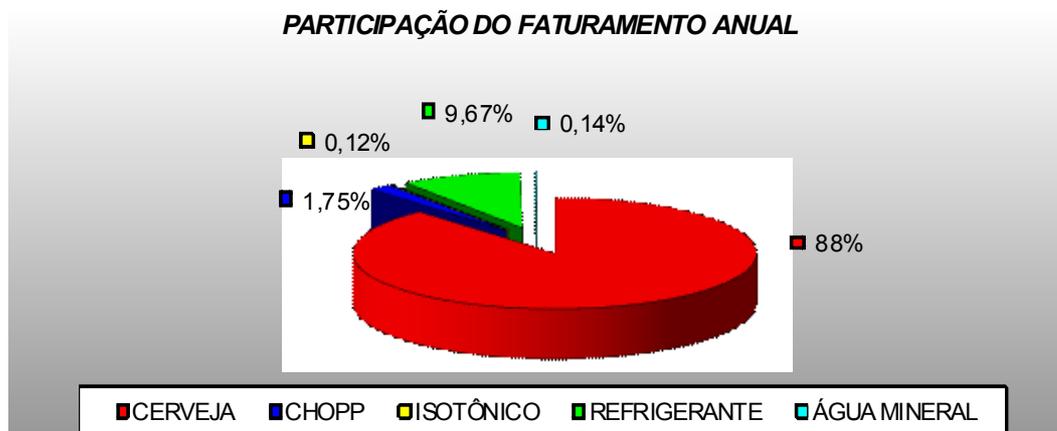
▪ ***Lipton Ice Tea:*** (chá gelado) bebida sem gás, não fermentada e não alcoólica. É composta por chá e aromas, com sucos naturais de limão e pêssego.

▪ ***Lipton Ice Tea Light:*** não contém açúcar. Bebida dietética sem gás, não fermentada e não alcoólica. É composta por chá e aromas, com sucos naturais de limão e pêssego. Contém os adoçantes aspartame e acessulfame. *Embalagens:* lata 340ml e tetra Pack 1 litro.

Todos os produtos comercializados pela distribuidora recebem especial atenção da equipe de vendas que em todo tempo, busca realizar vendas casadas de produtos.

Segue abaixo, a participação dos produtos no faturamento anual da distribuidora.

Figura 5.4: Participação dos Grupos de Produtos no Faturamento Anual



Fonte: Departamento de Marketing – Excelente Tigers (Referente ao Ano de 2007)

Os dados descritos no gráfico acima são referentes ao ano de 2007, a fim de demonstrar o quanto cada segmento de produto é responsável no faturamento da empresa, Sendo o principal mix de produto da revenda o segmento de cerveja representando 88% para mais do faturamento total sendo o “carro chefe” da Excelente.

5.2. Relacionamento: AMBEV / Excelente Tigers/ Clientes.

Para descrever o relacionamento da distribuidora Excelente com a fabricante AMBEV, entrevistou-se gerente administrativo da revendedora, Sr. Walter que forneceu, não apenas os dados apresentados até aqui, mas também explicou como a empresa se relaciona com a fornecedora dos produtos distribuídos, AMBEV.

Segundo o entrevistado, o relacionamento entre as empresas é muito saudável, considerado respeitoso e lucrativo, para ambas as partes. Além disso, a empresa considera que o relacionamento entre eles é uma parceria, visto que a própria AMBEV reconhece a necessidade de proximidade com seus clientes, e considera a Excelente um elo indispensável de ligação entre ela e seus clientes finais.

O conhecimento prévio acerca da orientação quanto ao tempo de relacionamento esperado por um cliente, favorece a escolha e a utilização de determinadas ferramentas de marketing que correspondam às expectativas das empresas (fabricantes e intermediários),

evitando-se, assim, conflitos e aumentando-se a eficácia dos investimentos na relação. Dessa forma, compreende-se que a implantação bem sucedida da estratégia de relacionamento, por parte de uma organização, depende fundamentalmente da sua capacidade de identificar o tipo de orientação de seus clientes. (BERTAGLIA, 2005, p.112)

5.2.1. Relacionamento: Conflitos e Benefícios

O entrevistado destaca, durante a entrevista que o relacionamento da revendedora com a AMBEV é muito bom, porque ao reconhecer a importância da distribuidora para que seus objetivos sejam alcançados com sucesso, a AMBEV desenvolve em todos os funcionários uma postura de respeito com a revendedora e toda sua equipe, em que todos são altamente responsáveis e valorizados em seu trabalho, havendo cooperação mútua para que os produtos estejam sempre no momento certo, e na quantidade certa, disponibilizado para os clientes, independente do local, em que irão consumir os produtos.

A partir destas informações, o entrevistado informou que não há nenhum ponto de conflito entre a distribuidora e a AMBEV, visto que todos os pontos acordados (área de atuação, exclusividade, prazo de entrega, atendimento aos clientes, etc.) são descritos em contrato e cumpridos por ambas as partes, em todos os aspectos, esse fator em especial é destacado como indispensável para o sucesso da parceria e para a inexistência de conflitos e pontos fracos na parceria.

Essa informação, a respeito da ausência de conflitos na Distribuidora, remete-se a citação de Bertaglia, 2005, p.112, afirmando que à medida que há respeito entre partes, (fabricantes e intermediários), no relacionamento, indica a implantação bem sucedida da estratégia de relacionamento, por parte das organizações, minimizando a existência de conflitos.

Conforme a revisão bibliográfica apresentada neste trabalho, é considerada a existência de uma estrutura de relacionamento, quando se fala em canal de distribuição, a partir dos dados coletados na pesquisa, foi identificada que a Excelente já está no grau mais alto do relacionamento com a AMBEV, considerado então o relacionamento tipo “Estrela”, que conforme citado anteriormente, que representa a integração entre os diversos níveis gerenciais das empresas envolvidas, evidenciando o interesse comum das partes nos resultados do relacionamento, havendo um alto nível de comprometimento entre as

organizações, além disso, há compartilhamento dos objetivos e planejamentos estratégico, para execução de forma conjunta, conforme Convenção Anual da Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores (ABAD).

5.2.2. Relacionamento: Acompanhamento do Desempenho da Distribuidora pela AMBEV

Para que medir o desempenho da Distribuidora Excelente, três vezes por ano, a AMBEV faz uma avaliação de desempenho, em todas as suas distribuidoras, espalhadas pelo Brasil, incluindo a Excelente Tigers. A distribuidora tem um percentual mínimo de desempenho a ser atingido (mínimo de 80% do objetivo pré-determinado pela empresa, baseado nos números realizados pela distribuidora nos anos anteriores, acrescido do percentual de crescimento proposto pela distribuidora para àquele ano), o qual deverá ser cumprido, caso contrário à distribuidora é reavaliado, é feita uma auditoria promovida pela AMBEV, para que sejam propostas ações corretivas, mas se mesmo assim, os números da empresa não melhorarem, A AMBEV toma a iniciativa de desfazer a parceria, e desfazer o contrato de distribuição e prestação de serviços.

Além da avaliação trimestral de desempenho que a AMBEV realiza na distribuidora, o desempenho é medido diariamente, pela AMBEV após a entrada no sistema do pedido a AMBEV recebe a informação simultaneamente. Existe em cada distribuidora um representante da AMBEV que fica responsável por gerar relatórios e monitorar o dia- a- dia da distribuidora. Caso tenha alguma ocasião que necessite uma tomada de decisão, que fique fora da autonomia pré-determinada para a distribuidora pela AMBEV, o representante é acionado e fica responsável pela negociação, prestando contas diretamente à AMBEV.

Outro fator de medida de desempenho das atividades da revenda pela AMBEV, diz respeito ao tempo para entrega do produto no cliente, que conforme pré-determinação da AMBEV deverá ser de no máximo 12 horas depois de feito o pedido. (o vendedor passa de manhã tira o pedido e no máximo depois do almoço a mercadoria já tem que estar no cliente). Em caso de acidente ou qualquer tipo de problema ocasionado no trajeto, o motorista deve avisar imediatamente a distribuidora que devera enviar outro caminhão para o cliente ou até mesmo consertar o problema e avisar o cliente sobre o atraso da entrega, evitando problemas

com o cumprimento das normas pré-estabelecidas, pela AMBEV, para entrega de produtos. A cada três dias o cliente é visitado pelos vendedores da AMBEV, que retiram do cliente todas as informações sobre estoque, necessidade de material promocional, prazo, de entrega e etc. As informações acima mencionadas são simultâneas e após passadas no Palm Top do vendedor, via sistema vai direto para a AMBEV, que monitora clientes e sua postura e necessidades, juntamente com a distribuidora.

5.2.3. Relacionamento: Reclamações e Troca de Produtos

Com relação às reclamações sobre produtos e serviços, há um SAC na distribuidora c (0800), que quando recebida à reclamação a mesma é denominada pela empresa de (B.O.) a AMBEV aciona imediatamente o supervisor da área que visita o cliente solucionando o problema, caso não solucione também é acionado gerente regional que faz um relatório que será enviado para a empresa (AMBEV), que providenciará a resolução do problema.

A política utilizada para devolução dos produtos é contratual entre AMBEV e Excelente, não podendo ultrapassar de 1,5% da compra realizada no mês. Em casos de avarias ou produtos fora dos padrões da vigilância ou com defeitos comprovados na fabricação não é considerado como devoluções são feitas trocas na mesma quantidade.

5.2.4. Relacionamento: Divulgação dos Produtos e Material Promocional

Segundo informações dos entrevistados da Distribuidora, a divulgação de todos os produtos da AMBEV é feita da seguinte forma:

Contratualmente é estipulado o percentual de (4%) sobre a compra para o investimento de material de merchandising e campanhas publicitárias. (ou seja, o valor investido é revertido em broadsides, folders, geladeiras, e mídia).

Os materiais de promoção utilizados são (cartazes/faixas/geladeiras) e são todos logotipados pela AMBEV e enviados pela mesma. A distribuidora não faz nenhum tipo de investimento para promoção dos produtos AMBEV, no caso de patrocínio às feiras, exposições e eventos na cidade de Marília, ocorrem em parceria com a AMBEV para divulgação de um determinado produto, ou somente para divulgação da marca Excelente

Tigers. Os patrocínios recentes da distribuidora foram: Feira da Bondade (APAE – Setembro/2008), Encontro Rotary (Cachaçaria Água Benta), os shows e rodeios da cidade, têm um custo muito elevado para a AMBEV que decide não entrar na disputa pelo patrocínio dos mesmos.

5.2.5. Relacionamento: Controle de Estoque, Logística e Equipe de Vendas da Distribuidora.

As compras da distribuidora são feitas de acordo com o estoque, para não faltar nem acumular produto (estoque mínimo regulado através do sistema disponibilizado pela AMBEV).

Com relação à entrega dos produtos, a Excelente através de veículos próprios retira a mercadoria na fábrica da AMBEV, em Agudos/SP, e entrega diretamente no estabelecimento de seus clientes, sem nenhum custo adicional.

O treinamento da equipe de vendas é feito pela AMBEV, padronizando o atendimento.

A força de vendas é hoje fundamental para o marketing da revenda principalmente para um mercado com tanta competitividade. A força de venda apresenta a vantagem de ser muito mais eficaz que uma série de anúncios. O vendedor procura saber e conhecer cada cliente de forma individual, argumentando, escutando, e conhecendo seus interesses fechando a venda e satisfazendo suas necessidades e até mesmo fidelizando este cliente em longo prazo.

A Excelente considera a parceria com a AMBEV, um ótimo negócio, lucrativo e parceria um sucesso, buscando sempre melhorar seu desempenho na região que atende, por isso, hoje a empresa Excelente se encontra como a primeira colocada no ranking do estado de São Paulo e esta entre as cinco maiores distribuidoras da AMBEV no Brasil.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio de pesquisas bibliográficas aliadas a visitas técnicas e entrevistas de campo, foi possível entender corretamente qual a relação dos membros do canal de distribuição no setor de bebidas e sua importância.

A partir das definições apresentadas na revisão bibliográfica sobre canais de distribuição e sua importância para o fracionamento na entrega de produtos, entregando uma grande variedade de produtos, em quantidades pequenas, inviável para a empresa produtora, surgem os intermediários, que com o objetivo de ampliar as fronteiras da empresa produtora, entregam produtos a todos os tipos de clientes, em qualquer quantidade.

Esse relacionamento ao longo do canal de distribuição, gera entre os participantes uma parceria, que busca o sucesso e lucratividade de todos os membros do canal, a partir da satisfação do cliente final.

Essa parceria de sucesso, que gera confiança mútua, respeito às normas pré-determinadas por ambas as partes e satisfação em fazer parte do canal de distribuição, foi demonstrada pelos entrevistados na pesquisa realizada na distribuidora Excelente, confirmando todos os aspectos delimitados como necessários para o estabelecimento de uma parceria de sucesso, durante a revisão bibliográfica.

REFÊRENCIAS

ALCÂNTARA, R. L. C. **A gestão estratégica dos canais de distribuição um exame de evolução e do atual estágio do relacionamento entre o atacado de entrega e a indústria.** São Paulo, 1997. Tese (doutorado) Fundação Getúlio Vargas.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ATACADISTAS E DISTRIBUIDORES (ABAD). *Definições oficiais da ABAD.* São Paulo, 20084 (www.abad.com.br/definicoesof125.html) – Consultado em 12/07/08.

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

BARRIZZELLI (1998, na Revista Distribuição, 02/08/08)
(<http://www.ipt.br/atividades/pit/notas/files/Bebidass>) – Consultado em 10/09/08

BALLOU, R. H. (2002) **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (4ª ed)** Ed. Bookman, São Paulo, SP.

BALLOU, R. H. (1999) **Business Logistics Management.** Ed. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

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

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

BOWERSOX, D. J.; Closs, D. J. (2001) **Logística Empresarial: o Processo de Integração da Cadeia de Suprimento.** Ed. Atlas, São Paulo.

CHIAVENATO, Idaulberto **Administração Nos Novos Tempos.** São Paulo: Makron Books, 1999.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos.** São Paulo: Pioneira, 2000

COUGHLAN, A.T; ANDERSON, E.; STERN, L.W.; EL-ANSARY, A.I. **Canais de marketing e distribuição**. Porto Alegre: Bookman, 2002

DIAS, Sergio Roberto et al. **Gestão de marketing: professores do departamento de mercadologia da FGV-EAESP e convidados**. São Paulo: Saraiva 2003.

DIAS, S. R. **Estratégia e Canais de Distribuição**. São Paulo: Atlas, 1993.

FGV (Fundação de Ensino Getúlio Vargas), www.fgv.edu.br/tesesdemestrado.html, Consulta em 12/08/08.

FLEURY, P. F.; Wanke, P.; Figueiredo, K. F. **Logística Empresarial: A Perspectiva Brasileira**. 1ª ed. Ed Atlas, São Paulo, SP. (2000)

KOTLER, Philip. **Marketing**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1980.

LACOMBE, A e MORAES, Mauro Neves, **Medição de Qualidade em Serviços de Distribuição: Um Estudo de Caso**, Pesquisa de Mercado, 2002.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. São Paulo: Atlas, 2005.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

IBGE, www.ibge.gov.br, Consulta em 12/07/08.

MARTINS, Petrônio G.; ALT, Paulo Rua Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva 2000.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, R.; HUNT, S. The **commitment-trust theory of relationship marketing**. *Journal of Marketing*, 58: 20-38, July 1994.

PRIBERAM – **Língua Portuguesa on line**. Disponível em :
<http://www.priberam.pt/dlpo/definir_resultados.aspx> .Acesso em 01.10.05

PORTALGEO – **Glossário por Tema**. Disponível em:
< http://portalgeo.rio.rj.gov.br/mlateral/glossario/T_Economia.htm> Acesso em 29 de setembro de 2008.

ROSEMBLONN. B. **Canais de Marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

YIN, R. K. (1994) **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 2ª ed. Bookman, São Paulo, SP.



APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista

Informações Excelente Tigers – Distribuidora AMBEV (Região de Marília/SP)

Informações a obter

Dados da Empresa
 Razão Social.
 Nome Fantasia.
 Endereço completo.
 Telefone, endereço eletrônico e/ou site.
 Ramo de atividade
 Nome dos Sócios
 Número de colaboradores
 Capital registrado e última alteração
 Data de Início das Atividades (Relacionamento AMBEV)
 Histórico da Empresa,
 Área de Atuação (Geográfica e Segmento de Atuação)
 Equipe Comercial (Numero de Vendedores, Divisão de área para atendimento, divisão por produto, premiação, contratação, etc.)
 Potencial de Mercado x Atendimento (Positivização de clientes)
 Concorrência (Participação dos produtos Ambev x Concorrência)
 % Participação de cada produto no mix da distribuidora

Questões

1. Relacionamento AMBEV x Excelente:

- Qual o Relacionamento da AMBEV com a Excelente?
- Quais são as principais características da parceria?
- Quais são os principais benefícios em ser distribuidor da AMBEV?
- Quais são os pontos fracos e fortes da parceria?

2. Qual o tipo de relacionamento entre AMBEV e Excelente:

() Relacionamento “Borboleta”

Interação restrita entre vendedores e compradores

() Relacionamento “Diamante”

Os departamentos das empresas compradoras e vendedoras são pequeno, pouco relacionamento interpessoal.

() Relacionamento “Estrela”

A direção das empresas acredita nos resultados e investe no desenvolvimento da relação. Objetivos e planos comuns, relacionamento de parceria e longo prazo.

3. Existe algum tipo de conflito no canal de distribuição no canal de distribuição? Quais?
Com que frequência?

- AMBEV x Excelente
- Excelente x Clientes

4. Quais são as ações utilizadas pelas empresas para minimizar esses conflitos

- AMBEV x Excelente
- Excelente x Clientes

5. Quais são os indicadores utilizados pela AMBEV x Excelente para medir o desempenho da distribuidora? Com que frequência ela ocorre?

6. Dentre os indicadores abaixo, quais são os índices ideais que a distribuidora determina, e quais são os índices alcançados hoje:

• **Tempo médio de entrega**

Índice Ideal:

Índice Praticado:

• **Exatidão no atendimento do pedido**

Índice Ideal:

Índice Praticado:

• **Serviços de urgência**

Índice Ideal:

Índice Praticado:

• **Flexibilidade**

Índice Ideal:

Índice Praticado:

• **Informações sobre status dos pedidos**

Índice Ideal:

Índice Praticado:



- **Resolução de queixas**

Índice Ideal:

Índice Praticado:

- **Acessibilidade**

Índice Ideal:

Índice Praticado:

- **Métodos para emissão de ordens**

Índice Ideal:

Índice Praticado:

- **Política para devolução**

Índice Ideal:

Índice Praticado:

- **Procedimento de cobrança**

Índice Ideal:

Índice Praticado:

- **Aviso antecipado de atrasos**

Índice Ideal:

Índice Praticado:

- **Política escrita de serviço**

Índice Ideal:

Índice Praticado:

- **Rastreabilidade**

Índice Ideal:

Índice Praticado:

- **Comunicação eficiente**

Índice Ideal:

Índice Praticado:

- **Frequência de visitas**

Índice Ideal:

Índice Praticado:

7. Como é a promoção e a divulgação dos produtos feitas ao longo do canal:

- AMBEV x Excelente
- Excelente x Clientes

Quais são os materiais de promoção (PDV) utilizados?

Qual a verba para divulgação de produtos e serviços utilizados?

Quais as mídias e canais utilizados?

8. Gerenciamento na Cadeia de Distribuição

AMBEV x Excelente

- Como funciona o gerenciamento na cadeia de distribuição?
- Há algum tipo de gerente ou supervisor para a distribuidora? Há visitas na mesma?
- Há algum tipo de acompanhamento da AMBEV na distribuidora?
- Como funcionam as compras?
- Há algum tipo de objetivo há cumprir? E a premiação?
- Como funciona a entrega dos produtos?

Excelente x Clientes de Varejo

- Como funciona o gerenciamento dos clientes e da equipe de vendas
- Como é estruturado o cronograma de visitas?
- Há algum tipo de programa de fidelidade?
- Há algum tipo de premiação por volume comprado?
- Como é a divisão dos clientes? Há vendedores exclusivos por tipo de cliente?

8. Como funciona o processo logístico na distribuidora:

- Pedidos feitos à AMBEV (periodicidade)
- Retira de produto
- Controle de estoques
- Emissão e controle de pedidos,
- Entrega de produtos
- Controle de trocas
- Há algum programa de fidelidade com clientes? Quais?