

**FUNDAÇÃO DE ENSINO “EURÍPIDES SOARES DA ROCHA”
CENTRO UNIVERSITÁRIO EURÍPIDES DE MARÍLIA – UNIVEM
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**JULIANA PANÃO MARTINS
RENATA DOS REIS MASON ONOEL**

**ANÁLISE DAS RELAÇÕES NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DO GRUPO
“BISCOITOS PORTO ALEGRE” DE ADAMANTINA-SP**

MARÍLIA
2008

JULIANA PANÃO MARTINS
RENATA DOS REIS MASON ONOEL

ANÁLISE DAS RELAÇÕES NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DO GRUPO
“BISCOITOS PORTO ALEGRE” DE ADAMANTINA-SP

Trabalho de Curso apresentado ao Curso de Administração de Empresas da Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador:
Prof. EDERSON LUIZ PIATO

MARÍLIA
2008

MARTINS, Juliana Panão; ONOEL, Renata dos Reis Mason
Análise das relações no canal de distribuição do Grupo “Biscoitos
Porto Alegre” de Adamantina – SP / Juliana Panão Martins; Renata dos
Reis Mason Onoel; orientador: Éderson Luiz Piato. Marília, SP: [s.n.],
2008.

65 f.

Trabalho de Curso (Graduação em Administração de Empresas) –
Curso de Administração de Empresas, Fundação de Ensino “Eurípides
Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de
Marília – UNIVEM, Marília, 2005.

1. Canal de Distribuição 2. Relacionamento no Canal 3.
Estratégia de Marketing

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.

Juliana Panão Martins - 34929-1

Renata dos Reis Mason Onoel - 34243-2

TÍTULO "ANÁLISE DAS RELAÇÕES NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DO GRUPO
"BISCOITOS PORTO ALEGRE" DE ADAMANTINA - SP "

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

Nota: 9,5 (NOVE E MEIO)

ORIENTADOR: Éderson Luiz Piato
Éderson Luiz Piato

1º EXAMINADOR: Paulo Roberto Medeiros da Silva
Paulo Roberto Medeiros da Silva

2º EXAMINADOR: Ubiratan Sérgio de Arruda
Ubiratan Sérgio de Arruda

Marília, 12 de novembro de 2008.

Aos nossos pais e companheiros, que sempre acreditaram na nossa capacidade, e pela cooperação e compreensão, presentes em todas as atividades;

Aos nossos amigos, pelo apoio e incentivo.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a todos que, estiveram sempre do nosso lado e de alguma forma envolvidos no nosso trabalho.

Agradecemos de modo particular:

Ao professor Éderson Luiz Piato, por sua dedicação na orientação do nosso trabalho, contribuindo em nossa capacitação profissional com seus conhecimentos.

Ao Gerente Comercial do Grupo “Biscoitos Porto Alegre”, Paulo Solér Guirado, pelos seus esforços e horas dedicadas a nós, e que nos proporcionou vivenciar a realidade de uma empresa, auxiliando grandemente no nosso aprendizado.

MARTINS, Juliana Panão; ONOEL, Renata dos Reis Mason. Análise das relações no canal de distribuição do Grupo “Biscoitos Porto Alegre” de Adamantina – SP. 2008. 65 f. Trabalho de Curso (Bacharelado em Administração de Empresas) – Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Marília, 2008.

RESUMO

O estudo do canal de distribuição é relevante para a estratégia de marketing, pois por meio dele o produto precisa chegar até o consumidor final com qualidade, rapidez dentro do prazo, valor agregado e com custos reduzidos. Toda empresa precisa ter um canal de distribuição eficiente. Segundo os autores os canais de distribuição formam o conjunto de caminhos que um produto ou serviço segue depois de sua produção para enfim serem utilizados pelo consumidor final. Um dos aspectos mais interessantes sobre o tema canais de distribuição é estudar o comportamento de seus membros, as funções que desempenham e a forma que se relacionam. A Estratégia de Marketing está diretamente relacionada com os chamados 4Ps do Marketing: Produto, Preço, Praça e Promoção. O objetivo geral do trabalho é analisar como as relações no canal de distribuição influenciam a estratégia de marketing do Grupo “Biscoitos Porto Alegre”, identificando as principais funções do canal de distribuição, analisando as vantagens do uso de intermediários (canal de distribuição), identificando os benefícios que as relações no canal de distribuição trazem para a estratégia de marketing da empresa e verificando os riscos e dificuldades que o canal de distribuição oferece para a empresa. Esta pesquisa é essencialmente qualitativa, mas para a consecução dos objetivos estipulados, o estudo foi realizado em duas fases distintas: levantamento das informações e realização de um estudo de caso baseado na realização de uma entrevista junto ao Gerente Comercial – Terceirização e Private Label, do Grupo Biscoitos Porto Alegre da cidade de Adamantina – SP. Com os estudos realizados observa-se que as relações no canal de distribuição influenciam fortemente na estratégia de marketing de uma empresa. Muitas vezes o canal tem a capacidade de destruir ou edificar um produto e na maioria das vezes, sem a participação do fabricante.

Palavras-chave: Canal de Distribuição. Relacionamento no Canal. Estratégia de Marketing.

MARTINS, Juliana Panão; ONOEL, Renata dos Reis Mason. Analysis of relations in the channel of the Group “Biscoitos Porto Alegre” in Adamantina – SP. 2008. 65 f. Work of course (Bachelor in Business Administration) – University Center Eurípides of Marília, Foundation for Teaching “Eurípides Soares da Rocha”, Marília, 2008.

ABSTRACT

The study of distribution channel is relevant to the marketing strategy, because through it the product needs to reach the final consumer with quality, speed on time, value added and low cost. Every company needs to have an efficient channel of distribution. According to the authors the distribution channel forms the set of paths that a product or service follows after its production to finally be used by the final consumer. One of the most interesting aspects on the subject of distribution channel is studying the behavior of its members, the function they perform and how is the relationship between them. The Marketing Strategy is directly related to the so-called 4 P's of Marketing: Product, Price, Place and Promotion. The general objective of the study is to analyze how the relationship in a channel of distribution influences the marketing strategy of the Group “Biscoitos Porto Alegre”, identifying the main functions of distribution channel, analyzing the advantages of using intermediaries (distribution channel), identifying the benefits that relations in the distribution channel brings to the company's marketing strategy and see the risks and difficulties that the channel of distribution offers for the company. This research is essentially qualitative, but to achieve the goals set, the study was conducted in two phases: mapping of information and holding of a case study based on the achievement of an interview with the Commercial Manager – Outsourcing and Privat Label, of the Group “Biscoitos Porto Alegre” of the city of Adamantina – SP. With the studies we found that relationship in the distribution channel strongly influence the marketing strategy of a company. Often the channel has the ability to participation of the manufacturer.

Keywords: Channel Distribution. Relationship in the Channel. Marketing Strategy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Canal Vertical.....	25
Figura 2: Canal Híbrido	25
Figura 3: Canal Vertical x Canal Híbrido.....	26
Figura 4: Tipos de Canais	27

LISTA DE SIGLAS

BPF: Boas Práticas de Fabricação

FAO: Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação

HACCP: Análise de Risco dos Pontos Críticos de Controle

PDV: Ponto de Venda

SGS: Nome de uma empresa de certificação com sede na Suíça e filial no Brasil.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
CAPÍTULO 1 – ESTRATÉGIA DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	15
1.1.1 Decisões de Distribuição: Parte Importante da Estratégia de Marketing	16
1.1.2 Definição de Canal de Distribuição	16
1.2 Membros e Decisões de Gerenciamento do Canal de Distribuição	17
1.2.1 Empresas Facilitadoras do Canal	18
1.3 Importância do Canal de Distribuição	19
1.4 Vantagens do Canal de Distribuição	20
1.5 Funções e Fluxos do Canal de Distribuição	21
1.6 Estrutura do Canal de Distribuição	23
1.7 Níveis do Canal	24
1.8 Tipos de Canais	24
1.9 Mudanças nos Canais de Distribuição	28
1.10 Escolha do Canal	29
1.11 Distribuição e Sinergia para o Canal	30
1.12 Relações no Canal de Distribuição	31
1.12.1 Intensidade das Relações no Canal	32
1.12.2 Informações no Canal de Distribuição	32
1.12.3 Motivação e Avaliação dos Membros do Canal	33
1.12.4 Conflitos nos Canais de Distribuição	34
1.13 Canal de Distribuição de Alimentos	37
CAPITULO 2 - METODOLOGIA	38
2.1 Caracterização da pesquisa	38
2.1.1 Apresentação do problema e objetivos da pesquisa	38
2.2 Tipo da pesquisa e técnica de coleta de dados	40
2.3 Instrumentos de coleta de dados	40
2.3.1 Diário de campo	41
2.4 Análise de dados	41
CAPITULO 3 – ANÁLISE DO CASO	43
3.1 Histórico da Empresa	43
3.2 Entrevista: Análise do Canal de Distribuição do Grupo Biscoitos Porto Alegre	44
CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS	54
APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista	56
ANEXO A – Planta da Fábrica	58
ANEXO B – Grupo Porto Alegre	59
ANEXO C – Reportagem	65

INTRODUÇÃO

A pesquisa pretende investigar o quanto é importante identificar o nível de canal de distribuição adequado para a empresa de acordo com seu porte, seu mercado-alvo e seus objetivos. Podendo melhorar o canal existente ou até adaptar um novo canal visando à melhoria contínua e assim contribuir na imagem que o consumidor cria da empresa por entregar seus produtos dentro do prazo, com qualidade, segurança e agilidade.

A investigação proposta nesta pesquisa pretende solucionar o seguinte problema: como as relações no canal de distribuição influenciam a estratégia de marketing do Grupo “Biscoitos Porto Alegre”. Conforme o problema, esta pesquisa possui como objetivo geral analisar como as relações no canal de distribuição influenciam a estratégia de marketing do Grupo “Biscoitos Porto Alegre”. Como objetivos específicos têm-se: identificar as principais funções do canal de distribuição, analisar as vantagens do uso de intermediários (canal de distribuição), identificar os benefícios que as relações no canal de distribuição trazem para a estratégia de marketing da empresa e verificar os riscos e dificuldades que o canal de distribuição oferece para a empresa.

Um produto só tem valor para um cliente se estiver disponível para compra em lugar conveniente. As empresas que abastecem os mercados de consumo tendem a colocar os produtos da melhor maneira possível para que os consumidores tenham a maior probabilidade de vê-los. Isso pode ser feito através de exposição de catálogos entre outros (HOLTJE, et al., 1982).

O estudo do canal de distribuição é relevante para a estratégia de marketing, pois por meio dele o produto precisa chegar até o consumidor final com qualidade, rapidez dentro do prazo, valor agregado e com custos reduzidos.

As tomadas de decisão no canal de distribuição precisam ser analisadas com cuidado, pois estão entre as mais críticas. E essas decisões podem tanto ajudar quanto prejudicar a empresa.

O estudo do canal de distribuição também proporciona o entendimento de qual o melhor nível de canal para a empresa em questão, além de identificar os tipos de intermediários disponíveis para conduzir suas operações no canal. Às vezes uma empresa pode escolher um canal não convencional por dificuldade ou custo de trabalhar com o canal dominante (KOTLER e KELLER, 2006).

Para o desempenho do canal se tornar mais eficaz é necessário atribuir a cada um de seus membros o papel que pode executar melhor, visto que cada membro se especializa em uma ou mais funções determinadas. O sucesso do canal depende do sucesso de seus membros (KOTLER e ARMSTRONG, 2005).

Ademais o canal de distribuição de alimentos se destaca, entre outros aspectos por ser um motivo de preocupação para fornecedores e distribuidores de alimentos devido aos grandes desafios que surgem resultantes do rápido crescimento urbano, distúrbios civis, crises econômicas, etc. De acordo com Jacques Diouf, diretor-geral da FAO (Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação), “no mundo todo, é bem sabido que instabilidade política e social acontece sempre que o preço dos alimentos sobe muito”. Segundo FAO (2005), “fornecer alimento seguro e barato vai sobrecarregar a corrente de fornecimento e distribuição de alimentos a ponto de rompê-la” (FILHO, 2005).

Na maior parte do mundo, as pessoas têm a certeza de que encontrarão um bom estoque de alimentos a preços acessíveis nos supermercados, conseqüentemente não se interessam nos meios de fornecimento e distribuição dos alimentos. Porém, colocar a comida à disposição dos consumidores é um assunto de grande importância, tanto que, em tempos de crise as pessoas começam a pensar em todo o trabalho envolvido para que o alimento chegue até elas, em até que ponto pode-se confiar no sistema de distribuição de alimentos e por que os especialistas se preocupam, visto que chegam a afirmar que a segurança alimentar pode se tornar “o maior problema humanitário” do século 21 (FILHO, 2005).

CAPÍTULO 1 – ESTRATÉGIA DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

1.1 Estratégia de Marketing

A estratégia pode ser definida como planejamento e direção das operações em grande escala, visando identificar as vantagens antes de agir. Uma Estratégia de Marketing errada pode destruir uma empresa ou produto antes mesmo de ser implementado, independente de suas qualidades. A Estratégia de Marketing está diretamente relacionada com os chamados 4Ps do Marketing: Produto, Preço, Praça e Promoção. A estratégia de vendas também se relaciona com a Estratégia de Marketing da empresa e procura estabelecer a maneira como irá vender o produto ou serviço com a finalidade de converter em ações as estratégias estabelecidas. Por isso é importante entender sobre os 4Ps mencionados: (DORNELAS, 2008)

- **Produto (Posicionamento):** é a maneira como os consumidores percebem sua empresa e seu produto em relação à concorrência. O esforço de posicionamento deve ser realizado no sentido de manter a imagem do produto ou serviço no mercado, segundo as políticas de posicionamento previamente estabelecidas.
- **Preço:** o preço é uma ferramenta de marketing. Ele pode afetar a demanda, influenciar na imagem do produto e ajudar a atingir o seu mercado alvo. O preço não deve ser baseado apenas na produção como geralmente se faz. Ele depende do benefício percebido pelo consumidor.
- **Praça (Canais de Distribuição):** o processo de distribuição consiste em levar ao consumidor o que ele precisa. Existem duas maneiras de vender o produto: através de vendas diretas e vendas indiretas. A venda direta é mais utilizada na distribuição. Uma empresa vende diretamente seus produtos através da sua equipe de vendas podendo ou não controlar o processo de distribuição. A venda indireta é realizada usando a estratégia de canais de distribuição. A empresa pode vender sua produção ao atacadista, que por sua vez vende ao varejista e ele ao consumidor final. Ela também pode optar por vender simultaneamente ao atacadista, varejista, distribuidor e representante, usando diferentes preços dependendo da estratégia de canal utilizada.
- **Promoção:** a promoção é um estímulo ao marketing, utilizada para gerar demanda do produto ou serviço. A promoção é uma forma de dizer ao público que você tem aquele produto ou serviço que satisfaz a demanda do consumidor. Os objetivos da promoção são: Informar, Persuadir, Lembrar.

1.1.1 Decisões de Distribuição: Parte Importante da Estratégia de Marketing

Oferecer aos consumidores bom produto a preço razoável é importante, porém não é tudo. Deve-se considerar também a distribuição, tornar os bens e serviços disponíveis nas quantidades e nos locais certos na hora em que os consumidores precisarem. Para isso é preciso saber o tipo de canal necessário para atender as necessidades dos consumidores.

As classes de produtos sugerem objetivos de distribuição. Elas resumem a urgência dos consumidores em satisfazer suas necessidades e sua disposição em buscar informações, comparar e comprar. Podemos dividi-las em quatro grupos: produtos da classe de conveniência, compra comparada, especialidades e não procurados. As classes são baseadas na maneira como as pessoas pensam e compram os produtos e ajudam a decidir qual grau de exposição de mercado que será necessário em cada área geográfica (MC'CARTHY e PERREAULT JR., 1997).

O canal de distribuição tem grande responsabilidade sobre a forma que transporta os produtos, porém seu papel não se restringe apenas ao puro e simples transporte, mas também envolve ter em vista os diferenciais competitivos ofertados aos clientes, transportando de maneira eficiente, agregando valor ao transporte e reduzindo custos, o que resulta na redução do preço final. Portanto, o canal de distribuição exerce o papel principal na implantação dos diferenciais competitivos e no sucesso da estratégia da organização (ROSENBLOOM, 2002).

1.1.2 Definição de Canal de Distribuição

Canais de distribuição, também chamados de canais de marketing, são conjuntos de organizações interdependentes que disponibilizam produtos ou serviços aos consumidores para uso ou consumo (KOTLER e KELLER, 2006). Segundo os autores os canais de distribuição formam o conjunto de caminhos que um produto ou serviço segue depois de sua produção para enfim serem utilizados pelo consumidor final.

A distribuição refere-se ao que ocorre com os produtos acabados desde que são armazenados até o momento em que são entregues aos clientes, em atendimento aos seus pedidos ou contratos de fornecimento contínuo (ARBACHE, et al., 2006).

Tendo em vista o fato de que a maioria dos fabricantes não fornece seus produtos diretamente para os consumidores finais, há uma grande preocupação em entregar com valor seus

produtos a eles, pois “para criar valor com sucesso é preciso entregar valor com sucesso” (KOTLER e KELLER, 2006).

Sobre a definição de canal de distribuição Rosenbloom (2002), afirma haver muita confusão gerada por diferentes pontos de vista e perspectivas, visto que os fabricantes podem ver os canais como intermediários necessários que fazem com que o produto cheguem até o consumidor final, o envolvido possa vê-los como o fluxo de produtos e, por fim, os consumidores enxergam os canais como os agentes presentes entre eles e os fabricantes.

Em alguns casos o canal é definido como a rota que o produto percorre no fluxo até o consumidor final, em outros casos como a posse que flui de um a outro agente no sistema, ou ainda, como uma coalizão de empresas unidas pelo objetivo da troca. Porém, Rosenbloom (2002), concentra-se no processo de tomada de decisão, onde os canais referem-se a organizações contratuais, ou seja, organizações envolvidas nos processos compras, vendas e transferência dos direitos de propriedade do produto, externas, que não fazem parte da estrutura interna da organização utilizada para atingir os objetivos de distribuição de uma empresa.

De acordo com Rosenbloom (2002) há algumas características básicas dos canais de distribuição que podemos destacar, como:

- Estrutura completa e inter-relacionada, que forma uma rede integrada;
- Engloba bens e serviços;
- Objetiva levar algo para o cliente para atender suas necessidades;
- Finaliza todo o esforço de atividade de Marketing da organização;
- Necessita de um gerenciamento para atingir sua finalidade.

O bom relacionamento entre o canal de distribuição e a empresa é essencial, pois afeta o valor agregado do produto que chegará ao consumidor final.

1.2 Membros e Decisões de Gerenciamento do Canal de Distribuição

A presença ou a ausência de um membro do canal é ditada por sua habilidade de desempenhar os fluxos de canal necessários para criar valor aos consumidores finais (COUGHLAN, et al., 2002).

Os membros mais importantes em canal de distribuição são os fabricantes, intermediários e usuários finais, que são clientes das empresas ou consumidores individuais (COUGHLAN, et al., 2002).

Os fabricantes são os produtores, ou seja, aquele que dá origem ao produto que será vendido. Os intermediários são atacadistas, varejistas e especializados (COUGHLAN, et al, 2002).

Depois de escolher o melhor canal, cada intermediário deve ser selecionado, treinado, motivado e avaliado (KOTLER e KELLER, 2006).

As empresas devem selecionar com cuidado os membros de cada um dos seus canais, pois para os clientes canais são as empresas e eles devem ter uma visão positiva quanto a isso.

Os fabricantes devem determinar as características do intermediário, isso facilita a seleção de membros do canal. Outra importância é avaliar o tempo de experiência no negócio, outras linhas vendidas, o histórico de crescimento e de lucro, a capacidade de cooperação e reputação no mercado (KOTLER e KELLER, 2006).

1.2.1 Empresas Facilitadoras do Canal

Os agentes dos canais de distribuição são os que realizam funções como negociações envolvendo compras, vendas e transferência de títulos (NEVES, 1999 apud ROSEMBLOON, 1999).

Os canais podem ter diversos níveis, isso depende do numero de membros que o canal possui. Aqueles que não fazem parte deste fluxo de canal são considerados empresas facilitadoras (NEVES, 1999 apud ROSEMBLOON, 1999).

As decisões referentes às empresas facilitadoras são mais simples do que as decisões referentes às das empresas da estrutura do canal. As decisões das empresas facilitadoras são tomadas em relação a transporte físico, seguro, agencias de propaganda (NEVES, 1999 apud ROSEMBLOON, 1999).

Neves (1999) apud Rosembloon (1999) descreve algumas destas empresas como:

- Empresas transportadoras: são empresas de logística, incluem as empresas que oferecem serviços de transporte. Dificilmente, as indústrias, os atacadistas ou os varejistas conseguem ser mais eficientes que elas.

- Empresas de estocagem: são as que possuem estruturas (depósitos) para estocagem. Podem ser públicas ou privadas, geralmente os proprietários são integrantes do canal central de distribuição. Sua estrutura é adequada aos produtos que recebem, como, por exemplo, genéricos, produtos refrigerados, produtos a granel e outros.
- Empresas de processamento de pedidos: são especializadas em preenchimento e recebimento de pedidos.
- Empresas de propaganda: desenvolvem a campanha de comunicação, criam propagandas e promoções para os participantes do canal, além de cuidarem das relações públicas.
- Agências financeiras: são empresas como bancos, companhias financeiras, que possuem os recursos financeiros para o canal.
- Empresas de seguros: atuam na transferência de alguns dos riscos existentes nas atividades do canal, como roubo de cargas, fogo, estragos e outros.
- Empresas de pesquisa de mercado: oferecem serviços a muitas indústrias no processo de pesquisa, compra de dados e outras.
- Empresas de Certificação: conferem certificados aos produtos
Estas empresas facilitam os fluxos no canal, mas não são consideradas integrantes pelo fato de não exercerem atividades de negociações e não terem direitos de propriedade dos produtos (NEVES, 1999 apud ROSEMBLOON, 1999).

1.3 Importância do Canal de Distribuição

O canal de distribuição é tão necessário quanto os recursos internos, a fabricação, a pesquisa, a engenharia, as vendas, entre outros departamentos de uma empresa, visto que é um sistema que representa um compromisso com outras empresas independentes, que visam a distribuição de seus produtos e com políticas de um relacionamento de longo prazo (KOTLER, 2005).

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

A importância atribuída a esse processo está no fato de que muitas vezes essa é a única avaliação de serviço percebida pelos clientes da empresa de distribuição. A gestão eficiente dos

canais pode trazer uma percepção do valor agregado maior ou menor, podendo contribuir para a retenção de clientes e o posicionamento da marca da empresa no mercado perante a concorrência. Isso pode minimizar problemas como a perda de vendas por falta do produto, ou o excesso de estoque por erro no modelo de distribuição e previsão da demanda.

A facilidade de encontrar o produto pretendido na loja constrói uma barreira que impede a saída do consumidor, pois ele atribui isto a um valor agregado (ARBACHE, et al., 2006).

Para Kotler e Keller (2006), uma grande importância no papel dos canais de distribuição é converter compradores potenciais em pedidos lucrativos, ou seja, eles não devem apenas servir aos mercados, mas devem também criar mercados.

Rosenbloom (2002) mostra a importância dos canais de distribuição no processo de atendimento às necessidades do cliente, pois qualquer falha que ocorra nesse fluxo acarretará no não atendimento daquilo que o cliente espera das organizações, ou seja, falhas dos agentes do canal denotam não atender o cliente, reduzir o faturamento, possível perda de “*market share*”, visto que o cliente pode deixar de comprar por não conseguir atingir os objetivos definidos pelos canais, podendo chegar até à falência organizacional.

Além disso, fundamental para a sobrevivência das organizações no atual ambiente global e competitivo, o canal de distribuição representa uma das principais ferramentas de sobrevivência organizacional, visto ser por meio do canal que se torna possível atender e encantar os clientes (ROSENBLOOM, 2002).

1.4 Vantagens do Canal de Distribuição

Através do uso de intermediários, é possível aperfeiçoar o esforço do fabricante. Com o mesmo custo para estabelecer quatro contatos, ampliando a exposição do produto.

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

Existem diversas empresas empenhadas em levar os produtos do produto ao consumidor final, cada uma delas é responsável por desempenhar certas tarefas. As principais funções de um intermediário são:

- Vendas: promover o produto aos clientes.
- Compras: comprar uma variedade de produtos de diversos vendedores para revender
- Seleção: fazer uma escolha dos produtos
- Financiamento: oferecer crédito aos clientes a fim de facilitar a transação.
- Armazenamento: proteger o produto e manter estoques para oferecer aos consumidores.
- Distribuição: comprar em grande quantidade e distribuí-las aos clientes nas quantidades desejadas.
- Controle de qualidade: avaliar a qualidade dos produtos e fazer suas melhorias.
- Transporte: movimentação física do produto ao consumidor.
- Informações de marketing: prestar informações aos fabricantes sobre condições de mercado, suas tendências, volume de vendas e condições de preços.
- Riscos: absorver riscos dos negócios, manutenção de estoques, obsolescência de produtos, etc.

Ao analisar as funções e decidir quem irá desempenhá-las, o administrador fará a seleção de acordo com a necessidade de distribuição dos seus produtos ao consumidor final (LAS CASAS, 1987).

1.5 Funções e Fluxos do Canal de Distribuição

Segundo Kotler e Keller (2006), um canal de distribuição transfere as mercadorias dos fabricantes para os consumidores. Ele preenche as lacunas de tempo, local e posse que separam as mercadorias e os serviços daqueles que deles precisam ou desejam.

Entre as funções de um canal de distribuição estão:

- Garantir a disponibilidade dos produtos em todos os locais onde serão consumidos;
- Maximizar o potencial de vendas do produto determinando sua posição adequada nas lojas;
- Desenvolver uma cadeia integrada e participativa, visando a troca de informações que melhorem a identificação das demandas.

Basicamente, podemos dizer que o canal desempenha quatro funções relacionadas ao consumidor final. São elas, indução da demanda, satisfação da demanda, serviços de pós-venda e troca de informações (ARBACHE, et al., 2006).

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

- Posse Física: predominando a logística, refere-se ao fluxo do produto do fabricante até o consumidor;
- Propriedade: o direito de posse do produto;
- Promoção: atividades que visam criar ou aumentar a demanda;
- Negociação: presentes em todas as etapas do canal;
- Financiamentos: pagamentos e fluxos financeiros;
- Riscos: incluem problemas econômicos, crescimento da competição, sazonalidade, incêndios, entre outros;
- Pedidos: fluxo de pedidos dos produtos;
- Informações: comunicação adequada entre os agentes;
- Pagamentos: fluxo de pagamentos no sistema.

O conceito de fluxos no canal ajuda a transmitir a natureza dinâmica dos canais de distribuição, visto que a palavra “fluxo” indica um movimento ou um estado fluido, e é justamente essa a natureza dos canais de distribuição. Rosenbloom (2002) afirma ainda que os fluxos do canal devam ser adaptados para responder a contínuas mudanças, o que gera a necessidade de estratégias de canal inovadoras e gestão de canal efetiva.

O conceito dos fluxos no canal permite distinguir estratégia de canal e logística, quem é e quem não é membro do canal, além de fornecer um modelo para compreender a gestão do canal (ROSENBLOOM, 2002).

Referente à distribuição, a estratégia e a gestão do canal são mais amplos do que a logística, visto que envolvem planejar e administrar todos os fluxos, ao passo que a logística trata quase que exclusivamente da gestão do fluxo do produto (ROSENBLOOM, 2002).

Do ponto de vista dos fluxos do canal, apenas as partes envolvidas nos fluxos de negociação, de compra e venda, ou de propriedade, referente à transferência de direitos, seriam consideradas membros da organização contratual e, portanto, membros do canal de distribuição (ROSENBLOOM, 2002).

A gestão do canal envolve administrar e coordenar todos os fluxos de canal para que os objetivos de distribuição de uma empresa sejam alcançados. Essas atividades incluem lidar com mudanças ambientais, dimensões comportamentais dos canais, formular estratégias de canal,

desenhar o sistema de canal e escolher seus membros, motivar os membros, avaliar o desempenho deles, além de outras variáveis do composto mercadológico que igualmente requerem administração e coordenação de todos os fluxos (ROSENBLOOM, 2002).

Ao se desenvolver um canal de distribuição surgem vários fluxos que ligam os membros do canal na distribuição dos bens e serviços. De acordo com Rosenbloom (2002), do ponto de vista da estratégia e gestão de canal, que planejam e administram os fluxos, os mais importantes são:

- Fluxo do produto. Refere-se ao movimento físico do produto desde a produção até os consumidores finais;
- Fluxo de negociação. Diz respeito à interação das funções de compra e venda associadas à transferência dos direitos sobre os produtos;
- Fluxo de propriedade. Representa o movimento dos direitos sobre o produto à medida que ele é transferido do fabricante aos consumidores finais;
- Fluxo de informação. Todos os membros do canal estão envolvidos na troca de informações, que pode ser em qualquer sentido, para frente ou para trás;
- Fluxo de promoção. Representa o fluxo de comunicação persuasiva, que envolve propaganda, venda pessoal, promoção de vendas e publicidade.

1.6 Estrutura do Canal de Distribuição

Para desenvolver um canal de distribuição não bastam decidir apenas quais são os melhores canais, mas converter os intermediários disponíveis a trabalhar com a linha de produtos de uma nova empresa (KOTLER, 2005).

É preciso analisar as necessidades do cliente, estabelecer os objetivos do canal e identificar e avaliar as principais alternativas do canal (KOTLER e KELLER, 2006).

O principal objetivo de um canal é tornar o produto disponível aos clientes e a empresa deve saber o que seus clientes realmente desejam (KOTLER e KELLER, 2006).

Segundo Kotler (2005) os canais produzem cinco níveis de produção de serviços:

1. Tamanho do lote: Número de unidades que o canal permite que o cliente compre de cada vez.

2. Tempo de espera: O tempo que os clientes esperam para receber suas mercadorias. Os clientes preferem canais de entregas rápidas.
3. Praticidade espacial: Facilidade de compra do produto pelo cliente. Quanto maior o número de lojas maior praticidade espacial.
4. Variedade do produto: Geralmente os clientes preferem maior variedade dos produtos, pois isso aumenta a chance de encontrarem o produto que necessitam.
5. Apoio de serviços: São os serviços adicionais como crediário, entrega, conserto.

Os canais de distribuição podem ser classificados como vertical, híbrido e múltiplo (ARBACHE, et al, 2006).

1.7 Níveis do Canal

Os níveis do canal de distribuição referem-se à quantidade de intermediários existentes na cadeia de suprimentos.

Um canal de nível zero, conhecido também como canal de distribuição direto, consiste em um fabricante que vende diretamente ao consumidor final. Pode ser através de internet, venda de porta em porta, reuniões domiciliares, tele marketing, entre outros.

O canal de um nível conta com apenas um intermediário, por exemplo, um varejista.

Um canal de dois níveis conta com dois intermediários, atacadistas e varejistas, o canal de três níveis, com três intermediários e assim sucessivamente.

À medida que o numero de níveis do canal aumenta torna-se mais difícil obter informações sobre os usuários e manter o controle das coisas (KOTLER, 2005).

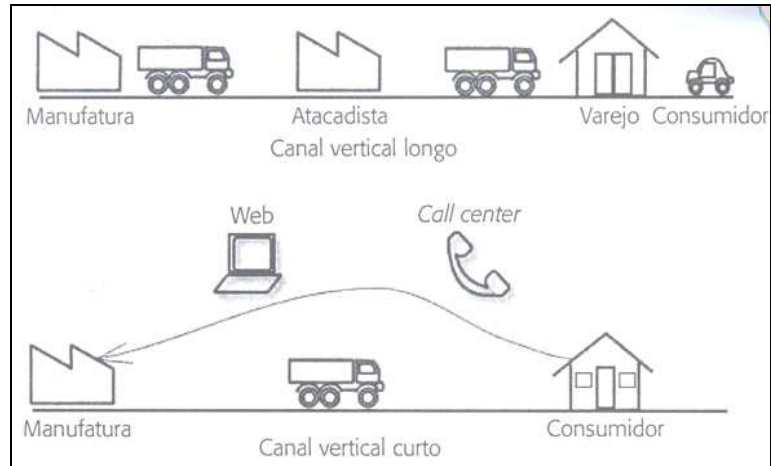
1.8 Tipos de Canais

Segundo Arbache, et al, (2006) os canais de distribuição podem ser classificados como vertical, híbrido e múltiplo.

Nos canais verticais a responsabilidade sobre o produto passa de um intermediário para o outro ao se repassar o produto. Todo entendimento a respeito do consumidor final é analisado pelo último membro da cadeia, os varejistas. As tendências de demanda são geradas por eles que

na maioria das vezes apenas estimam em vez de determiná-las por causa do alto custo de implementação.

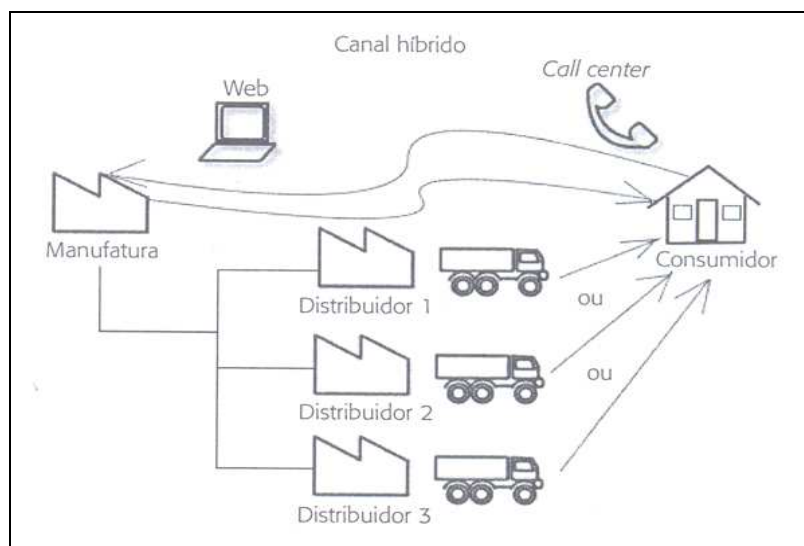
Figura 1 - Canal vertical



Fonte: Arbache (2006)

Nos canais híbridos as distribuições podem ser feitas por mais de um parceiro. O processo de vendas e distribuição é realizado separadamente e o relacionamento com o consumidor é realizado pela empresa sendo que a distribuição é terceirizada. Este tipo de canal possui uma vantagem que é o contato direto com o consumidor final. Isso possibilita ao fabricante conhecer melhor seu consumidor e determinar as tendências de demanda.

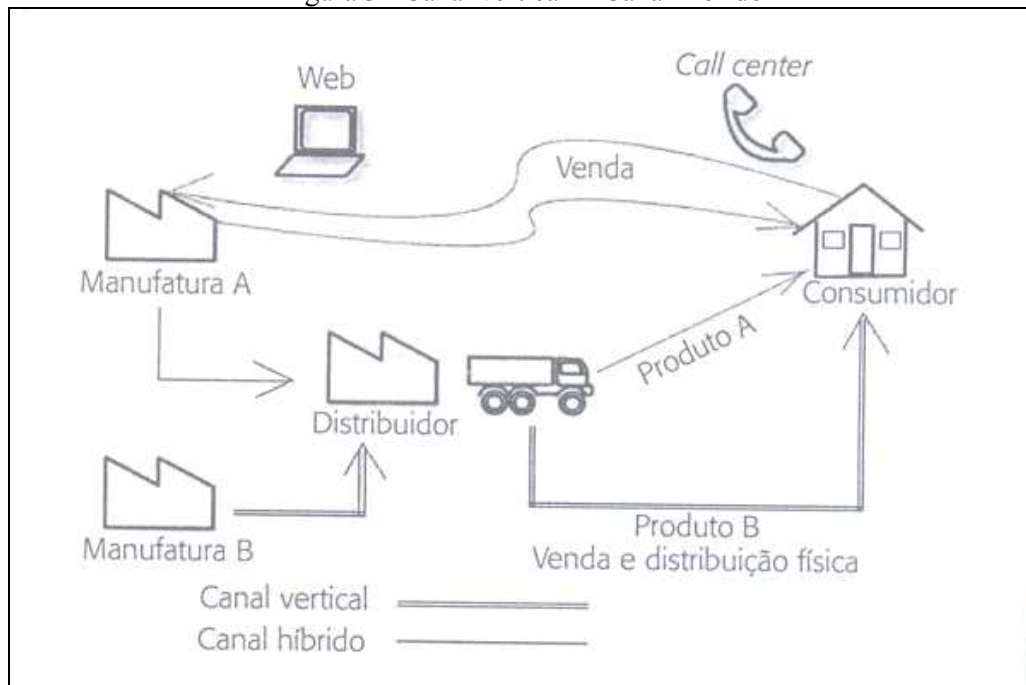
Figura 2 - Canal híbrido



Fonte: Arbache (2006)

Os canais múltiplos são uma forma de otimizar o desempenho das cadeias usando mais de um canal de distribuição. Isso permite atingir mais tipos de consumidores e ampliar a atuação da empresa no mercado. A empresa pode usar canais como: internet, *call center* e lojas físicas, atendendo cada nicho específico. Um problema encontrado neste tipo de canal foi a possibilidade de concorrência entre eles, o que pode reduzir a rentabilidade de um ou de outro.

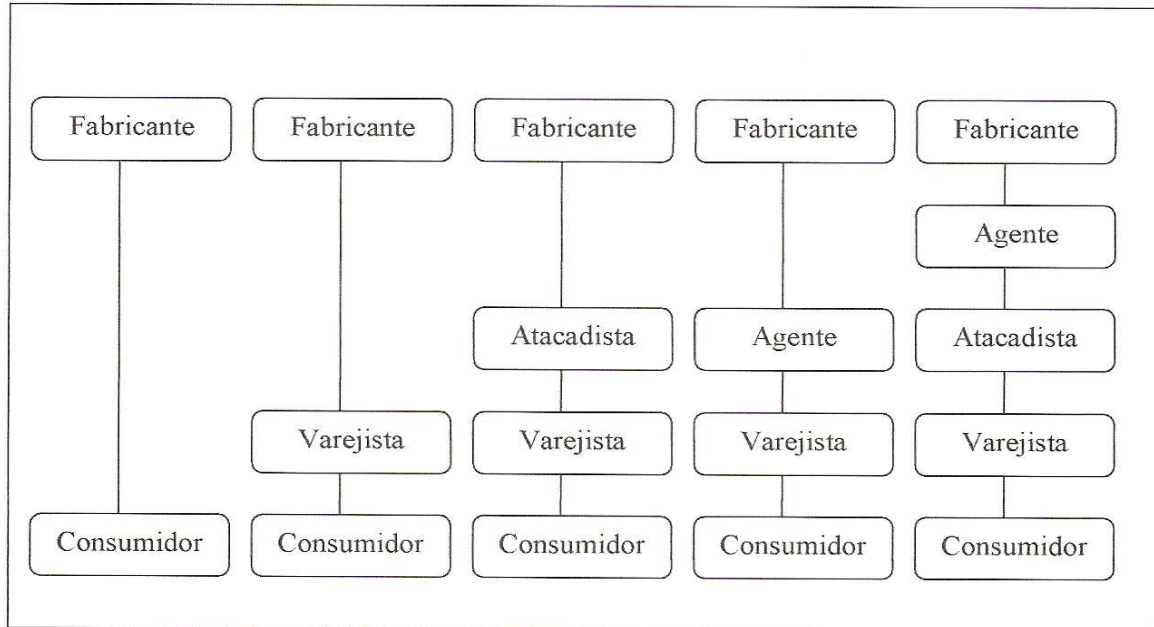
Figura 3 - Canal vertical X Canal híbrido



Fonte: Arbache (2006)

Las Casas (1987) apresenta diversas possibilidades de distribuições para produtos de consumo.

Figura 4 – Tipos de canais.



Fonte: Las Casas (1987)

- Canal A - Fabricante consumidor: é utilizado quando o fabricante prefere não utilizar os intermediários ao mercado. A movimentação física dos produtos até o consumidor final é feita através de uma força de vendas própria. Este canal oferece a vantagem de maior controle as funções a serem desempenhadas e a possibilidade de conduzir as vendas da maneira que se considerar melhor, isso tira a dependência do resultado de terceiros. Uma desvantagem é a exigência de maiores investimentos pelo fato de que a empresa assume as funções mercadológicas (LAS CASAS, 1987).
- Canal B - Fabricante Varejista consumidor: é utilizado por fabricantes de produtos de escolha como vestuário, livros e eletrodomésticos. O produto transfere ao intermediário grande parte das funções de mercado e são os varejistas que se encarregam da venda, transporte, crédito etc (LAS CASAS, 1987).
- Canal C - Fabricante atacadista Varejista Consumidor: é utilizado quando a distribuição visa atingir um grande número de consumidores. O distribuidor compra em grande quantidade dos fabricantes e vende aos varejistas em quantidades menores (LAS CASAS, 1987).
- Canal D - Fabricantes Agente varejista consumidor: alguns fabricantes preferem vender aos varejistas através de agentes ao invés de atacadistas. O agente enfatiza o trabalho de vendas e não oferece muito aos serviços prestados pelos atacadistas (LAS CASAS, 1987).

- Canal E - Fabricantes Agente atacadista varejista consumidor: é o canal mais longo para distribuição de produtos de consumo. Sua cobertura é maior que a do canal C.

Muitas empresas utilizam mais de um tipo canal para distribuir seus produtos. Para que a decisão de qual caminho seguir seja tomada é necessário que os administradores de marketing conheçam as funções desempenhadas pelos diversos tipos de varejistas e distribuidores (LAS CASAS, 1987).

1.9 Mudanças nos Canais de Distribuição

São apenas duas fontes que geram o desenvolvimento e a mudança de canal. São elas, fatores por parte da demanda e fatores por parte da oferta.

O fator por parte da demanda consiste na facilitação da busca e na discrepância de sortimentos. A busca é caracterizada pela incerteza tanto dos consumidores finais quanto daqueles que vendem. Os usuários não sabem onde encontrar os produtos ou serviços e os vendedores não sabem como alcançar os usuários. Os intermediários facilitam a busca para os dois lados. Eles representam disponibilidade de produtos (COUGHLAN, et al., 2002).

A discrepância é a diferença entre variedade de bens e serviços produzidos por um fabricante e a variedade exigida pelo usuário final (COUGHLAN, et al., 2002).

Os produtores geralmente se localizam distantes de seus consumidores e podem não saber como atingi-los, assim como os consumidores não conhecerem sua escolhas por não ter informações exatas sobre os produtos (MC CARTHY; PERREAULT JR., 1997).

Para ajustar essa discrepância existem quatro atividades que podem ser desempenhadas:

1. Seleção: Divide um fornecimento heterogêneo em estoques separados que sejam relativamente homogêneos.
2. Acumulação: Reúne os estoques semelhantes vindo de diversas fontes e os transforma em um único estoque homogêneo e maior.
3. Loteamento: Divide os estoques homogêneos em lotes menores.
4. Sortimento: É formado um grupo de produtos para revenda em associação entre si (COUGHLAN, et al., 2002).

Dessa maneira os intermediários ajudam os consumidores finais a consumir uma combinação de serviços, de produtos e canal que são satisfatórios para todos (COUGHLAN, et al., 2002).

Os fatores por parte da oferta consistem na criação de rotinas de transações e na redução no numero de contatos (COUGHLAN, et al., 2002).

A criação de rotinas de transações envolve pedir, avaliar e pagar pelos bens e serviços. Comprador e vendedor devem acordar sobre a quantia, o prazo, o modo e o prazo de pagamento. A rotina leva à padronização de bens e serviços minimizando custos de distribuição levando a eficiência na execução de atividades de canal (COUGHLAN, et al., 2002).

A redução no numero de contatos é uma tendência que se observa atualmente. As empresas estão encurtando seus canais de distribuição, eliminando atacadistas e distribuidores que acabam sendo obrigados a melhorarem seus serviços. Canais mais curtos são mais onerosos e mais flexíveis, principalmente combinados com modernas tecnologias (ARBACHE, et al., 2006).

Quando os concorrentes passam a negligenciar na estratégia de distribuição abrem oportunidade para quem está disposto a desenvolver a distribuição como uma peça chave no marketing *mix*. É preciso que gerente de canal esteja atento a essa vulnerabilidade e passe a analisar o mercado-alvo e determinar se a distribuição tem sido negligenciada pelos concorrentes existindo chance de ser explorada (ROSENBLOOM, 2002).

1.10 Escolha do Canal

A escolha de um canal de distribuição precisa ter itens bem definidos, como por exemplo, os custos envolvidos, a cobertura e o controle sobre os produtos. Quanto aos custos é importante saber que nem sempre os canais diretos têm custos menores, e aprender a visualizar o canal de distribuição como um investimento. A cobertura diz respeito à área geográfica que a empresa quer atingir num determinado momento. Para isso, utiliza canais indiretos. É importante estar atento e buscar a melhor maneira de atingir essa área com os menores custos (NÓBREGA, 2008).

O primeiro passo para escolha de um canal é fazer uma avaliação do potencial de vendas do segmento visado. A análise dos clientes também é importante para determinar o tipo de canal. Quando os clientes apresentam-se dispersos é necessário um canal mais longo para atingi-los com

mais facilidade. Quando se apresentam concentrados é mais fácil atingi-los com um canal mais curto (LAS CASAS, 1987).

Outro fator a ser considerado é o tipo de produto. Certos produtos são complexos e exigem profissionais mais especializados para sua comercialização. Neste caso quanto maior o canal, maior a necessidade de informações técnicas do produto e suas características. Isso dificulta um bom nível de informações, pois elas se perdem na medida em que são transferidas de individuo para individuo. Sendo assim o melhor canal a ser adotado é o mais curto (LAS CASAS, 1987).

A concorrência também deve ser levada em consideração. Há casos que é necessário buscar canais alternativos para se diferenciar dos concorrentes (LAS CASAS, 1987).

Outra importância é determinar as condições e os recursos da própria empresa. Isso determinará a possibilidade de fazer o trabalho diretamente ou se contará com os serviços de intermediários (LAS CASAS, 1987).

Além de determinar o canal é preciso tomar uma decisão a respeito do tipo de distribuição desejada, podendo ser intensiva, seletiva ou exclusiva (LAS CASAS, 1987).

A distribuição intensiva tem por objetivo atingir o maior número possível de localidades para que a empresa coloque seus produtos (ARBACHE, et al, 2006).

A distribuição seletiva é quando há mais de uma firma atuando no mesmo nível em uma mesma região de forma controlada pelo fabricante ou distribuidor. Tem por objetivo aumentar a venda de um determinado produto (ARBACHE, et al, 2006).

A distribuição exclusiva ocorre quando há apenas uma empresa por região demarcada. Ocorre quando há exclusividade de venda de um determinado produto (ARBACHE, et al, 2006).

1.11 Distribuição e Sinergia para o Canal

Uma das dificuldades do gerenciamento dos canais de distribuição envolve o relacionamento com membros independentes. Eles possuem seus próprios objetivos, políticas e estratégias. Ganhar a sua cooperação e fazer com que auxiliem o fabricante a atingir seus objetivos e estratégias torna-se um desafio (ROSENBLOOM, 2002).

Junto a esse desafio surgem também oportunidades para o fabricante, pois um canal bem desenvolvido, que abrange os membros mais apropriados, pode proporcionar sinergia ente

fabricantes e os membros do canal, proporcionando uma distribuição superior. A associação entre os membros mais apropriados de um canal fortalece o marketing *mix* (ROSENBLOOM, 2002).

Um exemplo desse fortalecimento é quando a reputação ou o prestígio de um membro do canal é mais forte do que o do fabricante. Isso faz com que o fabricante melhore sua credibilidade imediatamente, fazendo com que seus produtos distribuídos por varejistas famosos ou atacadistas bem estabelecidos tornem-se “consagrados” como produtos de nível superior. Isso não aconteceria por iniciativas isoladas do fabricante (ROSENBLOOM, 2002).

Relacionamentos profissionais fortes e próximos entre fabricantes e membros do canal podem proporcionar uma grande vantagem competitiva, que vai além da melhoria e difusão da imagem do fabricante (ROSENBLOOM, 2002). A vantagem competitiva refere-se a uma posição de vantagem da empresa no mercado em relação aos seus concorrentes (ROSENBLOOM, 2002).

Essa vantagem demonstra que a empresa consegue utilizar seus pontos fortes para satisfazer as demandas do consumidor melhor que seus concorrentes. São vários os fatores que contribuem para a criação de uma vantagem competitiva. Entre esses fatores está o nível de capital, a qualidade da gerência e dos funcionários, as estratégias de produção, marketing e finanças (ROSENBLOOM, 2002).

1.12 Relações no Canal de Distribuição

Um dos aspectos mais interessantes sobre o tema canais de distribuição é estudar o comportamento de seus membros, as funções que desempenham e a forma que se relacionam.

De acordo com a definição de canal de distribuição comentada anteriormente, notamos que se trata de um conjunto de organizações interdependentes envolvidas em um processo de entrega dos produtos ou serviços aos consumidores finais. Isso denota não apenas uma, mas várias organizações, juntas, fazendo o melhor que podem.

Geralmente, a tendência dos relacionamentos entre os membros do canal é de longo prazo embasados na confiança, compromisso e reconhecimento mútuo, tendo em mente que o sucesso de um está atrelado ao sucesso dos demais membros do canal. O canal deve, portanto, trabalhar de maneira integrada em um processo estável e lucrativo para todos, visando à satisfação do consumidor final, pois é quem compra e deve ser ouvido (ROSENBLOOM, 2002).

1.12.1 Intensidade das Relações no Canal

A questão da intensidade dos relacionamentos entre fabricantes com seus membros do canal depende da estratégia adotada. Relacionamentos intensos, “parcerias” ou alianças estratégicas colaboram para que os membros do canal possam trabalhar em conjunto e alcançar altos níveis de eficácia e eficiência na distribuição (ROSENBLOOM, 2002).

A intensidade da relação deve ser enfatizada se o gerente do canal acreditar que um relacionamento profissional mais intenso ajudara a realizar melhor o trabalho da gestão do canal e assim atingir os objetivos de distribuição. Por outro lado o gerente pode optar por um relacionamento menos intenso se achar que não é necessário. Cada empresa precisa examinar a questão e avaliar o grau de proximidade dos relacionamentos que desenvolverá com os membros do canal (ROSENBLOOM, 2002).

1.12.2 Informações no Canal de Distribuição

O fluxo de informações agrega valor ao canal de distribuição. As informações fluem entre todos os pares possíveis de membros de canal, tanto de modo rotineiro quanto especializado. Varejistas compartilham informações com seus fornecedores-produtores sobre tendências e padrões de venda por meio informatizado. Essas informações ajudam a gerenciar melhor os custos de desempenho dos canais (COUGHLAN, et al., 2002).

O conteúdo das informações é tão importante que são chamados de capacidade de “transformar estoque em informações” (COUGHLAN, et al, 2002).

Os produtores trocam informações do produto e a habilidade para vender com seus distribuidores, representantes de vendas e varejistas a fim de aumentar o desempenho do fluxo de promoção. Os consumidores também fornecem informações importantes para o canal, permitindo aperfeiçoar a habilidade do canal em fornecer serviços de valor (COUGHLAN, et al, 2002).

A atividade de produzir e gerenciar bem as informações encontra-se no núcleo de desenvolvimento de excelência do canal de distribuição. A especialização no desempenho de fluxos de canal é importante para que ele funcione de maneira eficiente, isso aumenta a interdependência nos canais criando a necessidade de cooperação e coordenação em operações de canal (COUGHLAN, et al, 2002).

Os fluxos deveriam ser compartilhados somente por aqueles membros de canal que podem agregar valor ou reduzir custos ao assumi-los (COUGHLAN, et al, 2002).

1.12.3 Motivação e Avaliação dos Membros do Canal

É preciso ver os intermediários da mesma forma que são vistos os consumidores finais, ou seja, identificar suas necessidades e se posicionar de forma que sua oferta de canal seja sob medida para fornecer valor superior a esses intermediários (KOTLER e KELLER, 2006).

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

O desafio desta estratégia de motivação é encontrar os meios que garantam uma forte cooperação dos membros para alcançar os objetivos de distribuição do fabricante. Isso envolve quaisquer idéias ou planos que o gerente de canal possa desenvolver para atingir o resultado desejado (ROSENBLOOM, 2002).

Rosenbloom (2002) cita algumas táticas mais utilizadas para motivar os membros do canal. O gerente de canal deve decidir qual utilizar para conseguir motivar os membros do canal da maneira mais eficaz. Entre elas estão:

1. Proporcionar uma gama maior de atividades promocionais aos membros do canal em relação em relação aos concorrentes.
2. Tornar disponível aos membros do canal mais negociações especiais e campanhas de *merchandising* do que os concorrentes.
3. Tornar disponível um nível maior de verba publicitária cooperada do que os concorrentes.
4. Fazer uso de vendedores missionários para dar suporte aos esforços de vendas dos membros do canal.
5. Desenvolver o equilíbrio ideal entre estratégias promocionais de “*push*” e “*pull*”.
6. Proteger as vendas dos membros do canal por meio de uma distribuição altamente seletiva.
7. Desenvolver quotas de vendas para os membros do canal, baseadas na análise de seus mercados potenciais.

8. Oferecer aos membros do canal um acordo de “parceria”, evidenciando compromisso e expectativas mútuas.
9. Desenvolver acordos especiais de franquia ou de licenciamento para fortalecer o relacionamento do canal.
10. Oferecer aos membros do canal acordos de negociação exclusiva.
11. Usar distribuição dupla para cuidar de rivalidade entre canais.
12. Empregar acordos que “amarrem” os membros do canal, limitando a possibilidade de trabalharem com produtos da concorrência.
13. Proporcionar aos membros do canal territórios protegidos.
14. Fornecer aos membros do canal produtos distintos, de alta qualidade ou inovadores.
15. Enfatizar o gerenciamento do ciclo de vida dos produtos, para assegurar aos membros do canal lançamentos e remoções de produtos no momento mais adequado.
16. Assegurar vendas garantidas e retornos irrestritos aos membros do canal.
17. Proporcionar treinamento de vendas as forças de vendas dos membros do canal.
18. Oferecer assistência financeira aos membros do canal.
19. Oferecer assistência na gestão e treinamento aos membros do canal.
20. Proporcionar suporte logístico superior aos membros do canal.
21. Proporcionar sistema informatizado de pedidos *on-line* aos membros do canal.
22. Oferecer suporte técnico e assistência aos membros do canal.
23. Proporcionar aos membros do canal pesquisas de mercado sobre seus mercados-alvos.
24. Gerar informações obre clientes e passa-las aos membros do canal.
25. Organizar conselhos de distribuidores para ampliar a participação dos mercados dos membros no processo decisório do canal.

Após serem motivados, os intermediários devem ser avaliados periodicamente por seus fabricantes. Devem ser analisados desempenhos com as quotas de vendas, níveis médios de estoques, tempo de entrega ao cliente, tratamento dado a mercadorias danificadas ou perdidas e a cooperação nos programas promocionais e treinamentos (KOTLER e KELLER, 2006).

1.12.4 Conflitos nos Canais de Distribuição

O canal de distribuição é um sistema social que pode ser definido como:

“(…) o sistema gerado por qualquer processo de interação no nível sociocultural, entre dois ou mais atores. Os atores podem ser tanto indivíduos humanos concretos (pessoas), quantas coletividades inteiras.” (ROSENBLOOM, 2002, p. 114 apud PARSONS; SMELSER, 1956, p. 8). Por ser o canal de distribuição um sistema social, não há como escapar de conflitos, que podem ocorrer quando as metas de um dos membros do canal não se realizam pelas ações de outro membro (ROSENBLOOM, 2002).

Podemos, porém, citar duas maneiras de enfrentar conflitos entre os membros do canal. A primeira é fazer com que o conflito não cresça, por exemplo, por desenvolver normas de comportamento no canal para não deixar que o problema se transforme em atitudes hostis. A segunda maneira é resolver o conflito depois que ele se torna manifesto utilizando padrões de comportamento (ROSENBLOOM, 2002).

De fato, se não houver cooperação entre os membros do canal, pode não ser possível implementar a estratégia de canal de distribuição na organização de modo efetivo (ROSENBLOOM, 2002).

O conflito no canal de distribuição é diferente da competição no canal. O conflito é comportamento direto, pessoal e centrado no oponente, assim, as empresas tentam superar não as forças de mercado, mas outras empresas no sistema. A competição por outro lado, é um comportamento centrado no propósito, indireto e impessoal (ROSENBLOOM, 2002).

Existem varias causas diferentes de conflito de canal, sendo algumas fáceis de resolver, outras não. O conflito pode ocorrer pela incompatibilidade de metas, por direitos e papeis pouco claros, por diferenças de percepção (KOTLER e KELLER, 2006).

Na incompatibilidade de metas um membro pode querer atingir o mercado rapidamente com uma política de preços reduzida, enquanto outros preferem margem de lucros maiores em curto prazo. O conflito por direitos e papeis pouco claros pode ser gerado por limites territoriais e créditos pelas vendas. Quando se trata de diferenças de percepção, um dos membros pode estar otimista quanto à determinada perspectiva econômica, enquanto outro pode não concordar (KOTLER e KELLER, 2006).

Podem também surgir conflitos gerados pela grande dependência dos intermediários em relação aos fabricantes, visto que os intermediários são afetados por suas decisões quanto aos produtos e aos preços (KOTLER e KELLER, 2006).

Segundo Rosenbloom (2002), as principais causas do conflito de canal são:

- **Incongruências de papéis.** Espera-se que todos os membros do canal cumpram seus papéis, que determinam como deveria ser seu comportamento em sua posição no canal por um conjunto de prescrições. Se um dos membros não agir de acordo com o papel que lhe foi determinado pode acontecer um conflito;
- **Escassez de recursos.** É possível que membros de um mesmo canal discordem sobre a alocação de alguns recursos valiosos e necessários para atingir suas metas. Por exemplo, os varejistas são recursos valiosos e necessários para a realização das metas tanto do fabricante como do atacadista. Situações como essa levam à disputas e objeções, que geram conflitos;
- **Diferenças de percepção.** Percepção diz respeito a como cada um seleciona e interpreta estímulos ambientais, que freqüentemente é bem diferente da realidade objetiva. Os membros de um canal de distribuição podem perceber os mesmos estímulos, porém a interpretação pode ser feita de maneiras bem diferentes;
- **Diferenças de expectativas.** Os membros do canal possuem expectativas quanto ao comportamento dos outros membros. Essas expectativas, porém, são previsões às vezes inexatas, mas apesar disso tornam-se base para as ações de quem as prevê referente aos resultados esperados. Quando as expectativas são diferentes entre os membros o resultado pode ser um conflito no canal;
- **Discordância no domínio da decisão.** Nos canais compostos por empresas independentes, onde a área de tomada de decisão de cada membro geralmente não está explicitamente detalhada ou disponível, surgem conflitos, sobre qual membro deve tomar quais decisões, muitas vezes longos e amargos;
- **Incompatibilidade de metas.** Frequentemente surgem metas incompatíveis entre os membros de um canal de distribuição, visto que cada um possui suas próprias metas. Pode ocorrer conflito quando as metas entre os membros do canal divergem;
- **Dificuldades de comunicação.** Por ser, a comunicação, um modo de interagir os membros de um canal, é importante lembrar que o nível da comunicação pode determinar uma relação cooperativa ou conflitante, e estragos ou desarranjos na comunicação pode transformar uma relação cooperativa em conflitante.

1.13 Canal de Distribuição de Alimentos

Acredita-se que a indústria alimentícia como um todo está preocupada com a influência que a distribuição tem sobre o posicionamento competitivo das empresas, mais especificamente com a crescente importância do varejo (WEDEKIN, 1995).

O varejista está em contato direto com o consumidor final. No entanto, devido ao avanço tecnológico este contato tem se tornado cada vez mais estreito (WEDEKIN, 1995).

Por meio dos códigos de barras nas embalagens eles obtêm informações sobre os consumidores e sobre os produtos antes dos demais membros do canal de distribuição, permitindo gerenciar mais facilmente a demanda (WEDEKIN, 1995).

Na indústria alimentar esse gerenciamento é notado pela falta de cooperação. Existe fortes disputas por margens numa visão de negócios de curto prazo, com o varejo possuindo um maior poder de negociação. Além disso, o varejista está desenvolvendo e comercializando marcas próprias buscando uma parcela maior da renda do setor (WEDEKIN, 1995).

Por outro lado o crescente lançamento de produtos diferenciados acompanhando a diversidades da demanda e a busca de conveniência interferem no sistema e aumenta os custos da gestão. Por isso a informação torna-se imprevisível e deve chegar rapidamente por todos os elos do canal para que a empresa se adapte as novas tendências e lancem produtos que satisfaçam as necessidades dos consumidores (WEDEKIN, 1995).

A rapidez no lançamento de novos produtos é essencial na medida em que a tecnologia está disponível em toda a indústria e os produtos são facilmente copiados pelos concorrentes. Entretanto com tantas novidades introduzidas pelas empresas tem dificultado a distribuição e alocação destes produtos nas prateleiras dos supermercados. Os espaços físicos começam a ficar muito disputados levando as empresas produtoras a pagar taxas para que seus produtos sejam expostos dentro do estabelecimento (WEDEKIN, 1995).

CAPITULO 2 - METODOLOGIA

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 dos canais de distribuição e sua importância, vantagens do canal, suas funções e fluxos, estrutura, níveis e tipos de canais, mudanças que ocorrem no canal, escolha do melhor canal, distribuição, relações nos canais e suas intensidades, fluxo das informações dentro do canal, membros do canal e decisões de gerenciamento, motivação e avaliação dos membros, conflitos que surgem dentro dos canais, empresas facilitadoras do canal, estratégias de marketing, decisões de praça, estratégias de canal de distribuição e utilidade de tempo e lugar nos canais.

A segunda fase caracterizada pelo estudo de caso baseou-se na realização de uma entrevista junto ao Gerente Comercial – Terceirização e *Private Label*, do Grupo Biscoitos Porto Alegre da cidade de Adamantina – SP. A entrevista foi orientada por 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.

2.1 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 realizada no capítulo 1).

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, esta pesquisa não requer a utilização de técnicas estatísticas, sendo o ambiente natural a fonte direta para se coletar os dados.

2.1.1 Apresentação do problema e objetivos da pesquisa

As decisões referentes ao canal de distribuição, ou canal de distribuição, estão entre as mais críticas com que as gerencias precisam lidar, visto que representam um custo de

oportunidade substancial, ou seja, o canal não deve apenas servir ao mercado, deve também criar mercados (KOTLER e KELLER, 2006). Segundo Kotler e Keller (2006) além de envolver compromissos de prazo relativamente longo com outras empresas, os canais escolhidos também afetam todas as outras decisões de marketing.

Como as empresas se preocupam com a entrega de valor aos consumidores finais, é necessário analisar questões estratégicas e táticas sobre canais de distribuição. Outra preocupação importante das empresas diz respeito às relações entre os membros do canal de distribuição. Nesse sentido, estudar as relações no canal e suas influências na estratégia de marketing torna-se necessário para que a empresa saiba qual a melhor maneira de agir.

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

Como as relações no canal de distribuição influenciam a estratégia de marketing do Grupo “Biscoitos Porto Alegre”?

Conforme o problema, esta pesquisa possui como objetivo geral:

Analisar como as relações no canal de distribuição influenciam a estratégia de marketing do Grupo “Biscoitos Porto Alegre”.

Como objetivos específicos têm-se:

- Identificar as principais funções do canal de distribuição;
- Analisar as vantagens do uso de intermediários (canal de distribuição);
- Identificar os benefícios que as relações no canal de distribuição trazem para a estratégia de marketing da empresa;
- Verificar os riscos e dificuldades que o canal de distribuição oferece para a empresa.

Baseado nos objetivos geral e específicos foi possível estabelecer um método de referência que orientará a pesquisa. Assim, a pesquisa se desenvolveu da seguinte forma:

- 1) Revisar a literatura sobre as características dos canais de distribuição e estratégias de marketing;
- 2) Identificar as características do relacionamento no canal de distribuição do Grupo Biscoitos Porto Alegre;
- 3) Identificar e Analisar como as estratégias de marketing da empresa em análise são influenciadas pelas decisões de canal;

- 4) Confrontar teoria e prática na observância dos fatores que determinam a influência do canal de distribuição na estratégia de marketing da empresa;
- 5) Divulgação e disponibilização dos resultados na empresa e no meio acadêmico.

2.2 Tipo da pesquisa e técnica de coleta de dados

Conforme já mencionado, esta pesquisa é do tipo qualitativa. Optou-se pelo método de estudo de caso, que constitui em uma das formas de se realizar pesquisas qualitativas. O processo de coleta de dados foi realizado por meio de observação da realidade e entrevista com o Gerente Comercial do Grupo Biscoitos Porto Alegre da cidade de Adamantina-SP. 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). A entrevista é uma técnica que valoriza o investigador e oferece todas as possibilidades para que o entrevistado alcance a liberdade e espontaneidade necessária para o fornecimento das informações (TRIVIÑOS, 1992). A entrevista realizada com o Gerente Comercial durou aproximadamente 120 minutos, foi gravada e depois transcrita.

2.3 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, ou seja, o roteiro semi-estruturado de entrevista encontra-se no Apêndice A.

O pedido para colaboração e a explicação da pesquisa foi feito verbalmente pelas entrevistadoras.

2.3.1 Diário de campo

O tema do nosso trabalho foi escolhido depois de várias discussões sobre os temas propostos pelo professor orientador.

Depois de decidido houve dificuldades em encontrar uma empresa que colaborasse com informações a cerca de seus canais de distribuição.

Foi o Grupo Biscoitos Porto Alegre que nos permitiu realizar o estudo de caso, disponibilizando as informações necessárias.

O maior problema com que nos deparamos, porém, foi encontrar referências bibliográficas sobre os canais. Foram poucos os livros encontrados que nos davam uma base sólida para o desenvolvimento do trabalho.

Também houve dificuldades em relação a horários. O empresário entrevistado é bastante ocupado e freqüentemente viaja a negócios. Para nós, a dificuldade foi ir até a empresa visto que trabalhamos em período integral além aulas noturnas.

Apesar das dificuldades o trabalho foi muito gratificante, pois aprendemos e nos aprofundamos no assunto discorrido.

2.4 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. Desta forma buscou-se relacionar os dados obtidos através da entrevista com as informações levantadas na revisão da literatura.

CAPITULO 3 – ANÁLISE DO CASO

3.1 Histórico da Empresa

Em 1982 a família Nicoletti assumiu a Confeitaria Porto Alegre e desde então passou a produzir exclusivamente Biscoito Champagne.

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

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

O início da construção da nova sede própria em Adamantina foi em 1996, e dois anos depois (1998) foi inaugurada a primeira fase da nova Planta de Adamantina - SP.

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

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

Em 2002 a Gosto de Amor passou por uma reestruturação que culminou na modernização de sua planta fabril. As embalagens foram modernizadas e novas apresentações foram lançadas, ampliando a participação de mercado. E com a inauguração de uma nova unidade de produção, tornou-se possível estender sua atuação no mercado e oferecer novos

produtos, unindo mais qualidade e confiabilidade, aliadas a um custo extremamente competitivo proporcionado pela nova capacidade instalada.

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

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

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

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

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

3.2 Entrevista: Análise do Canal de Distribuição do Grupo Biscoitos Porto Alegre

Para o estudo de caso foi realizada uma entrevista com o Gerente Comercial do Grupo Biscoitos Porto Alegre, Paulo Solér Guirado.

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

Ao ser indagado sobre os canais de distribuição, o entrevistado explicou que nas suas próprias marcas tem trabalhado fortemente a parte de atacadistas e distribuidores. Abaixo dos grandes atacadistas estão os distribuidores que são chamados de distribuidores doceiros. Também são distribuidores, mas são de pequeno porte, não tem caráter nacional, normalmente atuam apenas na cidade sede. Depois encontramos o varejo, onde está a maior dificuldade, pois o varejo deste segmento é muito pulverizado.

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

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

- Atacadistas: dividem-se em dois grandes segmentos no tocante ao modo de atendimento, a saber, auto-serviço e pedido-entrega.

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

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

- Distribuidores: esse segmento se caracteriza por empresas que compram diretamente do fabricante para revender, em geral, a pequenos varejistas. É um elo importante no atendimento logístico de pequenos pedidos. Na maioria das vezes trabalham no sistema pedido-entrega.
- Distribuidores *brokers*: funcionam como filiais terceirizadas, vendendo e administrando estoque e entregas regionais.

- Varejo: dividido em grandes redes, associações e pequenos *retails*.

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

- As associações são agrupamentos regionais de pequenos *retails* que buscando o processo centralizado de compra agregam maior poder de negociação com os fabricantes.

Os pequenos *retails* são lojas de auto-atendimento, regionais, setorizadas e de conveniência.

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

O canal de distribuição do atacado que é o canal forte do Grupo GPA, têm passado por uma crise de identidade, os atacadistas estão sendo vendidos para as redes de varejo. (vide reportagem no anexo C)

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

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

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

Na terceirização também existem aspectos negativos.

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

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

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

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

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

- Posse Física: predominando a logística, refere-se ao fluxo do produto do fabricante até o consumidor;
- Propriedade: o direito de posse do produto;
- Promoção: atividades que visam criar ou aumentar a demanda;
- Negociação: presentes em todas as etapas do canal;
- Financiamentos: pagamentos e fluxos financeiros;
- Riscos: incluem problemas econômicos, crescimento da competição, sazonalidade, incêndios, entre outros;
- Pedidos: fluxo de pedidos dos produtos;
- Informações: comunicação adequada entre os agentes;
- Pagamentos: fluxo de pagamentos no sistema.

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

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

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

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

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

Em contra partida, um grande risco que se corre ao delegar a comercialização ao canal de distribuição é perder a sensibilidade do que ocorre realmente com o produto.

A Estratégia de Marketing está diretamente relacionada com os chamados 4Ps do Marketing: Produto, Preço, Praça e Promoção. A estratégia de vendas também se relaciona com a Estratégia de Marketing da empresa e procura estabelecer a maneira como irá vender o produto ou serviço com a finalidade de converter em ações as estratégias estabelecidas (DORNELAS, 2008).

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

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

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

- Diante da variedade de marcas e gramaturas, o Grupo escolheu canais de distribuição distintos, para minimizar o conflito, por exemplo:
 1. Embalagens de 90g (noventa gramas): cesteiros
 2. Embalagens de 180g (cento e oitenta gramas): varejo em geral (sul, sudeste), redes nacionais de varejo, distribuidores e atacadistas pronta entrega (auto-serviço). Está em toda a cadeia.
 3. Embalagens de 300 e 400g (trezentos e quatrocentos gramas): sudeste (ênfase em Rio de Janeiro e Minas Gerais) e Nordeste pelo canal de varejistas e atacadistas regionais
 4. Embalagens maiores de 2 kg (dois quilos): mercado institucional, pelo canal de atacadista pronta entrega (auto-serviço).

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

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

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

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

A escolha dos intermediários do canal para o Grupo GPA é feita por meio de análise financeira e de atuação, recomendações e pesquisa mercadológica, capacidade de atendimento, equipe de vendas e etc. O primeiro passo para escolha de um canal é fazer uma avaliação do potencial de vendas do segmento visado. A análise dos clientes também é importante para determinar o tipo de canal. Outro fator a ser considerado é o tipo de produto. A concorrência também deve ser levada em consideração. Outra importância é determinar as condições e os

recursos da própria empresa. Isso determinará a possibilidade de fazer o trabalho diretamente ou se contará com os serviços de intermediários (LAS CASAS, 1987).

Para evitar o conflito entre os diferentes intermediários do canal, o Grupo adota a política de não permitir que dois intermediários trabalhem com o mesmo produto e na mesma área de atuação. Já no segmento de terceirização, é mantida a mesma política comercial para todos, assegurando assim a competitividade entre eles. Tem sido bem pequenos os conflitos e de fácil administração.

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

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

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

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

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

Para Coughlan, et al (2002), o fluxo de informações agrega valor ao canal de distribuição. As informações fluem entre todos os pares possíveis de membros de canal, tanto de

modo rotineiro quanto especializado. Essas informações ajudam a gerenciar melhor os custos de desempenho dos canais.

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

CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

No estudo de caso nota-se que a estratégia de marketing do Grupo Biscoitos Porto Alegre foi totalmente afetada pelo fato de terem boas partes de suas vendas no mercado de terceirização e marcas próprias. Como nesses mercados, a marca que aparece para o consumidor final é do terceirizado ou a do proprietário da marca própria, a estratégia de marketing foi afetada, ou seja, ao invés de fazer ações diretas ao consumidor final a empresa optou por realizar ações voltadas à equipe de vendas do terceirizado, além de investir na compra de melhor exposição nos supermercados (ilhas, ponta de gôndola, encartes publicitários). Naturalmente, isso prejudicou a consolidação de suas próprias marcas, criando a necessidade de nova mudança na estratégia de marketing para minimizar tal efeito negativo.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

REFERÊNCIAS

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

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

COUGHLAN, Anne T... [et al.]. **Canais de distribuição e Distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 461 p.

DORNELAS, J. **Plano de marketing no seu plano de negócios**. Disponível em: <http://www.planodenegocios.com.br/dinamica_artigo.asp?tipo_tabela=artigo&id=31>. Acesso em: 08 junho 2008.

FILHO, A. S. M. **Desperta!** Quem vai alimentar as cidades?. Edição de 22 de novembro. Tatuí: Revista publicada pela Associação Torre de Vigia de Bíbias e Trarados, 2005.

HOLTJE, H. F.; MAZZON, J. A.; GUAGLIARDI, J. A. **Marketing: exercícios e casos**. Mc Graw Hill, 1982.

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

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

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

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

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

MCCARTHY, E. J.; PERREAULT JR., W. D. **Marketing Essencial**: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997. 397p.

NEVES, M. F. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos**. São Paulo: 1999. 297 p. Apud ROSENBLOOM, B. **Marketing Cannels**. The Dryden Press, 6ª edição, 1999, 688p.

NÓBREGA BARBOSA, M. F. **Introdução ao marketing para empresa de pequeno porte**. Edição eletrônica. Disponível em: <<http://www.eumed.net/libros/2006a/mfnb/>>. Acesso em: 08 junho 2008.

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

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

WEDEKIN, I. Neves, M. F. **Sistema de Distribuição de Alimentos**: o impacto das novas tecnologias. Revista de Administração, São Paulo: V. 30, N. 4, pp. 5 – 18, outubro/dezembro,1995.

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista

Roteiro da entrevista com o Gerente Comercial – Terceirização e *Private Label*, do Grupo Biscoitos Porto Alegre da cidade de Adamantina – SP.

1. Na visão da empresa, qual a importância dos canais de distribuição?
2. Qual a estratégia de distribuição usada pela empresa? (Terceirização/ Marcas próprias)
3. Quais as características do canal de distribuição da empresa “Biscoitos Porto Alegre”?
4. Quais as vantagens e desvantagens do canal de mkt (de distribuição)?
5. Quais as principais funções do canal para a empresa?
6. Qual a estrutura do canal
 - o Tamanho dos lotes
 - o Tempo de espera do consumidor facilidade de compra do produto pelo cliente (nº de lojas que vendem o produto)
 - o Variedade do produto
 - o Apoio de serviço (crediário, entrega, etc)
7. Qual o nível do canal em relação a quantidade de intermediários na cadeia?
8. Quem são os intermediários?
9. Como foi/ é feita a escolha do canal? É realizada alguma análise dos clientes?
10. Como é a relação entre os membros do canal? (há conflitos, quais as causas, como são resolvidos).
11. Há uma política de comportamento criada para evitar conflitos?
12. Existe alguma política de motivação dos membros do canal?
13. A distribuição é seletiva, intensiva ou exclusiva?
14. A empresa acredita que possui vantagem competitiva sobre os concorrentes?
15. Como é realizada a troca de informações entre os membros do canal?
16. Na seleção dos canais de distribuição são determinadas características de seus intermediários, como por exemplo, tempo de experiência no negócio, linhas vendidas, crescimento e lucro, reputação da empresa no mercado, etc?
17. Existe uma avaliação periódica dos intermediários para verificar as quotas de vendas, níveis de estoques, tempo de entrega ao cliente, tratamento das mercadorias com problemas, cooperação nos treinamentos?
18. A empresa trabalha com algum tipo de empresa chamada facilitadora do canal?

19. Qual a estratégia de marketing da empresa em relação ao *mix* de marketing? (ou composto mercadológico – 4 p's [preço, praça – distribuição, produto, promoção – comunicação]).
20. Podem as relações do canal influenciar de alguma forma na estratégia de marketing da empresa? Como?

ANEXO A – Planta da Fábrica



Planta de Adamantina em 2001



Adamantina planta atual

ANEXO B – Grupo Porto Alegre











NOSSOS PONTOS FORTES



- **ESPECIALIZAÇÃO**
- **NOVA PLANTA, COM 4200 m² DE ÁREA PRODUTIVA PARA 4 LINHAS, DEPÓSITOS E EXPEDIÇÃO**
- **EXPERIÊNCIA DE 20 ANOS EM TERCEIRIZAÇÃO**
- **CAPACIDADE ANUAL EXCLUSIVA PARA BISCOITO CHAMPAGNE: 5000 TON**
- **COMERCIAL E LOGÍSTICA EM SP**

ANEXO C – Reportagem

Grandes redes trocam o tradicional hipermercado pelo novo 'atacarejo'

As três grandes varejistas - Carrefour, Wal-Mart e Grupo Pão de Açúcar - estão convertendo hipermercados convencionais para as suas marcas de "atacarejo", um formato tipicamente brasileiro, voltado para a população de baixa renda, e que mistura loja de atacado e supermercado. A mudança de bandeira mostra resultados surpreendentes. As três lojas do Pão de Açúcar que foram convertidas neste ano para a bandeira Assai, marca de atacarejo comprada pelo grupo em 2007, registram crescimento de 300% nas vendas, informa a companhia.

O Wal-Mart também resolveu transformar dois hipermercados da rede Bompreço na Bahia em unidades do Maxxi, marca de atacarejo que foi adquirida pela multinacional em 2004 e que, até agora, só estava presente na região Sul. Hoje serão inauguradas as lojas que foram convertidas em Salvador e Lauro de Freitas, cidade vizinha à capital baiana. Essas são as primeiras lojas da marca Maxxi fora da região Sul. Em breve, a bandeira deve entrar em outras capitais do Nordeste, como Fortaleza.

Além de expandir o formato de atacarejo, o Wal-Mart também planeja entrar em um novo segmento no país. A multinacional deve anunciar hoje o lançamento de sua loja virtual no Brasil

Segundo Marcelo Vienna, que assumiu a vice-presidência de operações da rede Maxxi, o Wal-Mart finalizou recentemente um estudo para a padronização das lojas de atacarejo, um negócio que, por ser ainda muito novo, existe pouco conhecimento a respeito. "Criamos dois grandes protótipos, um para lojas de 5 mil metros quadrados e outro para unidades de 3 mil metros quadrados", disse o executivo ao Valor.

O Maxxi, que antes pertencia ao Sonae, originou-se da conversação de antigos supermercados, de diferentes redes, que foram adquiridos no passado pelo grupo português na região Sul. Por isso, a rede não possuía um formato e um conceito muito claros. O Wal-Mart prevê abrir neste ano 10 unidades do Maxxi, número que inclui a conversão das lojas da Bahia.

O primeiro que converteu suas lojas para o modelo de atacarejo foi o Carrefour, que comprou o Atacadão no Brasil em 2007 e transformou-se, com a aquisição, na maior varejista do país. Três unidades que antes operavam com bandeira Carrefour foram convertidas para o modelo Atacadão no primeiro semestre. A multinacional francesa prevê que há espaço para trocar as marcas de pelo menos outras nove lojas no país. Segundo as demonstrações financeiras divulgadas pela rede, na França, as unidades convertidas para o Atacadão mostram um "excelente" desempenho, com aumento nas vendas de 25,8%.

As lojas que misturam vendas no atacado e no varejo estão fazendo muito sucesso em Salvador. Redes como Atacadão (do Carrefour) Mercantil Rodrigues (da chilena Cencosud) e Atacarejo, são muito procuradas e não só pela população de baixa renda.

Com o lançamento do Maxxi - os investimentos feitos nas duas lojas de Salvador foram de R\$ 30 milhões - o Wal-Mart vai disputar também esse consumidor. Atualmente a varejista já tem um

supermercado que vende no atacado na capital baiana, a bandeira Sam's Club. Esse empreendimento, contudo, é mais voltado ao público das classes A e B.

A promessa do Wal-Mart é oferecer, nas lojas do Maxxi, preços 5% mais baixos do que a média dos outros atacadistas da região.

Valor Econômico de 25.09.08 - B1