

Marcos Bernasconi

**Estrutura e Gestão dos Canais de Distribuição
na Indústria de Alimentos para Cães e Gatos
(*Petfood*)**

Dissertação de Mestrado Apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, como Parte dos Requisitos para Obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção. Área de Concentração: Gestão da Produção.

Orientadora: Profa. Dra. Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara

**SÃO CARLOS
2006**

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

B517ar

Bernasconi, Marcos.

Estrutura e gestão dos canais de distribuição na indústria de alimentos para cães e gatos (petfood) / Marcos Bernasconi. -- São Carlos : UFSCar, 2007.
181 f.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2007.

1. Canais de distribuição. 2. Petfood. 3. Marketing. I.
Título.

CDD: 658.84 (20ª)



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
Rod. Washington Luís, Km. 235 - CEP. 13565-905 - São Carlos - SP - Brasil
Fone/Fax: (016) 3351-8236 / 3351-8237 / 3351-8238 (ramal: 232)
Email : ppgep@dep.ufscar.br

FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Marcos Bernasconi

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DEFENDIDA E APROVADA EM 29/11/2006 PELA
COMISSÃO JULGADORA:

Profª Drª Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara
Orientador(a) PPGE/UFSCar

Profª Drª Andrea Lago da Silva
PPGE/UFSCar

Prof. Dr. Mário Otávio Batalha
PPGE/UFSCar

Prof. Dr. Marcos Fava Neves
FEA-RP/USP

Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho
Coordenador do PPGE

Dedico este trabalho
a Deus, que move toda minha vida, e deu condições emocionais e físicas
para concluir todas as suas etapas;
À minha esposa , Rebeca V. S. Bernasconi,
e aos meus filhos, Nathalie, Aron e Esther, que me deram o apoio
necessário e souberam compreender minha ausência em importantes momentos do
convívio familiar.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização desta dissertação, e sem os quais, dificilmente ela poderia ter sido concluída.

Gostaria de agradecer à minha orientadora, Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara, pela grande paciência e auxílio motivacional, nos momentos de maior dificuldade.

Gostaria de agradecer à Professora Andrea Lago da Silva, pelo profissionalismo das anotações e comentários importantes que sempre colocou, e que permitiram a continuidade e aperfeiçoamento do trabalho.

Gostaria de agradecer a todos os professores do Departamento de Engenharia de Produção da UFSCar, que puderam contribuir com conteúdo e observações importantes e, em especial, ao Professor Mário Otávio Batalha.

**Ao se desenvolver, a criatura movimenta-se, comove, oprime, desafia
e confronta seu criador, lutando contra sua transformação.
Ao ser finalizada, imaginamos possuir algo acabado, definido, modificado e
criado...
contudo, ao se observar mais atentamente, percebe-se que a maior transformação
não ocorreu com a criatura, mas com o seu criador.**

O Autor

**...por isso mesmo, vós, reunindo toda a vossa diligência, associai com a vossa fé a
virtude; com a virtude, o conhecimento;
com o conhecimento, o domínio próprio; com o domínio próprio, a perseverança; com a
perseverança, a piedade;
com a piedade, a fraternidade; com a fraternidade, o amor.**

(2 Pedro 1:5)

RESUMO

Os animais de estimação, especialmente cães e gatos, possuem uma participação crescente nos lares e na convivência social, relacionando-se intensamente com seus proprietários e proporcionando momentos de prazer e alegria. O mercado de consumo de bens e serviços, para manutenção do estilo de vida destes animais, em especial sua alimentação, tem crescido em grande escala mundialmente e, especialmente, no Brasil. O acelerado crescimento do mercado de *Petfood*, as mudanças no comportamento de compra e consumo e a forma como os produtos são comercializados pelos canais de distribuição especializados e de auto-serviço, apresentam um grande desafio de gestão para as empresas. Em função disto, este trabalho foi realizado com o principal objetivo de estudar e buscar compreender quais são, e quais as principais funções, das diferentes estruturas de distribuição de alimentos para cães e gatos (*Petfood*) utilizadas pelos fabricantes para atingir o consumidor final. Objetiva-se também saber como os principais fabricantes gerenciam seus canais de distribuição e que estratégia utilizam. Estas informações podem contribuir para o aumento da eficiência na gestão dos canais, além de permitir menores índices de conflitos, aumentando os níveis de satisfação entre os membros. Os resultados indicam que diferentes formas de gestão de canal e estratégias podem ser aplicadas, de acordo com a filosofia empresarial adotada e os objetivos de distribuição existentes.

Palavras-Chave: Canais de distribuição, gestão, *Petfood*

ABSTRACT

The pet, especially dogs and cats, possess a growing participation in home living and in the human and social coexistence, linking intensely with their owners and providing moments of pleasure and happiness. The market of consumption of goods and services, for maintenance of the lifestyle of these pets, especially its feeding, has been growing globally in great scale, especially in Brazil. The accelerated growth of the *Petfood* market, the changes in the purchase behavior and consumption and the form as the products are marketed by the distribution channels, specialized, grocery and discount stores, present a great administration challenge for the industries. In function of this, this work was accomplished with the main objective to study and comprehend which are the main functions of the structures of distribution of *Petfood* used by the manufacturers to reach the final consumer. It is also aimed at to know as the main manufacturers manage their distribution channels and which strategy they use.

Key words: Marketing Channel, Management, Petfood

LISTA DE SIGLAS

AAFCO – Association of American Feed Control Officials

ANFAL-PET – Associação Nacional dos Fabricantes de Alimentos para Animais de Estimação

APEX – Agência de Promoção de Exportação

CRMV – Conselho Regional de Medicina Veterinária

EDI – Electronic Data Interchange (Troca Eletrônica de Dados)

FCI – Federation Cynotechnique International

SCM – Supply Chain Management

SKU – Stock Keeping Unit (Menor Unidade de Controle)

SVM – Sistema Vertical de Marketing

TI – Tecnologia da Informação

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Maiores fabricantes mundiais de <i>Petfood</i> e <i>Market Share</i>	88
Tabela 2 – Estimativa da configuração do mercado brasileiro de <i>Petfood</i>	90
Tabela 3 – Estimativa de participação dos fabricantes no mercado brasileiro segundo executivos entrevistados durante a pesquisa.....	97
Tabela 4 – Percepção que os fabricantes possuem de seus atacadistas.....	123
Tabela 5 – Frequência de utilização de Ferramentas de Incentivo.....	132
Tabela 6 – Aspectos do Relacionamento da Empresa com Canais de Distribuição.....	140
Tabela 7 – Intensidade dos Conflitos entre Fabricantes e Atacadistas.....	144
Tabela 8 – Avaliação da Confiança dos Fabricantes nos membros atacadistas.....	146
Tabela 9 – Opinião dos varejistas em relação aos Atacadistas dos fabricantes.....	146
Tabela 10 – Utilização do poder na coordenação dos canais.....	148

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da dissertação	17
Figura 2 – Esquema geral do capítulo Canais de distribuição	23
Figura 3 – Eficiência do canal de distribuição	25
Figura 4 – Diferentes formas de venda entre produtores, atacadistas e varejistas.....	28
Figura 5 – Modelo geral de canais de distribuição	31
Figura 6 – Modelo de estratégia de canais de distribuição.....	32
Figura 7 – Proposta de modelo de planejamento dos canais de distribuição.....	33
Figura 8 – Participantes do canal de distribuição.....	35
Figura 9 – Níveis de canal de distribuição.....	37
Figura 10 – Exemplo de estrutura de canal de distribuição.....	39
Figura 11 – Fluxos existentes nos canais de distribuição.....	52
Figura 12 – Exemplo de estrutura de preços.....	63
Figura 13 – Estratégias de “puxar” e “empurrar” no canal.....	66
Figura 14 – Proposta de método de gestão dos canais de distribuição	85
Figura 15 – Organograma do fabricante A.....	106
Figura 16 – Organograma do fabricante B.....	108
Figura 17 – Organograma do fabricante C.....	110
Figura 18 – Organograma do fabricante D.....	111
Figura 19 – Organograma do fabricante E.....	112
Figura 20 – Estrutura de distribuição do fabricante A.....	117
Figura 21 – Estrutura de distribuição do fabricante B.....	118
Figura 22 – Estrutura de distribuição do fabricante C.....	119
Figura 23 – Estrutura de distribuição do fabricante D.....	119
Figura 24 – Estrutura de distribuição do fabricante E.....	120

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução das vendas de *Petfood* no Brasil (em toneladas)..... 89

Gráfico 2 – Evolução das vendas de *Petfood* no Brasil (em dólares americanos)..... 89

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de gestão de canais de distribuição segundo diferentes autores.....	34
Quadro 2 – Tipologia dos SVM's.....	42
Quadro 3 – Fontes de valor.....	45
Quadro 4 – Tipologia atacadista.....	47
Quadro 5 – Tipologia varejista.....	50
Quadro 6 – Funções do canal de distribuição.....	51
Quadro 7 – Seleção dos canais em função de suas características.....	56
Quadro 8 – Estratégias de comunicação.....	67
Quadro 9 – Descrição de fontes de conflito	70
Quadro 10 – Tipos de poder no canal de distribuição.....	72
Quadro 11 – Caracterização dos fabricantes pesquisados.....	113
Quadro 12 – Caracterização dos atacadistas pesquisados.....	122
Quadro 13 – Tipologia Varejista, suas funções e fluxos.....	125
Quadro 14 – Gestão de aspectos operacionais.....	127
Quadro 15 – Serviços dos atacadistas avaliados pelos Fabricantes.....	130
Quadro 16 – Gestão do Mix Mercadológico dos Membros do Canal.....	133
Quadro 17 –Gestão Logística e da Cadeia de Suprimentos (SCM).....	138
Quadro 18 –Comentários dos fabricantes com relação às suas alianças.....	139
Quadro 19 – Características do Contrato com Atacadistas.....	142
Quadro 20 – Gestão dos aspectos comportamentais do canal.....	143
Quadro 21 – Aspectos da Estratégia utilizada pelos fabricantes.....	149

SUMÁRIO

1	Introdução	15
1.1	Apresentação e Justificativa	15
1.2	Pergunta da Pesquisa	18
1.3	Objetivos da Pesquisa.....	18
1.4	Método da Pesquisa.....	19
1.5	Seleção dos Casos	21
2	Canais de Distribuição	23
2.1	Definindo a Terminologia: Canais de Distribuição e sua Gestão	24
2.1.1	Terminologia	24
2.1.2	Gestão	29
2.2	Canais de Distribuição: Participantes, Estrutura, Níveis, Intensidade e Tipologias atacadistas e varejistas.....	34
2.2.1	Participantes do Canal de Distribuição.....	34
2.2.2	Estrutura e Níveis do Canal de Distribuição	36
2.2.3	Classificação dos arranjos nos Canais de Distribuição	39
2.2.4	A Intensidade da distribuição	42
2.2.5	Tipologia do Atacado e o Varejo.....	43
2.3	Funções e Fluxos do Canal de Distribuição.....	51
2.4	Gestão Operacional do Canal de Distribuição	55
2.4.1	Seleção dos membros do canal.....	55
2.4.2	Avaliação dos membros do canal	57
2.4.3	Motivação dos membros do canal	58
2.5	Gestão do Mix Mercadológico do Canal de Distribuição.....	60
2.5.1	Segmentação de Mercado.....	61
2.5.2	Questões de Produto na gestão do canal.....	62
2.5.3	Questões de preços na gestão do canal.....	63
2.5.4	Comunicação ao longo do canal.....	65
2.6	Gestão dos Aspectos Comportamentais do Canal de Distribuição: Conflito, Poder e Confiança.....	68
2.6.1	Conflito.....	68
2.6.2	Poder.....	71
2.6.3	Confiança.....	74
2.7	Aspectos Logísticos, de Coordenação e de Estratégia nos Canais de Distribuição	75
2.7.1	Aspectos Logísticos.....	75
2.7.2	Aspectos de Coordenação.....	79
2.7.3	Aspectos de Estratégia.....	82
2.8	Sugestão de método de gestão de canais, segundo o autor.....	84
3	O setor de <i>Petfood</i>	87
3.1	O Mercado de <i>Petfood</i>	87
3.2	O comportamento do comprador final.....	91
3.3	As oportunidades do mercado internacional	92
3.4	Cães x Gatos	92

3.5 A cadeia do Petfood	94
3.5.1 Fornecedores.....	94
3.5.2 Empresas Fabricantes	95
3.5.3 Canais de Distribuição.....	98
3.5.4 Associações de Classe	100
3.5.5 Outros Participantes.....	101
3.6 Regulamentação	102
4 Apresentação dos Resultados.....	103
4.1 Caracterização das empresas pesquisadas.....	103
4.1.1 Fabricante A	104
4.1.2 Fabricante B.....	106
4.1.3 Fabricante C.....	109
4.1.4 Fabricante D	110
4.1.5 Fabricante E.....	111
4.1.6 Atacadistas Exclusivos	113
4.1.7 Agropecuária	115
4.1.8 <i>Petshop</i>	115
4.1.9 Clínica Veterinária.....	116
4.2 Estruturas de distribuição e fluxos dos fabricantes	117
4.3 Participantes do Canal de Distribuição	120
4.3.1 O Atacado	120
4.3.2 O Varejo	124
4.4 Gestão dos Aspectos Operacionais do Canal de Distribuição	127
4.4.1 Seleção e Treinamento dos Membros dos Canais de Distribuição	128
4.4.2 Avaliação dos Membros do Canal.....	129
4.4.3 Motivação e Recompensa dos Membros dos Canais	131
4.5 Gestão do Mix Mercadológico no Canal	132
4.5.1 Promoção.....	133
4.5.2 Produto no Canal de Distribuição.....	135
4.5.3 Precificação	135
4.6 Aspectos Logísticos e de Coordenação do Canal	136
4.6.1 Troca de Informação entre os Membros do Canal	137
4.6.2 Alianças entre os Membros do Canal.....	139
4.6.3 Coordenação e Governança dos Membros do Canal.....	141
4.7 Gestão dos Aspectos Comportamentais do Canal.....	143
4.7.1 Avaliação dos Conflitos	143
4.7.2 Avaliação da Confiança entre Membros do Canal.....	145
4.7.3 Identificação de Fontes de Poder utilizadas no Canal	147
4.8 Aspectos da Estratégia nos Canais de Distribuição	148
5 CONCLUSÃO	151
5.1 Atendimento de Objetivos e Questões colocadas	151
5.2 Recomendações	156
5.3 Limitações	157
5.4 Sugestões para pesquisas futuras	158
5.5 Considerações finais.....	159

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	162
Apêndice A– Questionário para a Indústria	166
Apêndice B – Questionário para o Varejo	176

1 Introdução

1.1 Apresentação e Justificativa

O mercado brasileiro de *Petfood* mudou consideravelmente na última década, especialmente a partir de 1994 com o advento do Plano Real e da conseqüente estabilização de preços. Verificou-se um aumento significativo na população de cães e gatos domésticos, uma mudança na maneira como são alimentados e no comportamento dos compradores desses alimentos. Aumentaram também os cuidados com higiene, tratamento e prevenção de doenças, preocupação com a longevidade e a qualidade de vida desses animais. Esse novo padrão de comportamento levou os proprietários de animais domésticos a buscarem informações, produtos e serviços que aumentassem a expectativa de vida, ampliassem o bem-estar e recompensassem o companheirismo dos seus animais de estimação.

Além do crescimento da produção em números absolutos, observou-se um aumento significativo no número de produtos voltados a diferentes segmentos e nichos de mercado como alimentos *light* para cães obesos, alimentos para animais idosos, com problemas cardíacos e alimentos para cães de raças pequenas e até de raças específicas, como para pastores alemães.

Os canais de distribuição também se aperfeiçoaram e se especializaram, atendendo a diferentes necessidades e prestando uma grande variedade de serviços a um consumidor ávido por novidades e informação.

Esses novos valores dos consumidores levaram a uma mudança significativa na maneira como os produtos são produzidos, serviços e informações são agregados e especialmente como são comercializados.

Segundo Kotler e Armstrong (2003), o canal de distribuição, como intermediário entre os fabricantes e os consumidores, transforma o sortimento de produtos fabricado pelas empresas em um sortimento de produtos e serviços desejados pelos clientes. Como mudaram os valores e necessidades desses consumidores, os canais de distribuição também passaram por

grandes transformações, especialmente em sua organização e no tipo de relacionamento adotado entre seus membros. Dentre as diversas mudanças ocorridas, pode-se destacar:

- surgimento de novos formatos varejistas em *Petfood*: novos formatos varejistas foram desenvolvidos, como por exemplo, *Petshops* (loja especializada em *Petfood* e serviços para animais) e megalojas (*Pet Stores*); os canais existentes também sofreram modificações, como as clínicas veterinárias e casas agropecuárias.
- surgimento de novos formatos atacadistas: o atacado também sofreu modificações com o objetivo de se adequar aos novos formatos varejistas e nichos de mercado; surgem os atacadistas exclusivos dos fabricantes, que comercializam produtos de um único fabricante por gênero de produto e atacadistas que se especializaram em atender apenas pequenos varejistas;
- formação de alianças estratégicas: a formação de alianças estratégicas no setor de *Petfood* possui uma série de implicações e modificou as inter-relações existentes entre os membros do canal de distribuição, por exemplo, a adoção da troca de informações eletrônicas, o monitoramento das atividades dos parceiros estratégicos e a gestão logística conjunta.
- adoção do conceito de segmentação de mercado: em função da percepção dos fabricantes e varejistas da existência de diferentes padrões de consumo por parte dos consumidores de *Petfood*, iniciou-se o processo de segmentação de mercado, visando atender a diferentes segmentos e nichos, oferecendo produtos e programas de comunicação adaptados aos diferentes públicos-alvo.

A complexidade das mudanças ocorridas no comportamento do consumidor e suas conseqüências nos arranjos distributivos estão forçando os fabricantes a estabelecerem novos tipos de relacionamentos com os demais membros do canal (MARQUES, 2003). Esse novo padrão de relacionamento entre os fabricantes e seus canais de distribuição, assim como novas formas de gestão e coordenação, tem atraído a atenção de estudos científicos que buscam explicar a natureza desses fenômenos em função do seu profundo impacto nos relacionamentos e na busca por vantagem competitiva (ROSENBLOOM, 2002).

Neves (1999) destaca a importância crescente que os canais de distribuição têm alcançado na economia contemporânea, especialmente no *agribusiness*, com participação expressiva e crescente dos intermediários na cadeia do setor. Pesquisar a estrutura e dinâmica

de gestão dos canais de distribuição no setor de *Petfood* oferece a possibilidade de colaborar para o desenvolvimento de um setor que tem tomado uma dimensão crescente dentro da economia, gerando riqueza e empregos.

Buscar compreender os detalhes e a lógica que motiva indústrias nacionais e multinacionais a organizarem diferentes arranjos, relacionamentos e alianças, em um mercado com uma transformação tão rápida, pode colaborar para criar novas frentes de pesquisa que ajudem a explicar os inter-relacionamentos entre indústria, intermediários e consumidor, em uma sociedade com padrões de consumo cada vez mais complexos.

Nesse contexto, esse trabalho propõe um estudo qualitativo direcionado para o entendimento e análise das estruturas de distribuição que se formaram no segmento de *Petfood* e os mecanismos de gestão adotados. Pretende-se comparar, dentro das limitações existentes, as diferentes práticas gerenciais utilizadas, e levantar oportunidades e recomendações para essa indústria. A Figura 1 representa a estrutura (divisão em capítulos) dessa dissertação.

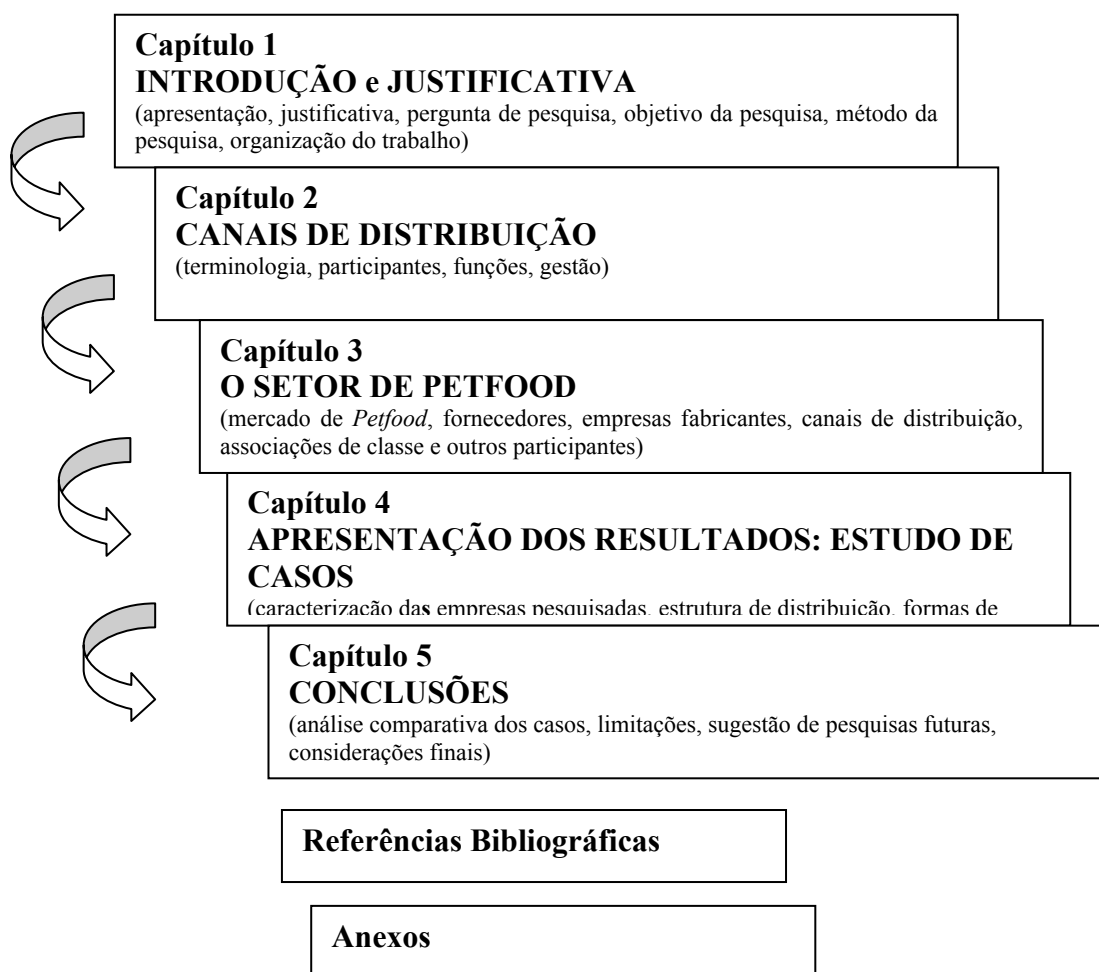


Figura 1 – Estrutura da dissertação

1.2 Pergunta da Pesquisa

Segundo Vergara (2003), um problema é uma questão não resolvida, é algo para o qual se vai buscar uma resposta, via pesquisa. De acordo com Moura Castro (1978), a questão ou pergunta formulada na pesquisa é o ponto de partida do qual se estruturam as explicações, as hipóteses e a natureza dos dados que a respondam. No caso do presente estudo, a questão que proporcionou seu surgimento, e que serviu de base para a estruturação dessa dissertação foi assim formulada:

Quais são as estruturas e as funções dos diferentes agentes e canais de distribuição utilizados pelos fabricantes brasileiros de *Petfood*, e como eles são gerenciados?

1.3 Objetivos da Pesquisa

O objetivo central dessa pesquisa é descrever a estrutura e o gerenciamento dos diferentes canais de distribuição dos fabricantes de *Petfood*, assim como as funções que cada membro participante desempenha dentro do sistema.

Segundo Vergara (2003), objetivo secundário são metas intermediárias para se atingir o objetivo final. Assim, têm-se como objetivos secundários a serem alcançados nessa pesquisa:

- a) Sugerir, a partir da revisão da literatura, um método de gestão dos canais de distribuição, encontrando os principais elementos sugeridos pelos estudiosos.
- b) Descrever como os fabricantes gerenciam os aspectos de seu “*mix*” mercadológico nos canais de distribuição;
- c) Descrever como os fabricantes gerenciam a logística e fazem a coordenação de seus canais de distribuição;

- d) Descrever como os fabricantes fazem a gestão de aspectos comportamentais dos agentes dos seus canais de distribuição;
- e) Procurar descrever a estratégia utilizada pelos fabricantes na busca de vantagem competitiva.

Destaca-se que os resultados desse trabalho podem contribuir para:

- as empresas compreenderem melhor o papel desempenhado pelos seus canais de distribuição, observando e valorizando suas funções;
- maximizar a eficácia e eficiência do arranjo distributivo, possibilitando a formulação e implantação de ações e estratégias mercadológicas através do canal, contribuindo para melhoria da satisfação do público – alvo e da competitividade das empresas;
- o estabelecimento de novas estratégias e ferramentas de gerenciamento de canais, através da diminuição dos conflitos existentes, sensibilizando a administração que os membros dos canais também possuem necessidades e anseios que desejam serem satisfeitos;
- o fortalecimento ou a criação de alianças, levando a uma reflexão de como elevar seu desempenho através da gestão dos canais de distribuição.

1.4 Método da Pesquisa

Para atingir os objetivos propostos, a metodologia adotada baseou-se, em primeiro lugar, numa revisão bibliográfica das principais correntes teóricas que abordam o problema formulado para pesquisa. Nesse sentido, Vergara (2003) observa que a revisão teórica tem o objetivo de apresentar estudos sobre o tema realizados por outros pesquisadores, bem como estabelecer um método mais adequado para a solução do problema e o atingimento do objetivo proposto. Assim, foram consultados livros, teses, periódicos, artigos e informativos a

respeito dos temas tratados, como canais de distribuição, *Supply Chain Management* (SCM) – Gestão da Cadeia de Suprimentos, segmentação de mercado e estratégia.

Observa-se, na literatura revisada, a inexistência de consenso sobre a utilização do termo “gestão” ou “gerenciamento dos canais de distribuição”, sendo que alguns autores sequer utilizam essa nomenclatura direta ou abertamente. Assim, buscou-se observar, nos modelos de estudo de canais de distribuição propostos por autores reconhecidos e amplamente citados na literatura nacional e internacional como Neves (1999), Kotler (2000), Coughlan et al. (2002) e Rosenbloom (2002), quais eram os assuntos ligados direta ou indiretamente ao tema, procurando aprofundá-los.

Numa segunda etapa, realizou-se um estudo exploratório e comparativo de casos com entrevistas em 5 fabricantes de *Petfood*, 3 varejistas especializados, 2 atacadistas exclusivos e com a associação de classe dos fabricantes – Associação Nacional dos Fabricantes de Alimentos Pet (ANFAL-PET). Os critérios de escolha dos fabricantes serão apresentados na próxima seção desse trabalho.

Malhotra (2005) classifica de pesquisa exploratória aquela que tem o objetivo de explorar e examinar um problema ou situação para proporcionar conhecimento e compreensão, e pode ser utilizada para propósitos como: formulação ou definição de problemas com mais precisão; identificação de cursos alternativos de ação; desenvolvimento de hipóteses; isolamento de variáveis e relacionamentos-chave para uma análise adicional e melhoria da percepção na abordagem do problema. E, de acordo com Triviños (1987), os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema, aprofundando seus estudos nos limites de uma realidade específica.

Vergara (2003) classifica as pesquisas quanto aos fins e quanto aos meios. Assim, quanto aos fins, a pesquisa é Exploratória e quanto aos meios é um estudo de caso, mais especificamente, um estudo multicaso. A mesma autora recomenda a pesquisa exploratória em áreas onde existe relativamente pouco conhecimento acumulado e sistematizado.

Para Cervo e Bervian (2004), estudo de caso é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade, que seja representativo do seu universo para examinar os aspectos variados de sua vida. Para os autores, o Estudo de Caso se encontra tipologicamente dentro da pesquisa descritiva, como sendo aquele que “observa , registra , analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”. (CERVO; BERVIAN, 2004, p. 66).

Triviños (1987) classifica tipologicamente estudo de caso, multicaso e estudo Comparativo de Casos como integrantes da pesquisa qualitativa, destacando sua grande relevância. A pesquisa qualitativa segue a mesma rota ao realizar uma investigação, isto é, escolha de um assunto, coleta e análise das informações, não seguindo uma seqüência absolutamente rígida durante o desenvolvimento da pesquisa.

Yin (2004), afirma que a metodologia de um estudo de caso é indicada quando o pesquisador propõe-se a responder as questões “como” e “por que”, tem pouco controle sobre o evento ou estudo e é um fenômeno contemporâneo inserido no contexto da vida real.

Para Yin (2004), o estudo de caso único é utilizado com o objetivo de estudar fenômenos raros, de difícil observação ou empregado no desenvolvimento de diferentes teorias. O estudo multicaso, ou de casos múltiplos, considera a repetição de um fenômeno, mas sem necessariamente ter uma lógica de amostragem. A diferença ocorre porque o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objetivo é a unidade analisada profundamente. O estudo comparativo de Casos oferece a possibilidade de estabelecer comparações entre dois ou mais enfoques específicos, descrevendo, explicando e comparando por justaposições os fenômenos

1.5 Seleção dos Casos

A seleção das empresas estudadas nos casos foi intencional e objetivou relacionar empresas com características diversas como diferentes níveis de participação de mercado, empresas nacionais e multinacionais, portes heterogêneos (pequeno/médio/grande), diferentes formatos de canais de distribuição (venda exclusiva, direta a varejistas, somente para atacadistas) e presença de fabricantes líderes. Acredita-se que essa seleção possa representar uma aproximação dos fenômenos observados com a realidade corrente no mercado brasileiro.

De acordo com os critérios supracitados, foram selecionados 5 fabricantes de *Petfood*, com uma participação de mercado (em valor) em torno de 55%. Três são empresas multinacionais e duas são nacionais. Quanto ao porte, as multinacionais são de grande porte de acordo com classificação BNDES (faturamento acima 60 milhões/ano), uma de médio porte (até 60 milhões/ano) e uma indústria regional de pequeno porte (até 10 milhões/ano). Quanto ao método de distribuição empregado, três empresas vendem para supermercados, atacadistas e varejistas, e duas apenas para atacadistas e lojas especializadas. Quatro fabricantes encontram-

se dentro de estado de SP, que é o maior produtor de *Petfood* do Brasil, e um deles possui sua planta no sul de Minas Gerais (MG), embora sua sede administrativa também esteja localizada no Estado de São Paulo.

A coleta de dados foi efetuada através de questionários, contendo questões abertas e fechadas para fabricantes (Apêndice A). Os questionários foram preenchidos pelo pesquisador e aplicados junto a executivos que atuem diretamente na gestão da distribuição, em cargos de gerência ou direção das empresas em questão. Na seleção desses entrevistados, também se buscou, preferencialmente, o executivo que tivesse experiência histórica das diversas etapas de desenvolvimento do mercado nos últimos anos, e que tivesse atuado ativamente em projetos de gestão do canal de distribuição.

Foram feitas entrevistas exploratórias não estruturadas com dois atacadistas exclusivos de dois fabricantes diferentes, que estão ou foram ligados há muitos anos com essas empresas e buscou-se colher impressões e opiniões desses atacadistas com relação ao fabricante e varejistas. O critério de seleção desses atacadistas se deu de forma intencional, e conforme a facilidade de contato e disponibilidade para responder o questionário.

Foram realizadas entrevistas em três tipologias do varejo especializado, escolhidos também de forma intencional e de acordo com disponibilidade de responder o questionário: uma *petshop*, uma clínica veterinária e uma loja agropecuária. O objetivo das entrevistas a varejistas foi de entender sua percepção de mercado com relação aos diversos fabricantes e atacadistas. Não foi objetivo de análise a comparação entre varejistas, mas colher impressões e percepção desses varejistas com relação aos diversos fabricantes e métodos de distribuição empregados. Esses varejistas foram escolhidos no interior de SP, em função da proximidade dos fabricantes e pelo fato do Estado de São Paulo ser o maior consumidor de *Petfood* do país. Os dados junto aos varejistas foram coletados por meio de uma entrevista semi-estruturada, e aplicado um questionário junto ao proprietário da empresa, que encontra-se no Apêndice B.

Na ANFAL-PET, houve uma entrevista não estruturada com o objetivo de buscar informações e números do mercado nacional e internacional, tendências do setor e desafios encontrados atualmente pelos fabricantes. A coleta de dados junto a ANFAL-PET deu-se de maneira aberta, sem um questionário padrão. Foram coletadas impressões e opiniões do gerente executivo da entidade, e números do mercado.

2 Canais de Distribuição

Esse capítulo apresenta uma revisão dos trabalhos dos principais autores que oferecem subsídios teóricos ao estudo da estrutura, da função e da gestão dos canais de distribuição. A Figura 2 mostra os principais tópicos que formam a estrutura dessa revisão de literatura.

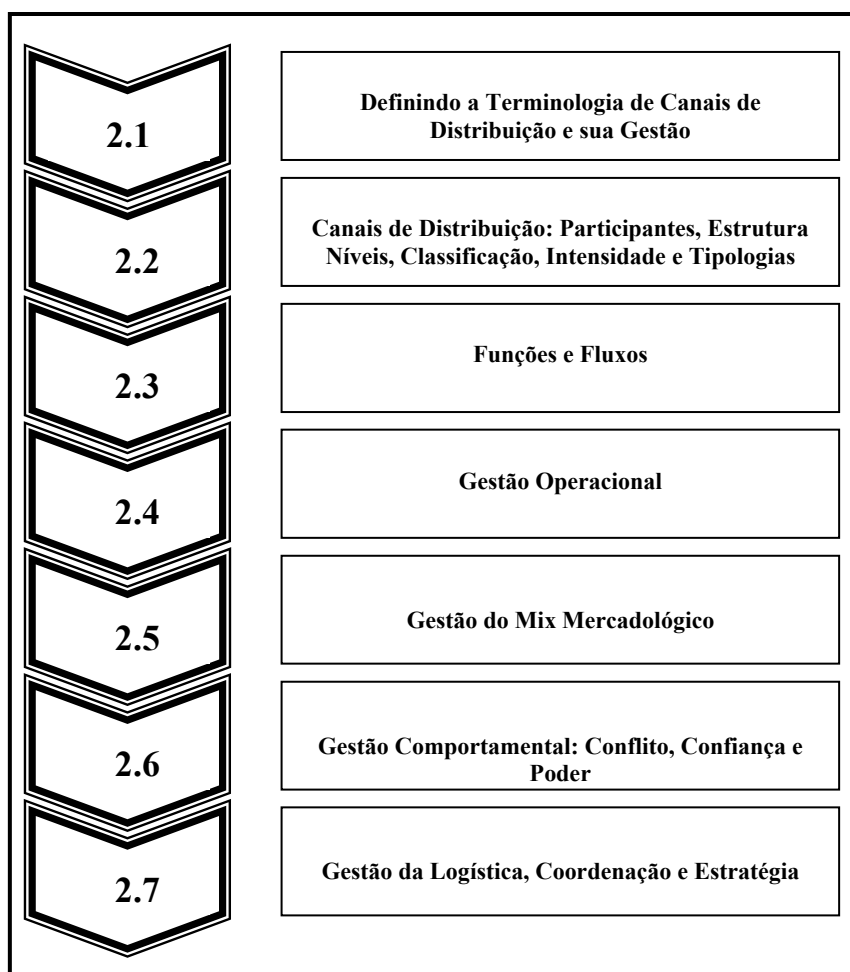


Figura 2 – Esquema geral do capítulo Canais de Distribuição

2.1 Definindo a Terminologia: Canais de Distribuição e sua Gestão

2.1.1 Terminologia

Segundo Kotler e Armstrong (2003, p.307) canal de distribuição é “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de oferecimento de um produto ou serviço para uso ou consumo de um consumidor final ou usuário profissional”. Os autores ainda destacam o canal de distribuição como sendo o 4º “P” (*PLACE* ou PONTO) do composto mercadológico.

Churchill e Peter (2003, p.368) definem canal de distribuição, ou canal de marketing como sendo “uma rede (sistema) organizada de órgãos e instituições, que em combinação, executam todas as funções necessárias para ligar os produtos aos usuários finais, a fim de realizar a tarefa de marketing”. Coughlan et al (2002, p.20) o definem como sendo “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”.

Observando-se as definições apresentadas, pode-se perceber a existência dos canais de distribuição em diversas situações cotidianas como ir a um restaurante, comprar vestuários ou produtos de higiene.

Em todas elas percebe-se a presença de empresas intermediárias que trazem esses produtos até o consumidor final, prestando serviços como conveniência espacial (no sentido de descentralizar a oferta), tamanho dos lotes de produtos (possibilidade de comprar em pequenas quantidades), tempo de entrega e variedade de sortimento (NEVES, 1999).

A definição e compreensão do que são canais de distribuição pode variar: enquanto o produtor vê os canais de distribuição como um meio de fazer seus produtos chegarem ao consumidor final, os consumidores finais podem ver o canal de distribuição como sendo “um monte de intermediários” (ROSENBLOOM, 2002).

Atento a essa dificuldade, Rosenbloom (2002, p.27) define canais de distribuição como sendo “a organização contatual externa que a administração opera para alcançar seus objetivos de distribuição”. O mesmo autor prossegue, ressaltando o significado de 4 expressões

importantes dessa definição: “externa”, significando que o canal de distribuição existe fora da empresa, implicando na necessidade de gestão interorganizacional, ou seja, entre duas ou mais empresas; “organização contatual”, referindo-se as empresas ou partes envolvidas na função de *negociação*, enquanto um produto ou serviço move-se do produtor ou fabricante para seu usuário final; “opera”, sugerindo envolvimento da administração nos negócios do canal, desde o planejamento de sua estrutura até o gerenciamento do dia-a-dia; “objetivos de distribuição”, significa que a administração tem em mente certas metas de distribuição, e o canal de distribuição existe como meio de alcançá-las.

Não é recente o questionamento sobre os motivos dos fabricantes não venderem todos os seus produtos diretamente para os usuários finais. Rosenbloom (2002) destaca dois motivos principais para isso: a especialização do trabalho e a eficiência contatual.

A especialização ocorre quando uma tarefa complexa é desdobrada em tarefas menores e mais simples, que são alocadas por especialistas em desempenhá-las. Da mesma maneira que a divisão do trabalho em pequenas operações especializadas leva a uma maior produtividade, consegue-se uma eficiência muito maior dividindo-se as tarefas de distribuição entre especialistas, conforme indica a Figura 3.

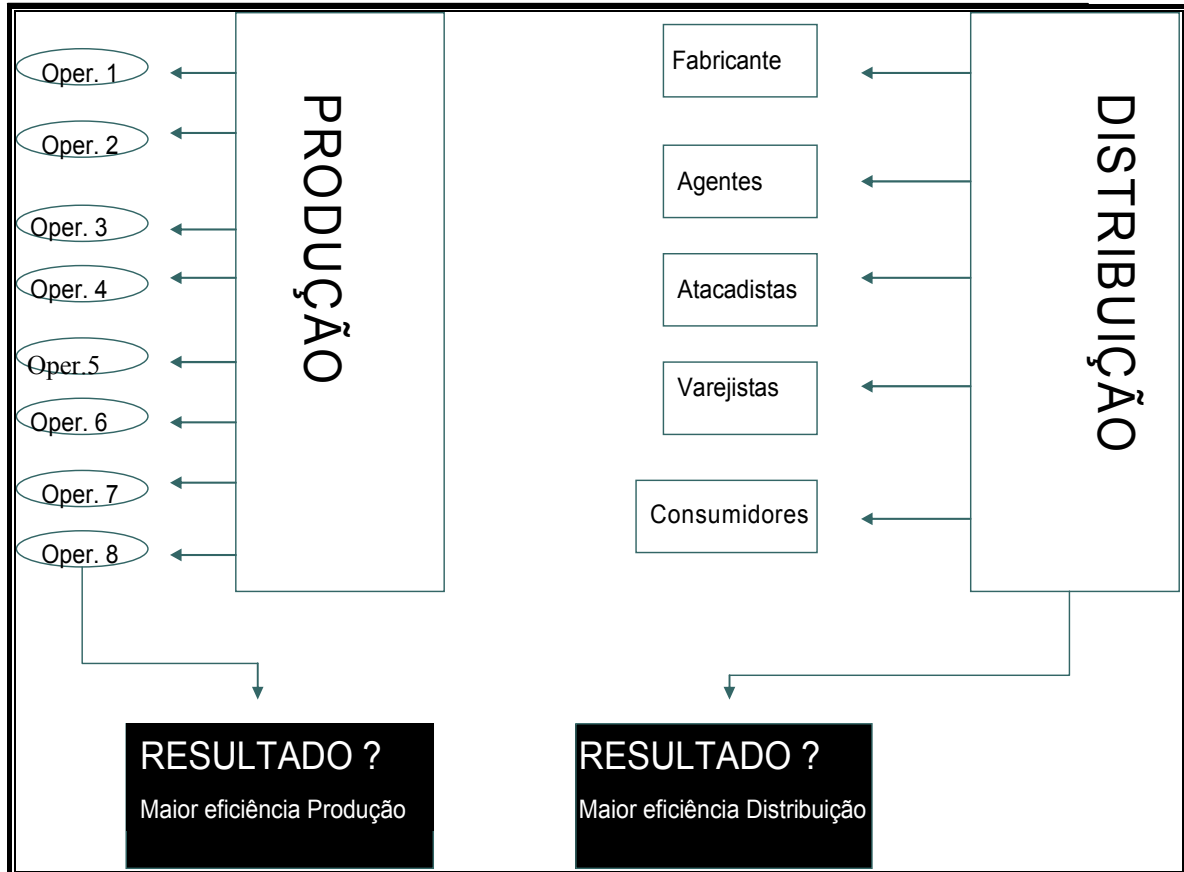


Figura 3 – Eficiência do Canal de Distribuição.

Fonte: Adaptado de Rosenbloom (2002, p.35).

A eficiência contatual é o nível de esforço de negociação entre vendedores e compradores para atingir um objetivo de distribuição. É uma relação entre o esforço de negociação e o objetivo de distribuição. Assim, se um fabricante deseja atender a 100 lojistas vendendo seu produto diretamente a eles, pode-se dizer que ele terá que efetuar pelo menos 100 contatos de venda com esses lojistas. Ao utilizar intermediários, o número de contatos pode ser menor (Figura 4). Coughlan et al. (2002) destacam esse fator como sendo uma das explicações para a existência dos intermediários, porém classificando os fatores em dois grupos: fatores por parte da demanda e por parte da oferta.

Pelo lado da demanda encontram-se:

- facilitação de busca:
 - Tanto vendedores quanto usuários finais encontram-se com mais facilidade ao utilizarem intermediários; no caso da inexistência desses, o processo de vendedores encontrarem compradores para seus produtos, e vice-versa, seria incerto e levaria mais tempo.
- ajuste de discrepância de sortimento.
 - enquanto uma diversidade de fabricantes produz grande variedade e sortimento de produtos, o usuário final em seu consumo pessoal deseja uma quantidade limitada dessa variedade; os intermediários se especializam em oferecer aos consumidores um ajuste na variedade dos produtos que facilitem sua procura.

Marques (2003) buscou demonstrar, através de um estudo de caso com pequenos e médios supermercados, como as ferramentas de gerenciamento de produtos por categoria podem influenciar o resultado de vendas de fabricantes e varejistas, com maior foco nas necessidades do consumidor.

Pelo lado da oferta encontram-se:

- criação de rotinas de transações:
 - cada transação de compra envolve pedir, avaliar e pagar por bens e serviços, também envolve acordos e negociação sobre modo e prazo de pagamento e entrega.; ao transformar essas operações em rotinas, os custos de distribuição são minimizados; caso contrário, cada transação ficaria sujeita as novas barganhas, com perda da eficiência.

- redução no número de contatos:
 - sem intermediários com o consumidor final, cada fabricante teria que interagir com cada comprador potencial para criar todos os intercâmbios possíveis de mercado; na medida em que aumentam as trocas em uma sociedade, essas interações também aumentam em quantidade e complexidade. Os intermediários reduzem a complexidade desse sistema de intercâmbio, facilitando as transações.

A Figura 4 exemplifica essa afirmação. Considerando quatro produtores e dez varejista, o número de linhas de contato necessárias para interligarem a todos chega a 40. Se os produtores vendessem para esses varejistas por meio de um atacadista, o número de contatos necessário seria reduzido para 14. Entretanto, o número de contatos aumenta significativamente ao se utilizar 2 atacadistas. O exemplo é limitado com relação a realidade, uma vez que o custo e eficácia dos contatos envolvidos não estão sendo mensurados.

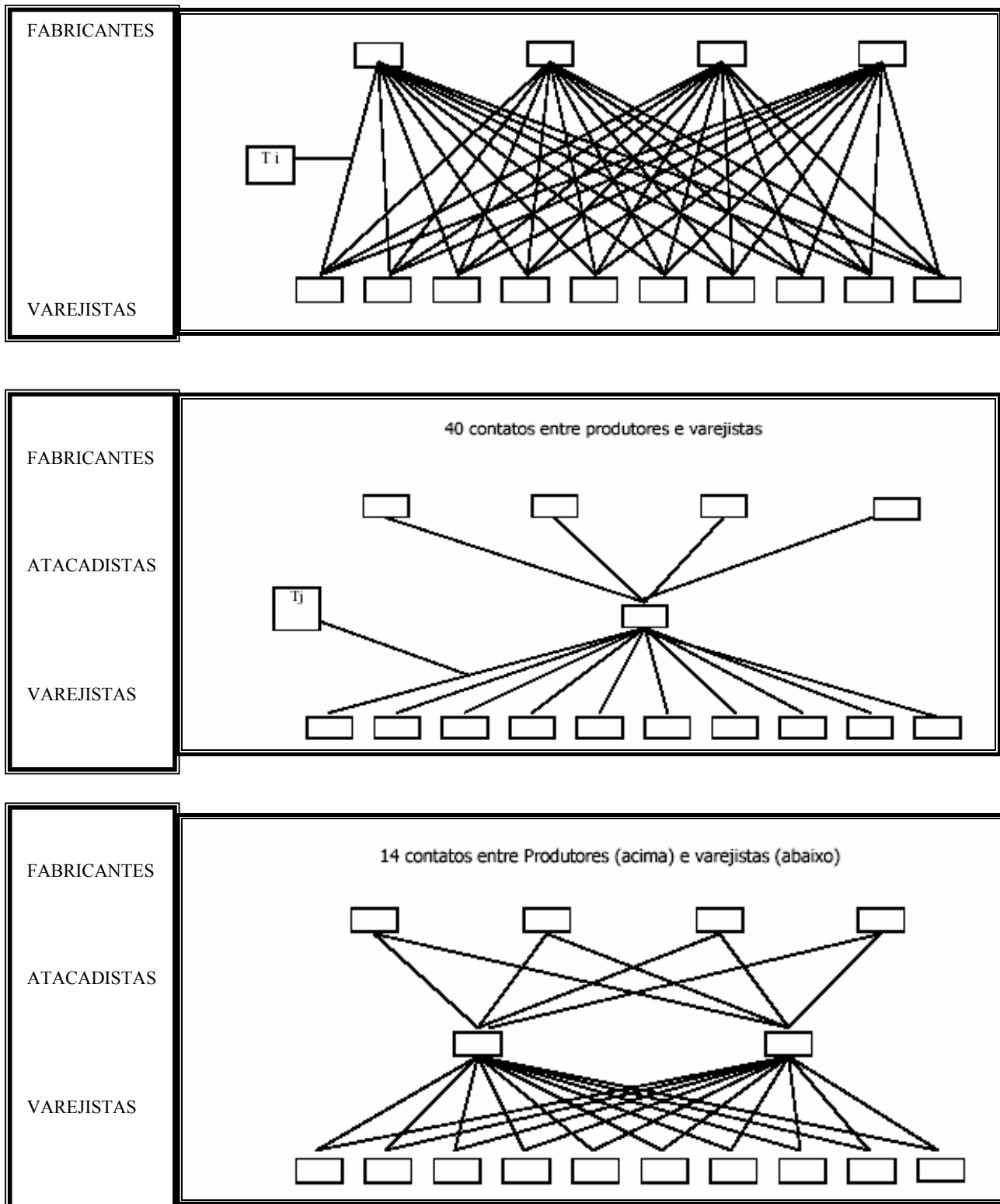


Figura 4 – Diferentes formas de venda entre produtores, atacadistas e varejistas.

Fonte: Adaptado de Coughlan et al. (2002, p.24).

2.1.2 Gestão

Conforme afirmação anterior, o termo “gestão do canal de distribuição” não foi encontrado de forma homogênea na literatura pesquisada e também não é citado diretamente em alguns modelos de canais encontrados. Em função disso, buscou-se uma abordagem ampla e genérica na determinação do que se constitui gerenciar canais de distribuição, a partir dos modelos encontrados na revisão de literatura.

Segundo o Dicionário Aurélio (1994, p.322), o termo “gerenciar” significa “dirigir uma empresa na qualidade de gerente”, e “exercer a função de gerente”, entendido como “aquele que administra negócios, bens e serviços”.

Para a delimitação do termo gerenciamento dos canais de distribuição, abordou-se as metodologias e modelos de diversos estudiosos de canais de distribuição, a saber: Neves (1999); Kotler (2000); Coughlan et al.(2002); Rosenbloom (2002); Kotler e Armstrong (2003); Churchill e Peter (2003); Berkovitz et al. (2003).

Kotler (2000) propõe um método de projeto de canais de distribuição composto por quatro etapas:

- análise dos níveis de serviço e produção desejados pelo cliente;
- estabelecimento de objetivos e limitações do canal;
- identificação das principais opções de canal;
- gerenciamento do canal.

Esse modelo, composto por quatro etapas, é o mais simplificado que se encontra na literatura pesquisada, deixando claramente definido o termo gerenciamento de canais de distribuição, correspondente à etapa 4 do modelo citado de Kotler (2000). Nessa etapa, esse autor define como gerenciamento as seguintes tarefas:

- seleção dos membros do canal;
- treinamento dos membros do canal;
- motivação dos membros do canal;

- avaliação dos membros do canal.

Kotler e Armstrong (2003) citam, como decisões de gerenciamento de canal, a seleção, motivação e avaliação dos membros. Churchill e Peter (2003) utilizam o termo “administrar” os canais e citam as tarefas de seleção de membros e canais apropriados, e a administração das relações no canal como necessárias para uma boa administração do canal. Por administração das relações no canal os autores argumentam que a redução dos conflitos, e o aumento da coordenação, podem ocorrer em função da liderança de um dos membros (capitão do canal) e da construção da confiança nos relacionamentos entre os membros do canal.

Berkovitz (2003) define o termo “capitão do canal” como um membro que coordena, dirige e dá suporte a outros membros do canal, podendo ser produtor, atacadista ou varejista. A influência que esse “capitão” exerce sobre os outros membros pode se dar de quatro formas: econômica (capacidade que uma empresa tem para recompensar os outros membros dada a sua forte posição financeira), “expertise”, influência e legitimidade. Berkovitz (2003) também sugere que a administração do canal passa pela escolha do canal ideal, o controle dos conflitos e a cooperação entre os membros.

Coughlan et al. (2002) sugerem o termo “coordenação do canal”, em seu esquema de uma proposta metodológica de planejamento e criação de um novo sistema de distribuição. O esquema apresenta uma série de passos necessários para esse objetivo (Fig. 5). Na quinta coluna da Figura 5, os autores abordam as questões de implementação do canal necessárias para sua *coordenação*, destacando que, para que ocorra a coordenação do canal, é necessário a utilização de poder para o gerenciamento de conflitos. Para que possam ser gerenciados, os conflitos e fontes de poder precisam ser primeiramente identificados, contemplando assim as possibilidades de coordenação por parte do gerente do canal.

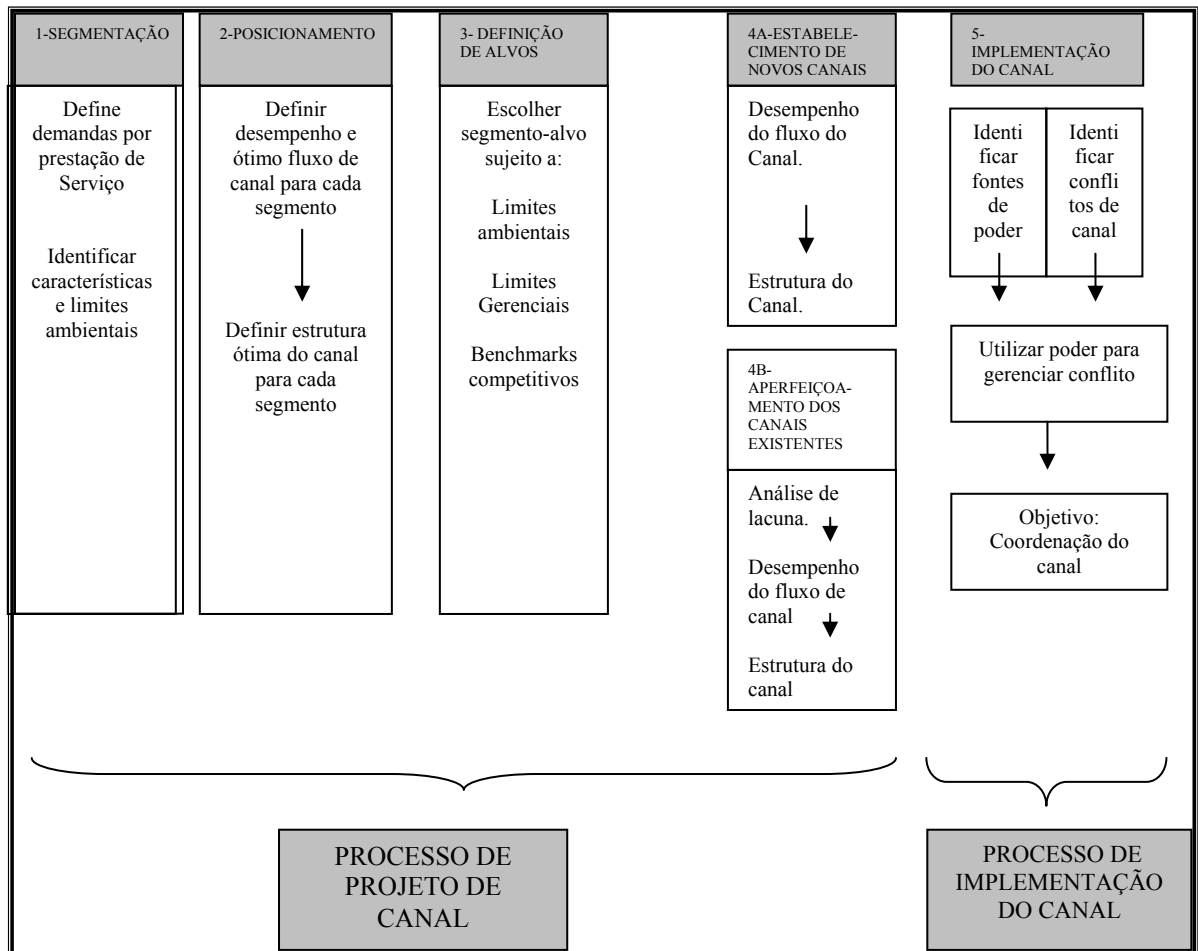


Figura 5: Modelo geral de canais de distribuição.

Fonte: Coughlan et al. (2002, p.102).

Rosenbloom (2002, p. 235), define gerenciamento do canal como “o conjunto de atividades destinadas a assegurar a cooperação dos membros do canal em atingir objetivos de distribuição da empresa”. No modelo proposto (Figura 6), o referido autor destaca a necessidade de se construir uma estratégia de canal que passa por várias etapas, entre as quais o “gerenciamento do canal” (penúltima etapa). Como atividades de gerenciamento do canal de distribuição, Rosenbloom (2002) relata as seguintes tarefas:

- motivação dos membros do canal;
- questões de produto na gestão do canal;
- questões de preços na gestão do canal;
- comunicação ao longo do canal e gestão logística do canal;
- gestão logística do canal;

- avaliação de desempenho dos membros do canal.

Para esse autor, existem três pontos importantes ao se tratar de gerenciamento de canais de distribuição:

- o gerenciamento de canal lida com canais já existentes, ou seja, a estrutura já foi projetada e os membros já foram selecionados;
- a cooperação dos membros deve ser estimulada, pois não é espontânea;
- os objetivos de distribuição, que são os papéis esperados dos membros, devem ser claramente delineados.

Dentro desse contexto, Rosenbloom (2002) enfatiza que o gerenciamento do canal deve possuir ações de motivação por parte do fabricante que tenham o objetivo de melhorar a cooperação entre os membros na implementação de seus objetivos de distribuição.

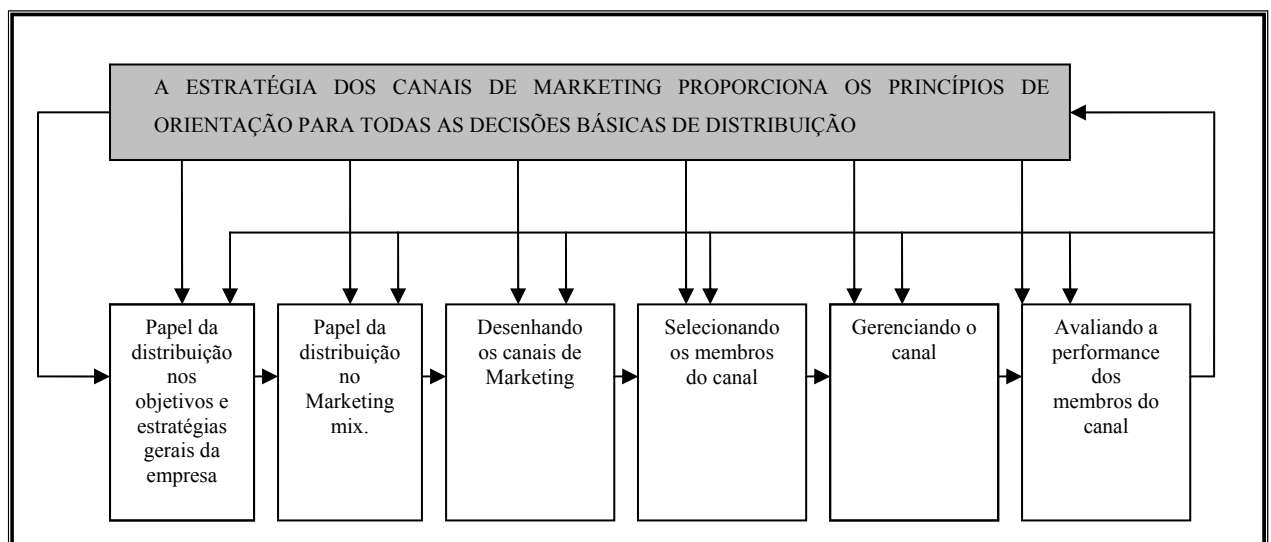


Figura 6: Modelo de estratégia de canais de distribuição

Fonte: Rosenbloom (2002, p.149)

Neves (1999), revisando a literatura tradicional de canais de distribuição e incorporando aspectos da Economia de Custos de Transação (ECT), sugere um novo modelo para revisão e planejamento de canais de distribuição composto por 4 fases e 11 passos, conforme esquematizado na Figura 7.

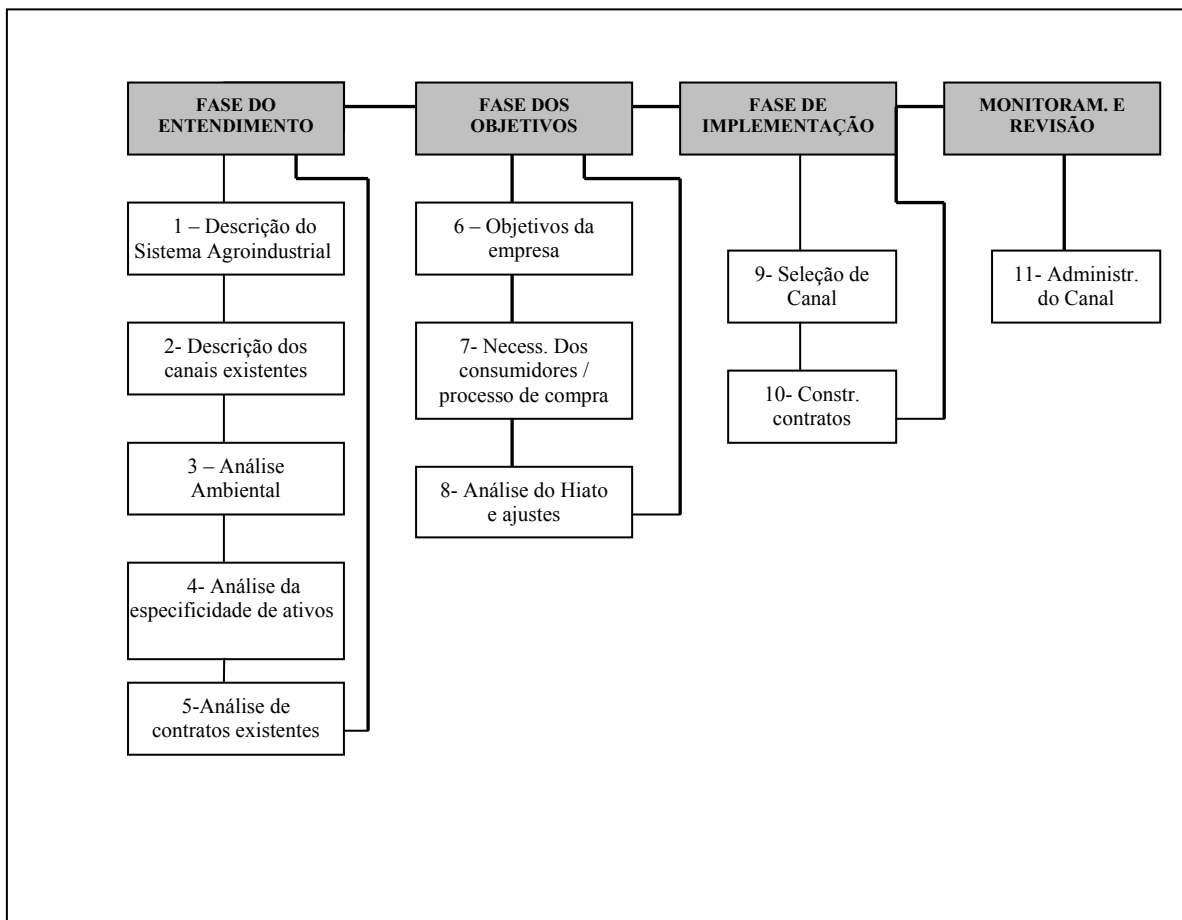


Figura 7. Proposta de modelo de Planejamento dos canais de Distribuição.

Fonte: Neves (1999, p.117).

Para o planejamento de um sistema de distribuição, Neves (1999) sugere a aplicação de um questionário a todos os participantes do sistema de distribuição, composto por várias tabelas que coletam informações nas áreas de: fluxos financeiros e de informações; abordagem ambiental; análise de poder; especificidade de ativos envolvidos e compartilhados; incerteza; custos de transação; análise de contratos; análise de hiato. Esse autor utiliza, no passo número 11, o termo “administração do canal” para se referir a construção de parcerias bem sucedidas entre membros, destacando a motivação e a confiança como aspectos importantes nesse processo.

As diferentes abordagens, propostas pelos estudiosos apresentados nessa revisão de literatura, encontram-se resumidas no Quadro 1.

AUTOR	PRINCIPAIS CONCEITOS ABORDADOS:
NEVES (1999)	Administração das Relações Construção de Parcerias bem sucedidas Motivação Confiança
KOTLER (2000)	Seleção dos membros do canal. Treinamento dos membros do canal Motivação dos membros do canal Avaliação dos membros do canal Modificação dos arranjos de canal
COUGHLAN et al.(2002)	Identificação de fontes de poder Identificação de conflitos Utilização do poder para gerenciar conflitos
ROSEMBLOOM (2002)	Motivação dos membros do canal Questões de produto na gestão do canal Questões de preços na gestão do canal Comunicação ao longo do canal e gestão logística do canal Logística e gestão do canal Avaliação de desempenho dos membros do canal
KOTLER e ARMSTRONG (2003)	Seleção dos membros do canal Motivação dos membros do canal Avaliação dos membros do canal
CHURCHILL & PETER (2003)	Seleção de canais e membros do canal Administração das relações de canal Redução dos conflitos através da liderança Construção da confiança entre membros
BERKOWITZ et al (2003)	Seleção de canais e membros do canal Controle dos conflitos Cooperação nos canais

Quadro 1 – Conceitos de Gestão de Canais segundo diferentes autores

Fonte: Autor, com base nos estudiosos citados.

2.2 Canais de Distribuição: Participantes, Estrutura, Níveis, Intensidade e Tipologias atacadistas e varejistas

2.2.1 Participantes do Canal de Distribuição

Segundo Rosenbloom (2002), os participantes do canal de distribuição dividem-se entre “membros” e “não-membros”, com base no desempenho da função negociação (compra, venda

e transferência de direitos). Os membros são aqueles que desempenham essa função, sendo membros da organização contatual. Os demais participantes não-membros, que não desempenham a função de negociação, são chamados de “*agentes facilitadores*”, podendo ser empresas de transporte e armazenagem, instituições financeiras, seguradoras, entre outras (Figura 8).

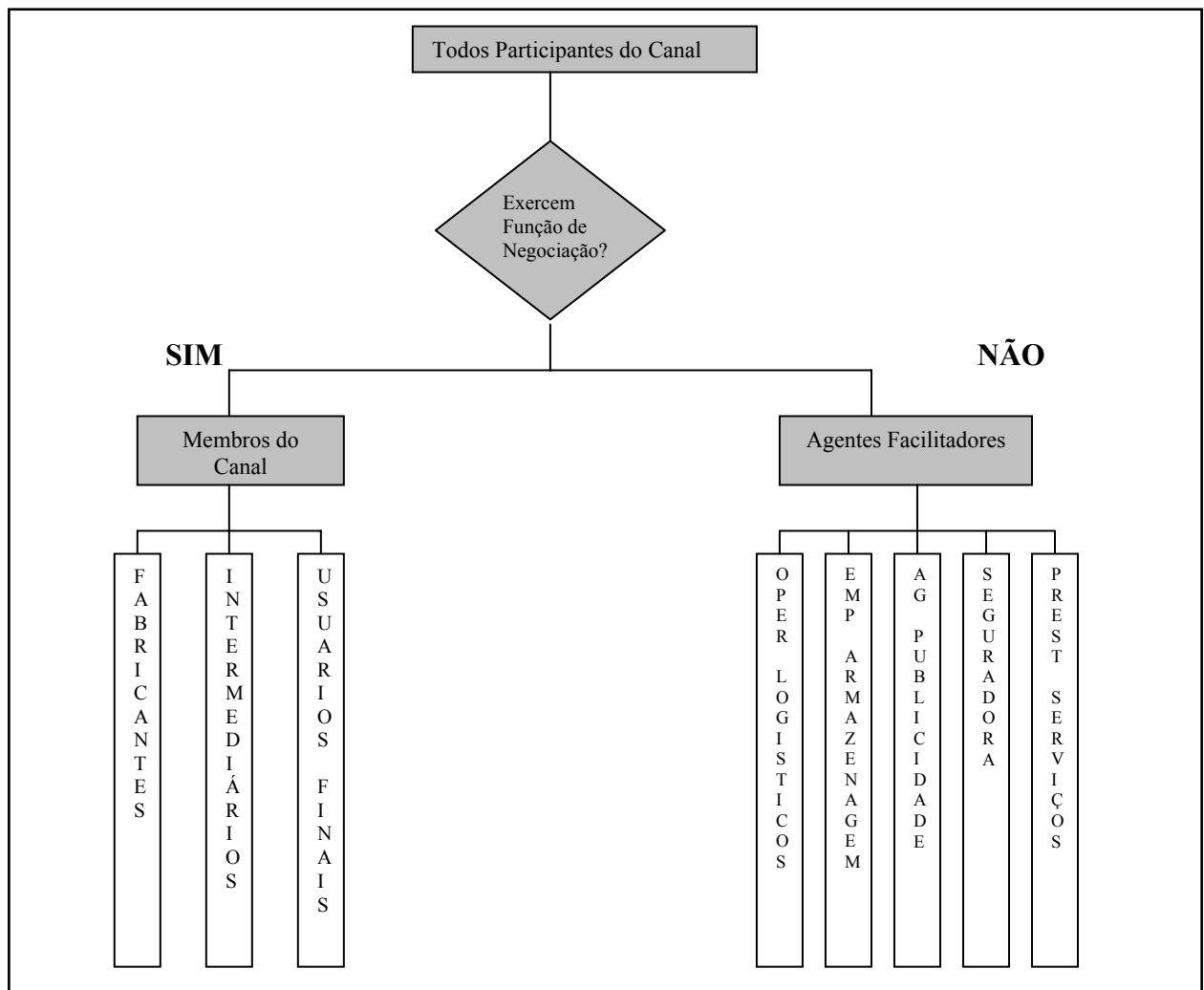


Figura 8 – Participantes do canal de distribuição.

Fonte: Adaptado de Rosenbloom (2002, p.35).

Os principais participantes são produtores e fabricantes, intermediários e usuários finais (ROSENBLUM, 2002; COUGHLAN, 2002). Para Rosenbloom (2002), **fabricantes** e **produtores** são todas as empresas envolvidas na extração, cultivo ou criação de produtos. Pode ser definido também como participante todo aquele que dá origem ao produto ou serviço que está sendo vendido, normalmente oferecendo uma marca ao mesmo (COUGHLAN et al., 2002).

Intermediário refere-se a qualquer membro de canal que não seja o fabricante ou usuário final, podendo se subdividir em atacadistas, varejistas e especialistas. Eles podem ser atacadistas, agentes, corretores, representantes comissionados, filiais e escritórios de venda do fabricante. (COUGHLAN et al., 2002).

Usuários finais são os consumidores individuais, também classificados como membros do canal de distribuição, pois desempenham o fluxo de negociação no canal. Eles compõem os mercados-alvo que as empresas buscam satisfazer com bens e serviços que oferecem. (COUGHLAN et al., 2002).

Os **agentes facilitadores** são empresas que dão suporte às tarefas de distribuição que não sejam a compra, venda e transferência de direitos. Eles podem ser contratados como terceirizados pelo gerente do canal para tarefas nas quais são especialistas. Alguns tipos de agentes facilitadores podem ser: agentes de transporte, agentes de armazenagem, agentes de processamento de pedidos, agentes de publicidade, agentes financeiros, companhia de seguros e empresas de pesquisa de marketing (COUGHLAN et al., 2002).

2.2.2 Estrutura e Níveis do Canal de Distribuição

De acordo com Kotler e Armstrong (2003), os canais de distribuição podem ser descritos pelo número de níveis de canal envolvidos. Assim, cada etapa em que um intermediário de marketing realiza algum tipo de trabalho para aproximar o produto do consumidor final, é considerada como um nível de canal. Em um sistema de distribuição podem existir diversos níveis de canal.

Ao tomar decisões sobre a forma de distribuição dos seus produtos, o gerente de canal utiliza-se de diversos intermediários, que podem ser distribuídos em diversos níveis. Ao decidir o número de intermediários e de níveis que deve utilizar, assim como a tarefa e o fluxo esperados de cada um deles, o gerente estará determinando **a estrutura do canal**, que pode ser definida como “o grupo de membros do canal para o qual foi alocado um conjunto de tarefas de distribuição” (ROSENBLOOM 2002, p. 37).

Como pode ser visto na Figura 9, um fabricante pode decidir efetuar a distribuição de seus produtos utilizando diversos intermediários classificados em diferentes

níveis. Assim, por exemplo, quando um fabricante vende para um atacadista, que vende a um varejista, que por sua vez vende para o consumidor final, dizemos que foram utilizados dois níveis de canal. No exemplo de três níveis, ilustrado pela da Figura 9, existe o atacadista especializado em um segmento de produtos, que compra produtos de um atacadista genérico e distribui para varejistas.

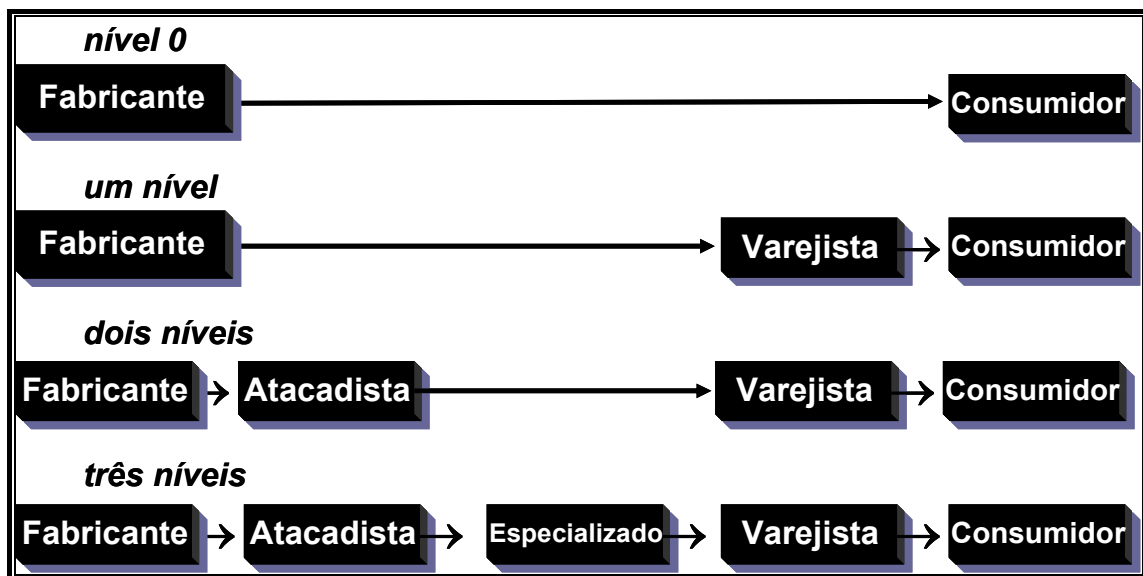


Figura 9 – Níveis de canal.

Fonte: Adaptado de KOTLER e ARMSTRONG (2003, p. 309).

Através da estrutura de canal, o gerente do canal decide que tipo de membros deverá participar da distribuição de seus produtos, qual fluxo cada participante irá desempenhar, quantos participantes haverá e em quantos níveis estarão organizados. Um fabricante de material escolar pode decidir utilizar-se de atacadistas, que por sua vez atenderão a centenas ou milhares de varejistas, que farão a distribuição final dos produtos. Esse fabricante poderia também decidir vender diretamente para os varejistas ou até mesmo vender diretamente aos consumidores finais através de catálogos ou pela Internet. Poderia ainda utilizar-se das três opções conjuntamente, o que configuraria um canal múltiplo.

De acordo com Coughlan et al (2002), ao tomar a decisão de estruturar os canais de distribuição, o gerente de canal de um fabricante deve levar em consideração a busca de satisfação do consumidor final e a diminuição do custo total de distribuição. Os autores em referência enumeram fatores que devem ser levados em consideração nessa decisão:

- fatores relacionados à demanda:
 - referem-se ao atendimento das necessidades específicas do público-alvo selecionado e das expectativas que ele tem em relação aos produtos e aos serviços agregados a esses produtos no momento da compra; assim, ao comprar carne, um consumidor pode esperar encontrar cortes prontos e embalados, enquanto outro pode esperar que o corte seja efetuado no momento da compra; outros podem ainda não se importar com o fato da carne ser armazenada em câmara resfriada ou ser “salgada” para conservação; os locais, a apresentação e os equipamentos necessários para atingir esses três tipos de consumidores são diferentes, o que pode levar a utilização de intermediários diferentes, como supermercados, açougues e empórios.
- fatores relacionados à oferta:
 - as questões-chave que determinam a participação de um intermediário na estrutura da oferta são disponibilidade e custo eficaz; muitas vezes um intermediário ideal já está compromissado com outra empresa, podendo possuir acordos exclusivos de distribuição e assim não está disponível para associar-se a um fabricante; com relação ao custo eficaz, um fabricante deve procurar incluir intermediários em sua estrutura que desempenhem fluxos com um custo menor do que o próprio fabricante; o fabricante pode, ainda, agregar vários intermediários no canal que trabalhem em conjunto, desempenhando fluxos em sinergia.

A Figura 10 ilustra uma estrutura de canal de uma fábrica de brinquedos hipotética contendo diversos membros como fabricantes, atacadistas, lojistas, e por fim o consumidor final.

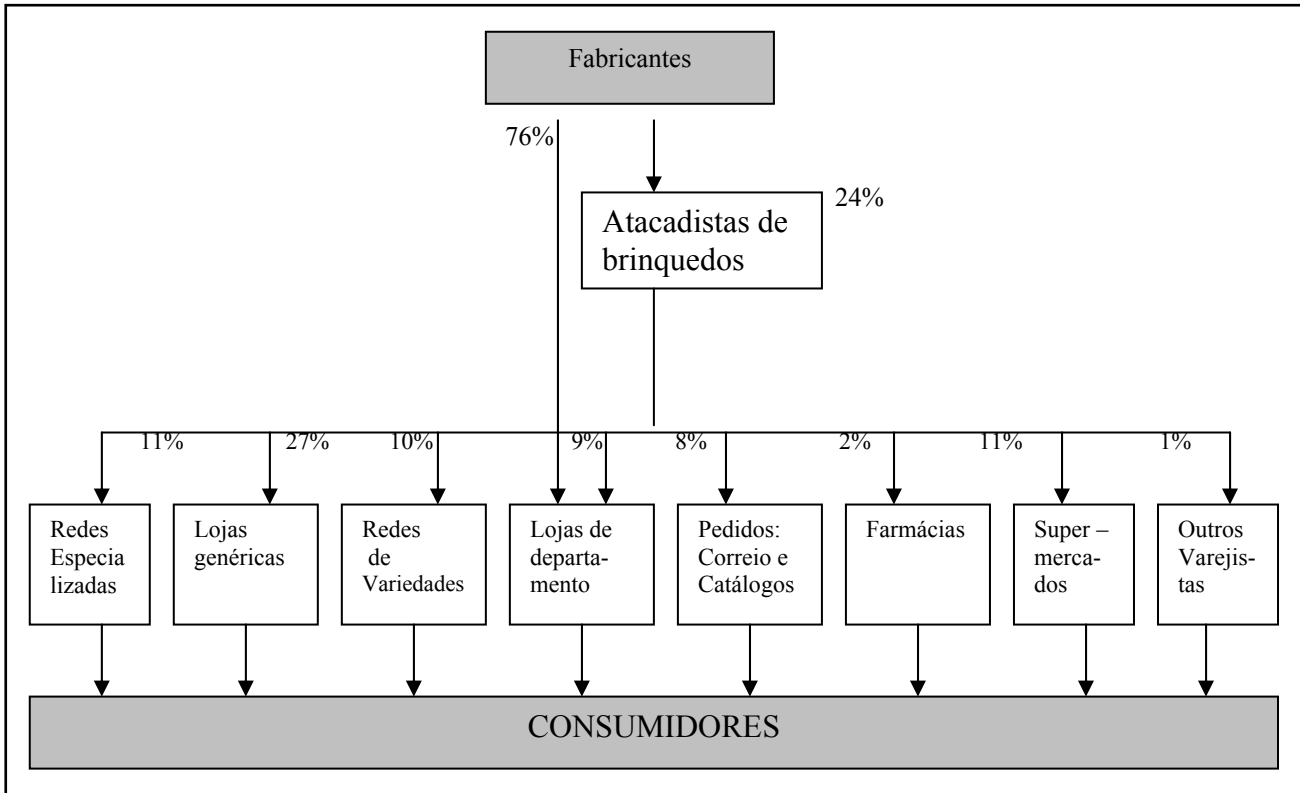


Figura 10 – Exemplo de Estrutura de canal.
Fonte: ROSENBLOOM 2002, p.38.

2.2.3 Classificação dos arranjos nos Canais de Distribuição

Os canais de marketing são formados geralmente por várias empresas, cada uma buscando satisfazer seus próprios interesses. Como esses interesses são competitivos, os membros do canal muitas vezes deixam de cooperar uns com os outros e até podem trabalhar com objetivos opostos, dificultando a coordenação.

As alianças em canais de distribuição são formadas para solucionar, ou amenizar, esse problema. Em uma aliança com bom funcionamento, duas partes em um canal de distribuição funcionam como se fossem uma. Para Coughlan et al. (2002, p. 254), em uma aliança estratégica “duas ou mais organizações possuem ligações (legais, econômicas e interpessoais) que fazem com que funcionem de acordo com a percepção de um único interesse, compartilhado por todas as partes”.

Uma aliança é estratégica quando as conexões que ligam as organizações são duradouras e substanciais, passando por vários aspectos de cada empresa. A participação faz com que cada parte altere seu comportamento de modo a se encaixar nos objetivos da aliança. As alianças também recebem os nomes de relacionamentos próximos, parcerias, influência relacional, influência híbrida, quase-integração vertical e relacionamentos compromissados.

Uma aliança estratégica exige, no mínimo, respeito por parte dos fabricantes com relação aos membros a jusante do canal. Observa-se, entretanto, que alguns fabricantes têm uma cultura de “fazer em casa”, o que os impede de entender, respeitar e confiar nos intermediários.

Os principais motivos, de acordo com Coughlan et al (2002), para a criação de uma aliança estratégia a montante são:

- possibilidade de lucrar mais, tendo em vista uma maior cobertura de mercado com custos mais baixos;
- elevação da motivação dos distribuidores a montante para representá-los em novos mercados ou com novos produtos;
- aumento do poder, em especial o poder de recompensa sobre esses membros;
- estímulo do conflito funcional, que se refere ao alinhamento de pontos de vista sobre um curso de ação;
- desenvolvimento do compromisso;
- desenvolvimento de barreiras de entrada para novos entrantes, uma vez que a consolidação de alianças envolve investimento de tempo e recursos.

Os principais motivos a jusante para o desenvolvimento de alianças são:

- fornecimento estável de produtos;
- aumento do sucesso nos esforços de marketing;
- busca de maiores margens de lucro;
- corte de custos, em função de fatores logísticos, como redução de estoques;
- diferenciação com relação a outros distribuidores;
- oferta de serviços com valor agregado ao cliente;
- trabalho mais intensivo com os fornecedores, destacando-se dos concorrentes.

Embora as alianças possam apresentar desempenho superior para os elementos nela envolvidos, muitas vezes sua utilização não é recomendada, em função de serem difíceis e caras de criar, além de não existirem garantias de seu sucesso.

Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2006), existem 3 possíveis classificações para o arranjo ou organização do canal de distribuição, em função do grau de reconhecimento da dependência entre as partes:

- canais de transações únicas: os negócios são realizados com a expectativa de que novas transações não irão acontecer, portanto, o arranjo no canal só existe até o completo preenchimento dos termos especificados para essa transação, incluindo as garantias adicionais pós-venda; todas as obrigações terminam após esse momento, não existindo nenhum reconhecimento de dependência entre as partes;
- canais convencionais: as empresas participantes desse arranjo não reconhecem grande dependência entre si, mas têm consciência dos benefícios da especialização e centram suas ações em áreas específicas dentro do canal, embora não se comportem como membro de um mesmo sistema;
- sistemas verticais de marketing: os participantes primários desse arranjo reconhecem e desejam a interdependência, pois acreditam ser essa a melhor forma de atingir seus interesses a longo prazo; para que esse tipo de canal funcione é necessário que todos os participantes aceitem um papel específico no arranjo, atuem cooperativamente e uma empresa faça o papel de líder; a líder é normalmente a empresa dominante em termos de tamanho, e é a mais comprometida com o sucesso ou fracasso do canal pois cabe a mesma resolver os possíveis conflitos existentes dando estabilidade ao arranjo, assim como planejar e direcionar os caminhos futuros; o papel de liderança é aceito pelas demais empresas devido ao reconhecimento da dependência entre os membros.

Um sistema vertical de marketing (SVM) é formado por um fabricante, atacadistas e varejistas atuando como um sistema unificado. Os SVM's surgiram como tentativas dos membros do canal de controlar o comportamento dos demais, restringindo os conflitos que surgem em canais com membros independentes e eliminando serviços e atividades logísticas duplicadas. (KOTLER, 2000).

Os Sistemas Verticais de Marketing podem ser classificados em corporativos, contratuais e administrados, como mostra o Quadro 2.

TIPO DE SVM	CARACTERÍSTICAS
Corporativo	Comanda estágios sucessivos de produção e distribuição sob o comando de um único proprietário, exercendo integração vertical e com desejo de elevado controle sobre seus canais.
Administrado	Coordena sucessivos estágios de produção e distribuição devido ao tamanho e poder de um dos membros.
Contratual	Consiste em empresas independentes em diferentes níveis de produção e distribuição que integram seus programas por meio de contrato para obter mais economias e impacto nas vendas do que poderiam obter atuando sozinhas. Como exemplo pode-se citar as redes voluntárias patrocinadas por atacadistas como a Smart do Martins, Cooperativas de varejistas como a Rede Farmais de farmácias e organizações de franquia, como o Bob's.

Quadro 2 – Tipologia dos SVM's

Fonte: Adaptação de KOTLER (2000); CHURCHILL & PETER (2003); BERKOWITZ et al. (2003).

Kotler e Armstrong (2003) citam a existência de sistemas horizontais de marketing e sistemas híbridos de marketing. Nos sistemas horizontais, duas ou mais empresas unem-se em um nível de canal (seção 2.2.2 desta dissertação) para explorar uma nova oportunidade de marketing. Um exemplo seria um banco que colocasse seus terminais e caixas em uma empresa de locação de vídeo, para captar clientes e oferecer um diferencial em serviços. Em um sistema híbrido de marketing, ou sistema multicanal de distribuição, uma empresa estabelece dois ou mais canais de distribuição para alcançar um ou mais segmento de clientes. Um fabricante poderia, por exemplo, oferecer suas linhas de produtos através de varejistas especializados para clientes especiais e uma outra linha através de supermercados e atacadistas de massa, para o público geral.

2.2.4 A Intensidade da distribuição

Na determinação do número de membros que um fabricante utilizará em cada nível existem 3 estratégias possíveis KOTLER, 2000; BERKOWITZ, 2003; CHURCHILL; PETER, 2003; KOTLER ; ARMSTRONG, 2003:

- distribuição intensiva: os fabricantes utilizam o maior número possível de intermediários e pontos-de-venda para disponibilizarem o produto em qualquer momento e local que os consumidores desejarem; essa estratégia é utilizada para produtos de conveniência, produtos de massa e matérias-primas comuns, como aparelhos de barbear, sabonetes e combustível automotivo;
- distribuição exclusiva: o fabricante limita propositadamente o número de intermediários que carregarão seus produtos; normalmente é feita a limitação de apenas um ou alguns intermediários por território, previamente definido e determinado pelo fabricante; esse intermediário possui direitos de exclusividade sobre a venda dos produtos, ou linhas, desse fabricante; esse tipo de estratégia é utilizado com produtos de maior prestígio, ou para fabricantes que desejam conseguir maior apoio de venda e compromisso do intermediário para com seus produtos, por exemplo, concessionárias de veículos e motocicletas, e lojas de franquia;
- distribuição seletiva: é uma estratégia intermediária entre as distribuições intensiva e exclusiva, com o objetivo de manter bom relacionamento com diversos varejistas, porém mantendo um apoio acima da média em comparação com a distribuição intensiva; pode ser utilizada, por exemplo, na venda de chocolates Premium, perfumes finos e relógios de grife.

2.2.5 Tipologia do Atacado e o Varejo

a) O Atacado

O atacado apresenta um importante papel dentro da abordagem dos canais de distribuição. De acordo com Churchill e Peter (2003, p.394), atacadista é o comerciante “primariamente envolvido em comprar, adquirir direitos de propriedade e, usualmente, armazenar e manipular bens em grandes quantidades e revendê-los (geralmente em quantidades menores) a varejistas ou usuários industriais e empresariais”.

Para Kotler (2000, p.553), o atacado inclui “todas as atividades relacionadas com a venda de bens e serviços para aqueles que compram para revenda ou uso comercial”. Coughlan et al. (2002, p.373) definem atacado como “os estabelecimentos que não vendem para ao consumidor final, mas para outras empresas varejistas, comerciantes, empreiteiros, usuários industriais, usuários institucionais e usuários comerciais”.

Para Kotler e Armstrong (2003), o atacado inclui todas as atividades relacionadas com a venda de bens e serviços para aqueles que compram para revenda ou uso comercial. Os atacadistas oferecem uma série de fluxos que agregam valor dentro de um sistema de distribuição, melhorando a eficiência do sistema através da maior coordenação entre produção, consumo e provisão de serviços para fabricantes e varejistas. Tais serviços aumentam também a satisfação do consumidor final, que normalmente não percebe a atuação do atacadista (KOTLER, 2000). Eles podem, por exemplo, transportar e armazenar bens, exibí-los em feiras comerciais ou informar os gerentes de loja quais produtos estão vendendo melhor.

Os fabricantes utilizam os atacadistas porque eles podem oferecer maior sortimento de produtos, fracionam as compras em embalagens menores, podem fornecer informações de mercado, financiamento e crédito aos varejistas, processam pedidos, promovem o produto para possíveis clientes e controlam pagamentos (COUGHLAN et al., 2002).

O Quadro 3 apresenta algumas fontes de valor criadas pelos atacadistas para os fabricantes, varejistas e usuários finais.

De acordo com Neves (1999), o atacado oferece uma série de serviços a seus fornecedores (fabricantes) e aos varejistas:

PARA OS FABRICANTES	PARA OS VAREJISTAS	PARA USUÁRIOS FINAIS
Proporcionam maior capacidade de atingir os compradores	Proporciona informações sobre setores e produtos.	Reduz o custo ao contribuir com eficiência e experiência para o canal
Oferecem informações sobre os compradores	Reduz os custos monetários de tempo e esforço pelo oferecimento de variedade de bens.	Melhora a seleção de produtos, ao informar os varejistas sobre os produtos mais adequados aos usuários finais.
Redução do custo monetário por meio de maior eficiência ou conhecimento	Reduz custo monetário por meio de maior eficiência e/ou experiência	
Reduz perdas potenciais ao assumir os riscos do negócio		

Quadro 3 – Fontes de Valor

Fonte: Adaptação de CHURCHILL & PETER (2003, p. 395).

- **principais serviços ofertados aos Fabricantes pelos atacadistas:**

- cobertura de Mercado: os atacadistas, por sua especialização e proximidade física, conseguem atender a diversos varejistas espalhados geograficamente com uma eficiência maior que a indústria; os fabricantes podem diminuir seu custo de vendas utilizando atacadistas que possuem equipe de venda própria; a utilização de poucos atacadistas cobrindo geograficamente as principais áreas de interesse do fabricante diminui os custos desse com equipes de venda e supervisão; os atacadistas conseguem uma eficiência maior porque diluem seus custos comerciais com oferta a diversas empresas; os atacadistas estocam e armazenam produtos para o fabricante melhorando o planejamento e fluxo de produção. Atendem com eficiência a pequenos pedidos e, por serem especializados, possuem menores custos de manejo e manutenção de estoques que o fabricante. (NEVES, 1999).
- os custos de processamento de pedido são diluídos em função do atacado processar uma diversidade e quantidade de pedidos; por estarem próximos e em constante contato com varejistas, os atacadistas dispõem de uma série de

informações que podem oferecer ao fabricante para adequar seu mix mercadológico; o varejista necessita de uma série de serviços além de compra e entrega de produtos, como retornos, assistência técnica e reparos; os atacadistas normalmente podem oferecer esses serviços com um custo inferior ao da indústria. (NEVES, 1999).

- **principais serviços ofertados aos varejistas pelo atacadista:**

- pronta entrega dos produtos, conseguida devido à proximidade e capacidade distributiva, conveniência de fracionamento através da simplificação dos pedidos de compra e a capacidade de atendimento a pequenas quantidades, simplificando pedidos de compra e reduzindo os custos da transação. (NEVES, 1999).
- através do fracionamento os atacadistas atendem aos varejistas, que necessitam de uma grande variedade de produtos em lotes pequenos e fracionados; essa função pode ser complexa e dispendiosa para um fabricante, porém é uma especialidade dos atacadistas (NEVES, 1999).

É possível eliminar o atacadista de um sistema de distribuição, mas não as funções que ele desempenha, assim, os fabricantes devem analisar cuidadosamente as consequências de suprimir atacadistas de sua estrutura (NEVES, 1999). Existem diversos tipos de atacadistas, que efetuam o trabalho de maneira diferente uns dos outros (Quadro 4).

Os fabricantes podem possuir contratos com atacadistas. Esses contratos podem cobrir diversas áreas como responsabilidades, serviços desejados por cada parte, treinamento, política de troca de informação, níveis de estoque desejados, cotas de vendas, informações de mercado, preços, descontos e exclusividade territorial e/ou de produtos em uma determinada área. (NEVES, 1999).

Existem vantagens e desvantagens nos contratos que exigem exclusividade por parte do atacadista, carregando apenas os produtos de um fabricante dentro de determinada linha de produtos. As vantagens para os fabricantes é que o atacadista pode se especializar em seus produtos, empenhando-se em vendê-los aos varejistas, criando uma relação de maior dependência entre fabricantes e atacadistas. A desvantagem é que quanto maior a amplitude de produtos oferecida pelo atacadista, maior a facilidade das transações e fidelização na relação atacado-varejo. Assim, alguns dos benefícios e força do atacadista envolvido em um contrato de exclusividade se perderiam em comparação com um atacadista que não oferecesse tal

exclusividade (NEVES, 1999). Normalmente, a indústria deseja que seus atacadistas operem com o menor número possível de concorrentes, especializando-se nos produtos que ela oferece.

TIPO DE ATACADISTA	SUB-TIPO	CARACTERÍSTICA
Atacadista de Serviço Completo	<i>Atacadistas Comerciais</i>	Mantêm estoque e força de vendas, oferecem crédito e assistência gerencial. Vendem principalmente para varejistas e podem trabalhar com diversas linhas, com uma ou duas linhas de produto ou se especializar em parte de uma linha de produtos.
	<i>Distribuidores industriais</i>	Vendem principalmente para fabricantes e não varejistas.
Atacadista de Serviço Limitado	<i>Atacadista pague e leve</i>	São atacadistas que oferecem menos serviços aos fornecedores e clientes. Têm uma linha limitada de itens de grande giro e vendem à vista a pequenos varejistas.
	<i>Atacadista Volante</i>	Vendem e entregam principalmente uma linha limitada de produtos semi perecíveis a supermercados, pequenas mercearias, hospitais, restaurantes, lanchonetes e hotéis.
	<i>Atacadista Intermediário.</i>	Operam em indústrias de grande porte como os setores de carvão, madeira e aço. Ao receberem um pedido, selecionam o fornecedor a quem enviam o pedido nas condições de prazo e entrega combinados.
	<i>Abastecedores</i>	Atendem a mercearias e drogarias, principalmente em produtos não alimentícios. Envia caminhões de entregas às lojas, montam e abastecem os displays, colocam preços nos produtos, cuidam de sua renovação e controlam o estoque.
	<i>Cooperativa de Produtores</i>	Reúnem os produtos agrícolas para revenderem ao mercado local. O lucro é então apurado e dividido entre os produtores.
	<i>Atacadistas de Mala Direta</i>	Enviam catálogos apresentando jóias, cosméticos, produtos alimentícios especiais e outros produtos. Seus clientes potenciais são pequenas empresas em áreas distantes, que não possuem força de vendas.
Corretores e Agentes	<i>Corretores</i>	Os corretores e agentes não adquirem os produtos e realizam apenas algumas funções. A principal delas é facilitar a compra e a venda, pela qual recebem uma comissão. Aproximam compradores de vendedores e ajudam na negociação. São pagos pela parte que os contratou e não mantêm estoque. Não se envolvem em financiamento e não assumem riscos. Os exemplos mais conhecidos são corretores de alimentos, imobiliários, de seguro e de títulos.
Agentes e Brokers		Representam os compradores ou vendedores de modo mais permanente, com relacionamentos mais a médio e longo prazo. Podem possuir contrato formal escrito com cada fabricante, abrangendo política de preços, território, procedimentos para lidar com pedidos, serviço de entrega e comissões. Os <i>brokers</i> são agentes que se especializam em uma área geográfica e/ou tipo de cliente, podendo cuidar inclusive da logística de entrega do fabricante, do composto promocional e da força de vendas em seu território.
Filiais e Escritório do Fabricante		Fazem as operações no atacado entre fabricantes e compradores sem intermediação de atacadistas. Filiais e escritórios específicos podem se dedicar a vendas ou compras. São criados pelo fabricante para melhorar o controle de estoque, as vendas e a promoção. Fazem um papel similar aos corretores e agentes, mas fazem parte da organização do comprador.
Outros Atacadistas		Atacadistas especializados encontrados em certos setores da economia como os entrepostos agrícolas, depósitos e terminais de petróleo e leiloeiros.

Quadro 4 – Tipologia atacadista

Fonte: Adaptado de KOTLER (2000); CHURCHILL & PETER (2003); BERKOWITZ et al. (2003).

Segundo (Kotler, 2000), existe uma série de queixas freqüentes dos fabricantes com relação aos atacadistas como:

- não promovem agressivamente os produtos e linhas dos fabricantes;
- agem como tiradores de pedido;
- não mantêm estoques suficientes, o que gera quebras e perda de vendas;

- não retornam ao fabricante informações de mercado sobre clientes e concorrentes;
- não atraem gerentes de bom nível;
- não reduzem seus custos, o que gera ineficiências no sistema;
- cobram caro pelos seus serviços.

Atacadistas mais bem-sucedidos adaptaram seus serviços para atender às necessidades dos clientes-alvo e fornecedores e para agregar valor ao canal. Reduziram seus custos operacionais, investiram em tecnologias de manuseio de materiais e processamento de pedidos, bem como em sistemas de informação mais avançados.

b) O Varejo

De acordo com Parente (2000, p 22), o varejo é “toda atividade que engloba o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final”. Para Kotler (2000, p.540) varejo inclui “todas as atividades relativas à venda de produtos e serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não comercial”. Coughlan et al (2002, p. 308), define varejo como “as atividades envolvidas na venda de bens e serviços de consumo pessoal para consumidores finais”.

As lojas de varejos apresentam-se sob diversas formas e tamanhos, podendo ser classificadas segundo diferentes características, entre as quais, o volume de serviços, abrangência e profundidade das linhas que oferecem. (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Novos tipos varejistas sempre estão surgindo, inclusive o varejo on-line baseado na *Internet*, que é um tipo de varejo sem loja que surgiu em função do desenvolvimento da *World Wide Web*.

De acordo com Neves (1999), as principais variáveis utilizadas pelos varejistas para se posicionarem no mercado são:

- localização: inclui a localização geográfica do ponto, a atratividade ao mercado alvo, conveniência e tráfego de veículos e pessoas;

- variação de serviços: indo do *self-service* à alta assistência ao consumidor, com serviços personalizados;
- preço: política de posicionamento de preços (alto, médio ou baixo);
- objetivos de margem e giro de estoques;
- “mix” de produtos: variedade, marcas próprias, variedade e profundidade das linhas;
- “mix” de comunicação/promoção: pode ser mais institucional ou direcionada a produtos e preços;
- atmosfera de loja: *lay-out* básico ou atmosfera de luxo, horários de abertura, padronização, tamanho, visibilidade e outros.

Algumas tendências, observadas por Neves, (1999), Kotler (2000) e Berkowitz et al (2003), no comércio varejista, influenciam de maneira crescente o comportamento e funcionamento dos membros dentro do canal de distribuição, e algumas delas são:

- consolidação do varejo: formação de grandes cadeias nacionais e multinacionais, com forte concentração do poder de compra junto a fabricantes;
- criação de grupos e associações de compra;
- criação de marcas próprias do varejo;
- aumento da coordenação vertical dos distribuidores, devido à especialização de varejistas e atacadistas, maior complexidade dos produtos e variabilidade da demanda;
- surgimento de novos formatos varejistas;
- aumento do varejo *On-Line*;
- desenvolvimento de ferramentas tecnológicas e de gestão: scanners, pedidos eletrônicos, mostradores de preço de cristal líquido nas gôndolas, transferência eletrônica de fundos entre outras.

Entre as principais ferramentas de gestão, Neves (1999) destaca:

- Eletronic Data Interchange (*EDI*), para troca as informações sobre venda e necessidades de reposição de mercadoria entre o varejista e seu fornecedor a montante.
- Efficient Consumer Response (*ECR*), que significa resposta rápida ao consumidor. É uma aliança que sugere o trabalho conjunto de varejistas e fabricantes na busca e

eliminação de custos excedentes na cadeia de abastecimento, além da busca em proporcionar maior valor ao consumidor;

- Gerenciamento de categorias: colaboração entre indústria e varejista (e atacadista, eventualmente) para gerenciar em comum as categorias de produtos como se fossem unidades estratégicas de negócio;
- Reposição Contínua de mercadorias: repor produtos na gôndola de forma rápida e adequada, eliminando faltas e rupturas.

O Quadro 5 demonstra os principais tipos de varejos descritos na literatura revisada.

TIPO DE LOJA	DESCRIÇÃO
Lojas de Especialidade	Utilizam linha limitada com grande sortimento.
Lojas de Departamento	Vendem diversas linhas de produto, especialmente vestuário, utensílios domésticos e produtos para o lar. Cada linha é operada por um departamento separado, gerenciado por compradores e promotores de marketing especializados.
Supermercados	Lojas de auto-serviço relativamente grandes, de baixo custo, níveis de rentabilidade e alto volume, projetadas para atender a todas as necessidades do cliente em alimentação, artigos de lavanderia, higiene e limpeza doméstica.
Lojas de Conveniência	Lojas relativamente pequenas, localizadas próximo a áreas residenciais que funcionam em horários prolongados, e vendem linha limitada de produtos de conveniência de alta rotatividade. Pelo fato de funcionarem por longos horários e para compras de última hora, possuem preços relativamente altos.
Superlojas	Lojas maiores, que buscam atender a todas as necessidades dos clientes em artigos alimentícios ou não. Subdivido-se em supercentros , que vendem grande sortimento de determinada linha; dominadores ou matadores de categoria , que vendem um grande sortimento de uma determinada linha e hipermercados , que são grandes lojas que combinam supermercados e lojas de desconto, vendendo alimentícios e não alimentícios, além de eletrodomésticos, móveis, roupas e outros itens.
Lojas de Desconto	Vendem mercadorias padronizadas com preços e margens menores, compensadas com volumes mais altos. Geralmente o <i>mix</i> de produtos envolve produtos de padrão médio para baixo.
Varejistas de ponta de estoque	Vende sortimento inconstante de mercadorias de qualidade superior, que geralmente são pontas de estoque e artigos com pequenos defeitos, a preços reduzidos. Geralmente os produtos são adquiridos do fabricante, como meio de eliminar estocagem e sobras de produção.
Lojas de Fábrica	Lojas que pertencem e são operadas pelo fabricante, para venderem produtos com defeito ou sobras de produção.
Clube de compras	Vendem seleção limitada de produtos de mercearia, utensílios domésticos, roupas e uma variedade de outros produtos com grandes descontos. Os produtos são vendidos para “sócios” que pagam anuidades para poderem pertencer ao “clube” de compradores da loja.

Quadro 5 – Tipologia Varejista.

Fonte: Adaptado de KOTLER (2000 p.540); KOTLER e ARMSTRONG (2003, p. 337).

2.3 Funções e Fluxos do Canal de Distribuição

De acordo com Berkowitz et al. (2003), os canais de distribuição desempenham três funções básicas: funções transacionais, funções logísticas e funções facilitadoras. Embora nem sempre sejam valorizadas pelo consumidor final, essas funções desempenhadas pelos intermediários agregam importante valor para os fabricantes, reduzindo o número de contatos e tornando a distribuição mais eficiente (Quadro 6). Essas diferentes funções normalmente são desempenhadas por vários membros do canal de marketing e existe uma negociação para determinar qual função cada um deles desempenhará. Essa negociação para determinação das funções pode às vezes suscitar divergências, com o aparecimento de conflitos no canal.

TIPO DE FUNÇÃO	ATIVIDADE RELACIONADA À FUNÇÃO	DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO
Função Transacional	Compra	Comprar produtos para revenda ou como agente para suprimento de um determinado produto
Função Transacional	Venda	Realizar contatos com clientes potenciais, promovendo os produtos e recebendo pedidos.
Função Transacional	Assumir Risco	Assumir os riscos do negócio com a propriedade de estoque que pode se tornar obsoleto ou deteriorar.
Função Logística	Sortimento	Criar sortimentos de produtos de diversas fontes para atender os clientes.
Função Logística	Armazenamento	Reunir e proteger os produtos em um local conveniente para oferecer melhor serviço aos clientes.
Função Logística	Seleção	Comprar em grandes quantidades e dividir os produtos em quantidades menores desejadas pelos clientes.
Função Logística	Transporte	Mover os produtos fisicamente para os clientes.
Função Facilitadora	Financiamento	Concessão de crédito para os clientes.
Função Facilitadora	Classificação	Inspecionar, testar ou julgar os produtos e determinar-lhes graus de valor em função da qualidade.
Função Facilitadora	Pesquisa e Informação de Marketing	Fornecer informações para os clientes e fornecedores, incluindo condições e tendências competitivas.

Quadro 6 – Funções do canal de distribuição.

Fonte: Adaptação de BERKOWITZ et al. (2003, p. 146).

Coughlan et al. (2002) preferem utilizar o termo *fluxos de marketing* ao invés de função, pois esses processos *fluem* por meio do canal, sendo feitos em diferentes pontos por diferentes membros. Existem diversos fluxos, sendo que os referidos autores destacam 8 fluxos universais que estão esquematizados na Figura 12, em um canal de distribuição hipotético. Além desses oito fluxos, existe também o fluxo de informações, que está presente nas interações entre todos os membros do canal.

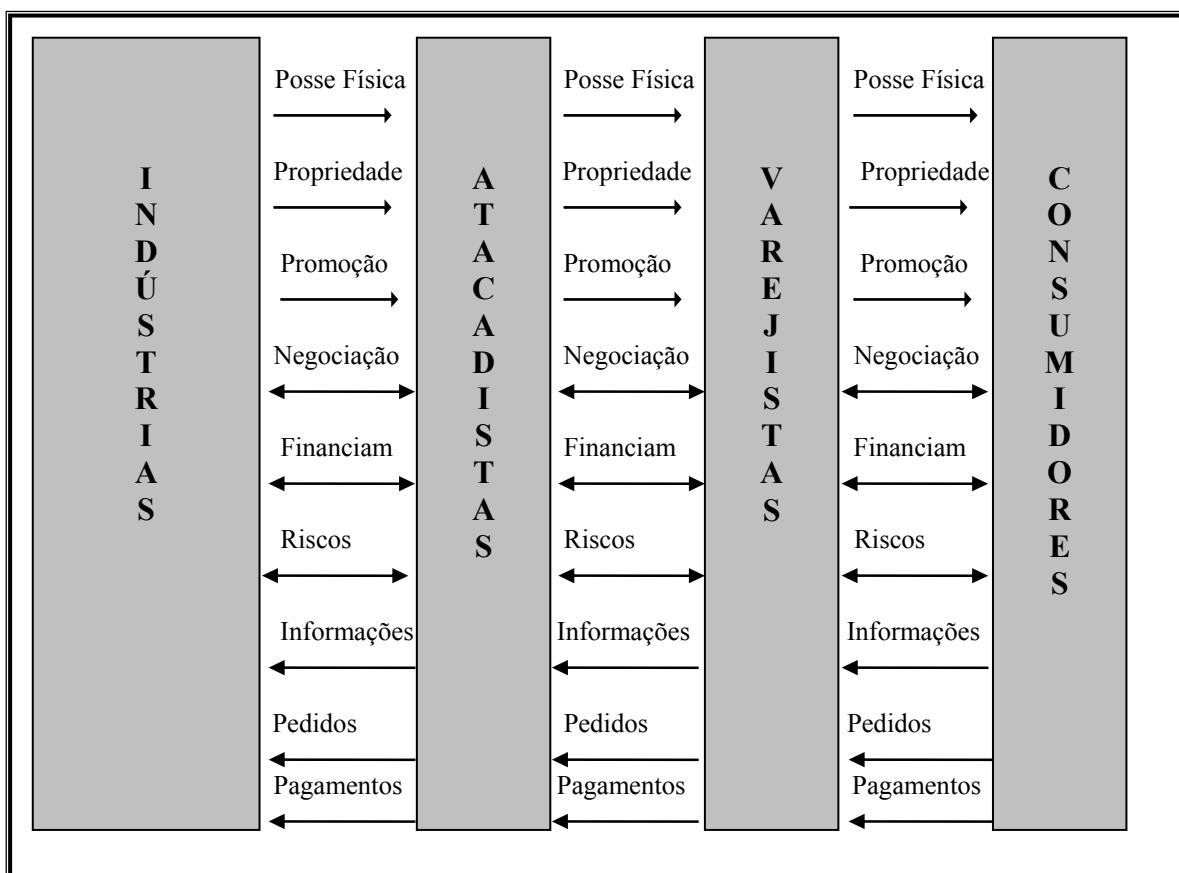


Figura 11 – Os Fluxos existentes nos canais de distribuição.

Fonte: Adaptado de COUGHLAN et al. (2002, p. 25).

Conforme demonstra a Figura 11, alguns fluxos movem-se para frente no canal (posse física, propriedade e promoção), ao passo que outros se movem da direita para a esquerda (pedido e pagamento). Outros ainda podem mover-se nas duas direções (negociação, financiamento, risco e informação).

Cada membro do canal desempenha uma série de fluxos particulares. Existe a possibilidade de se eliminar um membro do canal, mas deve ficar claro que os fluxos desempenhados por ele não podem ser eliminados. Caso isto ocorra, haverá um prejuízo no funcionamento do canal com o aparecimento de ineficiências, pois os fluxos desempenhados por esses membros também serão suprimidos em um primeiro momento.

O *fluxo de posse física*, ou fluxo de produto, refere-se ao movimento físico e à manipulação real do produto, partindo dos produtores ou fabricantes até o consumidor final.

O *fluxo de propriedade* representa o movimento dos direitos sobre o produto à medida que ele é transferido do fabricante aos consumidores finais.

O *fluxo de promoção* refere-se ao esforço de comunicação que é efetuado, em forma de publicidade, promoção e venda pessoal. O *fluxo de pedido* refere-se ao custo de processamento dos mesmos.

O *fluxo de negociação* representa a interação das funções de compra e venda associada a transferência dos direitos sobre os produtos.

O *fluxo de informação* representa a troca de informações e dados entre os participantes do sistema. Ela ocorre nos dois sentidos entre todos os participantes.

O *fluxo de risco* envolve os riscos envolvidos no canal, derivados da existência de incertezas econômicas e imprevisibilidade, como falhas e acidentes que podem ocorrer.

O *fluxo de financiamento* é inerente às condições de venda de um nível do canal para outro, até o usuário final. Ele permite a transferência de posse sem a transferência completa de direitos, que ocorre com o *fluxo de pagamento*, envolvendo normalmente a transferência de recursos financeiros.

Cada fluxo possui um custo envolvido associado ao desempenho da tarefa. Assim, por exemplo, quando um consumidor final compra uma geladeira, diversos fluxos terão que ser acionados para que a transação se complete. O consumidor precisará ser atendido por alguém, ou por um sistema da empresa, o pedido precisará ser anotado e processado, o cliente terá que fazer o pagamento e a mercadoria terá que ser entregue.

Em um modelo de eficiência deve-se buscar a combinação dos três elementos para ser atingido o *princípio da equidade*, onde a remuneração no sistema de canal deve ser realizada com base no grau de participação nos fluxos de marketing e no valor criado por essa participação (COUGHLAN et al, 2002). Segundo esse princípio, cada membro do canal será recompensado com o valor que ele cria no canal. Quando existe a percepção de que não existe equidade, pode ocorrer a desmotivação de alguns membros participantes do canal, ao

observarem que não estão sendo remunerados adequadamente pelos fluxos que estão desempenhando.

A eficiência do canal pode variar em diversos sistemas de distribuição e é determinada pelo valor agregado pelos fluxos existentes entre os membros e o pelo custo para desempenhar esses fluxos. Coughlan et al. (2002) propõem um *modelo de eficiência* para avaliar os fluxos e o valor agregado por eles. Esse modelo propõe 3 variáveis:

- 1) os tipos e quantidade de trabalho realizada por cada membro no desempenho do fluxo de canal;
- 2) a importância de cada fluxo de canal para o fornecimento e prestação de serviço demandada pelo consumidor;
- 3) a participação resultante dos lucros totais do canal que cada membro deve colher.

De acordo com Bowersox e Morash (1989), a maneira como os fluxos de marketing são organizados apresentam um importante papel na estratégia de marketing das empresas e na satisfação do consumidor final. Esses autores apresentam três conceitos de como os fluxos de marketing podem trazer benefícios estratégicos para as empresas: *Separação*, no sentido da especialização; *Postergação*, referindo-se ao conceito de que a forma e localização de um produto podem ser atrasadas (postergadas) até o ponto mais próximo ao consumo final; a *Aceleração*: uma vez que o fluxo de pedidos e pagamento do consumidor final ocorre de modo reverso no sistema de distribuição (fluxos do consumidor final em direção ao produtor), a aceleração das informações contidas nesse fluxo pode gerar melhor previsibilidade da produção, reduzir a incerteza e melhorar a distribuição do trabalho e ativos envolvidos. Isto ocorre porque, uma vez que o consumidor efetua a compra, essa informação é rapidamente conduzida e assimilada (acelerada) pelos membros do canal. Eles podem usar essa informação para antecipar e programar seus sistemas de produção e logística.

A integração dos conceitos de separação, postergação e aceleração nos fluxos de marketing podem aumentar a satisfação geral dos consumidores e ser utilizada como uma ferramenta estratégica. Um consumidor de produtos industriais pode ser mais bem atendido por um membro de canal especializado nesse tipo de cliente (separação). Fluxos de promoção e negociação podem ser especialmente oferecidos de acordo com as necessidades ocasionais do cliente, no momento da transação (postergação). Trocas de informações eletrônicas entre esse cliente e entre os membros do canal de distribuição (aceleração) permitem programar a

produção do fabricante de acordo com o pedido e diminuem a incerteza quanto a estoques e riscos de programação da produção.

2.4 Gestão Operacional do Canal de Distribuição

Os parágrafos seguintes descrevem três aspectos da gestão operacional dos canais de distribuição: seleção dos membros do canal; avaliação dos membros do canal; motivação dos membros do canal.

2.4.1 Seleção dos membros do canal

Para Kotler (2000), os fabricantes variam em sua capacidade de atrair intermediários qualificados, sendo que a seleção dos membros do canal deveria envolver características como: tempo e experiência do intermediário no negócio; outras linhas vendidas pelo intermediário; histórico de crescimento e lucro; grau de solvência; capacidade de cooperação e reputação no mercado; tamanho e qualidade da força de vendas (no caso de representantes); localização, potencial de crescimento futuro e tipo de clientela (em lojas de departamento que exijam exclusividade).

Segundo Rosenbloom (2002), o sucesso no mercado exige membros de canal fortes, que possam desempenhar eficientemente as tarefas de distribuição. Como consequência, o fator de seleção desses membros torna-se uma etapa importante. O autor também observa que o esforço em selecionar membros do canal está relacionado com a intensidade da distribuição. Empresas que optam por distribuição seletiva ou exclusiva tendem a se empenhar mais no processo seletivo que empresas que utilizam distribuição intensiva. O fator da escolha do membro se torna crítica para o sucesso desse fabricante uma vez que dependerá de poucos distribuidores para conseguir resultados e alcançar seus objetivos.

O processo de seleção passa por três etapas: identificação dos membros potenciais; aplicação dos critérios de seleção que venham ao encontro dos objetivos da empresa; transformação dos membros potenciais em membros reais, com assistência gerencial e apoio promocional.

De acordo com Coughlan et al (2002), para obter sucesso em seus canais, os gerentes de canal do fabricante devem estabelecer critérios de seleção para seus parceiros em potencial, selecionando aqueles com melhores condições de enquadramento no perfil desejado e recusando-se a fazer negócio com os demais. Alguns desses critérios podem servir como poder coercitivo, interferindo no comportamento de alguns membros e exigindo sua dedicação em troca de sua “escolha” como participante do canal.

Para Churchill e Peter (2003), a seleção dos canais de marketing deve considerar a melhor maneira de atingir os mercados-alvo, de maneira que os membros selecionados mantenham a orientação do valor criado até os clientes finais. Essa seleção deve levar em conta diversas características, que são apresentadas no Quadro 7.

Para Kotler e Armstrong (2003), a seleção deve envolver características como experiência, histórico de crescimento e lucros, grau de cooperação e reputação no mercado. Para Kotler (2000), além da seleção, o treinamento dos membros do canal é fundamental para o sucesso do fabricante, pois perante o consumidor final, eles são vistos como parte da empresa e devem ser instruídos para oferecer informações sobre o produto ou serviço que estão revendendo.

Características dos Clientes	Número, dispersão geográfica, preferência de canal, comportamento de compra e uso de tecnologia.
Característica dos Produtos	Custo unitário, perecibilidade, volume, padronização, necessidade de instalação e manutenção.
Característica dos Intermediários	Disponibilidade, disposição de comercializar o produto, mercado servido por eles, funções de distribuição realizadas, potencial de conflito ou de cooperação, outras ofertas de produto, condição financeira, pontos fortes e fracos.
Característica dos Concorrentes	Número e tamanho, estratégias de distribuição, condições financeiras, tamanho de linhas e compostos dos produtos, objetivos, estratégias e orçamentos, pontos fortes e fracos.
Características Ambientais	Condições econômicas, questões políticas, leis, regulamentações e éticas, mudanças culturais e sociais, mudanças tecnológicas.
Características Organizacionais	Tamanho e participação de mercado, condição financeira, tamanho das linhas e compostos de produtos, capacidade de realizar funções de distribuição, objetivos, estratégia e orçamentos, experiência de canal, pontos fortes e fracos.

Quadro 7 – Seleção dos canais em função de suas características.

Fonte: CHURCHILL; PETER (2003, p. 379).

2.4.2 Avaliação dos membros do canal

De acordo com Rosenbloom (2002), uma vez que o fabricante se utiliza de membros independentes para atender seu mercado-alvo, a avaliação desses membros é importante para se checar a eficácia e eficiência do desempenho obtidas, sendo que quanto maior e mais dominante forem os produtos do fabricante no *mix* de vendas dos membros, maior será a possibilidade de efetivar uma avaliação constante.

Fatores como o número de membros, a natureza e complexidade do produto vendido também podem alterar a forma da avaliação. Fabricantes com distribuição intensiva terão uma avaliação mais superficial de seus membros do que aqueles que possuem distribuição seletiva ou exclusiva, onde um membro em questão pode restringir e impactar fortemente os resultados. Produtos complexos ou que exigem grande parcela de serviços pós-venda, normalmente demandarão maior avaliação por parte dos fabricantes.

Diversos critérios de avaliação podem ser empregados: desempenho de vendas, nível de estoques, habilidades de venda dos membros do canal, atitudes dos membros, interesse, cooperação e maneira com que os membros lidam com as linhas da concorrência.

Para Kotler & Armstrong (2003), o fabricante deve verificar periodicamente o desempenho do membro do canal como histórico de vendas, nível médio de estoque, prazo de entrega ao cliente final, tratamento dado às mercadorias danificadas, grau de cooperação com programas promocionais, treinamento e serviços de atendimento ao consumidor. Os intermediários que apresentam bom desempenho devem ser recompensados e os que estão com desempenho insuficiente devem ser ajudados ou substituídos.

Segundo Rosenbloom (2002), para que uma empresa opere com êxito a longo-prazo, é necessário que se faça uma avaliação periódica dos membros do canal, pois o sucesso da empresa em alcançar seus objetivos depende muito da qualidade do trabalho dos membros.

Existem dois aspectos que devem ser considerados: o alcance e frequência das avaliações e o monitoramento do desempenho dos membros. O alcance e frequência das avaliações são determinados principalmente por quatro fatores: grau de controle do fabricante sobre os membros; importância dos membros do canal; natureza do produto; número de membros do canal.

No que se refere ao grau de controle do fabricante sobre os membros, se um fabricante exerce um forte poder sobre um membro, ele poderá requerer grande quantidade de informação sobre ele. Quanto a Importância dos membros do canal, quando um fabricante vende a maior parte de sua produção através de poucos intermediários, a tendência é que busque obter uma avaliação mais completa desses membros, uma vez que seu sucesso está diretamente ligado ao sucesso desses membros.

Na questão da Natureza do Produto, quanto mais complexo for o produto e quanto maior for seu valor unitário, mais amplo será o alcance da avaliação. Com relação ao Número de membros do canal, os fabricantes que utilizam distribuição intensiva tendem a fazer um monitoramento superficial de seus membros enquanto fabricantes que utilizam distribuição seletiva ou exclusiva acreditam que um relacionamento mais íntimo lhes dá acesso maior variedade e volume de dados, conduzindo uma avaliação mais abrangente.

Enquanto o monitoramento diário das informações pode ser conseguido via relatórios emitidos pelo sistema de vendas do fabricante, a avaliação dos membros é muito mais abrangente, envolvendo diversos critérios além das vendas, fazendo-se uma auditoria no canal.

Uma auditoria de canal é uma inspeção periódica e abrangente do desempenho dos membros. Ela consiste em desenvolver critérios para a medição do desempenho, a avaliação periódica desse desempenho e a recomendação de ações corretivas para reduzir o número de procedimentos inadequados.

Os principais critérios utilizados para a auditoria de canal são: o desempenho de vendas, a manutenção de estoques, a habilidade de vendas, as atitudes favoráveis do membro ao fabricante e a concorrência que ele enfrenta.

2.4.3 Motivação dos membros do canal

A literatura a respeito da motivação como comportamento é vasta, complexa e possui diversas abordagens em diferentes áreas do conhecimento científico, especialmente dentro da Psicologia. Essa seção limita-se a uma abordagem superficial dentro do campo de canais de distribuição.

De acordo com Rosenbloom (2002), a motivação dos membros do canal de distribuição é resultado das ações que os fabricantes tomam para melhorar a cooperação entre os membros. Para conseguir o nível de motivação desejado, existem 3 áreas que precisam ser abordadas:

- o conhecimento das necessidades e problemas dos membros do canal através de pesquisas com os membros, auditorias e comitês de canal, com a participação da administração do fabricante.
- desenvolvimento de programas de apoio para ajudá-los a lidar com problemas específicos; diversos programas podem ser implementados tais como:
 - propaganda cooperada, concurso de vendedores, cuponagem, demonstradoras, amostra grátis, material promocional, garantia de venda, divulgação de oferta para consumidores, pré-etiquetagem, sistema de pedido automático, políticas de devolução, brindes, treinamento de vendedores dos membros, pagamento para reforma de loja, concessões promocionais, pagamento pela exclusividade e pagamento inicial ou parcial de salários de vendedores;
 - outros programas de distribuição mais abrangentes também podem ser utilizados como concessões de preço aos membros do canal como descontos, frete grátis, bonificações, descontos por quantidade, assistência financeira, programa de empréstimo, descontos financeiros e alongamento de prazos; existem ainda programas que oferecem algum tipo de proteção, como proteção de preço, venda em consignação e proteção territorial (venda seletiva ou exclusiva).
- a liderança é essencial para comandar uma equipe de membros motivada e ocorre pelo exercício do poder que um membro possui sobre os demais e a maneira que o utiliza.

Para Kotler (2000), a empresa precisa dar aos seus intermediários a mesma importância que dá ao seu consumidor final, criando valor através de incentivos e programas de venda, fazendo pesquisa de mercado e monitoramento constante dos participantes, de modo que possam contribuir para a melhoria do desempenho dos mesmos e aumento de sua performance. A maneira mais avançada nesse aspecto seria a existência de um programa de

distribuição, ou seja, um departamento da empresa profissionalmente gerenciado e que teria como objetivo a execução de um planejamento de relações com o distribuidor, identificando necessidades e criando programas que auxiliassem as operações empresa-distribuidor no atendimento do consumidor final. Assim, por exemplo, uma empresa de bens de consumo deveria, de maneira constante, auditar, ouvir e motivar seus atacadistas e varejistas, verificar seu nível de satisfação geral e rentabilidade, checar as ações da concorrência e promover esforços para que a comunicação com esses membros seja constante.

Segundo Coughlan et al. (2002), o incentivo da motivação vem no momento que os intermediários percebem que estão em um jogo em que podem ganhar (lucro) ou perder (prejuízo financeiro). Ao se ligar a um fabricante que apresenta bons produtos e oferece lucratividade, o intermediário que não obtiver um bom desempenho pode ser desligado da parceria e ser trocado por outro distribuidor.

Kotler e Armstrong (2003) afirmam que, uma vez selecionados, os membros precisam ser continuamente motivados para manterem o melhor desempenho possível. Os motivadores “positivos” seriam as margens mais elevadas, condições comerciais especiais, prêmios, concessões de propaganda cooperada, verbas, displays e concursos de vendas. Os motivadores “negativos” seriam as ameaças de reduzir margens e redução da frequência de entregas e rompimento do relacionamento. Esses motivadores “negativos” são encontrados em empresas que não conhecem bem as necessidades de seus distribuidores.

2.5 Gestão do Mix Mercadológico do Canal de Distribuição

O mix mercadológico do canal de distribuição é formado pela segmentação de mercado e pelas questões de produto, preço e comunicação. Cada um desses elementos é discutido nos itens seguintes.

2.5.1 Segmentação de Mercado

De acordo com Churchill e Peter (2003), segmentação de mercado é a divisão, pela empresa, do mercado total em segmentos relativamente homogêneos. O resultado dessa divisão permite às empresas decidirem qual segmento servir e a maneira de servi-lo. Segundo Berkowitz et al. (2003), a segmentação de mercado envolve agregar os compradores potenciais em grupos que possuem necessidades comuns e irão reagir de forma semelhante a uma ação de marketing. Para Kotler (2000), segmentação de mercado é um esforço para aumentar a precisão de marketing. O autor observa que uma vez que a empresa não pode atender a todos os mercados, pois é muito diversificada em termos de exigência e poder de compra, ela o divide em segmentos diferentes, de acordo com uma determinada variável (sexo, renda, idade). Uma vez identificados diferentes segmentos, ela procura atender a um ou mais deles, que passa a ser seu mercado-alvo (*target*). A segmentação pode ocorrer em diferentes níveis partindo do marketing de massa para segmento, nicho, local e individual.

No marketing de massa, o vendedor se dedica à produção, distribuição e promoção em massa de um produto para os compradores. O marketing de segmento aborda a escolha por parte da empresa de um segmento específico para atuar, definido a partir de suas preferências de localização geográfica, poder de compra, atitudes e hábitos de compra. O benefício do marketing de segmento é que uma vez identificado pela empresa, ela pode oferecer um *mix* mercadológico mais adequado a esses clientes em função de suas necessidades específicas. (KOTLER, 2000).

Segundo Kotler (2000), o marketing de nicho se refere a um grupo definido mais estritamente, um mercado pequeno, cujas necessidades não estão sendo totalmente satisfeitas. Normalmente são subdivisões de um segmento e atraem poucos concorrentes. Para Churchill e Peter (2003), marketing de nicho é a concentração dos esforços da empresa para a atração de um único grupo, com o objetivo de atendê-lo melhor. Normalmente, por requerer menores investimentos, pode ser uma boa opção para empresas comparativamente menores.

O marketing local é o direcionamento de programas de marketing de acordo com o desejo e as necessidades de grupos de clientes locais (áreas comerciais, bairros e lojas). O Marketing individual é o último nível de segmentação, também conhecido como Marketing

customizado e busca atender a desejos e necessidades personalizadas de clientes, até ao nível unitário (KOTLER, 2000).

Para determinar a segmentação de um mercado, deve ser escolhida uma variável que sirva como critério para a divisão desse mercado. Essa variável é conhecida como base de segmentação. Existem diversas e variadas bases de segmentação (KOTLER, 2000; BERKOWITZ, 2003; CHURCHILL e PETER, 2003):

- demográficas: sexo, renda familiar, idade, raça ou etnia, ocupação, tamanho e ciclo de vida da família;
- geográfica: região, densidade populacional, clima;
- psicográfica: estilo de vida, personalidade, atitudes;
- comportamento de compra: frequência de uso, lealdade, status de usuário.

2.5.2 Questões de Produto na gestão do canal

As questões de produto envolvem a extensão e amplitude das linhas de produtos (sortimento) que os fabricantes possuem, o número de referências diferentes (*SKU's*), os tamanhos das embalagens oferecidos e as marcas que utilizam para apresentar esses produtos ao consumidor.

O sortimento pode ser dividido em abrangência e extensão. Abrangência, ou *mix* é o número de produtos diferentes fabricados, sendo que a extensão representa quantas variações desse mesmo produto podem existir dentro do sortimento (KOTLER, 2000).

As marcas representam o nome, símbolo ou desenho utilizado para identificar e diferenciar os bens e serviços de uma empresa. Um mesmo fabricante pode trabalhar com várias marcas diferentes, cada uma delas possuindo uma comunicação e público diferenciado. As empresas podem decidir trabalhar com apenas uma marca para seus produtos, facilitando a comunicação, ou podem atuar com estratégia multimarcas, o que encarece a comunicação, mas pode permitir um melhor posicionamento dos produtos no caso de consumidores-alvos diferentes (KOTLER, 2000).

2.5.3 Questões de preços na gestão do canal

Ao interagir com diversos membros com o objetivo de compartilhar os fluxos e atingir o custo eficaz, o gerente de canal deve levar em consideração que os membros apenas desenvolverão um bom trabalho se estiverem altamente motivados para isto. A remuneração, o incentivo e o *Princípio da Equidade* devem ser levados em consideração, com o objetivo de oferecer a cada participante uma justa remuneração pelos seus serviços. Caso isto não ocorra, a eficácia de uma estrutura de canal pode ser arruinada.

Para Rosenbloom (2002), a decisão de preço tem um impacto substancial sobre o desempenho dos membros do canal, podendo influenciar o nível de cooperação que os membros estarão dispostos a oferecer e o aumento ou diminuição de conflitos entre os membros.

A questão do preço no canal de distribuição pode ser percebida como um montante pago pelo consumidor final, que será dividido entre o fabricante e os membros do canal. Todos esperam praticar um preço que cubra os custos e despesas envolvidas no negócio, além de uma remuneração pelo risco de estar no mercado. A Figura 12 exemplifica esse esquema, chamado de “estrutura de preços”. O produto é comercializado do fabricante para o atacadista a \$ 0,90, esse revende o produto a \$ 1,60 ao varejista, que o revende a \$ 2,50 ao consumidor final.

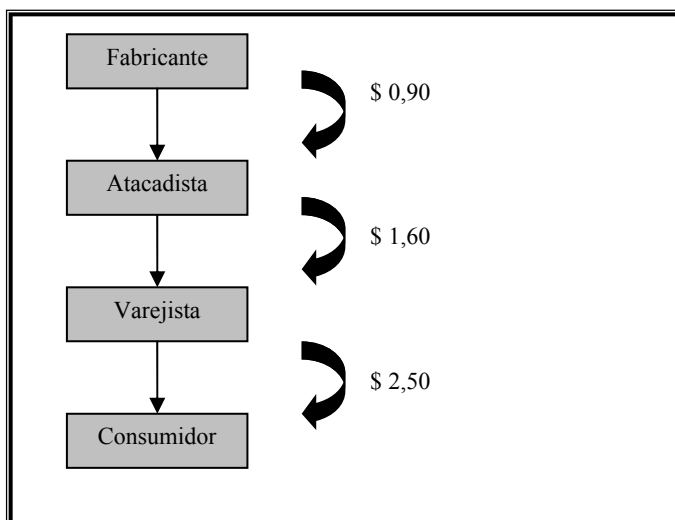


Figura 12 – Exemplo de Estrutura de preços

Fonte: Adaptado de ROSENBLOOM (2002, p. 282)

O preço está diretamente relacionado com o gerenciamento do canal, uma vez que os membros estão inter-relacionados e envolvidos na formação do preço final para o consumidor. Oxenfelt (1975) oferece um conjunto de oito diretrizes básicas para o desenvolvimento de estratégias de preço que incorporam considerações sobre os canais:

- cada revendedor eficiente deve obter margens brutas unitárias que excedam os custos operacionais unitários;
- cada classe de margens do revendedor deve variar em proporção direta ao custo das funções que ele desempenha; essa afirmação indica que quanto mais fluxos um fabricante esperar que um determinado membro de seu canal desempenhe, deve se esforçar em lhe oferecer maiores margens brutas para remunerar essas funções;
- em todos os níveis de canal, os preços cobrados devem estar alinhados aos cobrados por marcas rivais comparáveis;
- arranjos especiais de distribuição com fluxos específicos adicionados a revendedores membros devem ser acompanhados de variações correspondentes ao arranjo financeiro; assim, ao solicitar que um membro seja participante do merchandising e publicidade de sua marca, um fabricante deve remunerá-lo por isto;
- as margens permitidas para qualquer tipo de revendedor devem estar de acordo com as normas convencionais de porcentagem usualmente utilizados no ramo;
- as variações das margens dos modelos e estilos individuais de uma linha são permitidas e esperadas, entretanto, devem ficar próximas à margem convencional do comércio;
- uma estrutura de preços deve conter oferta de preços especiais, quando tais ofertas são possíveis;
- a estrutura de preço de um fabricante deve refletir as variações na atratividade das ofertas de seus produtos individuais.

Para Rosenbloom (2002), embora os membros do canal aceitem com certa naturalidade a opinião e influência de outros parceiros em diversas áreas de gestão, tendem a ver o preço como uma decisão interna, como algo que lhe pertence. Essa percepção dificulta o controle pelo fabricante do preço final que seus produtos chegarão aos consumidores finais.

Outra observação com relação aos preços é que embora possa ser uma grande ferramenta de incentivo de vendas, esse incentivo pode ser distorcido pelos membros do canal. Quando um fabricante reduz seus preços para oferecer condições vantajosas de compra para o

consumidor final, esse desconto pode ser absorvido pelos intermediários e não repassado. No caso inverso, os intermediários também podem sugerir que sua lucratividade unitária está diminuindo, pois os preços de venda diminuíram, gerando fonte de conflitos.

Uma estratégia de preço efetiva deve levar em consideração tanto os consumidores finais quanto os intermediários, e ser vantajosa para ambos; deve ser simples e direta, tendo como consequência a fácil compreensão e mensuração dos benefícios pelos intermediários participantes do incentivo de preço.

2.5.4 Comunicação ao longo do canal

Kotler (2000) afirma que toda empresa, além de desenvolver bons produtos e oferecer preço atraente, precisa se comunicar com as partes interessadas e com o público em geral, assumindo o papel de comunicadora e promotora.

Engel e Warshaw (1985, p.6), definem estratégia de comunicação como “um programa integrado de métodos e materiais de comunicação desenhados para apresentar uma empresa e seus produtos a clientes potenciais”.

Segundo Rosenbloom (2002), as principais ferramentas disponíveis para que o fabricante possa implementar sua estratégia de comunicação são a propaganda, a venda pessoal, o suporte ao revendedor (membro do canal), as relações públicas, a publicidade e a promoção de vendas.

Focando o suporte ao revendedor, o fabricante pode contar com os membros de seu canal para efetivar parte de sua estratégia de comunicação até o consumidor final. Duas estratégias são tipicamente mais utilizadas pelos fabricantes: a de *Puxar* “*Pull*”, e a de *Empurrar* “*Push*” (KOTLER 2000; ROSENBLOON, 2002; BERKOWITZ, 2003).

Na estratégia de *puxar* (Figura 14), o fabricante acredita que terá uma boa resposta do seu público-alvo com relação à comunicação que é enviada diretamente a ele. Dessa maneira, os consumidores finais, ao receberem o impacto de comunicação do fabricante buscarão os produtos nos intermediários que, por sua vez, irão suprir o aumento da demanda, e o produto será *puxado* em todos os níveis do canal, desde o consumidor final até o fabricante.

Na estratégia de “empurrar” (Figura 13), o fabricante envolve mais diretamente os membros do canal através de uma estratégia de cooperação e participação. Ao invés de investir seu maior esforço de comunicação para criação da demanda diretamente junto aos consumidores finais, a estratégia de “empurrar” consiste no esforço do fabricante em criar estratégias promocionais e de incentivo junto a seus membros, nível após nível, até o consumidor final.

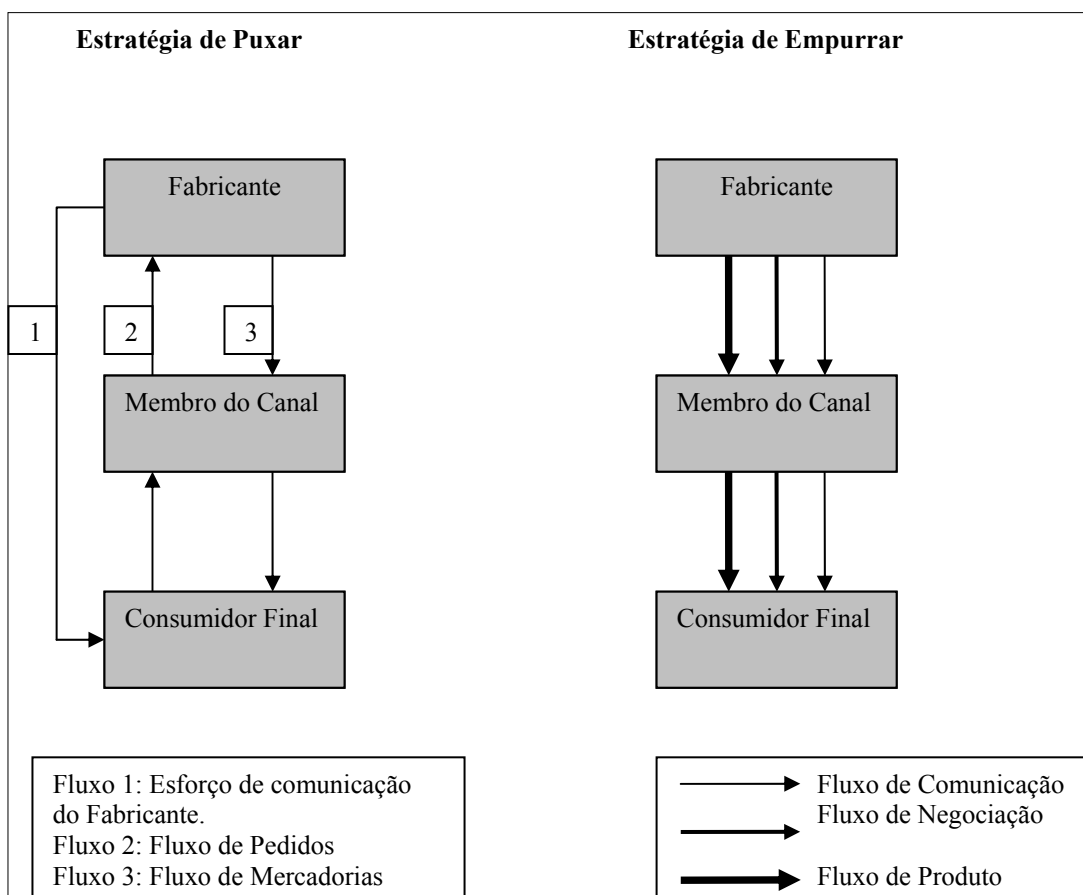


Figura 13 – Estratégias “Puxar” e “Empurrar” no canal.

Fonte: Adaptado de ROSENBLOOM (2002, p. 301).

O Quadro 8 apresenta possíveis estratégias de comunicação que podem ser utilizadas, segundo Rosembloom (2002).

ESTRATÉGIA BÁSICA DE COMUNICAÇÃO	CARACTERÍSTICA
Concessões Promocionais	Pagamento em dinheiro ou em produtos de um percentual das compras efetuadas do fabricante.
Suportes e Mostruários de Venda e de Merchandising	Oferecidos normalmente pelo fabricante com o objetivo de que os intermediários posicionem o produto no ponto de venda, tendo como utilidade a armazenagem dos produtos e atração do consumidor final
Promoções em loja	Eventos de curto prazo em lojas, preparados para criar interesse pelos produtos de um fabricante.
Concursos e Incentivos	Aqui se incluem sorteios, prêmios em dinheiro, viagens e brindes.
Acordos Promocionais Especiais e Campanhas Comerciais	Muito utilizados dentro da estratégia de empurrar. Incluem descontos a membros do canal para encorajar maiores aquisições, ofertas favoráveis a consumidores, cupons de desconto e bonificações. Essa modalidade é muito utilizada pelos ramos supermercadista e farmacêutico
Programas de Treinamento	Voltados para os vendedores dos membros do canal.
Programas de Treinamento para Varejistas	Tem como objetivo oferecer maior conhecimento do produto e técnicas de venda.
Especificação de Quotas	Volumes de venda especificados pelo fabricante para que o membro cumpra bem um determinado período de venda. O objetivo é estimular a agressividade de vendas com a proposição de “metas” a serem atingidas. Uma importante observação é que se forem apresentadas de modo coercitivo podem gerar má vontade e conflito em vez de apoio.
Venda Missionária	São vendedores do fabricante enviados para desviarem os revendedores, da venda de produtos concorrentes, e passarem a trabalhar com o seu produto.
Feiras e Exposições	Participação em eventos com objetivo de ganhar reconhecimento e manter contatos com o público-alvo, atacadistas e varejistas.

Quadro 8 – Estratégias de comunicação.

Fonte: Baseado em ROSENBLOOM (2002).

2.6 Gestão dos Aspectos Comportamentais do Canal de Distribuição: Conflito, Poder e Confiança

A gestão dos aspectos comportamentais do relacionamento entre os membros de um canal de distribuição possui uma importância crescente no êxito dos objetivos de distribuição de uma empresa (KUMAR, 2004). Dessa forma, são observadas algumas áreas do comportamento entre membros do canal (conflito, poder e confiança) para entender como melhorar esses aspectos de coordenação.

Ao efetivar essas tarefas, diz-se que o gerente de canal está “coordenando” o canal, pois está estabelecendo incentivos, remuneração e abrangência de fluxos que cada membro estará desempenhando. Está também evitando a sobreposição de tarefas que poderiam levar a um conflito, tema que será tratado a seguir.

2.6.1 Conflito

Em um canal de marketing é necessária a cooperação dos membros para construir relações viáveis para alcançar objetivos de distribuição. Entretanto, por ser um sistema social e interdependente, podem aparecer conflitos entre os membros. Um conflito surge quando existem diferenças de metas específicas a alcançar e discordância sobre o papel que cada parte deve desempenhar, levando os membros a se contraporem entre si (ROSENBLOOM, 2002; COUGHLAN et al., 2002; KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

O conflito em si não é completamente negativo, podendo colaborar para o aperfeiçoamento dos membros e melhoria da satisfação dos consumidores. Esse conflito é definido como conflito funcional, pois pode levar a uma melhora na comunicação, revisão crítica das ações passadas e melhor distribuição dos recursos entre os membros no sistema de distribuição (COUGHLAN et al. 2002).

Por outro lado, dependendo da proporção que alcança, o conflito pode ser disfuncional e destrutivo, podendo causar o aumento dos custos de distribuição e até mesmo a saída de um dos membros do canal.

Rosenbloom (2002) destaca que conflito não deve ser confundido com competição. A diferença entre os dois conceitos é que enquanto a competição é centrada em um propósito indireto e impessoal, o conflito é um comportamento direto, pessoal e centrado no oponente. O referido autor propõe que a avaliação do conflito pode se dar em diferentes graus, levando-se em consideração quatro aspectos:

- as questões mais relevantes entre as duas partes no relacionamento;
- a importância que se dá para cada questão relatada (normalmente é feita uma escala de 1 a 5, por exemplo);
- a frequência com que aparece a discordância;
- a intensidade da disputa, podendo ser utilizada uma escala para se fazer essa avaliação, levando-se em consideração a longevidade ocorrida da disputa.

A somatória dos critérios acima poderá permitir o diagnóstico de um conflito existente. A origem dos conflitos pode apresentar diversas fontes, como demonstra o Quadro 9.

Segundo Kotler e Armstrong (2003) e Churchill e Peter (2003), os conflitos de canal podem ter a configuração horizontal ou vertical. Os conflitos horizontais ocorrem em empresas que estão no mesmo nível de canal, como por exemplo, na disputa entre dois varejistas revendedores de uma mesma marca.

Os conflitos verticais acontecem em diferentes níveis do mesmo canal e são mais comuns. A disputa entre um fabricante e seus atacadistas ou varejistas, para determinar as margens de lucro na distribuição dos produtos configuraria um conflito vertical.

Os conflitos são inerentes aos canais de distribuição e se deixados de lado, podem tornar-se cada vez piores e gerarem conflitos ainda maiores. Para evitar que isto ocorra, os conflitos devem ser gerenciados, o que significa detectá-los, avaliá-los e solucioná-los. (ROSENBLOOM, 2002).

O Quadro 9 apresenta e descreve possíveis fontes de conflito, segundo Coughlan et al. (2002) e Rosenbloom (2002).

FONTES DE CONFLITO	DESCRIÇÃO	OBSERVAÇÃO
Objetivos Concorrentes	Objetivos e metas dos membros muito diferentes entre os si.	Relacionados principalmente a objetivos financeiros, público-alvo desejado e produtos e contas desejados.
Conflitos de Domínio	Um membro do canal “invade” a responsabilidade esperada ou uma função de domínio de outro.	Tarefas como suporte, pesquisa de mercado, serviços pré e pós-venda geram muitas disputas de domínios, quando não fica bem estabelecido exatamente quem fará o que (e em que proporção).
Competição Intracanal	Os membros do canal são potencialmente concorrentes entre si pelo mesmo negócio.	Utilização de canais múltiplos de venda em um mesmo território.
Diferenças de percepção	Os estímulos podem ser os mesmos, mas os membros do canal podem interpretá-los de maneira diferente.	O material de merchandising, interpretado pelo fabricante como uma importante e dispendiosa arma estratégica, pode ser encarada como uma “parafernália inútil” pelo atacadista, que possui a função de posicioná-la nos varejistas.
Diferenças de Expectativa	Normalmente, os membros do canal possuem entre si expectativas sobre resultados e comportamento futuro. Essas expectativas podem ser inexatas, gerando previsões frustradas.	
Incongruência de Papéis	Um papel é um conjunto de prescrições que definem como deveria ser o comportamento de cada um dos membros do canal.	Se um franqueador observar que seu franqueado opera fora dos padrões, um conflito pode se estabelecer.
Escassez de Recursos	Discordância entre os membros sobre a alocação de recursos para o atingimento de metas.	Podem ser recursos financeiros, determinação do número de franqueadores em um território, varejistas que serão atendidos pelo fabricante ou atacadista.
Dificuldades de Comunicação	O desarranjo nas informações entre os membros, transformando uma relação cooperativa numa relação conflitante.	

QUADRO 9 – Descrição de fontes de conflito.

Fonte: Baseado em COUGHLAN et. al. (2002) e ROSENBLOOM (2002).

Além do método de avaliação de conflitos citado anteriormente, Rosemberg e Stern (1971) propuseram métodos específicos na busca da detecção e avaliação dos conflitos. O gerente de canal deve buscar solucionar os conflitos dentro do sistema de distribuição. Essa solução pode se dar através de comitês de canal ou arbitragem das demandas.

Os sistemas de arbitragem possuem trâmite muito mais rápido que a justiça comum, além de serem constituídos por especialistas no assunto. Os comitês por sua vez seriam formados pelo fabricante e representantes de membros do canal, constituindo ma equipe representativa e legítima para discutir e resolver os conflitos (ROSENBLOOM, 2002).

Coughlan et al.(2002) notam que os argumentos econômicos, juntamente com uma forte comunicação e um bom relacionamento interpessoal de trabalho, muitas vezes são eficazes para resolver os conflitos.

2.6.2 Poder

Para Nooteboon (2000), poder é definido como a habilidade de influenciar a escolha de outros, afetando diretamente a escolha ou selecionando uma determinada opção.

Segundo Rosenbloom, (2002, p.28) poder em um canal de Marketing pode ser definido como “a capacidade de um membro particular do canal em controlar ou influenciar o comportamento dos outros membros.” Na medida em que existem diversos membros no canal de distribuição é natural que apareçam relações de poder.

Kumar (1996) apresenta três motivos pelos quais uma empresa não deve explorar as demais com as quais se relaciona em função do maior poder que possui:

- explorar o poder para extrair concessões injustas podem levar a situações em que numa eventual inversão de poder, aquele que foi explorado passará a explorar e exigir concessões daquele que o explorou no passado; esse fato vem ocorrendo recentemente com a transferência do poder dos fabricantes para os varejistas, que agora passam, em algumas situações, a cobrarem para que os fabricantes exponham seus produtos na prateleira;

- quando algumas empresas sistematicamente exploram suas vantagens, suas vítimas buscam maneiras de resistir; varejistas podem formar associações, comprar em grupos ou desenvolver marcas-próprias para contrabalançar a força dos fabricantes;

TIPOS DE PODER	A QUEM SE REFERE	ALGUNS EXEMPLOS/CANAIS	PROBLEMAS
Poder de coerção (uso: -)	Procedimento de ameaça devido à capacidade de um membro do canal punir outro. Baseia-se na magnitude da punição e na credibilidade da mensagem de ameaça. Se o membro ameaçado percebe que custos de não concordar são maiores que custos de concordar.	<ul style="list-style-type: none"> - Descontinuar vendas a um distribuidor que tem performance fraca em serviços ou que dá descontos em preço não autorizados. - Recusar a negociar. - Ameaçar a descontinuar devido a uso de fornecedores não autorizados. - Ameaçar fazer integração vertical. - Forçar linha completa de produtos. - Adicionar outro distribuidor para a área. - Permitir vendas diretas (ou via <i>web</i>). - Estimular os canais via mercados “negros”. 	<p>Uso contínuo pode levar a problemas legais.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerar associativismo para contrabalançar. <p>Aumentar o nível de conflitos no canal. Diminuir a troca de informações. Custos elevados e risco de perda da rede ou do fornecedor. Diminui propensão a relacionamentos de longo prazo.</p>
Poder pela compensação (recompensa) (uso: +)	Possíveis prêmios para membros contribuírem para estabelecer o poder e trabalharem conforme o estabelecido.	<p>Compensar força de vendas. Oferecer descontos no preço de acordo com a performance. Oferecer garantia de fornecimento de produtos em falta.</p>	<p>Pode ser difícil distinguir entre essa e a coerção, dependendo da forma como foi usada. Pode ser limitado à área geográfica, ou à disponibilidade de “prêmios”. Perceber a oferta como indicativo de performance fraca. Retornos decrescentes: acostumam a novos padrões.</p>
Poder de referência (uso: +)	Imagem da empresa ou marcas conquistadas contribuem para esse poder. Existe um desejo de ser identificado a esse membro do canal.	<p>Estabelecer marca forte. Ter presença nacional ou global. Gerar fidelidade à loja. Gerar fidelidade a marca própria.</p>	<p>Confiança abalada no caso do uso errôneo da imagem e da marca.</p>
Poder de conhecimento (<i>expertise</i>) (uso: +)	Uso do conhecimento do sistema de operações, tais como conhecimento do mercado, conhecimento em técnicas de promoção no ponto de vendas e outras.	<p>Gerar alta economia de escala. Criar estrutura de custo do negócio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ter capacidade de aprendizado e treinamento <p>Ter conhecimento em localização.</p>	<p>Confiança abalada no caso de erros no conhecimento e sugestões dadas através desse.</p>
Poder de persuasão (uso: +)	Apelo racional com base em tamanho, posição financeira, conhecimento e concentração. Não é baseado em ameaças, mas no seu papel como líder.	<p>Oferecer grandes descontos para ganhar concorrências ou pedidos. Ter espaços nas prateleiras. Dividir o mercado. Centralizar compras. Cobrar por espaço.</p>	<p>Problemas éticos. Problemas legais.</p>
Poder legítimo (uso: + ou -)	Garantido por contrato. Existe reconhecimento por parte do canal que existe o poder.	<p>Usar franquias e outras formas de contrato.</p>	<p>Problemas de pensar que antiga estrutura vertical se comporta da mesma forma que estrutura contratual. Todos os problemas de contratos incompletos.</p>
Poder de informação (uso: + ou -)	Dados sobre custos e vendas e preços usados para influenciar a negociação.	<p>Todas as fontes de informação que oferecem assimetria e vantagens. Exemplos: dados escaneados.</p>	<p>Pode ficar restrito a essa habilidade, que pode não ser sustentável. Problemas éticos e de corrosão do relacionamento.</p>

Quadro 10 – Tipos de Poder de canal de distribuição

Fonte: Neves (1999, p.128).

- trabalhando juntos como parceiros, fabricantes e varejistas podem oferecer maior valor aos consumidores a um menor custo.

Neves (1999) afirma que a análise das fontes de poder no canal pode oferecer uma importante contribuição para um melhor entendimento estratégico do negócio, para o perfil de comportamento da empresa quanto a negociações, disponibilidade dos canais, marcas próprias e outros fatores.

O Quadro 10 descreve os tipos de poder que podem, segundo Neves (1999), ser utilizados no canal, seu significado, exemplos de utilização em um canal de Marketing, e possíveis problemas da utilização inadequada dessa fonte de poder. Os sinais “+” e “-“ sugerem a intensidade de utilização do poder para uma melhor coordenação.

A correta utilização do poder pode impulsionar o canal de distribuição a operar de maneira coordenada, na medida em que alinha os objetivos divergentes entre os membros em objetivos coletivos. Embora o poder possa ser utilizado de forma a trazer maiores benefícios para um determinado membro mais forte do que outro, parece existir *uma maneira melhor* de operar os canais de marketing para aumentar os lucros globais do sistema.

A utilização de determinadas formas de poder em um canal, podem levar a um comportamento com menor nível de conflito e maior cooperação entre os membros, entretanto, culturas diferentes podem reagir de maneira diferenciada às fontes de poder. Na cultura japonesa, por exemplo, uma empresa pode apresentar um bom resultado de coordenação com a utilização de fontes de poder diferentes daquelas utilizada em empresas ocidentais.

A utilização de bases de poder não coercitivo (recompensa, legitimidade, referência e experiência) tende a reduzir o conflito no canal, enquanto bases de poder coercitivas tendem a aumentar o conflito.

A origem de poder nos canais de distribuição pode se apresentar de diferentes formas e embora sejam várias, nem sempre as fontes estão claramente evidenciadas no relacionamento entre os membros. Além disso, um comportamento pode ser modificado com a utilização de diversas fontes de poder combinadamente (COUGHLAN et al., 2002).

2.6.3 Confiança

Para Kumar (1996), empresas que apresentam maior nível de confiança nos seus relacionamentos conseguem melhores resultados do que empresas que exploram uma situação de maior poder. Em um estudo de caso desenvolvido pelo referido autor e sua equipe com 492 varejistas, constatou-se que relacionamentos com elevados níveis de confiança mútua (fabricante-varejista) geraram 78% mais vendas do que aqueles com baixos níveis de confiança.

Uma vez observados os benefícios que a confiança traz ao relacionamento entre empresas, Kumar (1996) observa que um fator importante para a criação de confiança é o tratamento justo (*fair*) das partes mais fracas, citando 6 princípios necessários para a construção de um sistema justo:

- comunicação bilateral;
- imparcialidade;
- refutabilidade (falseabilidade, ou falsidade percebida do relacionamento);
- explanação de decisões e políticas;
- familiaridade e conhecimento da realidade dos membros;
- cortesia.

Para Goldbach (2000), confiança e poder são elementos importantes na coordenação das relações existentes em uma cadeia, onde as fontes de poder estão relacionadas a um nível material (recursos) e informação, em um contexto de interdependência entre as empresas. Para essa autora, confiança e poder possuem aspectos diferentes a serem considerados. Em uma coordenação baseada na confiança, a interdependência entre as partes é simétrica, a liberdade de ação é grande e o horizonte a conquistar (tempo) é visto sobre uma ótica de médio e longo prazo. Em uma coordenação de poder, a interdependência é assimétrica, a liberdade de ação é limitada e o tempo é de curto, médio e longo prazo.

Segundo Bachman (2001), confiança é um mecanismo central para permitir a solução eficiente do problema e coordenar as expectativas e interações entre atores econômicos.

Handfield & Bechtel (2002) fizeram um estudo propondo um modelo, que foi testado através de entrevistas com gerentes de compras de 97 firmas norte-americanas, e concluíram que havia uma importante relação positiva entre graus elevados de confiança e especificidade de ativos envolvidos entre empresas compradoras e seus fornecedores, indicando a importância da confiança entre as partes. Concluíram também que, embora os relacionamentos se dêem em dois níveis: industrial (poder de mercado - contratos) e cognitivo (informal-conhecimento), o nível cognitivo possui maior importância em definir o sucesso das interações empresariais.

Pigatto e Alcântara (2004), revisando a bibliografia sobre os relacionamentos cooperativos nos canais de distribuição, encontraram várias citações sobre confiança como um importante elemento de coordenação e relacionamento entre os membros.

2.7 Aspectos Logísticos, de Coordenação e de Estratégia nos Canais de Distribuição

Essa seção apresenta, de acordo com a literatura revisada, os aspectos logísticos, de coordenação e de estratégia nos canais de distribuição.

2.7.1 Aspectos Logísticos

De acordo com Bowersox e Closs (2001, p.21), o gerenciamento do sistema logístico inclui o “projeto e administração de sistemas para controlar o fluxo de materiais, os estoques em processo e os produtos acabados com o objetivo de fortalecer a estratégia das unidades de negócio da empresa”. O objetivo central da logística é atingir um nível desejado de serviço ao cliente pelo menor custo total possível.

A logística sempre existiu como atividade funcional, porém, a partir da década de 50 foi sistematizada e ampliada. Essa mudança deu-se em função da evolução das técnicas

quantitativas e da informática. A crescente instabilidade dos mercados, das variações de oferta e demanda e da dificuldade em se quantificar o retorno dos investimentos, também estimularam estudos logísticos mais aprofundados.

A partir do final da década de 80, diversos fatores contribuíram para um grande renascimento das práticas logísticas, como a mudança nas regulamentações governamentais e varejistas, mudanças nos padrões de transporte, a utilização do microcomputador em larga escala, a revolução da informação, os movimentos da qualidade e a formação de parcerias e alianças estratégicas (BOWERSOX e CLOSS, 2001).

No Brasil, a logística passou por extraordinárias mudanças na década de 90. Foram adotadas novas práticas visando maior eficiência e qualidade, melhora na disponibilidade de infra-estrutura impulsionada pelo crescimento do comércio internacional, pela estabilização econômica e pelas privatizações (FLEURY et al., 2000).

Grandes empresas como Dell, Wal-Mart e Ikea têm conseguido um grande crescimento de suas atividades e operações nos EUA pela utilização de sistemas logísticos competitivos, contribuindo para aumentar a eficiência do sistema total com a redução dos custos e maior satisfação do consumidor final (KOTLER, 2000; FLEURY et al., 2000).

Bowersox e Closs (2001) adicionam as questões do Projeto de Rede e da Informação. O Projeto de Rede refere-se à quantidade e aos tipos de instalação necessários para a execução do processo logístico a partir dos quais as operações logísticas são executadas. Assim, têm-se as plataformas, a adoção do *cross docking* e armazéns. Essa preocupação tem como fundamento a integração de diversas modalidades de operação logística para dar suporte às tarefas de distribuição cada vez mais complexas.

A informação refere-se ao intercâmbio e à qualidade da informação entre os membros do canal de distribuição, com papel crescente dentro do sistema logístico na busca uma resposta mais rápida às necessidades do cliente. Esse objetivo decorre da necessidade de se possuir um maior controle sobre a demanda. Técnicas como o *Just in Time* (JIT), *Quick Response* e Reabastecimento Contínuo são utilizados com esse objetivo.

Rosenbloom (2002) observa que o conceito de logística sofreu grande influência da abordagem de sistemas, onde os componentes básicos de um sistema não poderiam ser compreendidos se observados separadamente. Esse autor apresenta 6 componentes básicos de um sistema logístico, são eles:

- transporte;

- manuseio de materiais;
- processamento de pedidos ;
- controle de estoque;
- armazenamento;
- embalagem.

Rosenbloom (2002) acrescenta que a gestão logística e a gestão de canal são intimamente ligadas e interdependentes, pois um canal de marketing bem desenhado e administrado não pode existir sem um fluxo de produtos eficiente desde os fabricantes até os consumidores finais, operando nas quantidades, horário e locais certos. Para que essa interface ocorra é necessário que exista a coordenação, especialmente em 4 pontos: tipos de padrões de serviço logístico desejado pelos membros; avaliação do programa logístico; venda do programa logístico aos membros do canal; monitoração do sistema logístico.

A definição dos tipos de padrões de serviço logístico desejado pelos membros pressupõe o envolvimento do fabricante em uma pesquisa, ou outro tipo de coleta de informações, que venha a evidenciar as necessidades dos membros em relação às questões da logística. O fabricante deve, portanto, formatar sua logística de maneira a atender as expectativas e as necessidades dos membros de seu canal de distribuição.

O segundo ponto é a avaliação do programa logístico. O sistema logístico pode ser a chave para a formação de uma aliança em um canal de distribuição. Falhas e falhas na entrega dos produtos podem determinar ineficiências e perdas importantes, possibilitando o surgimento de conflitos e desgaste de relacionamento entre os membros. Um programa logístico pode ser oferecido aos membros do canal como uma ferramenta separada, ou pode ser incluído como componente principal da abordagem do fabricante no apoio às necessidades dos membros, fortalecendo os laços de parceria. O fabricante deve também participar ativamente das discussões e avaliar os sistemas e programas logísticos de seus membros, pois em última instância eles farão uma parte importante da distribuição final e fornecimento de serviços aos consumidores finais.

O terceiro ponto é a venda do programa logístico aos membros do canal. Além de escolher um bom programa logístico, os fabricantes têm a tarefa de demonstrar o valor desse sistema para que ele seja adotado pelos membros, padronizando os objetivos logísticos e a troca de informações, as quais podem ocorrer eletronicamente. Alguns atrativos que os fabricantes podem utilizar, como argumentação para a unificação do programa logístico, são: o fato de que

as quebras, rupturas e níveis de estoque podem ser amenizados dessa forma; e o compromisso de operar um sistema único aumentará o relacionamento entre todos os participantes.

O quarto ponto é a monitoração do sistema logístico. Por mais bem implantado que seja, um sistema logístico sempre precisará de mudanças com o decorrer do tempo. Assim, o fabricante deve monitorar e acompanhar o sistema logístico em andamento, bem como sugerir mudanças quando perceber que novas necessidades surgem.

O conceito de logística também se expandiu para termos como Logística integrada. De acordo com Fleury et al. (2000, p. 31), logística integrada é “um conceito que abrange o entendimento de que a logística deve ser vista como um instrumento de marketing, uma ferramenta gerencial capaz de agregar valor por meio dos serviços prestados”.

Para Bowersox e Closs (2001), a logística integrada é vista como

uma competência que vincula a empresa a seus clientes e fornecedores, integrando o fluxo de materiais, o fluxo de informações, a distribuição física, apoio à manufatura e suprimentos, sendo o fluxo de informação dividido em dois fluxos importantes: o fluxo de planejamento e coordenação e o fluxo operacional (BOWERSOX; CLOSS, 2001, p. 43).

Esses autores destacam que o fluxo de planejamento e coordenação é a base da arquitetura de um sistema de informação entre os membros, e a coordenação resulta em planos que especificam os objetivos estratégicos, as limitações de capacidade, as necessidades logísticas, o posicionamento de estoques, as necessidades de fabricação, as necessidades de suprimento e projeções.

O fluxo operacional leva em consideração o gerenciamento e o processamento dos pedidos, as operações de distribuição, o gerenciamento de estoques, o transporte, a expedição e suprimentos.

O fluxo de informação está presente em todo canal de distribuição, porém, o nível de integração e densidade dessa troca de informações pode variar se compararmos diversos sistemas de distribuição.

Essa integração e coordenação somente se tornaram possível com a revolução no campo das telecomunicações e da informação, que permitiu a troca automatizada e o processamento de grande quantidade de informações.

A tecnologia da informação através da armazenagem de dados e de ferramentas de suporte à decisão, além de sistemas de troca de informação e colaboração como o *EDI*,

permitiu que informações fossem enviadas diretamente dos consumidores finais para varejistas, distribuidores e fabricantes (BECHTEL; JAYARAM, 1997).

2.7.2 Aspectos de Coordenação

Para Williamson (1991), a análise do custo de transação trata de estruturas de governança pelas quais uma firma gerencia suas atividades e contratos, tendo como objeto de estudo as três tipologias de governança existentes: mercado (market), definido em função da barganha entre compradores e vendedores, com foco na transação; forças hierárquicas, onde uma das partes possui o poder de “faça” e define como se dará a transação; e organizações híbridas, caracterizadas por um arranjo entre as anteriores, e possuindo uma racionalidade própria.

Segundo Williamson (1985), citado por Neves (1999), transação é a transformação de um determinado produto através de interfaces tecnologicamente separáveis, no caso das verticais no sistema produtivo. Custos de Transação são os custos de efetuar uma troca, ou através da troca entre duas empresas no mercado, pois a transação de transferência de recursos, entre estágios integrados verticalmente numa mesma empresa, leva em consideração que a informação é imperfeita e tem custos.

Os pressupostos comportamentais dessa abordagem (custos de transação) estão relacionados à percepção gerencial de fatores como a racionalidade limitada e o risco de comportamento oportunista que pode ser utilizado por um dos participantes da transação. As características determinantes de uma estrutura de governança eficiente são as especificidades dos ativos compartilhados entre as partes, a incerteza e frequência com que ocorrem as transações.

A especificidade dos ativos refere-se ao grau em que um ativo pode ser reempregado em usos alternativos sem que possa sacrificar seu valor produtivo; assim, por exemplo, um caminhão de transporte de suco de laranja concentrado e refrigerado seria um ativo altamente específico, pois dificilmente poderia ser utilizado para transporte de outro tipo de carga, a não ser com alto custo de readaptação. Nesse caso dizemos que a especificidade de ativos envolvida entre o fabricante de suco e a empresa transportadora é alta, criando uma

dependência em função das características desse ativo e meio de produção envolvido. A incerteza e a frequência em que ocorrem as transações entre as partes no contrato também definem o custo da transação envolvido.

A estrutura de governança mais apropriada e eficiente para cada contrato seria aquela que mais se adapta ao ambiente institucional em questão, podendo ser de mercado, híbrida ou hierárquica, definidos em função de um equilíbrio entre as variáveis de especificidade de ativos (principalmente), incerteza e frequência das transações.

Fischer (1997) observou que as constantes mudanças tecnológicas e das necessidades dos clientes colocam um novo desafio para a coordenação e suprimento da demanda nas cadeias de suprimento, e que a empresa deve possuir uma estratégia para administrar suas cadeias de suprimento, em função da natureza de sua demanda e de seus produtos.

Os produtos podem ser classificados como *funcionais* ou *inovadores*. Produtos *funcionais* são aqueles que podem ser comprados em vários lugares, possuem ciclo de vida longo e possuem demanda previsível e estável. Produtos *inovadores* são aqueles caracterizados por possuírem um diferencial, um curto ciclo de vida, maiores margens de lucro e demanda imprevisível ou instável. (FISCHER, 1997).

As cadeias, por sua vez, podem ser classificadas como *eficientes* ou *responsivas*. Cadeias *eficientes* são aquelas que procuram suprir a demanda previsível eficientemente no menor custo possível, manter alta taxa média de utilização e encurtar o *lead-time* ao máximo possível, de modo a não aumentar os custos e maximizar o desempenho. Cadeias *responsivas* são caracterizadas por responder rapidamente à demanda, organizar capacidade de produção para crescimento excessivo, organizar estoques de segurança e investir agressivamente em formas de reduzir o *lead-time* (FISCHER, 1997).

Fischer (1997) conclui que a estratégia correta a ser adotada é através da percepção do fabricante de como classificar os produtos que revende (*Funcionais* ou *Inovadores*) e as cadeias que utiliza (*Eficientes* ou *Responsivas*). Após fazer essa classificação, a estratégia correta a ser adotada é de utilizar cadeias diferentes de comercialização: cadeias *Eficientes* para produtos *Funcionais* e cadeias *Responsivas* para produtos *Inovadores*.

Complementando o trabalho de Fischer (1997), os autores Albers, Gehring e Heufermann (2003) afirmam que cadeias *Eficientes* para produtos *Funcionais* devem ser governadas *Unilateralmente*, com governança eficiente e focada, presença de estruturas hierárquicas definidas, procedimentos padronizados e informações centralizadas e rotinizadas.

Cadeias *Responsivas* para produtos *Inovadores* devem ser governadas *Bilateralmente*, com decisões flexíveis e criativas, poucos procedimentos padronizados e alto grau de criatividade e flexibilidade.

Segundo Stank, Crum e Arango (1999), a coordenação dos fornecedores, da produção e atividades logísticas, e a cooperação entre firmas em uma perspectiva de cadeia, ampliam os arranjos de canal, transformando empresas solitárias em empresas focadas no aumento da eficiência, com maior competitividade e redução de *lead-time*. Essa coordenação, juntamente com monitoramento da performance e troca eletrônica de dados produz maiores níveis de provisão de serviços e redução do custo total, normalmente excludente. Os referidos autores concluem que os principais benefícios, observados através da aplicação da coordenação, monitoramento e troca eletrônica de dados, foram: diminuição dos inventários, diminuição do ciclo dos pedidos, disponibilidade do produto e satisfação do consumidor.

De acordo com Hill e Scudder (2000), a Tecnologia da Informação (TI) pode facilitar a coordenação por permitir fluxo de informação mais eficiente e automático. O uso da troca eletrônica de dados, especificamente *EDI*, tem o efeito natural de aumentar atividades de coordenação inter-organizacional, bem como aumentar a integração que acontece entre os membros da cadeia de suprimentos. Os mesmos autores observam que o *EDI* é importante desde que facilite a frequência e transferência automática de informação requerida para alto grau de integração e coordenação dentro da cadeia de suprimentos. Reciprocamente, o uso de *EDI*, sem a integração de atividades de cadeia de suprimentos, simplesmente acelerará um processo existente, sem oferecer os ganhos potenciais de uma integração conjunta. Essa integração requer a reorganização e reestruturação das relações entre empresas para alcançar o benefício completo de uso de *EDI* e *SCM*

Para Aulinger (2003, pg. 227), a existência de coordenação entre membros de uma cadeia envolve o conceito de cooperação, definido como “o interesse de conquistas conjuntas entre diferentes pessoas ou organizações”, e a “existência de objetivos similares”. Essa cooperação pode dar-se em três diferentes níveis, denominados clássico, estratégico e com base na empatia.

A *cooperação clássica* é aquela baseada em contratos, onde cada parte busca executar sua parte estabelecida e são descritas formas para eliminar possíveis dúvidas ou conflitos; a *cooperação estratégica* leva em consideração que não é possível estabelecer previamente todas as condições de relacionamento, baseia-se na confiança mútua, sendo as divergências sanadas ou levadas em consideração para enfrentar com maior flexibilidade

futuras demandas. É uma alternativa para garantir maior flexibilidade diante de situações não previstas no início da cooperação. A *cooperação empática* é aquela encontrada entre membros de famílias ou entre amigos, onde o interesse dos parceiros torna-se parte do nosso próprio interesse, e fatores econômicos ficam em segundo plano (AULINGER, 2003).

O referido autor finaliza suas observações, afirmando que a cooperação estratégica é mais eficiente, pois na cooperação estabelecida em contratos clássicos não há suficiente flexibilidade, confiança ou sinergia para o compartilhamento do conhecimento e, na cooperação baseada em empatia, falta convicção nos interesses econômicos.

2.7.3 Aspectos de Estratégia

Kotler (2000, p. 102) define estratégia como “os princípios gerais por meio dos quais uma unidade de negócios pode alcançar seu objetivo”.

Rosenbloom (2002, p. 147) define Estratégia de Canal como “os princípios gerais pelos quais uma empresa espera alcançar seus objetivos de distribuição em seu(s) mercado(s)–alvo(s)”. Essa estratégia proporciona princípios de orientação para todas as decisões básicas da distribuição, como o desenho e estrutura dos canais, os membros que irão participar do canal e a sua gestão.

Segundo Rosenbloom (2002), o gerente de canal deve examinar as estratégias da empresa, em cada uma das tarefas do composto mercadológico, como recursos que podem ser empregados para melhorar sua estratégia de gestão do canal. Nesse contexto, deverão ser observados aspectos da gestão de canais do ponto de vista do *mix* mercadológico, iniciando-se pelo produto. Entre as questões que precisam ser gerenciadas estão o planejamento de novos produtos, o ciclo de vida dos produtos e a gestão estratégica do produto. A gestão estratégica do canal de distribuição envolve a utilização de estratégias mercadológicas como a diferenciação e o posicionamento.

Kotler (2000, p.309) define diferenciação como “o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa da oferta da concorrência”. A diferenciação pode ocorrer na forma, característica, desempenho, estilo e ainda local onde os produtos são comercializados.

A diferenciação é uma ferramenta mercadológica que tem por objetivo diferenciar a oferta de uma empresa em relação a um concorrente. Ela não ocorre necessariamente baseada em características físicas do produto, mas pode ocorrer, por exemplo, através do design inovador em uma garrafa, através de um local exclusivo de venda ou de um atendimento mais especializado.

A tarefa de promover a diferenciação nem sempre é exclusiva do fabricante e pode ser feita pelos membros do canal, ao criarem uma diferenciação em relação aos produtos e o local de compra que comercializam, influenciando a percepção do consumidor.

A maioria das marcas e grifes criam um ambiente sofisticado para a comercialização de seus produtos e, quando trabalham com intermediários, exigem que os mesmos também ofereçam uma imagem de sofisticação em suas instalações, ou selecionam os que já possuem tradição na comercialização de itens exclusivos.

Duas implicações da gestão do canal para a estratégia de diferenciação do produto são *quem* está vendendo e *como* o produto é vendido. No primeiro caso, o gerente de canal deve selecionar e desenvolver membros de canal adequados à imagem do produto. Na caso de *como* o produto é vendido, o gerente do canal deve dar ao varejista o suporte e assistência necessários para a apresentação apropriada do produto.

Segundo Porter (1996), estratégia é a criação de uma posição única e de valor envolvendo um conjunto diferente de atividades, e vantagem competitiva é um diferencial competitivo que não pode ser facilmente copiado pela concorrência. Uma vez que as empresas podem possuir muitas fraquezas em comparação com seus competidores, é importante que possam possuir uma vantagem competitiva sustentável. Essa vantagem competitiva pode ser conseguida, seguindo-se uma estratégia específica de *Foco*, *Diferenciação* ou *Liderança em Custos*.

Na estratégia de *Foco*, a empresa escolhe um segmento e molda todos seus esforços em atender as necessidades específicas daquele segmento. Na estratégia de Diferenciação, a empresa deve ser percebida pelos seus consumidores com um diferencial em alguns de seus atributos em relação a seus concorrentes, como entrega, *design* ou abordagem de marketing. Na estratégia de Liderança em Custo, a empresa se propõe a possuir o menor custo da sua indústria em comparação com seus competidores, devido ao acesso à matéria-prima, tecnologia ou escala de produção (PORTER, 1989).

Rosenbloom (2002) destaca que os canais de distribuição também são um importante meio de se atingir vantagem competitiva sustentável.

Neves (1999), ao desenvolver um novo modelo de planejamento para canais de distribuição, observa, na fase dos objetivos (sexto passo), que existe um relacionamento entre os objetivos da corporação e sua estratégia, com os objetivos de marketing e estratégias de marketing utilizadas. Esse autor destaca que variáveis, como volume, participação de mercado, lucratividade, quantidade e serviço aos consumidores, influenciam a estratégia de marketing e as políticas mercadológicas adotadas, inclusive políticas de distribuição.

Uma determinada estratégia de canal de distribuição pode ser elemento de criação de vantagem competitiva, pois os relacionamentos de longo prazo formados dentro da relação entre os participantes são dificilmente copiados e necessitam da construção de confiança para se desenvolverem (ROSENBLOOM, 2002; KUMAR, 1996).

Os membros do canal também podem contribuir para a estratégia de posicionamento mercadológico do fabricante. De acordo com Kotler (2000), posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar de destaque na mente dos clientes-alvo.

Para Rosenbloom (2002), quando o produto ou serviço é percebido de maneira particular na mente dos clientes, diz-se que ele foi “*posicionado*”. Segundo o autor, embora as estratégias de posicionamento dependam de vários fatores, os tipos de lojas que vendem os produtos, a forma como são exibidos e divulgados são muito importantes na determinação do posicionamento.

Em seu modelo de canais de distribuição, Rosenbloom (2002) possui uma abordagem mais voltada para a questão da utilização dos canais de distribuição como aspecto estratégico na conquista de vantagem competitiva da empresa. Para esse autor, os canais de distribuição podem ser utilizados como uma grande arma estratégica de longo prazo pois, em sua formação, o canal exige a construção de uma estrutura de relacionamentos composta de diversos participantes.

2.8 Sugestão de método de gestão de canais, segundo o autor

A partir da análise bibliográfica de canais, e dos diversos modelos de gestão apresentados no Quadro 1, o autor sugere um método que articula elementos conceituais de

modelos complementares, e engloba a maior parte dos conceitos abordados nesta revisão de literatura, separado segundo a natureza de seu aspecto gerencial.

Este método é apresentado na Figura 14. Ele diferencia-se dos demais por focar apenas a questão da gestão dos canais, e envolve aspectos operacionais; mercadológicos e comportamentais. Todos esses aspectos são influenciados pela orientação estratégica da empresa, conforme Rosenbloom (2002). Acredita-se que esse método possibilite uma análise abrangente da forma como os canais são gerenciados.

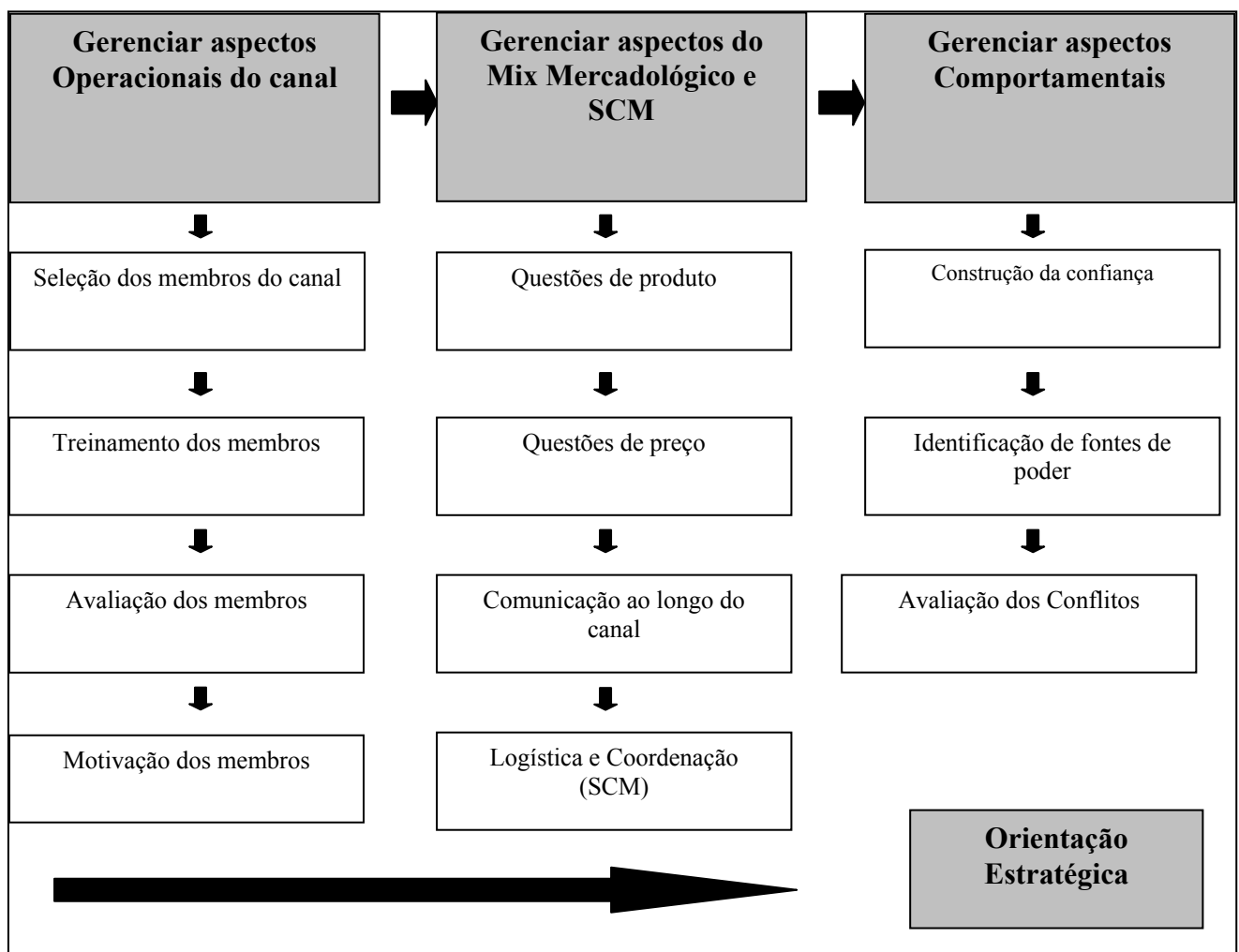


Figura 14 – Proposta de método de gestão dos canais de distribuição.

Fonte: Autor.

O método é composto por três etapas de gestão distintas; operacional, do *mix* mercadológico/SCM e comportamental, sendo cada etapa subdividida em passos, que precisam ser abordados para uma melhor gestão de cada etapa. A orientação estratégica aparece como

importante componente do processo, uma vez que pode modificar e definir estilos diferentes de gestão utilizados pelos agentes, na condução de seus canais.

3 O setor de *Petfood*

A indústria de *Petfood* no Brasil pode ser considerada jovem, tendo se consolidado no país por volta de 1985, entretanto, teve um desenvolvimento significativo nos últimos 10 anos. Longe de passar despercebido, o setor ocupa manchetes em diversas publicações nacionais e internacionais, e está definitivamente inserido no dia-dia dos consumidores proprietários de cães e gatos.

3.1 O Mercado de *Petfood*

A oferta de produtos para cães e gatos de estimação envolve diversos participantes: fabricantes de alimentos industrializados, medicamentos, produtos para higiene e embelezamento, serviços diversos, indústrias de equipamentos e acessórios, além de diversos tipos de agentes distribuidores e empresas de apoio.

Segundo a Associação Nacional dos Fabricantes de Alimentos para Animais de Estimação (ANFAL-PET), o mercado mundial de *Petfood* é estimado em mais de 12 milhões de toneladas de alimentos e é composto por 370 milhões de cães, 430 milhões de gatos e 700 milhões de outros tipos de animais de estimação. Somente em alimentos para cães e gatos, o mercado mundial é estimado em aproximadamente US\$ 40 bilhões, sendo o mercado americano responsável por aproximadamente US\$ 17 bilhões, o mercado europeu de US\$ 13 bilhões, e o restante do mundo com outros US\$ 10 bilhões (KVAMME, 2006). A Tabela 1 apresenta os maiores fabricantes mundiais de *Petfood*, por ordem de faturamento.

TABELA 1 – Maiores fabricantes mundiais de Petfood e *Market Share*.

POSIÇÃO	FABRICANTE	<i>Market</i>	<i>Vendas</i>
		<i>Share</i>	(Bilhões US\$)
		2004	2004
1	Mars Inc	24,6	9,63
2	Nestlé S/A	24,1	9,45
3	Procter & Gamble	6,8	2,68
4	Colgate-Palmolive Co	6,2	2,42
5	Del Monte Foods Co	2,8	1,09
6	Nutro Products Inc	1,3	0,51
7	Agrolimen S/A	1,3	0,49
8	S&M NuTec LLC	0,8	0,31
9	Meow Mix Co	0,8	0,31
10	Uni-Charm Corp	0,8	0,31
11	Nisshin Flour Milling Co Ltd	0,5	0,21
12	Nippon Petfood Ltd	0,5	0,19
13	Sunrise Co Ltd	0,4	0,16
14	Marulha Corp	0,4	0,15
15	Kraft Foods Inc	0,4	0,14
16	Nutriara Alimentos Ltda	0,3	0,13
17	Mogiana Alimentos S/A	0,3	0,13
18	Vitakraft-Werke	0,3	0,11
19	Pet Line Corp	0,3	0,10
20	Heinz Co, HJ	0,2	0,09
21	Total Alimentos S/A	0,2	0,09
22	Yamahisa Pet Co Ltd	0,2	0,09
23	Doggy AB	0,2	0,09
24	Dogg Man Hayashi KK	0,2	0,08
25	Süd-Chemie AG	0,2	0,07
26	Sunshine Mills Inc	0,2	0,07
27	Inaba Petfood Co Ltda	0,1	0,06
28	Palmera SpA	0,1	0,06
29	Private label	11,7	4,60
30	Others	13,8	5,39
	TOTAL	100%	39,23

Fonte: KVAMME, 2006.

No Brasil, o volume comercializado de *Petfood* saltou de pouco mais de 220.000 ton/ano em 1992, para mais de 1.500.000 ton/ano em 2005, com faturamento de quase US\$ 800 milhões (FOB), colocando o Brasil como 2º maior produtor mundiais em volume de produção, atrás apenas dos Estados Unidos, e 5º em valor de mercado. (ANFAL-Pet, 2005). O Gráfico 1 ilustra o crescimento do mercado brasileiro de *Petfood* nos últimos 12 anos.

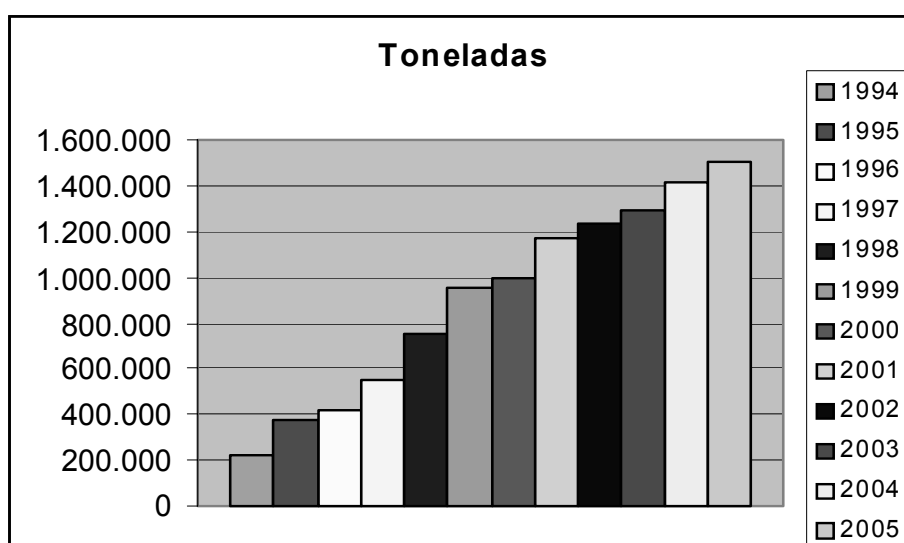


Gráfico 1 – Evolução das vendas de *Petfood* no Brasil.

Fonte: ANFAL – PET (2005).

O Gráfico 2 apresenta, para o período 1994-2005, a evolução das vendas de *Petfood* no Brasil (em dólares americanos).

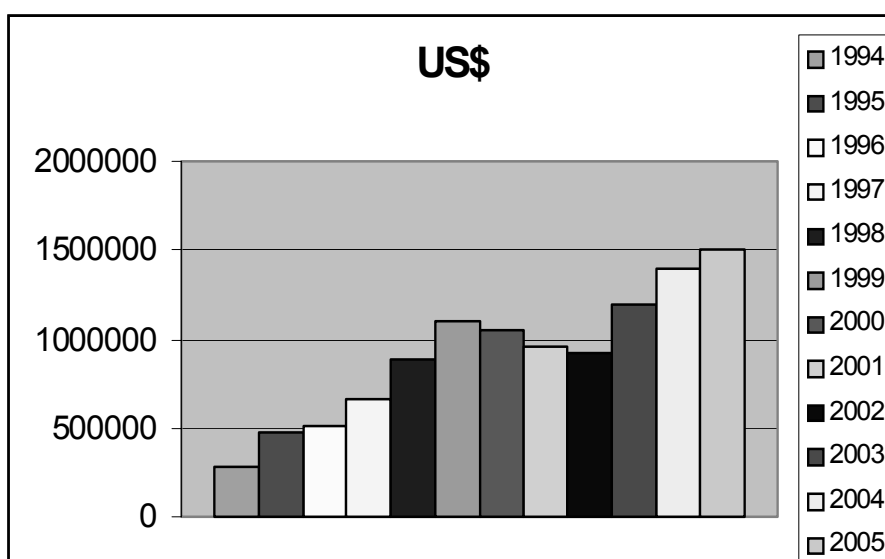


Gráfico 2 – Evolução das vendas de *Petfood* no Brasil

Fonte: ANFAL – PET (2005).

A ANFAL-PET (2005) estima que existam 29 milhões de cães e 13 milhões de gatos domésticos no Brasil. Desse total, apenas 40% são alimentados com produtos industrializados, sendo que o restante dos animais ainda se alimenta de comida caseira ou sobras da mesa. Isso sinaliza a existência de uma grande oportunidade de crescimento desse mercado, uma vez que a penetração de *Petfood* chega a 80% do mercado nos Estados Unidos e 65% na Europa.

Os cães são responsáveis por 92% do consumo desses produtos, em volume, e os gatos 8%. Em valores monetários esse percentual se modifica, pois os produtos para gatos são mais elaborados e possuem maior valor agregado em comparação com a alimentação dos cães. Isto ocorre porque os gatos possuem um sistema digestivo mais sensível do que o cão, além de necessitar de maior teor de proteínas de origem animal em sua alimentação, aumentando o custo das formulações e agregação de valor por quilo de produto.

TABELA 2 – Estimativa da configuração do mercado brasileiro de *Petfood*

SEGMENTOS	LÍDERES DE MERCADO	PATICIPAÇÃO DE MERCADO (toneladas)	VALOR MÉDIO NO VAREJO (US\$ / Kg)
<i>Super Premium</i>	Royal Canin , Pro Plan (Nestlé) e Eukanuba (P & G)	3%	3,00
<i>Premium</i>	Pedigree e Whiskas (Éffen), Alpo e Friskies(Nestlé).	22%	1,50
<i>Stantard</i>	Nutriara / Total / Guabi	25%	1,00
Econômico	Nutriara	50%	0,50

Fonte: Autor, com base nos relatos de fabricantes.

A distribuição dos produtos no mercado é heterogênea e segmentada em diversas categorias. Os segmentos são definidos em função de critérios como preços por tonelada de

produto, percentual de proteínas de origem animal, digestibilidade do alimento, performance e embalagem. Não existem dados oficiais sobre a distribuição desses segmentos dentro do total produzido, entretanto, com base em informações de dirigentes da indústria, é apresentada, na Tabela 2, uma estimativa dos diferentes segmentos e dos fabricantes líderes de cada segmento.

Alguns fabricantes segmentam ainda mais, adicionando os nichos “terapêuticos”, voltados para o controle e prevenção de doenças (*Super Premium*), e primeiro preço (super-econômicos). Existem ainda produtos úmidos, vendidos em pequenas latas de alumínio, representando uma pequena parcela do mercado. Outro segmento é o representado pelos *snacks*, que são “tira gosto”, e são consumidos em formato de biscoitos, pedaços de couro processado e pedaços recheados com derivados de carne.

Existe a impressão, entre alguns fabricantes, de que uma parcela dos fabricantes nacionais trabalha de maneira informal, conseguindo oferecer um bom produto com preços abaixo da média de mercado, o que lhe fornece certa vantagem comparativa.

Há segmentos ainda pouco significativos no Brasil, mas crescentes na Europa e EUA, que são *Petfood* produzidos com ingredientes orgânicos, *Petfood* produzidos com carne de cordeiro e produtos semi-úmidos.

3.2 O comportamento do comprador final

Alterações no comportamento dos proprietários de cães e gatos, e as mudanças ocorridas na sua relação com o animal ajudam a explicar, em parte, o crescimento do mercado, sua segmentação, o desenho dos canais de distribuição e a dinâmica do setor.

Em função de questões sociológicas, muitos animais passaram a ser tratados conforme valores e características de seres humanos, dividindo o mesmo espaço familiar e residencial. A essa “humanização” do comportamento do comprador e à maneira que eles vêem seus animais deu-se o nome de “antropomorfismo”. Os motivos desse comportamento ainda são estudados, mas acredita-se que a vida solitária nas grandes cidades, a carência afetiva e desintegração familiar têm contribuído para a acentuação desse processo. Algumas indústrias pesquisadas utilizam-se do relacionamento entre homem e animal para estabelecerem

segmentos de mercado, acreditando que o comportamento de compra desses proprietários é influenciado pela relação afetiva que ocorre entre o animal de estimação e seu dono.

3.3 As oportunidades do mercado internacional

Segundo a ANFAL-PET (2005), o mercado internacional importador de *Petfood* compreende um valor aproximado de US\$ 4 Bilhões, tendo como principais importadores o Japão (17%), Alemanha (13%) e Reino Unido (10%). As exportações brasileiras em 2004 alcançaram apenas US\$ 16 Milhões, ou menos de 0,5% do mercado mundial, e tiveram como destino os EUA (25%), Chile (15%) e Uruguai (14%).

Tendo em vista o potencial de crescimento externo, a ANFAL-PET, juntamente com a Agência de Promoção de Exportação (APEX), tem buscado, através de esforços conjuntos e participações de missões comerciais, alavancar o crescimento das vendas externas e oferecer maior dinamismo para o setor no mercado internacional.

Cabe ressaltar que os ciclos econômicos, as variações cambiais e as diversas barreiras sanitárias influenciam de maneira determinante os volumes exportados pelo país. A recente valorização cambial, combinada com a crise agrícola no ano de 2006 forçou a indústria a uma maior preocupação com o mercado interno.

3.4 Cães x Gatos

Embora os mercados de cães e gatos sejam tratados de maneira similar pelos fabricantes no que diz respeito aos canais de distribuição, existem diferenças significativas em vários aspectos:

- Fisiologicamente, os gatos, por possuírem um sistema digestivo mais sensível, por serem essencialmente carnívoros, e por serem seletivos com relação à alimentação, exigem alimentos de composição nutricional superior, especialmente com relação a proteínas animais. Nas formulações comerciais de *Petfood*, os ingredientes que fornecem

proteína de origem animal são os que possuem maior valor agregado, encarecendo as formulações e o produto final. Assim, não existe um mercado importante para alimentos para gatos no segmento econômico, simplesmente porque os animais se recusam a comer alimentos de formulação de baixa qualidade.

- Os proprietários de gatos normalmente são sofisticados e com hábitos particulares, transferindo esse comportamento na alimentação e trato do animal, procurando oferecer alimentos de boa qualidade e alimentos úmidos para que seu gato “coma gostoso”.
- Por comerem pequenas porções diariamente, o alto valor agregado de algumas formulações para gatos acaba não tendo um impacto tão importante no orçamento familiar, o que contribui para que proprietários de gatos procurem alimentar seu animal com produtos das categorias Premium e *Super Premium*. O percentual de participação desses segmentos no mercado de gatos é significativamente maior que no mercado de cães.
- Ainda com relação às quantidades, as pequenas embalagens de alimentos para gatos são facilmente vendidas em supermercados e mercearias, favorecendo a participação desses canais de distribuição no mercado total. Estima-se que 50% do mercado de *Petfood* para gatos seja comercializado através dos canais de auto-serviço, enquanto no mercado de cães esse percentual esteja em torno de 25% a 30%. As embalagens unitárias de 15 kg e 20 kg dificultam a compra por impulso, devido à dificuldade de transporte.
- Os cães possuem uma diferenciação racial entre as maiores na espécie dos mamíferos, com quase 200 raças diferentes. Podem ser encontrados cães adultos que pesam 400 gramas (raça “Pincher”) e outros que chegam a 80 kg (raça *Mastin Napolitano*). Isso significa uma proporção de 200 vezes. Tais características possibilitam às empresas, que fabricam formulação para cães, atuarem numa maior quantidade de nichos, diferenciando sua formulação em função de porte de animais e de raças específicas.

Além dos destaques supracitados, não se encontram empresas de *Petfood* que vendam alimentos apenas para gatos, mas foram encontradas diversas empresas que vendem alimentos apenas para cães. Essas empresas atuam basicamente no segmento econômico, com embalagens grandes (15 kg a 20 kg), e buscam viabilizar suas operações através do volume físico de vendas.

3.5 A cadeia do *Petfood*

A cadeia da indústria de *Petfood* e participantes de apoio são compostas de fornecedores de insumos agrícolas básicos, fornecedores de ingredientes especiais, fabricantes de equipamentos, prestadores de serviços, como manutenção de equipamentos industriais, laboratórios de análise e formulação de produtos, fornecedores de embalagens, indústrias processadoras de *Petfood* e distribuidores atacadistas e varejistas.

3.5.1 Fornecedores

Os fornecedores de matérias-primas oferecem matérias-primas como milho, soja, arroz e seus sub-produtos, como quirela de arroz, casca de amendoim, farinha de carne e ossos, farinha de frango e leveduras, entre outros. Com o crescimento do mercado de *Petfood*, os fornecedores dessas matérias-primas, que viam o setor como um comprador de suas sobras ou descartes de produção, passou a desenvolver produtos pré-processados. Fornecedores, como Bertin, e outros frigoríficos, desenvolveram processos produtivos e serviços para uma oferta diferenciada às necessidades específicas da indústria de *Petfood*, com cortes especiais e níveis de garantia diferenciados.

As variações no preço do mercado de abastecimento das *commodities* agrícolas, avícolas e pecuárias são importantes na composição do custo final e na formulação dos produtos, e os departamentos de compra das empresas estão sempre monitorando essas constantes mudanças.

Os fornecedores de ingredientes especiais são o segundo grupo da cadeia, compostos por indústria de produtos mais elaborados e com tecnologia mais avançada como palatilizantes de origem animal, pré-mix de vitaminas e minerais, óleos, proteínas especiais e outros ingredientes elaborados, que agregam valor e diferenciação aos produtos finais. Empresas multinacionais do setor instalaram-se no país para fornecerem produtos que atendessem à crescente sofisticação dos produtos finais e ao crescimento do mercado em números absolutos. Entre elas, podem ser destacadas a SPI (França), Nutron (Holanda), BASF (Alemanha) e Bio Products (EUA).

Os fornecedores de embalagem também evoluíram e adaptaram sua oferta ao segmento, oferecendo embalagens especiais para evitar a migração de gorduras e acondicionar os produtos com segurança no transporte, até chegar ao consumidor final. A qualidade da impressão, especificamente, foi uma das áreas em que houve maior evolução, oferecendo cores, vernizes e contrastes que atraíssem e diferenciassem os produtos no ponto de venda. A maior parte das embalagens atualmente é constituída de resinas plásticas e aluminizadas, oferecendo resistência e qualidade de impressão. São oferecidas em diversos tamanhos, especialmente embalagens de 0,5 kg ; 1,0 kg; 1,5 kg; 2,7 kg; 10,1 kg e 15 kg.

No segmento de fornecedores de equipamentos, houve uma mudança tecnológica e produtiva significativa. Os fabricantes passaram a consumir serviços e equipamentos mais específicos, mais profissionalizados e mais intensivos em tecnologia, com o objetivo de suprir a crescente demanda por volume e qualidade dos alimentos.

Os principais equipamentos utilizados no processo de manufatura, que é contínuo, são silos de armazenagem, misturadores, moedores de cereais, tanques palatabilizantes, esteiras de transporte e, principalmente, as extrusoras, onde se dá o cozimento dos cereais e sua posterior expansão, garantido uma melhor digestibilidade para o consumo animal. Os maiores fornecedores de extrusoras, que são considerados equipamentos críticos no processo produtivo, são: Ferraz (nacional), Extrutech (EUA) e Wenger (EUA).

3.5.2 Empresas Fabricantes

O Brasil possui 80 fabricantes de *Petfood*, com 85 plantas industriais, e uma capacidade instalada para a produção de até 2.236.000 toneladas de *Petfood* por ano, e atualmente com uma ociosidade de mais de 30%, possibilitando um rápido crescimento da oferta sem investimentos significativos em plantas industriais. O Estado de São Paulo é o maior produtor nacional, respondendo por 45% da fabricação dos produtos, e por 38% do consumo nacional (ANFAL-PET, 2005). A indústria possui um perfil variado, sendo formada por grandes multinacionais de alimentos e produtos de consumo, que possuem também uma divisão específica para *Petfood*, empresas originadas na cadeia, e que passaram a industrializar *Petfood*, e empresas que produtoras de rações para bovinos e eqüinos, que utilizaram parte de

sua estrutura de forma sinérgica na produção de *Petfood*. A Tabela 3, baseada na opinião de executivos das principais indústrias, demonstra as características dos fabricantes e uma estimativa de sua participação de mercado. A estimativa de participação de mercado é apresentada em percentuais relativos de volume (toneladas) e faturamento (R\$).

Outros fabricantes, como Kowalski, Socil, Anhanguera, Alisul e DalPet, possuem participação em diversas áreas do território nacional, e estão originalmente vinculados à fabricação de rações para animais de grande porte (exceto Dal Pet – setor químico). Outros fabricantes regionais de pequeno porte surgiram em função do crescimento do mercado, e acredita-se que se desenvolvam em função da menor qualidade do produto final, sua atuação regional e informalidade fiscal de parte de suas operações.

Em anos recentes, houve uma consolidação mundial do setor, sendo que grandes empresas foram compradas por empresas e grupos financeiros ainda maiores. Nos EUA, as principais aquisições envolveram a Purina, incorporada pela Nestlé, a Royal Canin (França), incorporada pela MARS-Éffen (EUA), Iam's (EUA), incorporada pela Procter & Gamble. Arovit (Dinamarca) e Duane (EUA), também incorporadas pelo grupo MARS-Éffen (EUA). Nacionalmente existe a percepção de que tão logo o mercado no Brasil estabilize suas taxas de crescimento, haverá fusões e aquisições, criando barreiras de entrada e aumentando de maneira dramática as necessidades de investimentos em marketing, P&D e logística para as empresas manterem ou aumentarem sua participação de mercado. Em decorrência dessa mudança, a competição será ampliada entre os fabricantes, diminuindo as margens unitárias de lucratividade e exigindo produção em grande escala para viabilizar suas operações.

Tabela 3 – Estimativa de participação dos fabricantes no mercado brasileiro segundo executivos entrevistados durante a pesquisa

GRUPO CONTROLADOR	FABRICANTE	PRINCIPAIS MARCAS	MARKET SHARE (em toneladas)	MARKET SHARE (faturamento)	PAÍS DE ORIGEM
NUTRIARA (Segmentos econômico e <i>standard</i>)	NUTRIARA	Foster, Ringo, Dog Show	25%	15%	Brasil
SUL MINEIRA (Segmentos <i>Standard</i> , <i>Premium</i> , <i>Super Premium</i> e econômico)	TOTAL	Big Boss, Nero, K&S, Max, Líder	15%	10%	Brasil
MARS (Segmentos <i>Standard</i> , <i>Premium</i> e <i>Super-Premium</i>)	ÉFFEN	Pedigree, Whiskas, Kit Kat	10%	20%	EUA
MARS (Segmentos <i>Premium</i> e <i>Super Premium</i>)	ROYAL CANIN	Royal Canin	3%	6%	França/EUA
NESTLÊ (Segmentos <i>Standard</i> , <i>Premium</i> e <i>Super Premium</i>)	NESTLÊ	Purina, Alpo, Friskies, Pro Plan	10%	20%	Suíça
MOGIANA ALIMENTOS (Segmentos <i>Standard</i> , <i>Premium</i> , <i>Super Premium</i> e econômico)	GUABI	Faro, Herói, Fiel, Sabor e Vida, Top Cat	10%	7%	Brasil
GRANFOOD (Segmentos, <i>Premium</i> e <i>Super Premium</i>)	PREMIER PET	Premier, Golden	2%	4%	Brasil
PROCTER & GAMBLE (Segmentos, <i>Premium</i> e <i>Super Premium</i>)	IAM'S	Eukanuba Iam's	0,5%	1,0%	EUA
COLGATE (Segmento <i>Super Premium</i>)	HILL'S	Science Diet Prescription Diet	0,1%	0,3%	EUA

Fonte: Autor, com base em relatos dos fabricantes.

3.5.3 Canais de Distribuição

A distribuição de *Petfood* no Brasil possui uma característica muito singular: enquanto nos EUA e Europa mais de 60% da distribuição se concentra em lojas de auto-serviço, como supermercados, hipermercados e lojas de desconto, no Brasil esses canais representam apenas 30% da distribuição. O restante fica concentrado em lojas especializadas, como agropecuárias, *Petshops*, clínicas veterinárias e *Pet Stores*. Estima-se que existam por volta de 60.000 pontos de venda de *Petfood* no Brasil, sendo 30.000 lojas de auto-serviço e 30.000 lojas especializadas.

Os varejistas de auto-serviço tem feito um esforço grande e contínuo no sentido de captar parcelas importantes desse mercado, mas questões culturais e a preferência dos compradores em adquirir embalagens grandes (entre 15 kg e 20 kg), não disponíveis nos supermercados e hipermercados, dificulta um maior desenvolvimento da venda nesses canais. Os produtos ocupam muito espaço físico, o que é um fator crítico no auto-serviço e embora não existam dados exatos, acredita-se que embora o volume absoluto de vendas esteja em crescimento, o percentual de sua participação vem se mantendo.

Outro fator, que explica a grande participação de lojas especializadas na distribuição, deve-se ao fato do consumidor nacional estar acostumado a comprar produtos para criação e artigos para jardinagem em agropecuárias, que são lojas especializadas em medicamentos veterinários, rações, utensílios para jardinagem e sementes. Esse comportamento de compra levou naturalmente os compradores a buscarem *Petfood* em agropecuárias, e também nas *Petshops*, que surgiram posteriormente. *Petshops* são lojas especializadas em produtos para animais de estimação que normalmente agregam serviços de banho e tosa, além de possuírem *layout* mais sofisticado.

A mensuração da participação de cada fabricante no mercado é insatisfatória, pois empresas de monitoramento de mercado, como NIELSEN, que normalmente audita as participações de mercado dos fabricantes em diversas categorias de produto, não possui metodologia adequada para mensuração de canais especializados de *Petfood*, uma vez que focam a distribuição em canais de auto-serviço e mercearias.

Em determinadas regiões do país, em especial no Nordeste, as lojas tradicionais e especializadas não se desenvolveram tanto, e os supermercados possuem uma maior participação no volume total comercializado.

A partir do final da década de 90, surgiram, em São Paulo, as primeiras *Pet Stores*, que são lojas especializadas em *Petfood*, e eventualmente também em produtos para jardinagem e produtos veterinários, que possuem uma grande área de venda. Não existe ainda uma classificação oficial, mas existem *Pet Stores* que possuem mais de 2.000 m² em área de vendas. Essas *Pet Stores* iniciaram, a partir dos anos 2000, um processo de expansão, formando as primeiras redes de lojas especializadas no país. Nos EUA, essas redes são muito comuns, e empresas como *Pet's Mart* e *Petco* possuem centenas de lojas espalhadas por todo o país. No Brasil, atualmente existe a rede COBASI na cidade de São Paulo, com 5 lojas, e a *Pet Marginal*, voltada exclusivamente para venda de artigos para animais de estimação, com sede na Marginal Tietê e uma rede de franquias no interior de SP, com o nome de “Bicho sem Grilos”.

As agropecuárias continuam a existir e muitas adaptaram seu *mix* para venda de *Petfood*, constituindo um importante canal de distribuição especializado para a indústria, oferecendo atendimento especializado ao consumidor, recomendação sobre produtos e modo de utilização.

Além disso, as Clínicas Veterinárias multiplicaram-se e especializaram-se, oferecendo serviços e venda de produtos, desempenhando atualmente um importante papel na formação de opinião e educação dos consumidores, além da venda “qualitativa” de produtos *Premium* e *Super-Premium*. Finalmente, os criadores profissionais de cães, registrados em associações, possuem acesso privilegiado na compra dos produtos, especialmente das categorias *Premium* e *Super-Premium*. Isto ocorre devido ao interesse dos fabricantes em que esses profissionais, na venda de filhotes com *pedigree*, transmitam informações sobre o bem estar do animal ao novo proprietário, recomendado sua marca e produtos.

Uma observação importante é que as linhas *Super-Premium* são distribuídas pelos fabricantes somente nos canais especializados, evitando que as grandes redes de auto-serviço promovam agressivamente o produto, criando conflitos de distribuição em um produto que pode ser considerado caro e de alto nível técnico, que necessita de venda pessoal para ser vendido. Já os demais segmentos podem ser encontrados em todos os tipos de canais.

Os produtos econômicos, normalmente, estão concentrados em agropecuárias, que possuem uma clientela mais voltada para o perfil desse tipo de produto. Nos últimos três anos, esse segmento tem ganhado um espaço importante nas gôndolas dos supermercados, em função de sua competitividade em preço.

No mercado atacadista, existe a figura chamada pelos fabricantes de “distribuidor”. Um “distribuidor” é um atacadista especializado que possui a maior parte de seu faturamento voltado para a comercialização de *Petfood*, e que revende esses produtos para pequenas lojas especializadas como *Petshops*, clínicas veterinárias, agropecuárias e criadores que não são atendidos diretamente pelo fabricante. Em muitos casos, esse “distribuidor” trabalha com exclusividade territorial, representando comercialmente apenas um fabricante ou uma linha de produtos, fazendo a logística regional, através da distribuição exclusiva ou seletiva.

Os atacadistas tradicionais de produtos alimentícios possuem uma pequena penetração nas lojas especializadas, dominadas pelos “distribuidores”, mas são competitivos nas regiões mais remotas do país, por possuírem logística de entrega mais fragmentada.

3.5.4 Associações de Classe

Existem diversas associações de classe dentro da cadeia. As mais conhecidas são descritas a seguir:

Associação Nacional dos Fabricantes de Alimentos para Animais de Estimação (ANFAL-PET). Foi criada em 1980 para defender o interesse dos fabricantes de alimentação animal. Em 2004, passou a representar especificamente os fabricantes de alimentos para os animais de estimação, sob o nome ANFAL-PET. Atualmente conta com 37 fabricantes associados, que representam 85% da produção brasileira de *Petfood*, e concentra seus esforços em procurar oportunidades comerciais no mercado externo e debater políticas públicas para o setor, especialmente solicitando redução da tributação sobre os produtos, consideradas a maior do mundo. Enquanto em outros países o *Petfood* é visto como um setor que contribui para o desenvolvimento da agricultura, e possui tributação similar aos alimentos básicos da alimentação humana, no Brasil, é taxado como supérfluo, com tributação direta em torno de 30%. Com outros tributos, como substituição tributária, COFINS e CPMF, a carga tributária total se aproxima de 50% do valor final dos produtos, contra 7% nos EUA e 18,50% na Europa (ANFAL-PET, 2005).

Associação Nacional dos Clínicos Veterinários de Pequenos Animais (ANCLIVEPA). Criada em 1957, possui 10.000 associados, e realiza uma importante feira anual com a participação das maiores indústrias de *Petfood* e de medicamentos veterinários para animais de pequeno porte. Congrega clínicos veterinários, oferecendo informações e disseminação de boas práticas técnicas, e articulando uma rede de contatos desses profissionais.

Conselho Regional de Medicina Veterinária (CRMV). Está organizado nacionalmente, com sede em cada uma das unidades da Federação, e tem como objetivo regulamentar a profissão. Também possui a função de fiscalizar a venda de produtos veterinários e *Petfood* nos estabelecimentos atacadistas e varejistas.

Associação Brasileira de Cinofilia (Antiga CBKC /ACB). Associação que engloba os criadores profissionais, regulamentando as provas e exposições caninas, formando árbitros e definindo critérios para a tipologia das raças, conferindo um certificado denominado *pedigree*. Esse certificado determina se um cão pode ser considerado legitimamente pertencente a uma raça e conseqüentemente garantindo-lhe maior valor comercial. Possui uma rede de contatos internacionais, especialmente com a Federation Cynotechnique International (FCI), com sede na França.

As associações felinas possuem um nível de organização mais regional, com destaque para os clubes do gato das cidades de São Paulo-SP e do Rio de Janeiro-RJ. Assim como as associações caninas, as associações felinas estabelecem padrões e certificados de raça, promovem competições e mantêm uma rede de contatos com associações internacionais.

3.5.5 Outros Participantes

Diversos prestadores de serviços especializados foram agregados à cadeia, como empresas de reparos e ferramentaria, consultoria de formulação de produtos, empresas em consultoria de gestão e marketing, empresas de projetos de plantas de *Petfood* e empresas de jornalismo e mídia, produzindo informação através de revistas especializadas, sites e informativos. Esses participantes, juntamente com fabricantes, atacadistas, varejistas e associações de classe formam um “universo *pet*” com negócios gravitando no redor de cães e gatos.

Existem ainda duas grandes feiras anuais do setor, que reúnem todos os participantes: a *Pet Fair* e a *Pet South América*, com destaque para a segunda. Essas feiras ocorrem anualmente na cidade de São Paulo-SP, Brasil, no segundo semestre, e proporcionam troca de informações e negócios entre os participantes do setor.

3.6 Regulamentação

A regulamentação da comercialização do *Petfood* é feita pelo Ministério da Agricultura, através do Decreto 76.986 de 06/01/1976, que trata de alimentação animal. Especificamente para rações de cães e gatos, existe a Instrução Normativa n° 9 de 09/07/2003, que traz a regulamentação atual, que pode ser obtida através do sistema SIPE, no site www.agricultura.gov.br. Esse órgão registra as formulações de cada produto, em processos fornece a certificação do produto, separados. Uma vez analisada e aprovada, a formulação é autorizada a ser comercializada.

Os fabricantes, ao especificarem níveis mínimos de garantia nutricional, observam indicações de um órgão internacional denominado *Association of American Feed Control Officials* (AAFCO), que é uma referência no estudo de formulações e necessidades nutricionais mínimas em alimentação animal.

A comercialização de rações e produtos veterinários no atacado e varejo são fiscalizados pelo CRMV (Conselho Regional de Medicina Veterinária) que exige que os estabelecimentos comerciais atacadistas e varejistas que comercializem *Petfood* sejam certificados por um veterinário registrado. Esta regulamentação é determinada pela Resolução 592/02, que regulamenta a comercialização de Rações.

4 Apresentação dos Resultados

Esse capítulo detalha os resultados da pesquisa provenientes dos estudos de casos realizados e das análises subsequentes. São abordadas a caracterização das empresas pesquisadas e a análise das estruturas e funções dos diferentes canais de distribuição utilizados pelos fabricantes brasileiros de *Petfood*, bem como a forma com que são gerenciados, sua intensidade e os membros participantes do canal.

Para facilitar a compreensão e discussão dos dados coletados, são apresentadas as tabulações das respostas dos questionários pelas empresas, juntamente com comentários e análises do material coletado. Eventualmente apresentam-se quadros auxiliares com a opinião dos varejistas, fazendo o contraponto com a opinião da indústria, completando assim as informações coletadas, que são então analisadas e comentadas.

A apresentação e análise dos dados buscam responder ao problema e objetivos da pesquisa apresentados nos itens 1.2 (Problema de pesquisa) e 1.3 (Objetivos de Pesquisa), dessa dissertação.

4.1 Caracterização das empresas pesquisadas

Para a realização da pesquisa de campo foram pesquisados cinco fabricantes brasileiros de *Petfood* (aqui denominados Fabricantes A, B, C, D, E), com diferentes características de tamanho e segmento de produtos, bem como aplicado um questionário de contraponto com três empresas varejistas: uma Agropecuária, uma *Petshop* e uma Clínica Veterinária que revende alimentos de *Petfood* para animais de estimação. Dois atacadistas exclusivos foram visitados e entrevistados de forma exploratória, com o objetivo de coleta exploratória de informações. Essas organizações foram escolhidas de acordo com os critérios estabelecidos no item 1.3 do capítulo 1.

A análise dos organogramas das empresas entrevistadas pode evidenciar como segmentam seus canais de distribuição e com que importância eles são tratados dentro do

contexto organizacional do fabricante. Assim, apresenta-se nos parágrafos seguintes, o organograma genérico das empresas pesquisadas, com detalhamento do departamento comercial. Esses departamentos normalmente são os mais envolvidos na coordenação e gerenciamento dos membros do canal de distribuição.

Acredita-se que quanto maior e mais específica for a estrutura de gestão dos canais de distribuição, mais aparelhada e madura tecnicamente está a empresa para lidar com os intermediários e maior será a eficiência dos canais utilizados, desde que as estratégias utilizadas sejam similares.

4.1.1 Fabricante A

O estudo do caso A foi realizado em agosto de 2005, tendo sido entrevistado o Presidente e fundador da filial brasileira da empresa, uma organização multinacional com sede na França (embora pertença a investidores americanos) e uma subsidiária no Brasil localizada no interior do Estado de São Paulo. A empresa está no país desde 1990 e conta atualmente com 75 funcionários. Sua gestão é completamente profissionalizada e descentralizada, com muitos serviços terceirizados. Atualmente o controle acionário dessa empresa foi comprado pelo grupo controlador do Fabricante C, porém a administração e gestão continuam independentes.

O Fabricante A atua nos segmentos *Super Premium* e *Premium* do mercado, sendo líder do segmento *Super Premium*, com 35% de participação. A empresa possui filosofia de trabalhar apenas com atacadistas exclusivos, que revendem unicamente seu produto, chamados “distribuidores exclusivos”. Esses “distribuidores” possuem áreas geográficas delimitadas e revendem os produtos do fabricante apenas para clientes que estão dentro de seu território. Eventualmente podem comercializar algum outro produto, desde que não seja *Petfood*, que possua sinergia com animais de estimação e tenha uma imagem de qualidade. Também é necessária a abertura de outra empresa para emissão de notas fiscais diferenciadas, e a principal atividade do empreendedor (pessoa física) deve ser preferencialmente a distribuição dos produtos desse fabricante.

Essa estrutura de distribuição foi desenvolvida na matriz da empresa desde a sua fundação, na França, e esse modelo foi implantado no Brasil desde o início de suas atividades.

O modelo foi muito criticado no início, pois se acreditava que inibiria a eficiência da distribuição, entretanto, mostrou-se tão eficaz que foi parcialmente implementado pelos concorrentes líderes de mercado.

Os produtos da empresa destacam-se pela inovação, quantidade de lançamento e variedade de embalagens e apresentações. Buscam consumidores mais exigentes, que valorizam a marca e padrões rígidos de qualidade. A empresa atua com forte comunicação para profissionais do mercado, como criadores e veterinários, que são chamados “prescritores”, ou formadores de opinião.

Atualmente é o único fabricante nacional de alimentos terapêuticos especiais para cães e gatos, além de possuir uma linha de produtos para revenda exclusiva por veterinários. Diferencia produtos e embalagens para criadores profissionais de cães, *Petshops* e, em menor escala, para agropecuárias e clínica veterinárias.

A empresa não vende seus produtos nos varejistas de auto-serviço (supermercados e hipermercados), pois acredita que esses canais tumultuariam sua filosofia e política de distribuição, causando conflitos e desmotivando os demais participantes.

Os preços praticados pela empresa estão no segmento superior do mercado, mesmo se comparados aos seus concorrentes diretos. A empresa possui distribuição nacional, está presente em todos os estados brasileiros, que são atendidos por mais de 40 distribuidores exclusivos regionais.

No caso do Fabricante A (Figura 15), o departamento comercial é composto de uma estrutura específica para lidar com os canais, enquanto o departamento de marketing atua em promoções ao consumidor e estratégias de comunicação com formadores de opinião. No departamento comercial existe uma estrutura com três subdivisões. A primeira subdivisão é composta por supervisores regionais que visitam os atacadistas exclusivos e promovem políticas conjuntas da indústria. Também fazem a supervisão de “campo” e o monitoramento do mercado e atacadistas, checando os padrões de desempenho e eficiência da distribuição.

A divisão de logística oferece apoio na montagem das cargas e envio de material promocional, bem como supervisiona o sistema de troca de informação. A divisão de negócios analisa as informações trocadas com os atacadistas exclusivos, acompanha o desempenho de vendas dos clientes chave (*key accounts*) dos atacadistas e estabelece políticas comerciais, envolvendo fabricantes, atacadistas e varejistas.

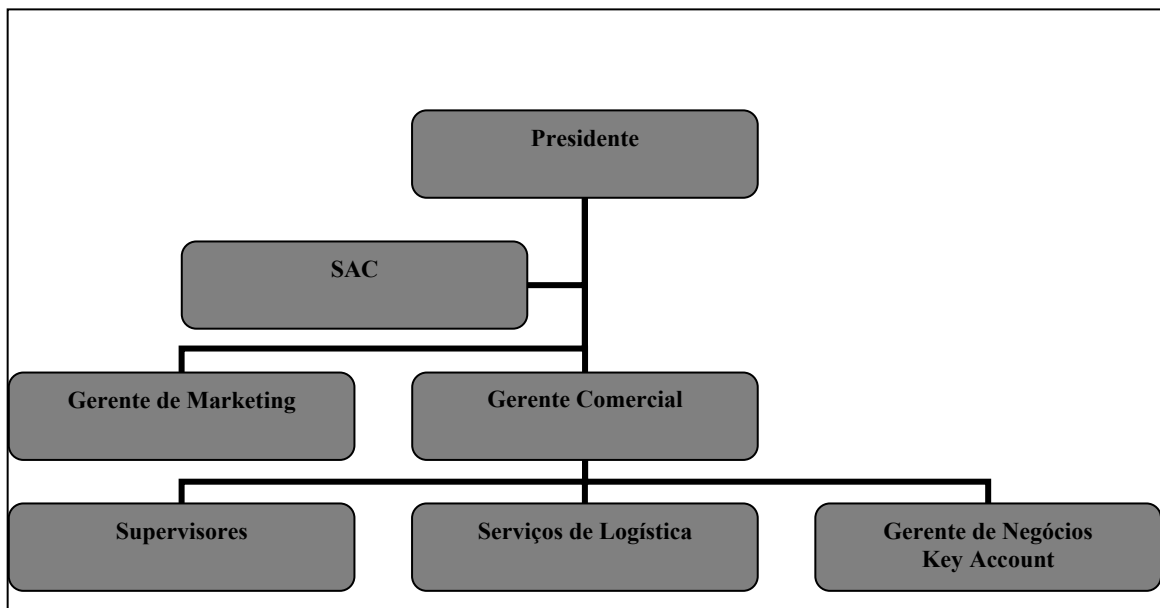


Figura 15 – Organograma Fabricante A

Questionando o Fabricante A sobre os motivos da não distribuição de seus produtos nas lojas de auto-serviço, ele informou acreditar que seu consumidor necessita de maior conteúdo de informação e venda pessoal para motivação da compra, pois os produtos são mais caros e os espaços nas lojas de auto-serviço são restritos; sua categoria de produtos é grande e específica. O Fabricante A possui, por exemplo, 18 diferentes tipos de alimentos para gatos, com 4 tipos de embalagem cada.

O Fabricante A acredita que, agindo dessa forma, “protege” seus canais especializados das grandes promoções do auto-serviço, e assim garante maior fidelidade, confiança e colaboração desses varejistas.

4.1.2 Fabricante B

A coleta de dados do Fabricante B também ocorreu no mês de Agosto de 2005 e o entrevistado foi o Gerente de Projetos e Negócios da empresa, cargo que ocupa há 13 anos, tendo passado por diversas divisões da empresa.

A empresa é global e de origem Suíça, possui capital aberto e 250.000 funcionários em todo o mundo (16.000 no Brasil). Esta instalada no Brasil há mais de 80 anos e

atua em diversos segmentos de negócios com divisão de Lácteos, Chocolates, Refrigerados, *Food Service*, Água e *Petfood*, que é uma das maiores divisões da empresa, e a que mais cresce em todo o mundo.

Especificamente, no ramo de *Petfood*, a empresa iniciou suas atividades no Brasil em 1997, com o lançamento de uma linha de produtos, na época, importados. Em seguida, comprou uma planta industrial pronta, localizada no Sul do Brasil. A empresa também absorveu, em 2002, um dos maiores fabricantes globais de *Petfood*, que possuía forte presença de mercado, especialmente nos EUA e Brasil.

Atualmente, a empresa possui duas plantas industriais que fabricam exclusivamente *Petfood*, sendo uma no interior de SP e outra no Sul do Brasil. Possui também um grande centro de distribuição de *Petfood*, localizado no interior do Estado de São Paulo. Atua nos segmentos *Super-Premium*, *Premium* e *Standard*, com a vice-liderança no segmento *Super-Premium*, co-liderança do segmento *Premium* com o Fabricante C (em faturamento) e importante participação no segmento *Standard*.

Desde sua entrada no mercado, e também como consequência da fusão que ocorreu nos anos recentes, a empresa experimentou diversos modelos de distribuição, desde atacadistas exclusivos de *Petfood* até atacadistas genéricos sem exclusividade. A empresa adota uma distribuição segmentada, como será apresentado posteriormente, possuindo uma série de marcas que estão em fase final de reposicionamento, de acordo com os canais de distribuição e com a força da marca. Algumas marcas foram ou estão sendo extintas, outras são focadas em canais como agropecuárias, supermercados, *Petshops* e veterinários. A marca *Super-Premium*, que recebe forte apoio de investimento, não é comercializada em canais de auto-serviço, ficando restrita aos canais especializados.

Os Fabricantes B e C possuem outras unidades de negócio além da divisão *Petfood*, entretanto, suas estruturas de distribuição são distintas. O Fabricante B apresenta uma estrutura divisional especializada em *Petfood*, e também especializada no tipo de canal que atende. Possui toda uma divisão organizacional específica para a área de *Petfood* (Figura 16), com CEO's dedicados nas divisões nacionais e continentais. Existem dois departamentos especializados em marketing, sendo um exclusivamente para a linha *Super-Premium* e um para as linhas *Standard* e *Premium*. O departamento de RH é dedicado a essa divisão, provendo recrutamento e treinamento específicos. O departamento de "Trade Comercial" é especializado em efetuar o monitoramento e coordenação dos canais de distribuição. Dentro desse departamento ficam os responsáveis por implantar e acompanhar as políticas de promoção

comercial, relacionamento, troca de dados e acompanhamento dos *key accounts*, que são clientes preferenciais, com grande volume de compras, reputação e potencial de crescimento.

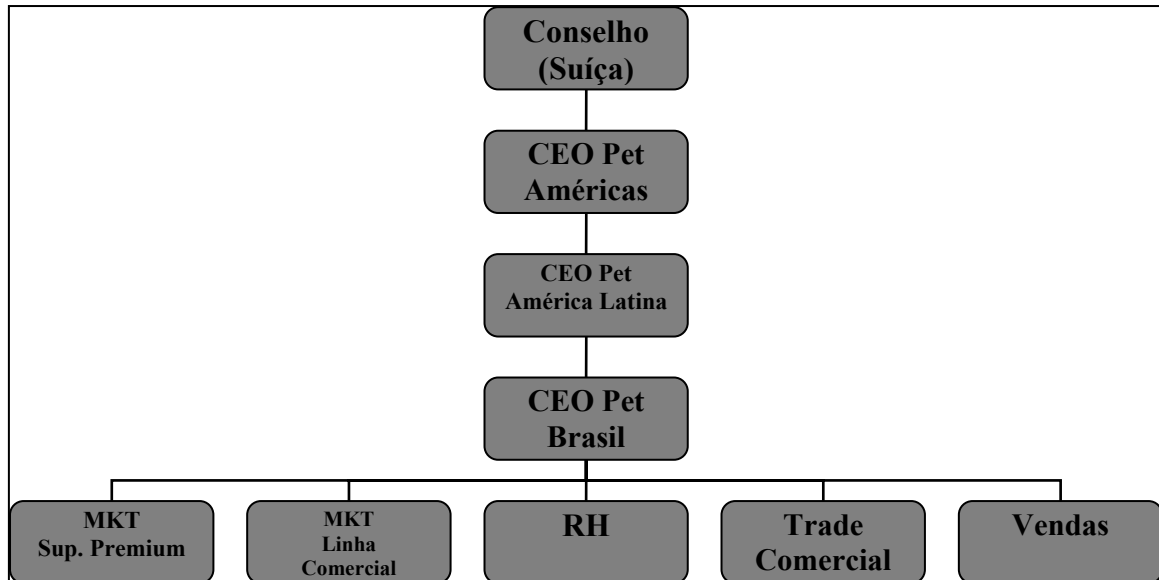


Figura 16: Organograma do Fabricante B.

O departamento de vendas coordena os vendedores de campo em atividades operacionais, visitam os clientes atacadistas e varejistas, tirando pedidos e implantando as táticas comerciais. O departamento de gestão de projetos faz a avaliação de todo o desempenho e acompanhamento da divisão *pet*, bem como propõe novas metodologias estratégicas e mercadológicas, acompanhando os projetos em andamento.

O entrevistado destacou que existe uma diferença, em torno de 15 anos, na forma e profissionalismo, como é feita a gestão entre os canais de auto-serviço e os canais especializados em *Petfood*, como agropecuárias, *Petshops* e veterinários. A empresa do entrevistado possui uma tradição de 80 anos de relacionamento com canais no Brasil, e acompanhou todo o histórico do desenvolvimento dos canais de auto-serviços. Nos canais especializados de *petfood*, embora a empresa tenha apenas uma década de relacionamento, percebe que esta diferença de desenvolvimento ocorre em função comportamento dos canais especializados quanto a técnicas de promoção, percepção do comportamento do consumidor, *merchandising*, técnicas de negociação, logística e gestão de rh. Isto fica evidente para a empresa, que trabalha com o canal de auto-serviço e o canal especializado.

4.1.3 Fabricante C

No Fabricante C, a coleta de dados foi realizada em novembro de 2005, tendo sido entrevistado o Gerente de Marketing de *Petfood*.

O Fabricante C é uma grande empresa global, de capital fechado, que possui sede nos EUA e atua nos segmentos de alimentação humana e *Petfood*. Seus negócios envolvem diversas divisões como Cereais, Chocolates, *Petfood*, Molhos, Temperos, e dispositivos eletrônicos para a venda em *Vending Machines*. O segmento de *Petfood* é muito importante para a empresa, que é líder mundial nesse setor, e um dos líderes do mercado no Brasil.

Sua planta industrial de *Petfood* encontra-se no interior do Estado de São Paulo e atende a todo o mercado brasileiro. Divide a co-liderança de mercado (quando consideradas as vendas em Reais) juntamente com o Fabricante B, atuando nos segmentos *Super Premium* (de maneira muito modesta), *Premium* (com forte participação) e *Standard*. Possui também alimentos úmidos para cães e gatos, vendidos em pequenas latas.

O Fabricante C possui um Presidente e um Diretor de Vendas, que comanda três Gerentes Comerciais (Figura 17). Os Gerentes Comerciais dividem-se em três especialidades, sendo um para atendimento de grandes clientes (*key account*), um para atendimento de canais de “vendas por impulso” (mercearias) e outro especializado no atendimento a atacadistas exclusivos em *Petfood*. É importante destacar que a equipe de vendas da empresa atua em territórios pré-definidos, porém efetua a venda de todos os produtos, não havendo uma especialização por linhas.

O Presidente é assessorado pelo Gerente de Marketing, que trata também de assuntos estratégicos e de Marketing.

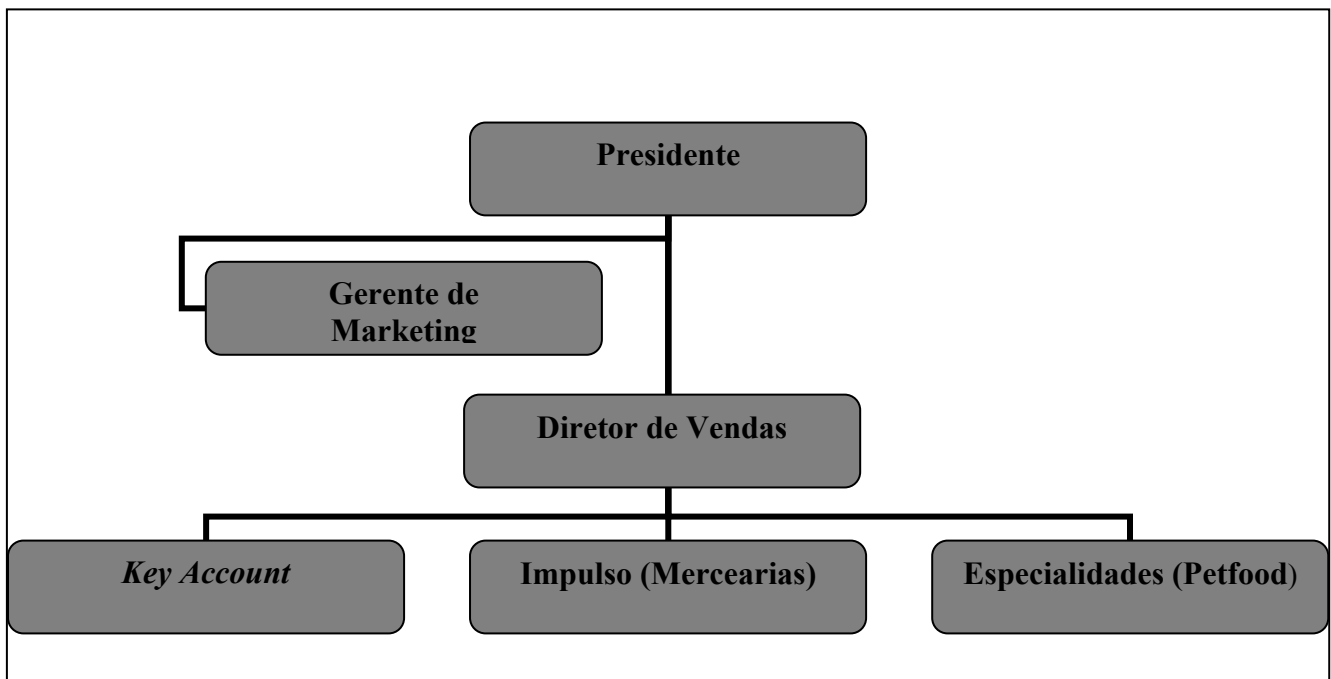


Figura 17: Organograma do Fabricante C.

4.1.4 Fabricante D

Em Setembro de 2005, ocorreu a entrevista como o Fabricante D, tendo sido entrevistado o Gerente de uma das divisões de *Petfood* da empresa.

A empresa atua nos segmentos *Super-Premium* (de maneira modesta), *Premium e Standard*, onde é um dos líderes do segmento e possui forte atuação. O capital é 100% nacional e a sede localiza-se no interior de SP, embora a planta esteja no Sul de Minas Gerais. A empresa possui aproximadamente 1.000 funcionários e detém a vice-liderança do mercado nacional em volume de produção (ton.).

A empresa D está no mercado há 10 anos e possui diversas marcas fortes, com boa penetração em todo o território nacional, trabalhando com atacadistas exclusivos, não exclusivos e de auto-serviço. No varejo, possui grande penetração em agropecuárias, e penetração regular em *Petshops* e clínicas veterinárias. Atende diretamente grandes supermercados com algumas linhas de produtos, e também se utiliza de atacadistas de auto-serviço para o atendimento de mercearias e pequenos supermercados.

O Fabricante D possui uma diretoria de vendas e três Gerentes de Negócios, especializados em três diferentes linhas de *Petfood* (Figura 18), assistidos por um veterinário de ação comercial. Esses gerentes possuem no total mais de 30 “supervisores dedicados” que atuam de forma independente em seus territórios, monitorando varejistas e atacadistas e atendendo diretamente aos principais clientes.

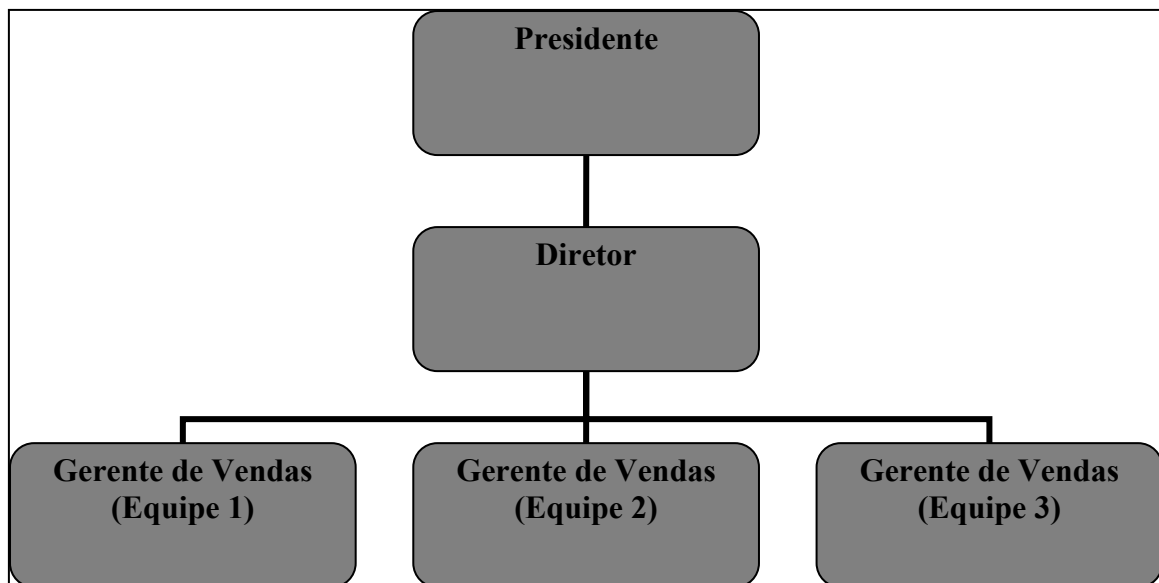


Figura 18 – Organograma do Fabricante D.

4.1.5 Fabricante E

A entrevista com o Fabricante E foi efetuada durante o mês de Agosto de 2006, tendo sido entrevistado o fundador e atual sócio-gerente da empresa. O segmento de atuação da empresa é unicamente o segmento econômico, com produtos para cães e gatos.

O Fabricante E é de propriedade familiar, possui 16 funcionários e está instalado no interior do Estado de São Paulo há 5 anos. Possui atuação regional, com vendas no Sul do Estado de Minas Gerais e majoritariamente no interior do Estado de São Paulo, em um raio de 60 km de sua planta industrial. Antes de iniciar suas atividades como fabricante, o proprietário prestava serviços de manutenção mecânica em equipamentos de extrusão de *Petfood* em

indústrias da região, e resolveu fabricar alimentos para cães e gatos ao perceber o rápido crescimento das empresas nas quais prestava serviços. A empresa encontra-se atualmente com toda sua produção vendida e com a capacidade ociosa esgotada.

Basicamente, os produtos são vendidos apenas em agropecuárias e eventualmente em algumas *Petshops*. Como diferencial, o Fabricante E acredita possuir a agilidade regional de entregas, preços competitivos, e boa relação entre ingredientes utilizados e o preço cobrado. O fabricante E atribui essa vantagem à sua baixa estrutura administrativa e comercial (apenas 2 colaboradores), preços competitivos e utilização de bons ingredientes para um produto econômico.

Embora as vendas estejam em crescimento, o entrevistado comentou que para se manter competitivo, reduziu seus preços em 40% nos últimos anos, apesar dos aumentos constantes nos custos das matérias-primas.

O organograma do fabricante E é bastante simplificado, pois o proprietário só possui um assistente administrativo, e todas as demais funções da empresa são terceirizadas ou preenchidas com cargos operacionais. O departamento comercial da empresa é terceirizado, por meio de um representante comercial autônomo, conforme indica a Figura 19.

O representante comercial nomeia os atacadistas autorizados a revenderem o produto do fabricante. A empresa oferece toda a sua linha para apenas um atacadista exclusivo em cada região, entretanto não exige que esse atacadista revenda com exclusividade apenas os seus produtos, ou seja, a exclusividade não possui mão dupla. Evita, no entanto, escolher atacadistas que possuam uma forte distribuição de produtos que concorrem diretamente com sua linha. Questionado sobre a razão de escolher apenas um atacadista por região, o proprietário indicou que isso facilita o volume de compras, a montagem de cargas, simplifica o processo de relacionamento com esses atacadistas e diminui a necessidade de uma estrutura administrativa mais complexa.

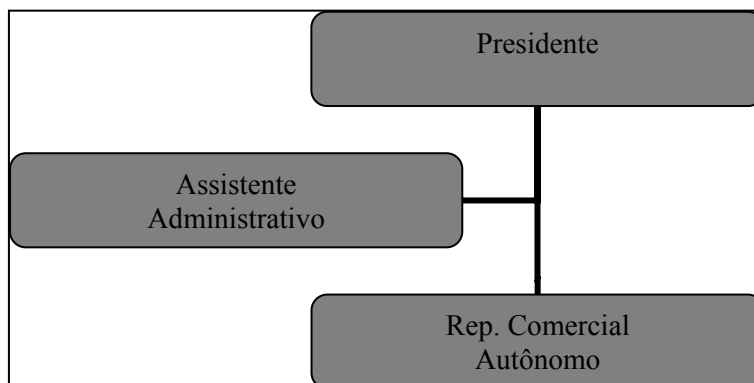


Figura 19: Organograma do Fabricante E.

O Quadro 11 resume as características dos cinco fabricantes estudados para a realização desta pesquisa.

Fabricante	A	B	C	D	E
Data da Entrevista	Agosto 2005	Agosto 2005	Novembro 2005	Setembro 2005	Agosto 2006
Localização	Interior de SP	Interior de SP	Interior de SP	Interior de SP	Interior de SP
Perfil do Entrevistado	Presidente e Fundador Filial Brasil	Gerente de Gestão de Projetos	Gerente de Marketing	Gerente de Divisão	Sócio Gerente e Fundador da empresa
Sede da Empresa	França	Suíça	EUA	Brasil	Brasil
Segmentos de Atuação	<i>S. Premium Premium</i>	<i>S. Premium Premium Standard</i>	<i>S. Premium Premium Standard</i>	<i>S. Premium Premium Standard Econômico</i>	Econômico
Mercados Atendidos	Global	Global	Global	Nacional	Regional
Atuação do entrevistado no Mercado de Petfood brasileiro	16 anos	9 anos	20 anos	10 anos	5 anos
Posição de Mercado / Segmento	Líder <i>Super Premium</i>	Co-liderança / <i>Premium</i>	Co-liderança / <i>Premium</i>	Líder / <i>Standard</i>	Regional / Econômico
Número de Funcionários	80	16.000 (BRASIL)	NI	1.000	16
Diferencial da Empresa (Segundo Entrevistados)	Imagem da marca Coordenação do Canal de Distribuição	Mídia Imagem da Marca Força e Presença Comercial Capacidade de investimento Distribuição	Mídia e Força da marca Distribuição Intensiva	Marcas Custo / Benefício dos produtos Distribuição	Custo/Benefício no segmento econômico Proximidade física dos clientes Baixo custo administrativo

Quadro 11: Caracterização dos Fabricantes Pesquisados.

4.1.6 Atacadistas Exclusivos

Em Junho de 2005 foi entrevistado o atacadista exclusivo do Fabricante A, que se encontra no interior do Estado de São Paulo e distribui com exclusividade os produtos deste fabricante, em um raio de 80 km de sua sede. Possui 12 funcionários e uma equipe de 3 vendedores, motorista, entregador e pessoal administrativo, que cuidam do faturamento e do contato com os clientes. O atacadista possui um galpão e frota de veículos personalizada com o

nome do Fabricante A. O atacadista também possui uma outra empresa, que revende produtos veterinários, mas cujo faturamento não passa de 10% de seu faturamento com o Fabricante A.

O Fabricante A relatou que mantém um relacionamento intenso e diário com o Fabricante A, trocando informações regularmente e informando detalhes de vendas a clientes. Possui farto material promocional, amostras grátis e diversos dispositivos de merchandising, que são distribuídos segundo política mercadológica do Fabricante A. Além disso, participa de duas grandes convenções anuais, sendo uma patrocinada pelos “distribuidores”, juntamente com alguns membros da diretoria do Fabricante A, e outra patrocinada pelo Fabricante e seu *staff*, e conta com a presença de todos os atacadistas exclusivos do território nacional. Existe, também, periodicamente, uma convenção de vendedores de atacadistas, que são patrocinados em conjunto entre fabricante e todos os atacadistas. Nessas convenções, são informados novos lançamentos de produtos, informações estratégicas sobre o mercado, a ação de concorrentes e táticas de venda.

Observa-se que a maior parte dos procedimentos comerciais e administrativos que possui, são definidos em conjunto com o Fabricante A, como estratégias de venda, formação de vendedores e padrões operacionais de desempenho.

O atacadista exclusivo do Fabricante B encontra-se na Zona Oeste da capital do Estado de São Paulo, e seu proprietário foi entrevistado em Agosto de 2005. Ele é responsável pela distribuição exclusiva do Fabricante B nos segmentos de mercearia e *Petfood* (não distribui produtos lácteos, refrigerados e congelados). Esse atacadista possui equipe própria de vendas e de entregas, atendendo pequenos supermercados, mercearias, *Petshops*, agropecuárias e clínicas veterinárias.

O atacadista do Fabricante B não possuía identificação do seu fabricante na sua fachada, e justificou esse comportamento em função de motivos de segurança. Mais de 90% do faturamento do atacadista eram de procedência do Fabricante B. No momento da entrevista havia, da parte do pesquisador, a percepção de um forte crescimento da linha de *Petfood* em volume e importância no *mix* desse atacadista e do próprio fabricante.

O atacadista confirmou a troca regular de informações com o Fabricante B através de contato eletrônico informando detalhes da venda, como clientes e *mix* de produtos. O atacadista já distribui os produtos da empresa com exclusividade há muitos anos, e aparenta possuir um alto grau de dependência e confiança no Fabricante B.

4.1.7 Agropecuária

A Agropecuária entrevistada está localizada no interior do Estado de São Paulo, possui 5 funcionários, atuando com vendas de diversos tipos de produtos para animais de estimação, e utensílios para casa e campo, há mais de 30 anos. A entrevista ocorreu em Junho de 2006 com o sócio-gerente da empresa. Ele observou que os produtos de *Petfood* possuem uma participação crescente em seu *mix* de faturamento e atualmente já representam mais de 50% do total.

A agropecuária trabalha com produtos de todos os fabricantes entrevistados nesse trabalho e percebe, de maneira muito clara, as diferentes formas de atuação de cada um deles, pelo contato direto ou por meio de atacadistas. O sócio-gerente informou que o Fabricante A, através de seu atacadista exclusivo, fornece uma grande provisão e coordenação de políticas comerciais, que lhe são oferecidas e eventualmente implantadas.

Esse varejista afirmou que recebe a visita direta de vendedores do Fabricante B, e não de seus atacadistas. Destacou que desde que passou a ser atendido diretamente pelo Fabricante B, percebeu um alto incentivo na coordenação de esforços para ampliar seu volume de vendas, especialmente através de incentivos em dinheiro e premiações (carro, moto), em troca de metas negociadas de compras. Atualmente participa de um concurso onde, atingindo as metas de venda acordadas, poderá ganhar uma motocicleta 0 km no final do período.

Com relação aos Fabricantes C e D, o referido varejista destaca que não percebe uma boa coordenação e monitoramento pelos atacadistas exclusivos desses Fabricantes, quando comparados aos Fabricantes A e B. Afirmar que a coordenação do fabricante E é muito fraca ou inexistente, e os contatos ocorrem apenas nos momentos das transações comerciais e das promoções de preço, não sendo monitorado ou incentivado a aumentar seu volume de vendas.

4.1.8 *Petshop*

A *petshop* entrevistada está localizada no interior do Estado de São Paulo, sendo uma loja de referência na cidade. A entrevista foi realizada no mês de Junho de 2006 com um dos sócios-gerentes. A empresa está estabelecida há mais de 15 anos no mesmo local, oferecendo destacadamente produtos para pequenos animais, especialmente cães e gatos.

Em seu *mix* de faturamento, os produtos de *Petfood* representam mais de 70% do total. Compra de todos os fabricantes entrevistados nesse trabalho, com exceção do Fabricante E. Em sua opinião, fica clara a diferença entre os diversos níveis de desempenho de gestão de canais e de estratégias dos diversos fabricantes, destacando a “força comercial” do fabricante B, que em sua opinião está “comprando” a liderança do mercado.

Da mesma forma que a agropecuária entrevistada, a *Petshop* destaca a clara predominância de coordenação e organização de vendas dos Fabricantes A e B, o distanciamento progressivo do Fabricante C e a falta de coordenação nos esforços comerciais do Fabricante D. Já foi cliente do Fabricante E, mas atualmente possui outras opções de produtos “econômicos”.

Como os demais varejistas entrevistados, o sócio-gerente percebe uma rápida profissionalização do segmento, com investimento cada vez maior por parte dos fabricantes, dificultando a entrada para novos participantes.

4.1.9 Clínica Veterinária

Foi entrevistado o Sócio-Gerente de uma importante Clínica Veterinária no interior de SP, no mês de Junho de 2006. A Clínica foi fundada há quatro anos e possui, além dos serviços veterinários, hospedagem de animais, serviços de banho e tosa, venda de *Petfood* e produtos de *Petshop*. Segundo o entrevistado, o *Petfood* possui uma participação importante no faturamento e rentabilidade de sua empresa, e essa tendência está se acentuando, com o crescimento do mercado.

A clínica veterinária trabalha com os Fabricantes A, B e C. Justificou não trabalhar com os fabricantes D e E por considerar que seu público não demanda esse tipo de produto. Possui também produtos do Fabricante A, para venda exclusiva sob prescrição, que são recomendados nos casos onde percebe a necessidade clínica de utilização.

O sócio-gerente acredita que, por ser veterinário e possuir poder de prescrição, recebe atenção especial dos Fabricantes A e B, com promoções exclusivas, envio de material científico e visitas técnicas. Destaca a forte atuação coordenada em divulgação, promoção e

atendimento comercial dos Fabricantes A e B, e o progressivo enfraquecimento da comunicação e negócios com o Fabricante C.

4.2 Estruturas de distribuição e fluxos dos fabricantes

Nesta seção, buscou-se esquematizar resumidamente a estrutura de distribuição de cada fabricante pesquisado.

O Fabricante A busca consumidores no topo da pirâmide do mercado (*Super-Premium e Premium*), o Fabricante D busca, preferencialmente, clientes no meio da pirâmide (*Premium e Standard*) e o Fabricante E busca os clientes da base da pirâmide (Econômicos).

A Figura 20 apresenta a estrutura de distribuição do Fabricante A, que apresenta todas as transações comerciais passando pelo atacadista exclusivo, que faz a ligação com as lojas especializadas.

A Figura 21 apresenta a estrutura de distribuição do Fabricante B, que atua com duas equipes de venda; uma equipe de vendas própria para clientes considerados mais importantes, com organização regional especializada em *Petfood*, e atacadistas exclusivos, que revendem *Petfood* e produtos de mercearia deste Fabricante para pequenos clientes do auto-serviço e do canal especializado.

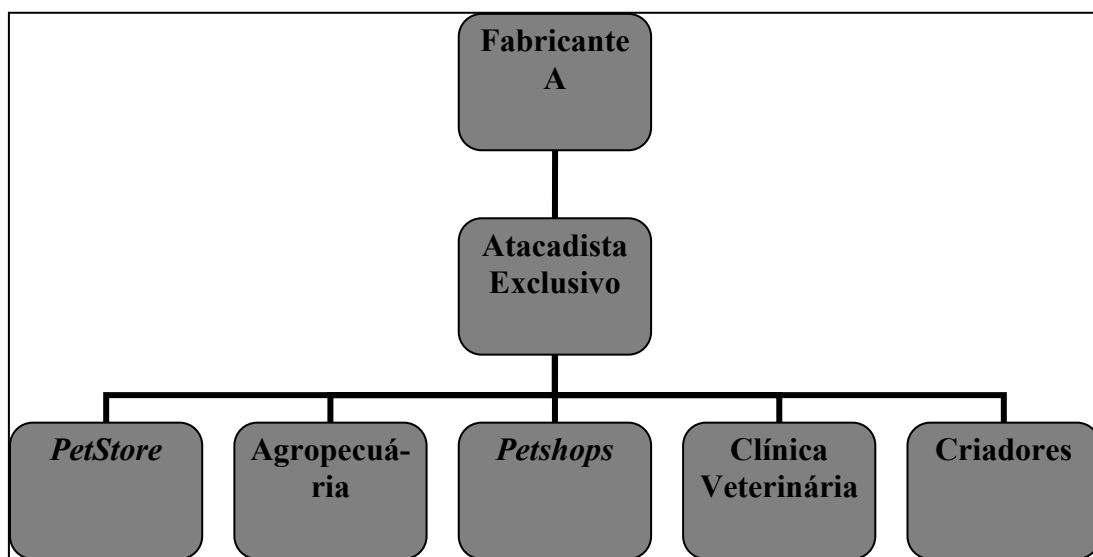


Figura 20 – Estrutura de distribuição do Fabricante A.

Percebe-se, nos organogramas e nas estruturas dos Fabricantes A e B (Figuras 15,16, 20 e 21), um maior número de departamentos especializados em canais, demonstrando um melhor aparelhamento para lidar com os membros do canal e tarefas de gestão e monitoramento de suas atividades. Conclui-se que os atacadistas dos Fabricantes A e B possuem fluxos mais eficientes que os demais fabricantes, pois realizam mais tarefas e prestam maior serviço aos varejistas, como promoções, padronização de comunicação e apoio de vendas.

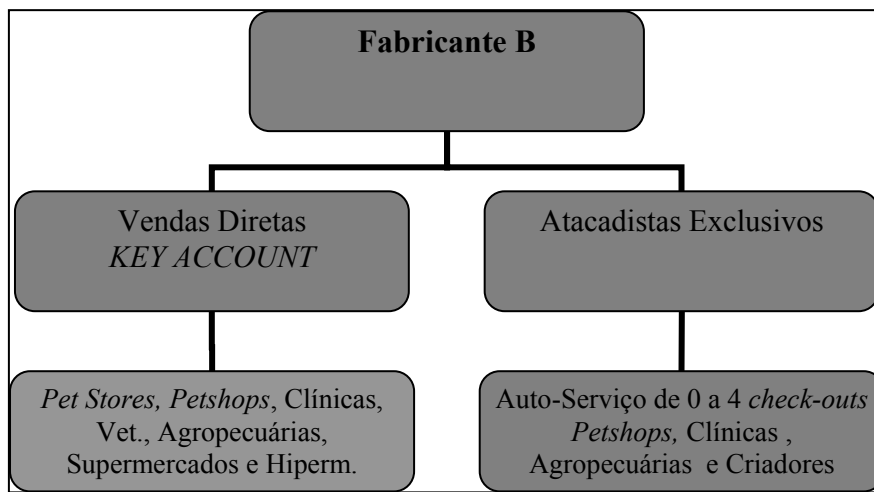


Figura 21 – Estrutura de distribuição do Fabricante B.

Os Fabricantes A, D e E estão focados unicamente em produtos para animais de estimação, entretanto, possuem filosofias distintas em relação à abordagem de mercado e ao consumidor que querem atingir.

O Fabricante C possui uma estrutura especializada por canais de distribuição, entretanto sua equipe de vendas não é dedicada, e vende *Petfood*, cereais, molhos e chocolates ao mesmo tempo. Esse arranjo pode gerar economias em custos de visitas, porém, a equipe de vendas perde um pouco de seu foco (Figura 17).

A Figura 22 apresenta a estrutura de distribuição do Fabricante C. Este fabricante organiza sua estrutura de vendas em três partes. Grandes clientes (*key accounts*), que atende diretamente, com equipe própria, atacadistas de auto-serviço, especializados no

atendimento a pequenos supermercados e mercearias, e atacadistas especializados exclusivos, que revendem apenas a linha de *Petfood* da empresa. Todos possuem exclusividade territorial.

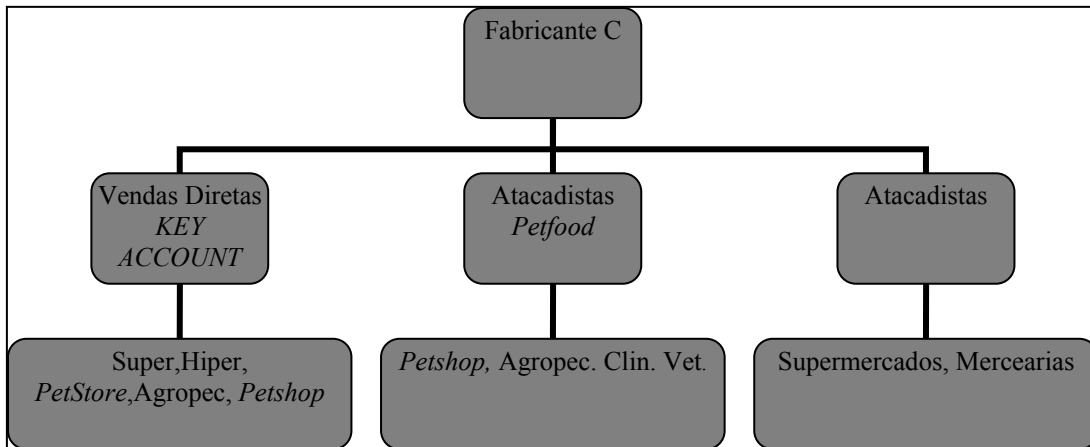


Figura 22: Estrutura de distribuição do Fabricante C.

A estrutura de distribuição do Fabricante D está representada pela Figura 23. Observa-se a utilização de equipe de vendas própria para atendimento a clientes *key account* e duas tipologias atacadistas, uma para atendimento de lojas especializadas, e a outra para lojas de auto-serviço. Sua estrutura é similar à do Fabricante C, entretanto, possui equipes de venda independentes, dedicadas a cada um dos três agrupamentos de marcas da empresa.

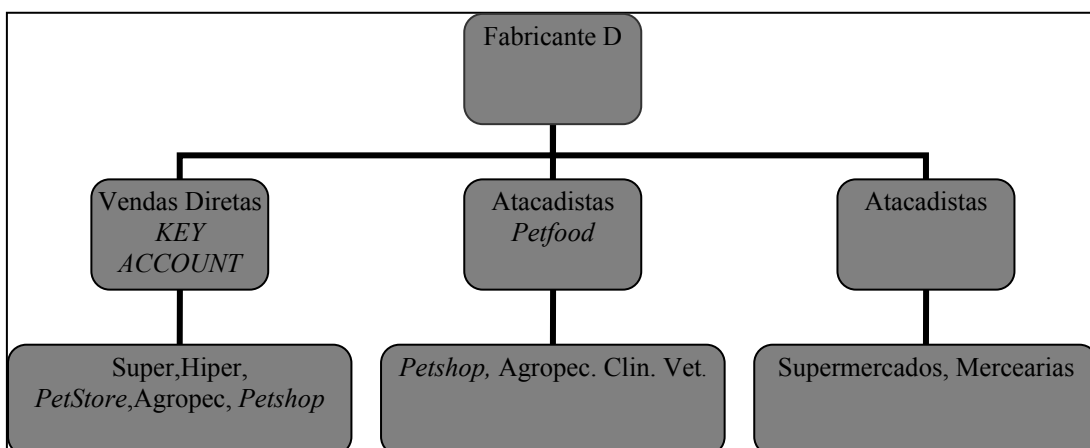


Figura 23: Estrutura de distribuição do Fabricante D.

A Figura 24 mostra a estrutura de distribuição do Fabricante E. Observa-se uma estrutura bastante simplificada, com poucos participantes. A venda é feita diretamente à atacadistas especializados através de um representante comercial autônomo.

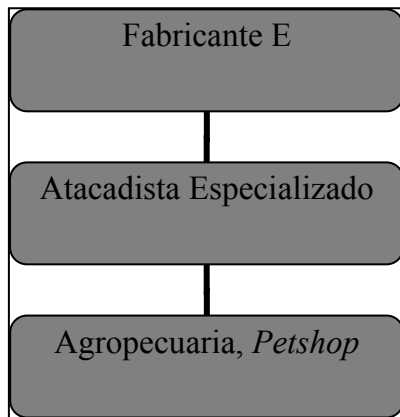


Figura 24: Estrutura de distribuição do Fabricante E.

4.3 Participantes do Canal de Distribuição

Esta seção descreve as principais tipologias de atacadistas e varejistas dos canais de distribuição, encontradas durante a pesquisa de campo.

4.3.1 O Atacado

Durante a pesquisa, encontrou-se uma diversidade de tipologias atacadistas atuando no setor de *Petfood*, exercendo diferentes fluxos e funções, e que podem ter sido determinadas por diversas características existentes como: embalagens diferenciadas; diversidade de tipos de varejistas atendidos; necessidade de entrega rápida e especializada; elevada segmentação nos produtos oferecidos; diferenças no comportamento de compra do comprador final.

Os fabricantes utilizam e valorizam essas funções, selecionando os atacadistas com melhor adequação às suas necessidades e estratégia de distribuição (intensiva, exclusiva ou seletiva). As funções e fluxos desempenhados pelos atacadistas dos Fabricantes A e B parecem maiores e mais intensas do que as dos atacadistas dos demais fabricantes (Quadro 12).

Na página seguinte, o Quadro 12 apresenta as principais tipologias atacadistas encontradas, suas características, os principais fluxos desempenhados e sua intensidade, elaborada com base nas entrevistas. O sinal “+” na Coluna 12 indica a intensidade percebida dos fluxos trocados entre os atacadistas e os fabricantes. Como não foi encontrada na literatura pesquisada, uma nomenclatura apropriada para cada tipologia atacadista encontrada, o autor sugeriu nomes específicos a cada uma delas.

TIPOS DE ATACADISTAS UTILIZADOS	CARACTERÍSTICAS	PRINCIPAIS FUNÇÕES e FLUXOS	Intensidade dos Fluxos
Atacadista Exclusivo Dedicado e Especializado (FAB A)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todos os fluxos do fabricante passam unicamente pelo atacadista antes de chegarem ao varejo ▪ Não atende auto-serviço ▪ Área Geográfica Demarcada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pulverização do produto ▪ Troca de Informações ▪ Logística ▪ Armazenagem apropriada ▪ Entrega apropriada ▪ Venda especializada ▪ Comunicação especializada com varejistas ▪ Financiamento pequeno varejo ▪ Treinamento a balconistas ▪ Merchandising ▪ Adequação promocional do fabricante ▪ Informação técnica ▪ Fidelidade ao fabricante 	++++
Atacadista Dedicado e Especializado (FAB B)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atacadista depende majoritariamente do fabricante. O fabricante desenvolve outras modalidades de venda sem esse atacadista. Atende auto-serviço até 4 <i>check-outs</i> e pequeno varejista especializado. ▪ Distribui apenas <i>Petfood</i> ▪ Área geográfica demarcada. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pulverização do produto ▪ Troca de Informações ▪ Logística ▪ Armazenagem apropriada ▪ Entrega apropriada ▪ Venda especializada ▪ Comunicação especializada para varejistas ▪ Financiamento pequeno varejo ▪ Treinamento a balconistas ▪ Merchandising ▪ Adequação promocional do fabricante ▪ Fidelidade ao fabricante 	+++
Atacadista Especializado (FAB. C, D e E)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possui exclusividade do Fabricante e não pode revender produtos concorrentes ▪ Atende apenas canal especializado. ▪ Possui área demarcada. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pulverização do produto ▪ Troca de Informações ▪ Logística ▪ Armazenagem apropriada ▪ Entrega apropriada ▪ Venda especializada para varejistas ▪ Financiamento pequeno varejo ▪ Adequação promocional do fabricante ▪ Merchandising 	++
Atacadista Parceiro Especializado (FAB. C e D)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possui exclusividade do Fabricante, mas pode revender outras marcas de <i>Petfood</i> ▪ Atende pequeno canal especializado e auto serviço (até 10 <i>check-outs</i>). ▪ Possui área demarcada. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrega apropriada ▪ Venda especializada para varejistas ▪ Financiamento pequeno varejo ▪ Adequação promocional do fabricante e merchandising 	++
Atacadista Especializado (FAB. C e D)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vende apenas <i>Petfood</i>, mas para diversos varejistas, sem área demarcada definida. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrega apropriada ▪ Venda especializada para varejistas ▪ Financiamento pequeno varejo ▪ Adequação promocional do fabricante e merchandising 	+
Atacadistas de Auto Serviço (FAB. C e D)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelo tradicional. Atua como entregador de todo tipo de produtos e se especializa em pequenos sup. e mercearias Normalmente não atende canal especializado ▪ Normalmente utilizados em regiões remotas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Venda especializada para varejistas ▪ Financiamento pequeno varejo ▪ Velocidade e disponibilidade de entrega ▪ Cobertura logística 	+
Atacadistas de Balcão (FAB. C e D)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atua como entregador de todo tipo de produtos, inclusive <i>Petfood</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Embalagens especiais ▪ Financiamento pequeno varejo 	+

Quadro 12 – Caracterização dos atacadistas pesquisados.

Percebeu-se que, embora as funções e fluxos possam parecer similares, possuem em seu conteúdo diferentes níveis de intensidade. As entrevistas exploratórias, realizadas com

os atacadistas exclusivos dos Fabricantes A e B, confirmaram a existência de fluxos intensos. Embora os atacadistas dos demais Fabricantes (C, D, E) não tenham sido entrevistados, as entrevistas realizadas com os varejistas indicam que os Fabricantes C, D e E possuem claramente fluxos com menor intensidade.

A Tabela 4 apresenta as notas que os fabricantes deram para seus atacadistas, segundo a escala definida para a coleta de dados por meio do questionário (1 - Discordo plenamente; 5 - Concordo plenamente). Como a maioria das questões deste questionário está na negativa, notas menores indicam um melhor nível de satisfação percebida pelo fabricante com relação a seus atacadistas. Segundo o questionário, os Fabricantes A e B parecem estar mais satisfeitos com seus atacadistas em comparação com os demais fabricantes.

Tabela 4 – Percepção que os Fabricantes possuem de seus atacadistas.

Afirmativas	Fab. A	Fab B	Fab C	Fab D	Fab. E
	Nota	Nota	Nota	Nota	Nota
Não promovem agressivamente os produtos e linhas dos fabricantes	2	2	3	2	5
Agem como tiradores de pedido	3	2	5	4	5
Não mantém estoques suficientes, o que gera quebras e perda de vendas.	1	1	1	3	3
Não retornam ao fabricante informações de mercado sobre clientes e concorrentes	1	2	4	5	5
Não atraem gerentes de bom nível	1	2	5	3	5
Não reduz seus custos, o que gera ineficiências no sistema	2	2	4	3	5
Cobram caro pelos seus serviços	3	2	3	3	2
Não fazem análise crítica de informações do banco de dados de clientes	4	2	2	2	5
Total	17	15	27	25	35

4.3.2 O Varejo

Os varejistas dos canais tradicionais desempenham uma série de tarefas que não são encontradas no auto-serviço, como aconselhamento e orientação sobre os produtos, entrega, atendimento personalizado e prestação de serviços de aconselhamento e trato do animal. Atendem a clientes com perfil segmentado e diferenciado com relação aos canais de auto-serviço. Esses fatores podem oferecer algumas explicações para a compreensão das diferenças na estrutura e arranjos, nos canais de distribuição de cada fabricante, que também são afetados pelo perfil do comprador, estratégia de distribuição e cultura empresarial.

Existem basicamente dois grandes grupos de varejistas: o auto-serviço, composto por hipermercados e supermercados; e os canais especializados, composto por *Pet Stores*, *Petshops*, Agropecuárias e Clínicas Veterinárias que revendem produtos *Pet*. São encontradas empresas de diversos tamanhos e os varejistas especializados são microempresas, em sua maioria.

Os canais especializados, em geral, oferecem maior variedade de produtos e melhores condições de preço em comparação aos canais de auto-serviço. As *Petshops* e clínicas veterinárias atendem a clientes mais exigentes com relação à qualidade dos produtos e serviços, focando sua atuação na comercialização de produtos do segmento *Super-Premium*. As agropecuárias são mais focadas em produtos do segmento *Premium e Standard*. As *Pet Stores* apresentam linha completa, e também oferecem serviços, como banho e tosa e atendimento veterinário, embora o atendimento seja menos customizado se comparado às *Petshops*.

Foram citados pelos entrevistados formatos de varejo especializado heterogêneos e híbridos, como clínicas veterinárias com uma grande área de vendas, parecendo *Petshops* ou Agropecuárias com formato e serviços similares a *Petshops* ou *Pet Stores*. Esta observação pode indicar a transição de formatos varejistas, ou a transformação do modelo de negócios desses varejistas.

Os varejistas de auto-serviço são mais eficientes em promoções, merchandising, localização e comodidade, com perfil de clientes que compram produtos alimentícios diversos, economizando tempo (*one stop shopping*). Os fabricantes entrevistados acreditam que o consumidor médio de um hipermercado gasta menor tempo tomando suas decisões de compra, é mais sensível a comprar produtos divulgados pela mídia de massa, e não está disposto a

desembolsar um alto valor unitário no momento da compra rápida, preferindo lojas especializadas na eventualidade de fazê-lo.

Tipologia Varejista	Linhas de <i>Petfood</i>	Fabricantes que Utilizam esse intermediário	Principais Funções e Fluxos
<i>PetStores</i>	Todas	A,B,C, D	<ul style="list-style-type: none"> - Distribuir grandes volumes e embalagens. - Armazenagem adequada - Venda de grandes volumes a preço baixo - Mantém comunicação com cliente (-) - Mantém sortimento - Mantém grande estoque - Efetiva promoções freqüentes - Presta serviços - Fornecer Informação de Mkt
<i>Petshop</i>	<i>Super-Premium</i> <i>Premium</i> <i>Standard</i> (-) Econômica (eventual)	A, B, C e D	<ul style="list-style-type: none"> - Promove comunicação direcionada ao cliente (+) - Presta serviços aos cliente (+) - Embalagens pequenas e médias - Oferece atendimento personalizado (+) - Oferece Informação de Mkt
Agropecuárias	<i>Super Premium</i> (-) <i>Premium</i> <i>Standard</i> (+) Econômica (++)	A (-) B C D (++) E (++)	<ul style="list-style-type: none"> - Atende clientela tradicional - Promove comunicação com cliente - Oferta variedade de produtos - Presta atendimento especializado - Conveniência – vende mais produtos além de <i>Petfood</i> - fornece Informação de Marketing
Clínicas Veterinárias	<i>Super-Premium</i>	A B C (-) D (-)	<ul style="list-style-type: none"> - Presta atendimento e serviços técnicos - Estabelece comunicação profissional com cliente (+) - Oferece serviços ao animal (+) - Oferece embalagens pequenas e médias - Fornece atendimento profissional (+) - Prescreve produtos especiais - Possui imagem profissional - Fornece informação de Mkt (+)
Criadores	<i>Super-Premium</i>	A e B	<ul style="list-style-type: none"> - Prescreve produtos e práticas alimentares - Vende filhotes - Possui imagem profissional - Fornece informação de Marketing (+)
Hipermercados	<i>Premium</i> <i>Standard</i> (+) Econômica	B,C e D	<ul style="list-style-type: none"> - Possui venda de conveniência e sinergia de <i>mix</i> de produtos - Oferta embalagens pequenas e médias - Vende em grande quantidade - Promove distribuição de massa - Oferece promoções regulares - Oferece merchandising profissional - Oferece Informação de Marketing (+)
Supermercados	<i>Premium</i> (+) <i>Standard</i> Econômica	B,C e D	<ul style="list-style-type: none"> - Possui venda de conveniência e de <i>mix</i> de produtos - Oferta embalagens pequenas e médias - Oferece promoções regulares - Oferece merchandising profissional - Oferece Informação de Marketing (+)
Mercearias	<i>Premium Standard</i>	B, C e D	<ul style="list-style-type: none"> - Possui venda de conveniência e de <i>mix</i> de produtos - Oferta embalagens pequenas e médias

Quadro 13: Tipologia Varejista, suas funções e fluxos.

As marcas próprias existem, especialmente nos canais de auto-serviço, mas ainda não parecem ameaçar as marcas líderes, concentrando-se em produtos econômicos ou *Standard*.

O Quadro 13 apresenta as principais tipologias varejistas encontradas, as linhas de produtos e fabricantes com quem comercializam, e os principais fluxos que desempenham. Os sinais “+” e “-” indicam maior ou menor utilização deste formato pelo fabricante citado, e a maior ou menor intensidade de fluxos e funções que, acredita-se, esses varejistas possam desempenhar.

O Fabricante A depende exclusivamente dos canais especializados e não possui os recursos de investimento dos Fabricantes B e C; em função disso, procura estruturar-se de maneira eficiente para atender os intermediários e motivá-los.

Os Fabricantes B e C procuram desempenhar fluxos importantes de forma hierárquica, atendendo com equipe própria seus principais clientes.

O Fabricante D possui uma forte ação comercial, e duas linhas de produtos bem posicionadas e diferenciadas junto a agropecuárias. Embora não possua forte estrutura e sistemática de apoio aos canais, consegue força de distribuição nas ações e táticas de incentivo dos participantes de canal, que monitora com avidez. O Fabricante E não possui estrutura comercial significativa, e consegue, na inexistência de custos, a força para competir, e tem conseguido progresso comercial nos últimos anos.

Outro aspecto, encontrado durante a pesquisa de campo e que pode influenciar a formação das estruturas de distribuição, é a existência, por parte do fabricante, de outro portfólio de produtos além do *Petfood*. Os fabricantes, que possuem forte relacionamento com o auto-serviço, tendem a aproveitar a sinergia dos relacionamentos existentes para utilizar esse canal como importante alavanca de distribuição no segmento de *Petfood*, enquanto os fabricantes que não possuem essa facilidade percebem que o custo de entrada nesses canais é demasiado alto, e podem preferir se especializar no canal tradicional, que é dominante no Brasil.

Acredita-se que exista uma divergência de coordenação e aliança entre fabricantes e atacadistas, e entre fabricantes e varejistas. As relações com os atacadistas revelaram alguma forma de controle sobre políticas de venda em diferentes níveis, especialmente quando utilizados atacadistas exclusivos. Nas relações do fabricante com o varejo especializado foram encontrados fluxos menores, contendo menor fidelidade, cooperação, monitoramento e investimentos em ativos específicos.

O varejo de auto-serviço possui uma dinâmica própria, e o segmento de *Petfood* é coordenado como mais um segmento dentro de uma grande variedade de categorias disponíveis, competindo em espaço e margens com outros segmentos da mercearia.

4.4 Gestão dos Aspectos Operacionais do Canal de Distribuição

Esta seção descreve os critérios de seleção, treinamento e avaliação utilizados pelos Fabricantes A, B, C, D na seleção dos atacadistas, assim como as modalidades de ferramentas utilizadas por esses fabricantes para motivarem seus atacadistas. Estas análises foram agrupadas como Gestão Operacional, e encontra-se resumida no Quadro 14.

Fabricante	Seleção	Treinamento	Avaliação	Motivação Premiação
A	Não possui grande experiência no ramo Pode ser “formado” Capacidade econômica	Intenso Efetivado pelos dep. Comercial e Marketing.	EDI ; SKU %; Venda qualitativa Serviços prestados: Equipe de Vendas e técnica Informatização	VAREJISTAS: Descontos; informações privilegiadas sobre o ramo (via Internet); Brindes; Melhor Material de merchandising Não Premia Atacadistas
B	Capacidade econômica	Efetivado pelos dep. Comercial e Marketing	EDI:Wal -Mart: Gerente de Categoria CBD e Carrefour: Avaliação Parcial	Viagens, prêmios financeiros, certificados. Depósito em conta
C	Capacidade econômica Experiência anterior	Efetivado pelos dep. Comercial e Marketing Seleciona já “treinados”	EDI; Avalia Quotas de Venda, Crescimento; Distribuição e frequência de vendas.	Viagens
D	Capacidade econômica Experiência anterior	Efetivado pelos dep. Comercial e Marketing Seleciona já “treinados”	Manual;Avaliação formal de Mix e volume de produtos; Informalmente: Equipe e o depósito.	Bonificações
E	Capacidade econômica Experiência anterior	Seleciona já “treinados”	Não avalia	Não Premia

Quadro 14 – Gestão de aspectos operacionais do canal de distribuição

4.4.1 Seleção e Treinamento dos Membros dos Canais de Distribuição

Os fabricantes selecionam seus atacadistas influenciados pelas características estratégicas, organizacionais e público-alvo que acreditam que esses atacadistas possuam ou possam se enquadrar, e que estejam de acordo para executar funções e fluxos específicos desejados pelos fabricantes. Aspectos como inadimplência, disponibilidade, prestígio e experiência no ramo também foram destacados como sendo selecionadores de atacadistas pelos fabricantes.

De forma geral, considerando-se as particularidades de cada fabricante, o atacadista é pré-avaliado e treinado pelos departamentos comercial e de marketing, antes de ser aceito como membro do canal de distribuição. Existe uma prospecção, feita pelos supervisores e rede comercial do fabricante, das qualificações, equipe e situação financeira dos atacadistas atuantes, que são informalmente pré-selecionados. As conversações normalmente são sigilosas e não divulgadas até que exista o credenciamento oficial.

A maior parte dos atacadistas do Fabricante A foi “formada”, o que significa que seus atacadistas não eram do ramo de *Petfood* antes de se tornarem membros. Muitos são ou foram funcionários da empresa, comerciantes de outras atividades e até criadores de cães. Essa estratégia de formação consumiu anos de erros e acertos, buscando dirigentes e parceiros com perfil elevado de colaboração e confiança, e pode ser um dos fatores que contribuem para a criação de diferencial competitivo por parte desses atacadistas. Quando existem mudanças nesses atacados, normalmente os novos integrantes também não são do ramo, e são incentivados a comprarem os ativos (tangíveis e intangíveis) do atacadista que está sendo substituído. Novamente, ex-funcionários ou pessoas indiretamente ligadas ao ramo são procurados.

No caso dos atacadistas de outros fabricantes, observa-se que alguns já atuavam no ramo com linha de produtos multimarcas ou eram credenciados de outro fabricante. Os atacadistas de serviço completo, e os generalistas, possuem uma participação secundária na distribuição de *Petfood*, e não foram entrevistados.

No varejo, não foram encontradas lojas exclusivas, mas os varejistas que mais se destacam são selecionados e atendidos de maneira diferenciada pelos fabricantes, com

programas para clientes-chave(*key account*), onde possuem suas compras monitoradas e recebem propostas de negociação e material de *merchandising* diferenciado.

4.4.2 Avaliação dos Membros do Canal

A avaliação dos membros do canal possui uma estreita relação com a forma em que as informações são trocadas, que volta a ser discutida no Quadro 17.

O Fabricante A utiliza *EDI* diariamente com seus atacadistas exclusivos, onde troca informações e avalia varejistas atendidos, por meio de dados de vendas (em volume e valor de faturamento) e *mix* de produtos. Esta avaliação é desenvolvida em conjunto entre fabricante e atacadista.

O Fabricante B avalia seus atacadistas exclusivos e grandes varejistas de auto-serviço via *EDI*, destacando trocar maior volume de informações possui gerencia a categoria de *Petfood* do Wal-Mart, também com *EDI*.

O Fabricante C possui *EDI* com o varejo, entretanto, informou que percebe maior alcance e colaboração nas avaliações que envolvem troca de informações com os canais especializados. O Fabricante D possui avaliação de seus atacadistas exclusivos e canais de auto-serviço por relatórios, com menor frequência e alcance, além de não possuir *EDI*. O Fabricante E não avalia seus canais.

O Fabricante A destacou que possui uma consultoria externa da França, que executa pesquisas de opinião com varejistas em todo o mundo, consultando percepção de serviços recebidos e grau de satisfação. Essas informações são analisadas e compartilhadas com o escritório da filial e posteriormente com o atacadista exclusivo que atende cada região.

O histórico do relacionamento, cultura empresarial, e percepção de poder apareceram como um importante fator de influência no alcance e frequências das avaliações. Acredita-se que os Fabricantes A e B, por exemplo, possuam maior controle sobre seus atacadistas, desenvolvendo uma avaliação de suas atividades com maior alcance e frequência. Nos novos contratos com atacadistas, alguns fabricantes colocam a avaliação e a troca de informações como obrigatória.

Os grandes varejistas de auto-serviço possuem maior poder de decisão sobre quais informações serão trocadas, e com quem serão trocadas, o que limita o alcance das avaliações do fabricante, que tem que se contentar com as informações padronizadas que esses varejistas trocam com todos os fornecedores.

Nos canais especializados, com exceção dos atacadistas exclusivos, a troca eletrônica de informações é inexistente..

O Quadro 14 indica que a maior parte dos fabricantes faz avaliações de seus membros.

O Quadro 15 apresenta se os fabricantes avaliam alguns fatores de desempenho dos atacadistas. Observa-se que com exceção do Fabricante E, os demais Fabricantes avaliam fatores importantes desempenhados por seus atacadistas. Os Fabricantes B, C e D que desenvolvem vendas diretas a varejistas utilizando também equipe própria, declararam que estas informações também são monitoradas nesses canais.

Os entrevistados não puderam fornecer detalhes e informações complementares a respeito de avaliações e troca de informações com varejistas, especialmente os de auto-serviço.

FABRICANTE	VENDAS	NÍVEL ESTOQUE	PRAZO ENTREGA	PRODUTO DANIFICADO	PROMOCÃO	ATEND. AO CONSUMIDOR
FAB. A	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO
FAB. B	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
FAB. C	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO
FAB. D	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
FAB. E	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO

Quadro 15 – Serviços dos atacadistas avaliados pelos Fabricantes

4.4.3 Motivação e Recompensa dos Membros dos Canais

Na página seguinte, a Tabela 5 apresenta as ferramentas, intensidades e modalidades dos diversos dispositivos utilizados pelos fabricantes para motivarem seus atacadistas. Os Fabricantes responderam utilizando notas de 1 a 3, a frequência com que utilizam cada uma das ferramentas apresentadas. É importante destacar que os fabricantes utilizam ferramentas diferentes na busca de incentivo de seus membros. O fabricante A fornece maior margem de rentabilidade aos seus atacadistas, além de exclusividade de posse alguns produtos para diversos varejistas, o que é um importante fator motivacional, embora isso não tenha sido medido.

A exclusividade de comercialização para atacadistas, em maior ou menor grau, foi encontrada em todos os fabricantes. Os Fabricantes oferecem a exclusividade territorial na comercialização do produto buscando uma maior colaboração e motivação dos atacadistas. Conforme foi apresentado no Quadro 12 (p. 125), várias tipologias atacadistas encontradas possuem essa característica.

O Fabricante A possui anualmente um comitê, organizado pelos atacadistas exclusivos, para discutir as relações e necessidades mútuas. Os Fabricantes A, B e C possuem departamentos específicos para darem suporte a seus canais de distribuição, conforme descritos nos seus organogramas. Embora os organogramas possuam arranjos diferentes, têm como objetivo apoiar as necessidades específicas de cada canal de distribuição, e acredita-se que isso possa ter um impacto importante na ampliação e satisfação motivacional dos membros do canal.

Tabela 5 – Frequência de utilização de Ferramentas de Incentivo (1 – Pouco Frequente; 3 - Muito Frequente).

Tipos de Incentivo	FAB. A FREQ.	FAB. B FREQ.	FAB. C FREQ.	FAB. D FREQ.	FAB. E FREQ.
Propaganda cooperada	2	2	1	2	0
Concurso de vendedores	2	2	3	3	0
Cuponagem	1	2	0	1	0
Demonstradoras	2	2	3	2	0
Amostra grátis	1	2	3	3	2
Material promocional	3	3	3	3	0
Garantia de venda	0	3	2	3	3
Oferta p/ consumidores	0	2	3	3	0
Pré-etiquetagem	0	1	0	1	0
Políticas de devolução	3	3	2	2	3
Brindes	2	3	2	2	0
Treinam. de vendedores	3	3	2	3	0
Reforma de loja	2	1	1	1	0
Concessões Prom.	3	1	1	2	0
Pagam pela exclusiv.	0	1	1	2	0
Pagam. de vendedores	0	1	1	1	0
Bonificações	3	1	3	2	0
Frete grátis	0	1	0	1	0
Desc. por quantidade	0	2	1	2	0
Assistência financeira	3	1	0	1	0
Proteção territorial	3	3	3	3	2
Venda em consignação	0	1	0	1	0
Propaganda Cooperada	2	2	0	2	0
Merchandising	3	3	3	2	0
Promoções em loja	3	3	3	2	0
Concursos e Incentivos	2	2	3	3	0
Acordos Promoc.	3	2	2	2	0
Campanhas Comerciais	2	2	2	2	0
Treinam. de atacadistas	3	2	1	2	0
Treinamento de Varejo.	3	2	1	2	0
Especificação de Quotas	3	1	3	3	0
Venda Missionária	2	1	1	1	0
Feiras e Exposições	3	2	1	3	0

4.5 Gestão do Mix Mercadológico no Canal

O Quadro 16 apresenta a segmentação das linhas de produtos no canal de distribuição e os fatores do *Mix* mercadológico que afetam a gestão dos canais.

FABRICANTES	PROMOÇÃO	Outras formas de comunicação utilizada	PRODUTO Sortimento e Marcas	MARK-UP E PREÇO
FAB. A	<i>PUSH</i> -100% No Canal		Marca Única Linha Veterinária: Fórmulas e embalagem. Linha Criadores: Preço e embalagem Linha S. Premium Canal especializado Linha Premium Foco Agropecuária Marca única	Atacado: 50% Varejo: 30%
FAB. B	<i>PULL/PUSH</i> 70% mídia (TV, <i>Out-Door</i>) e 30% no canal.	Ferramentas de divulgação via <i>Internet</i>	Linha S. Premium Canais especializados Linha Premium Todos os Canais Linha Standard Foco agropecuária Estratégia Multimarcas: Diferencia cães/gatos e segmentos de produtos diferentes	O preço ao consumidor não varia entre 5 e 6%
FAB. C	<i>PULL</i> - Mais em Mídia	Enfatiza Publicidade	Linha S. Premium Canais especializados Linha Premium Todos os Canais Estratégia Multimarcas: Diferencia cães/gatos e segmentos de produtos diferentes	Atacado: 25% a 30% Varejo: 25% a 30%
FAB. D	<i>PUSH e PULL</i> Campanhas Regionais – (Revistas, Rádio, Eventos, Carro de Som) Atacadistas / Varejistas: Eventos e	Promove maior treinamento a veterinários	Linha S. Premium Canais especializados Linha Premium Todos os Canais Linha Standard Foco agropecuária Estratégia Multimarcas: Diferencia cães/gatos e segmentos de produtos diferentes	Atacado 25% a 35% Varejo Até 40%
FAB. E	Amostra Grátis	Não Possui	Linha Econômica Foco agropecuária Estratégia Marca Única:	Atacado 25% a 35% Varejo Até 40%

Quadro 16 – Gestão do Mix Mercadológico dos Membros do Canal

4.5.1 Promoção

O composto promocional é utilizado de diferentes formas pelos fabricantes, nos casos analisados.

O Fabricante A utiliza exclusivamente a estratégia *PUSH*, concentrando seu esforço promocional em atacadistas, que são responsáveis em repassar esse esforço a jusante, no canal. O fabricante B, com grande capacidade de investimento, utilizam ambas as estratégias, porém concentrando a maior parte de seus recursos em mídia eletrônica, que destacou ser muito cara no Brasil.

O fabricante C utiliza a estratégia *PULL* de forma dominante, e está determinado a acreditar que está estratégia fornece os melhores resultados, em seu modelo de negócios. O Fabricante D também se utiliza de ambas as estratégias, entretanto percebeu-se uma intensidade menor que a utilizada pelo Fabricante B. O fabricante E não demonstrou possuir uma estratégia de comunicação.

Os fabricantes B e D utilizam as duas estratégias, e o fabricante E utiliza apenas amostras grátis para motivar a compra. O Fabricante B está determinado a conquistar o mercado e sua força promocional e comunicação é claramente superior, quando comparada com os demais fabricantes.

Os fabricantes A, B, C e D possuem equipe de treinamento formada por veterinários, que fazem a promoção técnica de seus produtos e parecem utilizar com maior eficácia, essa modalidade de comunicação.

O fabricante B procura ativamente novas formas de mídia e promoção para divulgar seu produto, como a utilização da *Internet* através de um site específico. O fabricante C acredita que a única forma de aumentar as vendas é o uso de uma estratégia mais agressiva de publicidade, ou seja, utilizando ainda mais a estratégia *PULL*.

4.5.2 Produto no Canal de Distribuição

Os Fabricantes pesquisados apresentaram diferentes estratégias em relação a utilização de marcas, como é apresentado no Quadro 16.

O Fabricante A trabalha com marca única e abrangentes linhas de produtos, posicionando essas linhas em diferentes segmentos do mercado especializado. O Fabricante B apresenta grande sortimento e várias marcas, posicionadas de acordo com diferentes tipos de comportamentos de compra. Assim, classifica o cliente “técnico” como o que deseja o melhor para seu animal e conhece os ingredientes de qualidade; clientes que procuram alimentos saborosos e coloridos (embora os cães não enxerguem cores), e clientes que querem “manter o cão”, e procuram alimentos medianos, não se importando com os níveis nutricionais e ingredientes utilizados.

Os Fabricantes C e D também utilizam diversas marcas, diferenciadas e segmentadas, e o Fabricante E possui uma linha pequena e não segmentada, com poucos produtos.

Os Fabricantes B, C e D, que atendem os canais de auto-serviço e os canais especializados, utilizam a embalagem como fator de diferenciação. Assim, os canais de auto-serviço vendem as embalagens pequenas (até 10 kg) e os canais especializados concentram-se nas maiores (acima de 10 kg), embora também possuam as embalagens pequenas para comercialização.

4.5.3 Precificação

De maneira geral, todos os fabricantes monitoram a formação de preços no seu canal de distribuição, entretanto, nenhum deles demonstrou controlar as margens dos intermediários, buscando respeitar as políticas usualmente utilizadas por esses canais, tanto atacadistas quanto varejistas. O Quadro 16 apresenta as margens médias que os intermediários

utilizam (*Mark up*), segundo os fabricantes. Como se pode observar, não existem grandes variações.

O Fabricante A oferece uma rentabilidade superior a seus atacadistas, justificando que isso ocorre devido às maiores responsabilidades e tarefas que espera que ele desempenhe.

O fabricante B destaca-se por possuir uma filosofia de precificação diferenciada. Tem como ponto de vista o consumidor final e a crença de que ele não deve encontrar grandes variações de preços, quaisquer que sejam os pontos de venda visitados pelo consumidor. Assim, adapta sua política comercial respeitando as margens dos intermediários, de modo que os produtos distribuídos pelos diversos canais cheguem ao consumidor final com uma variação máxima de 5% a 6%.

O fabricante C comentou que seus intermediários constantemente reclamam de preços desiguais praticados por algum dos membros, como Hipermercados.

4.6 Aspectos Logísticos e de Coordenação do Canal

O Fabricante A oferece um pacote logístico a seus atacadistas exclusivos, que objetiva a personalização da marca e melhor movimentação física. Exige padronização da frota e vendedores, padronização visual da utilização da marca (possui um manual específico para isso), programação de pedidos de vendas e *software* para troca de dados (específico e padronizado). O fabricante B também possui um pacote logístico de apoio aos atacadistas exclusivos, porém, como os demais fabricantes (C, D, E), possuem maior ênfase na logística de entrega e transporte dos produtos.

4.6.1 Troca de Informação entre os Membros do Canal

A troca de informação entre os fabricantes e os membros do canal já foi discutida de maneira preliminar na seção 4.5.2 (avaliação dos membros do canal), entretanto, o Quadro 17 demonstra que os fabricantes A, B e C dispõem de programas eletrônicos padronizados e compartilhados com alguns de seus canais de distribuição. Enquanto o Fabricante A compartilha informações apenas com seus atacadistas, os fabricantes B e C também o fazem com as grandes cadeias de auto-serviço. O fabricante B destacou que possui o gerenciamento da categoria na rede Wal-Mart, com o qual troca diversas informações gerenciais como vendas e rentabilidade por área. Nenhum fabricante ofereceu maiores detalhes a respeito da troca de informações, e nenhum relatório gerencial pôde ser analisado.

O fabricante C destacou que consegue mais informações de atacadistas exclusivos do segmento especializado, uma vez que o gerenciamento e a definição das informações que serão trocadas nas redes de auto-serviço são determinados pelo varejo. O programa logístico é mais consistente nos fabricantes A, B, C e D, nessa ordem de importância.

FABRI C.	LOGÍSTICA	INFORMAÇÃO TROCADA	MEIO DE TROCA
FAB. A	<p>Sim.</p> <p>-Oferece Manual de Padronização da Marca</p> <p>-Padronização de Veículos de Transporte</p> <p>-Programação de Compras e vendas (45 dias de antecedência)</p> <p>Técnicas de</p> <p>-Armazenagem e Movimentação</p>	Vendas de varejistas (volume e valores) e <i>SKU's</i> informações do que venderam para varejistas	WEB REPORTING Mensal
FAB. B	<p>Frete CIF</p> <p>Frete está sempre embutido</p>	Possui penetração juntamente com Pet Shop e Especializados: utilizam para desenvolver a categoria. Quanto ao Carrefour, Wal-Mart e CBD, a força da empresa é menor, pois é gerenciada pelo varejista	Online Diária
FAB. C	<p>Frete CIF ou FOB</p>	Alguns relatórios em papel; alguns via Internet	Varejistas – <i>EDI – Key Account</i>
FAB. D	<p>- Programa de Carregamento Online (Com senha)</p> <p>- Frete CIF ou FOB</p> <p>- Produtos frescos- 1 semana de fabricado e espera de 2 dias.</p>	Com os atacadistas e varejistas mais novos é só pedir as informações que eles passam, porém os mais antigos geralmente não querem divulgar dados	Via e-mail
FAB. E	NÃO POSSUI	NÃO POSSUI	NÃO

Quadro 17: Gestão Logística e da Cadeia de Suprimentos (SCM).

Os varejistas entrevistados, de forma unânime, confirmaram que possuem acompanhamento de vendas, merchandising e palestras técnicas dos fabricantes A e B, entretanto, não recebem nenhum apoio dessa natureza dos fabricantes C, D e E. Essa informação pode indicar que os fabricantes A e B estão mais bem aparelhados, ou possuem serviços logísticos com melhores avaliações que os demais fabricantes.

É interessante destacar que em anos recentes, o fortalecimento de grandes redes varejistas globais tem concentrado maior poder neste segmento da cadeia. Este deslocamento de poder pode influenciar como as informações são trocadas entre o fabricante e o varejista em

questão. Desta forma, varejistas maiores podem criar restrições à forma como as informações serão trocadas com os fabricantes, enquanto varejistas menores tendem a trocar informações de acordo com padrões pré-definidos pela indústria.

4.6.2 Alianças entre os Membros do Canal

O Quadro 18 apresenta os comentários dos fabricantes com relação ao desenvolvimento de alianças com seus atacadistas. As alianças com varejistas não foram aprofundadas.

Os Fabricantes A e B parecem intencionados a estabelecer sistematicamente uma aliança com seus atacadistas. Acredita-se que os principais fatores dessa preferência sejam a busca do aumento do compromisso pelo atacadista exclusivo, instituição de poder (de coordenar), além da criação de barreiras de entrada. O fabricante A, especialmente, possui um modelo de aliança no qual também se torna muito dependente de seus atacadistas exclusivos. Esse fabricante observou que a terceirização possibilita concentrar seus recursos em desenvolvimento de P & D. Os fabricantes C e D demonstram não se empenharem tão sistematicamente na criação de alianças (ou se empenham com menor intensidade). O fabricante E não acredita no benefício de uma aliança com seus membros e concentra seus esforços em cada negociação.

FAB. A	FAB. B	FAB. C	FAB. D	FAB. E
Com atacadistas exclusivos: o fabricante oferece condições superiores de comercialização, apoio para desenvolvimento e área exclusiva de vendas. Em troca, exige padronização de desempenho operacional venda, volumes de comercialização	O foco das alianças é o consumidor Preço justo e competitivo, Desenvolvimento da categoria Crescimento das vendas	Em processo de aperfeiçoamento Hoje, o atacadistas é mais um parceiro preferencial	Atacadista entrou em um nicho que não tinha – o da exclusividade. A empresa busca essas parcerias	Não. A exclusividade é por conveniência

Quadro 18: Comentários dos fabricantes com relação às suas alianças.

Na tentativa de se tentar classificar os SVM's existentes, percebeu-se que o fabricante A apresenta um sistema de distribuição administrado, coordenando de maneira efetiva seus canais atacadistas, e fornecendo forte motivação aos varejistas. O fabricante B apresenta um sistema administrado com seus atacadistas, mas também corporativo, ao alocar grande força comercial própria para atendimento direto a varejistas. O fabricante C, e em menor escala o fabricante D, demonstram possuir SVM Contratual. O Quadro 18 mostra que o fabricante A apresenta mais esforços para a criação de alianças com atacadistas, enquanto os fabricantes C e D reconheceram que ainda precisam evoluir neste quesito.

A Tabela 6 apresenta uma tabulação numérica onde os fabricantes foram questionados a respeito de seu comportamento em relação a seus membros, dando notas de 1 a 5. Na última linha da Tabela 6 foi feita uma somatória das notas, onde se acredita que valores maiores correspondam a relacionamentos mais intensos. Observam-se notas maiores e decrescentes, a partir do fabricante A até o fabricante E, indicando que os fabricantes pesquisados estimulam de forma diferente seus membros, na construção de parcerias a longo prazo, o que pode levar a relacionamentos de canal distintos.

Tabela 6 – Aspectos do Relacionamento da Empresa com Canais de Distribuição

(1 - Discordo Plenamente ; 5 - Concordo Plenamente)

FABRICANTES	A	B	C	D	E
Desenvolvo programas conjuntos com revendedores para diminuir conjuntamente nossos custos operacionais	5	5	2	1	1
Procuro conseguir maior motivação dos distribuidores, protegendo suas margens e lançando novas linhas específicas.	5	4	4	3	1
Procuro exercer maior poder, em especial o poder de recompensa sobre esses revendedores.	5	4	3	3	1
Desenvolvo compromisso a longo prazo, mesmo que isto signifique perdas e grandes investimentos a curto prazo.	5	4	3	3	1
Desenvolvo barreiras de entrada para novos entrantes, uma vez que a consolidação de alianças envolve investimento de tempo e recursos.	5	3	5	3	1
Tenho uma política para fornecimento estável de produtos	5	5	5	5	1
Torno os esforços de marketing mais bem sucedidos, cooperando com revendedores.	5	4	5	4	1
Invisto na diferenciação de minha rede de revendedores	5	4	4	4	1
TOTAL	40	33	31	26	8

4.6.3 Coordenação e Governança dos Membros do Canal

Acredita-se que a classificação em um sistema de governança, a partir dos dados coletados e das observações, necessita de estudos mais aprofundados sobre a cadeia entretanto, o fabricante A possui um modelo significativamente diferente dos demais. Apresenta fortes sinais de cooperação estratégica, embora sinais de cooperação empática também existam. O fabricante B apresenta sinais de cooperação estratégica com seus atacadistas exclusivos de mercearia. Atacadistas de outros fabricantes não foram entrevistados, mas acredita-se que a cooperação utilizada seja a básica, em função da forma que foram observadas a segurança das respostas dadas pelo entrevistado.

A existência de um contrato formal entre fabricantes e seus atacadistas pode indicar uma característica importante na intensidade da coordenação, força do relacionamento e aliança entre os membros do canal; também pode indicar a importância de alguns fluxos, que eventualmente são gerenciados e monitorados formalmente entre as partes.

Observou-se que, com exceção dos fabricantes A e B, os demais fabricantes não demonstram incluir, no seu contrato, padrões de nível de serviço desejados. A formalização de padrões e níveis de serviços mínimos a serem desempenhados é um importante fator da gestão e coordenação dos canais.

Com relação ao tipo de coordenação (responsiva e eficiente) utilizada pelos fabricantes (FISCHER, 1997), encontrou-se dificuldade em fazer a classificação, uma vez que a classificação proposta não pode ser checada de forma abrangente nos casos estudados. Entretanto, acredita-se que o fabricante A possua uma cadeia com traços de ser *Responsiva*, pois sua linha de produtos, especialmente a *Super-Premium*, é caracterizada por inúmeros lançamentos consecutivos de produtos altamente avançados do ponto de vista nutricional (*Inovadores*), atendendo a nichos de consumidores bem informados. Essa característica não foi encontrada na observação dos demais fabricantes. Os fabricantes B e D possuem estratégia similar, lançando sempre produtos diferenciados e inovadores, porém com menor frequência que os fabricantes A e B.

Em todos os fabricantes entrevistados, percebeu-se uma grande frequência nas transações com atacadistas e varejistas. Já a especificidade de ativos envolvidos foi maior nos atacadistas dos fabricantes A e B, que possuem armazéns, frota e equipe de vendas dedicadas e

teriam dificuldade em fazer a substituição por outro fabricante. No caso do fabricante A, constatou-se que todos os atacadistas exclusivos, que deixaram de representar a empresa nos últimos 6 anos, não continuaram na atividade de atacado de *Petfood*, enquanto o fabricante promoveu uma substituição satisfatória desses atacadistas na maioria dos casos.

Entende-se que os fabricantes A e B estejam engajados em formas mais intensas de cooperação estratégica em seus relacionamentos, permitindo maior gerenciamento, enquanto o fabricante E atua na forma de Cooperação Básica. Os fabricantes C e D estariam entre as duas formas de relacionamento.

O Quadro 19 apresenta aspectos monitorados e características do relacionamento entre fabricantes com relação a seus atacadistas, que podem determinar aspectos importantes da coordenação e governança. Observou-se certa dificuldade em aprofundar as características e detalhes do monitoramento, por se tratarem de informações sigilosas, entretanto, os fabricantes A, B e C responderam com segurança a questão apresentada no Quadro 19.

FABRICANTES	OFERECE PROTEÇÃO DE ÁREA?	POSSUI CONTRATO ?	OFERECE EXCLUSIVIDADE ?	QUOTAS DE VENDAS ?	CONTROLA PREÇOS ?	MONITORA ESTOQUE MÍNIMO?	MONITORA NÍVEL DE SERVIÇOS?
A	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM Diversos
B	SIM	SIM	SIM	NÃO	RECOMENDA	SIM	SIM: - MIX -Tempo de entrega Distrib.Horizontal (No território) Vertical: (na loja)
C	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	Monitorado	SIM
D	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	Pouco Monitoramento
E	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO

Quadro 19 – Características do Contrato com Atacadistas.

4.7 Gestão dos Aspectos Comportamentais do Canal

Os aspectos comportamentais possuem uma importante influência na gestão e cooperação dos canais de distribuição, e a seguir, são apresentados os resultados da pesquisa de campo a respeito deste assunto. As informações foram tabuladas no Quadro 20.

FABRICANTE	Avaliação de Conflitos	Avaliação da Confiança	Fontes de Poder utilizadas
A	Relativamente Menor	Relativamente Maior	Ênfase em Poder de Referência , Expertise e Persuasão
B	Relativamente pouco Menor	Relativamente Maior	Ênfase em Poder de Referência , Expertise, Persuasão e Informação
C	Relativamente Maior Muitos conflitos	Intermediária	Ênfase em Poder de Referência e Persuasão
D	Não Informou	Não Informou	Equilíbrio na utilização do Poder
E	Incompleto	Baixa confiança	Pouco exercício do Poder

Quadro 20 – Gestão dos aspectos comportamentais.

4.7.1 Avaliação dos Conflitos

A Tabela 7 representa a soma de todas as notas de intensidade de conflitos percebidas pelos fabricantes em relação a seus atacadistas. Para a composição dos resultados, que são apresentados nessa tabela, foram considerados três atributos de cada tipo de conflito, sendo eles a Importância, a Freqüência e a Intensidade com que ocorrem. As notas de cada

atributo poderiam variar de 1 (baixa) a 5 (alta). Assim, as somas das possibilidades poderiam variar de no mínimo 3 (nota 1 para cada um dos três atributos) e no máximo 15 (nota 5 para cada tipo de conflito apresentado). Na última linha obtém-se uma somatória total da intensidade de conflitos, podendo indicar que valores maiores maior conflito, e conseqüentemente menor gerenciamento mais difícil neste item.

Embora os fabricantes C e E tenham respondido de maneira incompleta o questionário, percebeu-se que a maioria dos itens informados individualmente por esses fabricantes apresenta indicadores maiores de conflito em relação aos fabricantes A e B. O fabricante A apresentou o menor nível de conflito, com destaque para conflitos na Diferença de Percepção de Objetivos e na Escassez de Recursos Investidos.

Tabela 7 – Soma da Intensidade dos Conflitos entre Fabricantes e Atacadistas.

(1 - Muito Baixo a 5 - Muito Alto)

Tipos de Conflitos	FAB. A	FAB. B	FAB. C	FAB. D	FAB. E
Objetivos Concorrentes	4	7	NI	NI	14
Conflitos de Domínio	4	8	13	NI	12
Competição Intracanal	4	9	13	NI	NI
Diferenças de Percepção	10	7	NI	NI	NI
Diferenças de Expectativa	4	8	11	NI	NI
Incongruência de Papéis	4	7	11	NI	NI
Escassez de Recursos	12	8	4	NI	NI
Dificuldades de Comunicação	4	8	4	NI	NI
TOTAL	46	62	56	-	26

NI = não informou.

Os conflitos verticais com atacadistas normalmente ocorrem devido a problemas que envolvem metas de venda, exigência de adequação a padrões operacionais e questões relativas à exclusividade do território. Com varejistas, normalmente ocorrem demandas por divergências nas negociações e condições promocionais.

Os conflitos horizontais mais comuns ocorrem quando varejistas entram em guerra de preços. Normalmente o fabricante é chamado a intervir na disputa. São freqüentes as reclamações dos canais especializados com relação à política de preços de hipermercados e lojas de desconto, que eventualmente promovem agressivamente alguns produtos.

Acredita-se que a maior parte dos conflitos seja funcional, entretanto, alguns fabricantes parecem possuir conflitos disfuncionais latentes, que aparecem constantemente, como distorção de preços entre canais varejistas. Conflitos disfuncionais com atacadistas exclusivos podem levar ao descredenciamento do atacadista pelo fabricante, ou a troca de fornecedor pelo atacadista.

O fabricante C informou que a gestão de conflitos nos canais consome quase 50% do tempo total dos gerentes, o que indica uma freqüência grande de conflitos latentes e não resolvidos. Esses conflitos podem desgastar os relacionamentos e diminuir a gestão e eficiência do canal. O fabricante A informou que os conflitos maiores ocorrem em épocas de renovação de contratos, ao final de cada ano.

Percebe-se que o conflitos ocorrem com todos os fabricantes, entretanto, os menores indicadores dos níveis de conflito do fabricante A podem ser-lhe positivos, ao indicarem uma relação menos conturbada com seus membros e uma melhor gestão nesse aspecto.

4.7.2 Avaliação da Confiança entre Membros do Canal

Os fabricantes A e B procuram desenvolver níveis elevados de confiança com seus atacadistas, e isso pode ser observado na entrevista realizada. Maior grau de confiança colabora para que os relacionamentos sejam de longo-prazo e crie uma relação mais equilibrada entre as partes. Os atacadistas exclusivos dos fabricantes A e B, entrevistados durante a pesquisa de campo, confirmaram um bom nível de confiança, embora tenham motivos de

preocupação com decisões súbitas dos fabricantes, como mudanças bruscas na política de distribuição, exigências crescentes e descredenciamento.

A Tabela 8 apresenta as somas das notas somadas obtidas a partir do questionário, onde os fabricantes davam notas de 1 a 5 para afirmações propostas com relação a intensidade de seus relacionamentos com atacadistas.

Com base nos resultados coletados, acredita-se que os fabricantes A e B possuem maiores índices de confiança em comparação aos demais. Embora não fosse mensurado, percebeu-se um relacionamento mais duradouro entre os fabricantes e seus atacadistas exclusivos, com a maioria dos parceiros permanecendo juntos por um longo período de tempo, ampliando a possibilidade de criação de confiança e facilita a gestão.

Tabela 8 – Avaliação da confiança dos fabricantes nos membros atacadistas.

(1 – Muito Baixo a 5 – Muito Alto)

Fabricantes	Comunicação Bilateral	Imparcialidade	Refutabilidade (falsidade)	Explicação de decisões e políticas	Familiaridade	Cortesia	Total
A	4	5	3	5	5	3	25
B	5	4	5	4	5	3	26
C	4	3	4	5	3	3	22
D	NI	NI	NI	NI	NI	NI	-
E	1	5	3	1	1	1	12

NI - Não Informou

A Tabela 9 representa as notas obtidas a partir do questionário aplicado aos varejistas entrevistados. Possui a mesma escala da Tabela 8, porém, representa a soma das respostas do ponto de vista dos três varejistas entrevistados.

Tabela 9 – Opinião dos varejistas em relação aos Atacadistas dos fabricantes.

	FAB. A	FAB. B	FAB. C	FAB. D	FAB. E
	22	22	22	18	14

No contraponto dos varejistas especializados, percebeu-se uma intensidade de confiança ligeiramente menor existente entre fabricantes e atacadistas, o que pode sugerir que as relações entre fabricante e varejo possuem uma coordenação menor, no que se refere à confiança. Embora varejistas de auto-serviço não tenham sido entrevistados, percebe-se que a capacidade do fabricante em coordenar esses membros através da confiança é significativamente menor.

4.7.3 Identificação de Fontes de Poder utilizadas no Canal

A Tabela 10 apresenta os resultados obtidos a partir das respostas ao questionário aplicado, onde os fabricantes deram notas de 1 a 5 para cada uma das formas de poder que utilizam, utilizando afirmações sugeridas na literatura. Na última linha aparece a somatória das intensidades de poder utilizada

As relações de poder existentes dentro de um canal de distribuição provavelmente variam de acordo com o membro que está sendo coordenado, e são muito mais complexas do que poderia ser mensurado no questionário aplicado. Entretanto, é possível observar níveis e formas diferentes de poder utilizados pelos fabricantes, e como ele é exercido.

Percebe-se que o fabricante E não consegue exercer poder em seu canal de distribuição, o que pode comprometer seu desempenho em longo prazo, em função do domínio exercido pelos varejistas.

Os demais fabricantes demonstram níveis de utilização de poder similares, embora seja significativa a diferença entre as formas de poder utilizadas. Os fabricantes A e B concentram seu poder na informação e conhecimento que possuem; o fabricante C utiliza um forte poder de recompensa, enquanto o fabricante D utiliza com maior intensidade o poder de coerção, o que não é recomendado em função de possíveis retaliações futuras.

Embora não tenha sido mensurado, percebeu-se, através das entrevistas, que o poder de recompensa (bonificações, promoções) é o mais utilizado para coordenação dos grandes varejistas. O poder de referência, no caso a força da marca, também é muito utilizado em todos os níveis. Os varejistas, entretanto, exercem poder de conhecimento (estão mais

próximos do consumidor final), informação, referência (são redes conhecidas pelos consumidores) e coerção, através de marcas próprias ou na determinação do espaço disponível, nas gôndolas, aos fabricantes.

Tabela 10 – Utilização de formas de poder na coordenação dos canais.

(1 - Raramente a 5 - Frequentemente)

TIPOS DE PODER	FAB. A	FAB. B	FAB. C	FAB. D	FAB. E
Poder de coerção	2	1	2	4	1
Poder pela compensação (recompensa)	1	2	4	4	1
Poder de referência	5	5	5	4	1
Poder de conhecimento (<i>expertise</i>)	5	5	4	4	1
Poder de persuasão	5	5	5	4	1
Poder legítimo	5	4	4	4	1
Poder de informação	4	5	3	2	1
TOTAL	27	27	27	26	7

4.8 Aspectos da Estratégia nos Canais de Distribuição

Os mercados-alvo de cada fabricante, sua estratégia, objetivos de mercado e filosofia empresarial podem influenciar de maneira importante como agem, gerenciam, estruturam seus canais e escolhem os membros participantes.

Os fabricantes pesquisados demonstram possuir diferentes objetivos e estratégias competitivas, que são apresentados no Quadro 21. Alguns fabricantes possuem uma estratégia clara e definida, enquanto outros demonstram não possuir a mesma clareza e segurança.

O Quadro 21 apresenta os principais aspectos valorizados pelos fabricantes em sua estratégia, destacando, também, as variáveis mercadológicas mais utilizadas e estratégia competitiva dominante.

Fabric.	Aspectos Valorizados	Variável Mercadológica Dominante	Estratégia Competitiva Dominante
A	Rentabilidade Liderança Segmento <i>S. Premium</i> (Nicho) Fortalecer a marca	Ponto (Distribuição) Coordenação do canal	Foco em produtos Super-Premium Distribuição Exclusiva
B	Aumentar Participação de Mercado Liderança nos segmentos <i>Premium e S. Premium</i> Fortalecer a marca	Ponto (Distribuição) Coordenação do Canal Promoção (Comunicação)	Diferenciação Distribuição Seletiva
C	Alta Participação de Mercado Liderança Segmento <i>Premium</i> Distribuição intensiva Fortalecer a Marca	Promoção (Comunicação)	Diferenciação Distribuição de Massa
D	Liderança Segmentos <i>Premium/Standard</i> Oferecer linha completa	Ponto (Distribuição) Promoção (Comunicação)	Diferenciação e Custo Distribuição Seletiva
E	Participação regional/Segmento Econômico	Preço	Custo Distribuição Exclusiva

Quadro 21 – Aspectos da Estratégia utilizada pelos fabricantes.

O fabricante A declarou claramente possuir como estratégia a liderança do segmento *Super-Premium*, posicionando-se como a melhor opção de produto para o consumidor em qualidade e especificidade do produto em nichos. Entretanto, o segmento *Premium* ainda representa um importante volume de vendas em seu *mix*, embora não receba investimentos significativos em P & D e comunicação.

O fabricante B busca liderança em todos os segmentos que compete, com alto investimento promocional e comercial. Esse fabricante busca posicionar-se como a melhor opção para o consumidor, estabelecendo diferentes marcas em diversos segmentos e se aproximando da liderança dos segmentos *Super-Premium* e *Premium*.

O fabricante C possui marcas fortes e globalizadas, e utiliza a força da mídia para se posicionar como produto eficiente e saboroso junto aos consumidores.

O fabricante D utiliza produtos diferenciados, boa formulação dos produtos, preços competitivos e força comercial agressiva, o que o leva a posicionar-se com o melhor custo-benefício ao consumidor.

Os fabricantes C e D possuem linha *Super-Premium* sem forte presença no mercado, e sentem dificuldades em desenvolver este segmento junto aos varejistas, pois sua imagem é de marcas *Premium* e *Standard*.

O fabricante E compete como opção de rápida entrega regional e preços baixos.

5 CONCLUSÃO

Esse capítulo apresenta as conclusões e contribuições deste trabalho. São discutidos os resultados, de acordo com os objetivos propostos para a realização da pesquisa; em seguida, são feitas recomendações, esperando-se contribuir para uma melhor gestão dos canais de distribuição; em terceiro lugar, trata-se das limitações deste trabalho. Finalmente, são apresentadas sugestões para estudos futuros.

Com o respaldo das entrevistas, do método utilizado e da revisão bibliográfica empregada, acredita-se que o pesquisador teve condições de chegar ao objetivo proposto.

5.1 Atendimento de Objetivos e Questões colocadas

A análise das estruturas e das formas de gestão dos canais de distribuição de *Petfood* apresentou grande complexidade, devido ao inter-relacionamento existente entre os diversos setores observados, assim como às rápidas mudanças em curso no ambiente empresarial das empresas pesquisadas. Esta seção busca articular a questão inicialmente formulada como problema e objetivos de pesquisa com os resultados da pesquisa de campo, sintetizando o que foi possível alcançar durante o estudo dos casos selecionados para pesquisa.

Relativamente às estruturas de distribuição observadas nos diferentes fabricantes, a pesquisa de campo revelou diferentes formas de organização dos canais de distribuição. Diversos formatos atacadistas e varejistas são utilizados, para que os produtos possam fluir do fabricante para o comprador final, de acordo com os objetivos de distribuição dos fabricantes.

A convivência dos diversos formatos atacadistas é interessante e demonstra a criatividade e esforço da indústria em atender um público emergente, e relativamente novo, com necessidades específicas. Essa diversidade de modelos atacadistas está em constante transformação e é moldada pelas forças do comprador final e do varejo. O modelo de atacadistas exclusivos para canais tradicionais foi consolidado a partir da experiência de sucesso do fabricante A, e adaptado pelos demais f com razoável sucesso. Os fabricantes também utilizam diferentes arranjos em sua estrutura, em função de sua estratégia, filosofia de negócio e sinergia de distribuição de outros produtos além do *Petfood*. Acredita-se que esses

arranjos sofrerão transformações, devido ao crescimento e fortalecimento dos canais de auto-serviço, assim como o advento de *Pet Stores* e pequenas redes de canais especializados.

As formas varejistas encontradas também foram diversas, e podem ser subdivididas em dois grandes grupos: especializadas e de auto-serviço. Esses grupos varejistas normalmente são atendidos por atacadistas diferentes, e atendem consumidores diferentes, em função de diferentes necessidades de informação e conveniência. Fatores históricos, como a tradição das lojas agropecuárias em possuir farto sortimento de produtos para animais, também contribuíram para o crescimento do varejo especializado. Os formatos varejistas apresentam forte evolução, com o advento de *Pet Stores* e formatos híbridos, que incluem características de diversas tipologias, o que demonstra a contínua evolução e o aumento da competição, que sinalizam tendências de formatos futuros.

O varejo de auto-serviço tem ampliado de maneira contínua seus departamentos de animais de estimação, mas provavelmente não tem tomado parcelas significativas dos canais especializados, pois não vendem embalagens grandes (mais de 15 kg), que representam a maior parte do volume vendido pelos fabricantes. A diversidade de marcas e fabricantes ainda é grande, e os espaços do auto-serviço são insuficientes para abrigar essa variedade e sortimento de produtos. Além disso, uma importante parcela de proprietários de cães e gatos é ávida por serviços, o que os leva naturalmente aos canais especializados.

Pode-se concluir que a variedade dos formatos existe porque há uma diversidade de hábitos de compra e consumo, ocupada por consumidores diferentes com necessidades específicas de entrega, atendimento, informação, serviços e produtos. Essas diferenças se expressam na forma como os fabricantes escolhem e se relacionam com seus intermediários, e como as estruturas de distribuição são criadas.

A segunda parte da questão refere-se às funções exercidas pelos canais de distribuição. Observa-se que a diversidade de modelos atacadistas e varejistas existentes também é explicada pelas diferentes funções específicas que estão sendo executadas. Acredita-se que os fluxos de informação possuam um peso maior na determinação das tipologias encontradas, devido à necessidade dos compradores finais em conseguirem informação para sua decisão de compra. Isso explica a importância dos canais especializados, atacadistas e varejistas nas estruturas de distribuição, uma vez que eles possuem maior capacidade de transferir informação do fabricante para os consumidores finais.

Os canais de auto-serviço são superiores aos tradicionais nos fluxos logísticos e de promoção, atendendo com mais eficiência a consumidores que valorizam a existência desses

atributos, que são explicitados com melhor merchandising, comodidade, facilidade de pagamentos, publicidade e promoções.

Embora os fluxos existentes entre fabricantes e seus membros de canal sejam aparentemente similares, a densidade, qualidade e velocidade desses fluxos são significativamente diferentes, dependendo do fabricante e participante do canal analisado. A simples existência ou não de um fluxo não permite classificar e compreender a complexidade dos relacionamentos e arranjos, sendo necessário o entendimento de que informações estão sendo trocadas e monitoradas.

A terceira e última parte da questão refere-se à gestão dos canais e, devido a sua complexidade, é desmembrada em várias questões, que compõem os objetivos secundários propostos inicialmente. A gestão dos canais foi observada a partir do modelo genérico formatado pelo autor desta dissertação, e assim a gestão foi subdividida em diferentes grupos para melhor compreensão. Em todas as formas de gestão encontradas, apresentadas em tabelas específicas, observa-se que os fabricantes atuam de maneira heterogênea. Entretanto, quando um fabricante demonstra possuir uma boa gestão de canais em uma modalidade, como gestão operacional, isto parece se repetir nas demais modalidades, indicando que o fabricante está mais preparado para gerir os diversos aspectos de seus canais.

A gestão dos atacadistas e varejistas também não é uniforme. Enquanto a forma de gestão do atacado parece estar consolidada, os fabricantes possuem maior dificuldade em coordenar e exercer poder junto a grandes redes varejistas, especialmente de auto-serviço, em função da grande concentração de volumes de compra, porte, e posse de grande volume de informação a respeito de comportamento de consumo que estes varejistas possuem.

O primeiro objetivo secundário refere-se à proposição de um método de análise de gestão de canais, e foi alcançado com o método proposto pelo autor com base na revisão bibliográfica e nos casos observados. Esse método encontra-se na figura 14 do capítulo 2 (item 2.8).

O segundo objetivo secundário busca observar como os fabricantes gerenciam os aspectos operacionais de seus canais. A análise dos resultados levantados demonstra claramente a existência de níveis diferentes de gestão operacional. Os fabricantes A, B e C possuem uma gestão bem definida, com controles sistematizados e larga utilização da tecnologia da informação, enquanto o fabricante D apresenta gestão tradicional, baseada em relatórios e procedimentos com menor padronização. O fabricante E não demonstrou gerenciar seus canais.

O terceiro objetivo secundário busca observar como os fabricantes gerenciam os aspectos do *Mix* mercadológico de seus canais. Foram apresentadas as diferentes estratégias de comunicação, promoção, produto e preço dos fabricantes, onde ficam evidentes as diferentes ferramentas utilizadas e as diferentes formas como os fabricantes buscam sensibilizar o consumidor. Também foram observadas as diferentes formas que os fabricantes “enxergam” o mercado e suas estratégias de comunicação

O quarto objetivo secundário buscou observar como os fabricantes gerenciam os aspectos de sua logística e coordenam os membros de seus canais. As respostas demonstram profundas diferenças na forma como os fabricantes interagem com seus canais, especialmente os atacadistas. Alguns fabricantes se relacionam de forma claramente diferente entre os canais especializados e de auto-serviço e outros, como o fabricante A, deixa claro que não busca relacionamento e contato algum com canais de auto-serviço, evidenciando como podem selecionar seus canais em função de seus objetivos de distribuição. Também pode ser observado que os fabricantes possuem posturas diferentes em relação às alianças estratégicas, e valorizam de forma diferente sua existência.

O quinto objetivo secundário busca observar como os fabricantes gerenciam os aspectos comportamentais no canal. Observa-se que os fabricantes A e B possuem uma maior gestão dos conflitos existentes, em detrimento dos demais, possuindo melhores avaliações de conflitos e confiança. Os fabricantes procuram exercer o poder de forma determinante (exceto fabricante E), porém utilizam formas diferentes do exercício do poder.

O sexto e último objetivo secundário busca observar a estratégia e vantagem competitiva utilizada pelos fabricantes. A resposta a essa questão não foi solicitada diretamente aos entrevistados, mas observada pelo pesquisador em função dos dados coletados e proposições teóricas. Observa-se que as diferentes estratégias utilizadas pelos fabricantes, o diferencial competitivo adotado e variável mercadológica utilizada em destaque em sua estratégia empresarial, (item 4.9, Quadro 20).

Outros aspectos complementares relevantes da gestão puderam ser observados e destacados.

Quando se considera o relacionamento com as redes de auto-serviço, percebe-se que os fabricantes geralmente acabam sendo coordenados pelos varejistas, e são “convidados” a participar de promoções, bonificações, locação de espaço para merchandising e “festas” promocionais de aniversário, em uma prática que já se institucionalizou. Percebeu-se que

algumas dessas práticas estão chegando ao varejo especializado, embora de forma localizada e com intensidade ainda moderada.

Os fabricantes A e B possuem uma gestão mais voltada na inclusão dos atacadistas em sua política de alinhamento de objetivos, enquanto os fabricantes C e D atuam mais com oferta de incentivos, possuindo menor gestão dos canais. O fabricante E não apresentou qualquer tipo de gestão de atacadistas, exceto a seleção, feita com base de exclusividade (preferência) territorial.

A gestão do varejo é diferenciada; o fabricante A busca a coordenação e comunicação através de seus atacadistas, o fabricante B atua com equipe própria nos clientes mais importantes e com atacadistas nos menores, o fabricante C acredita mais no poder de sua marca e mídia e o fabricante D na variedade de incentivo e forte monitoramento de volume de seus atacadistas. O fabricante E não possui informações sistemáticas de quem são seus varejistas.

Os fabricantes A e B desenvolvem gestão de seus canais atacadistas de forma muito parecida, embora possuam abordagens estratégicas e formas competitivas diferentes. Os fabricantes B e C possuem abordagens estratégicas similares, porém gerenciam seus canais tradicionais de forma diferente. O fabricante C destacou que o mais importante é a comunicação com o consumidor. Uma vez que essa comunicação é estabelecida, preferencialmente via mídia, o consumidor demandará o produto, e os canais terão como principal função escoar os produtos. Seu principal objetivo, portanto, não é investir de maneira demasiada na estrutura de apoio aos canais, mas em mídia, na comunicação com o consumidor final, criando a demanda para os varejistas e atacadistas. Isto demonstra o porque da elevada existência de conflitos nos relacionamentos desse fabricante.

É difícil precisar se a estratégia dos fabricantes foi criada e aplicada aos canais existentes para atingir compradores finais específicos ou se os canais existentes determinaram as escolhas estratégicas que os fabricantes adotam, uma vez que cada fabricante encontra maior ou menor dificuldade no relacionamento com diferentes canais. Um importante dado nesse aspecto pode ser a experiência do fabricante A, que já teve um histórico de distribuição em auto-serviço em vários países, inclusive no Brasil, mas em função de constantes prejuízos nessa divisão, resolveu concentrar seus esforços nos canais especializados, mesmo em países onde ele não é dominante. Essa abordagem é importante quando se observa que o poder de barganha e coordenação dos canais de auto-serviço determina escolhas estratégicas de fabricantes, seu comportamento, alianças e toda sua estrutura de distribuição.

De forma geral, os fabricantes A e B demonstram maior maturidade e preparo na gestão e compreensão das tarefas, fluxos e papéis exercidos pelos seus canais de distribuição, em comparação aos fabricantes C, D e E, nessa ordem. Isto pode facilitar um ajuste mais rápido nas estratégias, *mix* de produtos e táticas dessas empresas no caso de importantes mudanças de comportamento do comprador final de *Petfood*, gerando vantagem competitiva e melhor posicionamento junto à concorrência, com melhores possibilidades de competição a longo-prazo.

5.2 Recomendações

Os resultados deste trabalho tornam possível a elaboração de algumas recomendações a respeito da estrutura e gestão dos canais de distribuição de *Petfood*.

Em primeiro lugar, as empresas deveriam determinar em quais segmentos do mercado terão mais chances de sucesso e escolherem seus clientes-alvo. A atuação em diversos segmentos ao mesmo tempo exige muita energia e recursos. Normalmente, somente empresas muito capitalizadas conseguem estabelecer um posicionamento forte de marcas e uma organização voltada para diferentes segmentos do mercado.

Uma vez definidos a estratégia e o segmento, o fabricante deveria iniciar uma pesquisa com os membros do canal de distribuição-alvo, entendendo suas necessidades, rentabilidade e insatisfações com parceiros atuais, encontrando brechas, ou hiatos onde atuar.

A partir da identificação dessas necessidades, os fabricantes deveriam traçar um plano de gestão desses canais, que possa manter a motivação dos membros do canal e aproveitar seu conhecimento e especialidade para atingimento do mercado-alvo de compradores finais. Esse plano pode variar em função dos fluxos e funções que serão exercidas pelo canal. Normalmente, quanto maiores forem esses fluxos e funções maiores será a necessidade de gestão e suporte para o atingimento dos objetivos necessários. Produtos para segmentos específicos e nichos de mercado geralmente demandam muitos serviços agregados e informação. Produtos de massa podem demandar maiores investimentos em comunicação e logística, com gestão mais padronizada, conforme ALBERS et al. (2003).

5.3 Limitações

Esta pesquisa conta com algumas limitações, destacadas a seguir:

- Os temas abordados são amplos, e embora se tenha tentado revisar o referencial teórico dos principais autores é bem provável que artigos e pesquisa relevantes tenham passado despercebidos.
- Procurou-se articular elementos de modelos diferentes, mas complementares, de análise da gestão dos canais de distribuição, entretanto, essa metodologia não foi suficientemente testada como ferramenta adequada de análise e comparação. É provável que a gestão dos canais envolva elementos complementares aos analisados nesta pesquisa, e que o modelo genérico sugerido não seja completo, e que sua eficácia de análise seja limitada.
- Diversas outras metodologias de análise deixaram de ser abordadas com profundidade, como a Análise dos Custos da Transação, Economia Industrial, Teoria dos Jogos, *Supply Chain*, Teoria Baseada em Recursos, Teoria das Redes e aspectos da Nova Economia Institucional. Essas ferramentas de análise certamente ofereceriam descobertas e abordagens interessantes que poderiam ajudar a compreender a formação das estruturas de distribuição e gestão dos canais.
- Os temas pesquisados possuem elevado nível de complexidade, sendo improvável que apenas as ferramentas teóricas utilizadas nesta análise sejam suficientes para explicar de maneira completa os resultados encontrados.
- A amostra pesquisada não foi abrangente o suficiente para caracterizar todos os participantes desse segmento industrial, embora os principais fabricantes tenham sido entrevistados. A amostra de atacadistas e varejistas é insuficiente e muito localizada para representar o universo. As opiniões coletadas podem não refletir a realidade do mercado como um todo, especialmente de outras regiões do País, que apresentam características diferenciadas do Estado de São Paulo.
- Durante a realização desse trabalho, perceberam-se mudanças significativas nas políticas de distribuição de alguns fabricantes, e mudanças importantes no varejo

especializado. A velocidade das mudanças observadas em curto espaço de tempo indica que as estruturas de distribuição e aspectos da gestão encontrados são dinâmicos e, portanto, as conclusões obtidas não encerram os debates sobre os temas abordados.

- Foram encontrados na literatura poucos exemplos e estudos de casos a respeito da definição de gestão de canais de distribuição na indústria de *Petfood*, bem como dos canais especializados dessa indústria. A maior parte da literatura revisada foi a respeito de empresas industriais, de bens de consumo e alimentos em geral. Como a indústria de *Petfood* ainda é nova no Brasil e apresenta muitas particularidades, podem haver arranjos não completamente explicados pelo ferramental teórico utilizado.
- O questionário utilizado para a coleta de dados de diferentes níveis de poder, confiança e conflito existente entre fabricantes e atacadistas, que constam na dissertação como a definição da “Gestão de Aspectos Comportamentais”, apresenta muitas limitações. Isto ocorre em função de complexas características cognitivas existentes. É improvável que o entrevistado consiga mensurar, com precisão e consciência plena, os níveis de conflito, poder, confiança e motivação utilizados ou percebidos por sua empresa.
- O questionário mostrou-se um pouco extenso para a coleta de dados. Ainda assim, acredita-se que esse instrumento foi insuficiente para a coleta todas as informações necessárias para a análise. Outros executivos da indústria poderiam ser entrevistados e mais tipologias atacadistas e varejistas pesquisadas.
- Varejistas e atacadista de auto-serviço não foram diretamente entrevistados, e poderiam oferecer contribuição importante para a pesquisa.

5.4 Sugestões para pesquisas futuras

Apesar do setor de *Petfood* encontrar-se numa fase de consolidação e crescimento mundial, é escassa a literatura especializada a respeito desse segmento. Assim, acredita-se que este trabalho abre um importante campo de análise do segmento de *Petfood* no Brasil, ao estudar a estrutura e a gestão dos canais de distribuição.

A cadeia do *Petfood* necessita melhor compreensão e estudos complementares. Pesquisas que venham a responder qual o papel e importância de outros participantes da cadeia como produtores, fornecedores de matéria-prima, prestadores de serviço, fabricantes de equipamentos e Associações de Classe podem contribuir para a compreensão e evolução do *Petfood* no Brasil.

Conforme destacado acima, o tema poderia ser abordado por outras correntes teóricas, que contribuiriam para explicar aspectos complementares dos fenômenos encontrados e comportamento de gestão utilizados pelos participantes.

Estudos aprofundados e específicos sobre as tipologias atacadistas e varejistas do *Petfood* seriam interessantes, uma vez que a indústria é jovem e os formatos encontrados estão em rápida evolução. Tais pesquisas poderiam contribuir para explicar a evolução e arranjo dos formatos varejistas e atacadistas, e como o consumidor pode influenciar essa formação.

Diversas abordagens estratégicas poderiam ser comparadas e avaliadas, pois as empresas competem de formas diversas, com objetivos diferentes. Uma vez que se acredita não existir apenas uma estratégia correta, poderia ser estudada a formação das orientações estratégicas de cada fabricante e suas conseqüências para a gestão do canal.

Fatores do comportamento do comprador final e o histórico do desenvolvimento dos canais parecem possuir grande influência na formação das estruturas e gestão dos canais, mas infelizmente esse tema não pôde, neste trabalho, ser abordado com o aprofundamento necessário, em função da sua especificidade e complexidade.

Pesquisas sobre as mudanças no comportamento de compra de *Petfood* e as relações existentes entre proprietários de cães e gatos e seus animais poderiam contribuir para explicar as motivações de consumo e necessidades específicas desses compradores, que foram encontradas na pesquisa.

5.5 Considerações finais

A confrontação da revisão teórica com os dados de pesquisa torna relevantes as observações que se seguem.

As tipologias atacadistas e varejistas encontradas foram diferenciadas, possuindo muitas características particulares do segmento de *Petfood*, indicando como necessidades de consumidores e da própria indústria podem formatar esses modelos. A maior parte das tipologias atacadistas e varejistas especializados era inexistente antes da década de 90, no Brasil.

Acredita-se que o grau de aplicabilidade e aderência das teorias propostas à realidade encontrada foi alto; as empresas pesquisadas enquadram-se na maior parte dos modelos desenvolvidos pelos estudiosos, no que diz respeito à gestão dos canais de distribuição. Na gestão dos aspectos comportamentais, observaram-se diferentes intensidades de utilização de poder, confiança e conflitos, embora seja um desafio coletar, avaliar e relacionar esses dados com formas propostas de gestão.

Aspectos de *EDI* e TI foram observados, embora sem detalhes, o que sugere coordenação, monitoramento e cooperação avançados entre alguns dos membros pesquisados. Da mesma forma, encontraram-se alianças estratégicas fortes, especialmente entre algumas tipologias atacadistas e fabricantes.

Observa-se que conflitos parecem existir em todos os relacionamentos, assim como uma maior preocupação em administrá-los em vez de resolvê-los. Acredita-se que uma vez que estão em jogo fatores econômicos e de divisão de recursos, a questão da utilização do poder possa influenciar a forma como é feita essa divisão, embora não se tenha encontrado na literatura revisada como isso poderia ser feito.

Acredita-se que os aspectos comportamentais da coordenação sejam importantes para uma melhor gestão dos canais, mas a literatura revisada não permitiu se chegar a conclusão de como e em que etapas isto poderia ser executado. Também foram encontrados aspectos oportunistas e de assimetria de informação, com fabricantes descredenciando atacadistas de forma súbita, e modificando políticas e linhas de produto inesperadamente, indicando que nem todas as ações são suficientes planejadas ou previstas.

Com relação às orientações estratégicas, percebe-se que algumas empresas formulam de forma bem clara suas estratégias, onde devem e onde não devem atuar. Em outras, a estratégia ainda não está clara, é confusa ou indefinida.

Não ficou claro se as tipologias atacadistas e varejistas e os arranjos no canal foram mais influenciados pelo comportamento do comprador final, ou pelos fabricantes, especialmente multinacionais, que possuem recursos para disseminar informações e orientar comportamentos e segmentos de acordo com suas estratégias internacionais. Pelo menos dois

fabricantes citaram literalmente que é papel da indústria formar o comprador final e os varejistas, e ensinar-lhes os hábitos “adequados”. Acredita-se que o papel dos fabricantes seja muito importante nessas mudanças.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERS, Sacha; GEHRING, Martin; HEUERMANN, Caroline. A Configurational Approach to Supply Chain Governance. IN: SEURING, Stefan; MÜLLER, Martin; GOLDBACH, Maria; SCHEIDWIND, Uwe (Ed.). **Strategy and Organizational in Supply Chains**. Heidelberg: Physica Verlag, 2003. p. 99-114.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE ALIMENTOS PARA PEQUENOS ANIMAIS – ANFAL-PET. São Paulo: 2003.

AULINGER, Andreas. Supply chain as strategic alliances: a route map for cooperation management. IN: SEURING, S.; MÜLLER, M.; GOLDBACH, M.; SCHEIDWIND, U. (Ed.). **Strategy and organizational in supply chains**. Heidelberg: Physica Verlag, 2003. p. 225-238.

BACHMANN, R. Trust: power and control in trans-organizational relations. **Organization Studies**, v. 22, n. 2, p. 337-365, mar. 2001.

BECHTEL, C.; JAYARAM, J. Supply chain management: a strategic perspective. **The Journal of Logistics Management**, v. 8, n. 1, p. 15-34, 1997.

BERKOWITZ, E. N.; KERIN, R. A.; HARTLEY, S. W.; RUDELIUS, W. **Marketing**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003. v. 1 323 p.

BOWERSOX, D. J.; MORASH, E. A. The integration of Marketing Flows in Channels of Distribution. **European Journal of Marketing**, v. 23, n. 2, p. 58-67, 1999.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 2001. 594 p.

BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J.; COOPER, E. **Gestão Logística de Cadeias de Suprimentos**. São Paulo: Bookman, 2006. 528 p.

CERVO, A.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Education, 2004. 242 p.

CHURCHILL JR., G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2003. 626 p.

COOPER, M.; ELLRAM L. M. Characteristics of supply chain management and implications for purchasing and logistics strategy. **The International Journal of Logistics Management**, v. 4, n. 2, p. 16, 1993.

COOPER, M.; LAMBERT D. M.; PAGH, J. D. Supply chain management: a strategic perspective. **The International Journal of Logistics Management**, v. 9, n. 2, p. 19, 1998.

COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EI-ANSARY, A. I. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. São Paulo: Bookman, 2002. 461 p.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário básico da língua portuguesa – Folha de S. Paulo**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1994. 687 p.

FISCHER, M. L. What is the Right Supply Chain for your product? **Harward Bussines Review**, v. 75, n. 2, p. 105-116, 1997.

FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, F. F. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas. 2000. 372 p.

GOLDBACH, M. **Coordinating interaction in supply chains: the exemple of greening textile chain**. IN: SEURING, S.; MÜLLER, M.; GOLDBACH, M.; SCHEIDWIND, Uwe. (Ed.). **Strategy and Organizational in Supply Chains**. Heindelberg: Physica Verlag, 2003. p. 47-64.

HALLDÓRSSON, A.; LARSEN, T.; KOTZAB, H. Interorganization theories behind supply chain management: discutions and applications. IN: SEURING, S.; MÜLLER, M.; GOLDBACH, M.; SCHEIDWIND, Uwe. (Ed.). **Strategy and Organizational in Supply Chains**. Heindelberg: Physica Verlag, 2003. 31-46

HANDFIELD, R. B.; NICHOLS, E. L. **Introduction to supply chain management**. New Jersey: Upper Saddle River, 1999.

HILL, C. A.; SCUDDER, G. D. The use of electronic data interchange for supply chain coordination in the food industry. **Journal of Operations Management**, p. 357-387, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764 p.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson Education, 2003. 593 p.

KUMAR, N. **Marketing como estratégia**. Elsevier Editora Ltda, 2004. Rio de Janeiro– RJ. 261 p.

KUMAR, Nirmalya. The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships. **Harward Business Review**. November 1 , 1996 p. (92-106).

KVAMME, J. Top 10: profiles of petfood leaders. **Petfood Industry**, v. 48, n. 1, p. 6-10, jan. 2006.

- LAMBERT, D.; COOPER, M.; PAGH, J. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **International Journal of Logistics Management**, v. 9, n. 2, p. 19, 1998.
- LEVY, M.; WEITZ, D. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000. 695 p.
- MALHOTRA, N. K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005. 428 p.
- MARQUES, E. F. **Gerenciamento por Categoria**: um estudo multicaso em pequenas e médias empresas supermercadistas. 2003. 134 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2003.
- MOURA CASTRO, C. **A Prática da Pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- NEVES, M. F. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos**. 1999. 297 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- NOTEBOON, B. Institutions and forms of coordinations in innovation systems. **Organizational Studies**, v. 21, n. 5, p. 915-939, 2000.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000. 388 p.
- PIGATTO, G.; ALCANTARA, R. L. C. Relacionamentos cooperativos nos canais de distribuição: a identificação dos novos padrões. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE NEGÓCIOS AGROALIMENTARES, 4., 2003, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto:2003. 1 CD-ROM.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512 p.
- PORTER, M. E. What is Strategy? **Harvard Business Review**, 1996.
- REINER, G.; SCHODL, R. A Model for the support and evaluations of strategic supply chain design. IN: DIERDONNK, R.; VEREECK, A. **Operational management**: crossing borders and boundaries, the changing role of operations. Ghent, Belgium: Academic Press Cientific Booksellers, 2000. p. 305-320.
- ROSEMBLOOM, B. **Canais de marketing**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 557 p.
- SCHNEIDEWIND, Uwe. “Symbol” and “substances”: an interpretative supply chain management perspective. In: SEURING, Stefen; MÜLLER, Martin; GOLDBACH, Maria; SCHEIDWIND, Uwe (Ed.). **Strategy and Organizational in Supply Chains**. Heidelberg: Physica Verlag, 2003. p. 83-98.

STANK, T.; CRUM, M.; ARANGO, M. Benefits of interfirm coordination in food industry supply chains. **Journal of Business Logistics**, n. 20, p. 21-41, 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 96 p.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. In: _____. **Mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press, 1991. p. 269-296.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: The Free Press, 1985. 445 p.

YIN, R. **Estudo de caso**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2004. 212 p.

Apêndice A– Questionário para a Indústria

A) Dados Gerais da empresa, e Mercado

Dados Sócio-demográficos da Indústria:

1 - O Entrevistado.

O seu trabalho e suas responsabilidades, seu tempo de empresa. Cargo atual, tempo e posição dentro do organograma.

2 - A Empresa.

Setor de atuação, controle acionários, número de funcionários (administração e produção), organograma funcional.

3 - O Mercado.

Em sua opinião, quantifique no quadro abaixo o tamanho do mercado (Ton. e %) e assinale os segmentos que participa.

Mercado	Ton.	% Do Mercado Total	Mercados em que participa
Mercado Total			
<i>Super Premium</i>			
<i>Premium</i>			
<i>Standard</i>			
Econômico			
Outros(determinar)			

4 - O Meio Ambiente.

MARKET SHARE % DA EMPRESA

B) Estrutura do canal e Função dos membros

5) Como está estruturada a equipe comercial da empresa? (Organograma).

6 - Quais são os tipos de Atacadistas participantes da estrutura de distribuição da empresa, qual sua função e limitações? (área, linha de produtos, tipo de cliente).

Tipo de Atacadista	Limitação	Tipo de Varejistas Atendidos

7 - Lista das principais funções: Função de suporte técnico; Informação de mercado; Suporte aos consumidores.

Tipo de Atacadista	Funções.	Observações

8 - Os atacadistas possuem proteção de área territorial e contrato?

9 - Quais são os tipos de Varejistas participantes da estrutura de distribuição da empresa, qual sua função (público e serviços que desempenha) e sua participação no mercado total.

Tipo de Varejistas participantes	Função	% do mercado	Número de pontos de venda

10 - A empresa possui uma estimativa do número de varejistas presentes no mercado ?

11 - Faça um esquema simplificado de como estão organizados esses participantes dentro da estrutura de canais de distribuição da indústria. (em níveis).

C) Gestão de Aspectos Operacionais dos membros do canal de distribuição

12 - Quais as definições do contrato?

Temas tratados no contrato	Observações
Exclusividade territorial	
Quotas de venda	
Preços controlados	
Estoque mínimo	
Nível de serviços	

13 - Ao observar o desempenho de seus atacadistas, classifique de 1 a 5 as principais afirmativas: (1 - Discordo plenamente ; 5 - Concordo plenamente)

Afirmativa	Nota
Não promovem agressivamente os produtos e linhas dos fabricantes	
Agem como tiradores de pedido	
Não mantém estoques suficientes, o que gera quebras e perda de vendas.	
Não retornam ao fabricante informações de mercado sobre clientes e concorrentes	
Não atraem gerentes de bom nível	
Não reduz seus custos, o que gera ineficiências no sistema	
Cobram caro pelos seus serviços	

14 - Quais as ferramentas que a empresa utiliza para motivar os participantes de seu canal de distribuição? Classifique de 1 a 3 a frequência de cada uma delas (1 – pouco freqüente ; 3 - mais freqüente):

Tipos de Incentivo/Promoção	Freqüência
Propaganda cooperada	
Concurso de vendedores	
Cuponagem	
Demonstradoras	
Amostra grátis	
Material promocional	
Garantia de venda	
Divulgação de oferta para consumidores	
Pré-etiquetagem	
Políticas de devolução	
Brindes	
Treinamento de vendedores dos membros	
Pagamento para reforma de loja	
Concessões promocionais	
Pagamento pela exclusividade	
Pagamento inicial ou parcial de salários de vendedores	
Bonificações	
Frete grátis	
Descontos por quantidade	
Assistência financeira	
Proteção, como proteção de preço.	
Proteção territorial	
Venda em consignação	
Propaganda Cooperada	
Mostruários de Venda e de Merchandising	
Promoções em loja	
Concursos e Incentivos	
Acordos Promocionais Especiais	
Campanhas Comerciais	
Programas de Treinamento, voltados para os atacadistas.	
Programas de Treinamento, voltados para os varejistas.	
Especificação de Quotas	
Venda Missionária	
Feiras e Exposições	

15 - Como a empresa estabelece sua política comercial junto a atacadistas e varejistas.

Revendedor Atacadista/Varejista	Desconto	Mark-up Médio

16 - A empresa recompensa e premia os atacadistas/varejistas que se destacam nas avaliações? Como?

17 - A empresa utiliza algum programa de avaliação dos elementos do canal de distribuição? Como ela é feita? O que é avaliado e com que frequência?

18 - Descreva os principais aspectos verificados na avaliação:

Aspectos Avaliados:	Sim/Não
Histórico de vendas	
Nível médio de estoque	
Prazo de entrega ao cliente final	
Tratamento dado às mercadorias danificadas	
Grau de cooperação com programas promocionais	
Treinamento e serviços de atendimento ao consumidor	

19 - A empresa possui algum acordo comercial de exclusividade ou parceria com algum atacadista ou varejista? No que ela consiste e qual seu objetivo?

D) Gestão de Aspectos do *Mix* Mercadológico.

20 - A empresa diferencia a comercialização de seus produtos em função dos diferentes canais de distribuição que possui? (marcas, embalagens). Como isto é feito?

21 - A empresa normalmente promove seus produtos diretamente junto aos consumidores finais (mídia), através de seus atacadistas e varejistas ou da duas formas? (nesse caso, indicar onde a maior parte da verba é gasta em cada estratégia)

22 - Quais são as outras estratégias de promoção e divulgação de produtos utilizada pela empresa?

E) Gestão de Aspectos da Logística e SCM.

23 - A empresa oferece gerenciamento e apoio logístico a seus clientes? Como isto é feito?

24 - A empresa possui troca de informações com seus atacadistas ou varejistas?

Em caso positivo, descrever que informações são trocadas, de que forma e com que frequência.

Existe a obrigação de troca dessas informações?

25 - No caso da existência de um software ou sistema de informação (internet/EDI), ele é padronizado ou cada um pode desenvolver seu próprio sistema?

26 - A empresa estabelece alguma aliança com membros de seu canal com o objetivo de melhorar a cooperação e coordenação? Como funciona essa aliança e quais os seus benefícios percebidos?

27 - Ao observar as afirmações referente ao relacionamento empresa/revendedores, faça uma classificação de 1 a 5.: (1 - Descordo plenamente ; 5 - Concordo plenamente).

Afirmações	Classificação (1 a 5)
Desenvolvo programas conjuntos com revendedores para diminuir conjuntamente nossos custos operacionais.	
Procuo conseguir maior motivação dos distribuidores, protegendo suas margens e lançando novas linhas específicas.	
Procuo exercer maior poder, em especial o poder de recompensa sobre esses revendedores.	
Desenvolvo compromisso a longo prazo, mesmo que isto signifique em perdas e grandes investimentos a curto prazo	
Desenvolvo barreiras de entrada para novos entrantes, uma vez que a consolidação de alianças envolve investimento de tempo e recursos	
Tenho uma política para fornecimento estável de produtos	
Torno os esforços de marketing mais bem sucedidos, cooperando com revendedores.	
Invisto na diferenciação de minha rede de revendedores	

F) Gestão de Aspectos Comportamentais do canal: Conflito, Poder e Confiança.

28 - Quais são os principais conflitos existentes no canal de distribuição? Classifique de 1 a 5 segundo sua importância, frequência e intensidade. (1 – baixa; 5 - Alta)

Tipo de Conflito	Importância	Frequência	Duração

Estimular os conflitos:

FONTES DE CONFLITO	DESCRIÇÃO
Objetivos Concorrentes	Objetivos e metas dos membros muito diferentes entre si.
Conflitos de Domínio	Um membro do canal “invade” a responsabilidade esperada ou uma função de domínio de outro.
Competição Intracanal	Os membros do canal são potencialmente concorrentes entre si pelo mesmo negócio.
Diferenças de percepção	Os estímulos podem ser os mesmos, mas os membros do canal podem interpretá-los de maneira diferente
Diferenças de Expectativa	Normalmente, os membros do canal possuem entre si expectativas sobre resultados e comportamento futuro. Essas expectativas podem ser inexatas, gerando previsões frustradas.
Incongruência de Papéis	Um papel é um conjunto de prescrições que definem como deveria ser o comportamento de cada um dos membros do canal.
Escassez de Recursos	Discordância entre os membros sobre a alocação de recursos para o atingimento de metas.
Dificuldades de Comunicação	O desarranjo nas informações entre os membros, transformando uma relação cooperativa em uma conflitante.

29 - Sabendo que sem utilização de poder é impossível haver coordenação, classifique de 1 a 5 as fontes de poder utilizadas pela empresa (1 – Raramente ; 5 - Frequentemente).

TIPOS DE PODER	A QUEM SE REFEREM	ALGUNS EXEMPLOS/CANAIS
Poder de coerção (uso:-)	Procedimento de ameaça devido á capacidade de um membro do canal punir outro. Baseia – se na magnitude da punição e na credibilidade da mensagem de ameaça. Se o membro ameaçado percebe que custos de não concordar são maiores que custos de concordar.	<ul style="list-style-type: none"> • Descontinuar vendas a um distribuidor que tem performance fraca em serviços ou que dá descontos em preço não autorizados. • Recusar a negociar. • Ameaça de descontinuação devido a uso de fornecedores não autorizados. • Ameaçar fazer integração vertical. • Forçar linha completa de produtos. • Adicionar outro distribuidor para a área. • Permitir vendas diretas (ou via web). • Estimular os canais via mercados “negros”.
Poder pela compensação (recompensa) (uso: +)	Possíveis prêmios para membros contribuírem para estabelecer o poder e trabalharem conforme o estabelecido.	<ul style="list-style-type: none"> • Compensar força de vendas. • Oferecer descontos no preço de acordo com a performance. • Oferecer garantia de fornecimento de produtos em falta.
Poder de referência (uso: +)	Imagem da empresa ou marcas conquistadas contribuem para esse poder. Existe um desejo de ser identificado a esse membro do canal.	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer marca forte. • Ter presença nacional ou global. • Gerar fidelidade à loja. • Gerar fidelidade a marca própria.
Poder de conhecimento (<i>expertise</i>) (uso: +)	Uso do conhecimento do sistema de operações, tais como conhecimento do mercado, conhecimento em técnicas de promoção no ponto de vendas e outras.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerar alta economia de escala. • Criar estrutura de custo do negócio. • Ter capacidade de aprendizado e treinamento • Ter conhecimento em localização.
Poder de persuasão (uso: +)	Apelo racional com base em tamanho, posição financeira, conhecimento e concentração. Não é em ameaças, mas no seu papel como líder.	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer grandes descontos para ganhar concorrências ou pedidos. • Ter espaços nas prateleiras. • Dividir o mercado. • Centralizar compras. • Cobrar por espaço.
Poder legítimo (uso: + ou -)	Garantido por contrato. Existe reconhecimento por parte do canal que existe o poder.	<ul style="list-style-type: none"> • Usar franquias e outras formas de contrato.
Poder de informação (uso: + ou -)	Dados sobre custos e vendas e preços usados para influenciar a negociação.	<ul style="list-style-type: none"> • Todas as fontes de informação que oferecem assimetria e vantagens. • Exemplos: dados escaneados.

30 - Nos itens abaixo, classifique de 1 a 5 a intensidade de seus relacionamentos com membros de seu canal de distribuição. (1 – muito baixa; 5 muito alta)

	Comunicação bilateral	Imparcialidade	Refutabilidade (falseabilidade)	Explicação de decisões e políticas	Familiaridade	Cortesia
Fab A						
Fab B						
Fab C						
Fab D						
Fab E						

Apêndice B – Questionário para o Varejo

Dados Sócio-demográficos da Indústria:

1 - O Entrevistado.

O seu trabalho e suas responsabilidades, seu tempo de empresa. Cargo atual, tempo e posição dentro do organograma.

2 - A Empresa.

Setor de atuação, Controle acionários, número de funcionários (administração e produção), organograma funcional.

3 – Como sua empresa avalia as funções (abaixo) pressadas pelos seguintes fabricantes (ou seu atacadista(s): Avalie com notas de 5 (ótimo) a 1 (Ruim).

Funções					
Promoção					
Negociação					
Financiamento					
Informações					
Pedidos					
Pagamentos					
Logística de entrega					

4 - Ao observar o desempenho dos vendedores dos fabricantes, ou atacadista do fabricante, classifique de 1 a 5 as principais afirmativas: (1 - Discordo plenamente ; 5 - Concordo plenamente)

Afirmativa	Fabricante A	Fabricante B	Fabricante C	Fabricante D	Fabricante E
Não promovem agressivamente os produtos e linhas dos fabricantes					
Agem como tiradores de pedido					
Não mantém estoques suficientes, o que gera quebras e perda de vendas.					
Não retornam informações de mercado sobre clientes e concorrentes					
Não possuem boa equipe gerencial					

5 – Classifique as ferramentas utilizadas pelos fabricantes para promover seus produtos em sua empresa. Classifique de 1 a 3 a frequência de cada uma delas (1 – pouco freqüente; 3 - mais freqüente):

Tipos de Incentivo/Promoção	Fabri cante A	Fabri cante B	Fabri cante C	Fabri cante D	Fabri cante E	Freqüência
Propaganda cooperada						
Concurso de vendedores						
Cuponagem						
Demonstradoras						
Amostra grátis						
Material promocional						
Garantia de venda						
Divulgação de oferta para consumidores						
Pré-etiquetagem						
Políticas de devolução						
Brindes						
Treinamento de vendedores dos membros						
Pagamento para reforma de loja						
Concessões promocionais						
Pagamento pela exclusividade						
Pagamento inicial ou parcial de salários de vendedores						
Bonificações						
Frete grátis						
Descontos por quantidade						
Assistência financeira						
Proteção, como proteção de preço.						
Proteção territorial						
Venda em consignação						
Propaganda Cooperada						
Mostruários de Venda e de Merchandising						
Promoções em loja						
Concursos e Incentivos						
Acordos Promocionais Especiais						
Campanhas Comerciais						
Programas de Treinamento, voltados para os atacadistas.						
Programas de Treinamento, voltados para os varejistas.						
Especificação de Quotas						
Venda Missionária						
Feiras e Exposições						

**6 – Como sua empresa acredita que os fabricantes divulguem seus produtos ?
Diretamente junta aos consumidores finais (mídia), através de seus atacadistas e varejistas ou das duas formas?**

Fabricante A	Fabricante B	Fabricante C	Fabricante D	Fabricante E

7 - Sua empresa é avaliada pelos fabricantes ? Como e em que período ?

**8 - Sua empresa é recompensada e premiada quando se destaca nas avaliações?
Como?**

**9 - Quais são os principais conflitos existentes entre sua empresa e os fabricantes ?
Classifique de 1 a 5 segundo sua importância, frequência e intensidade. (1 – baixa; 5 - Alta)**

Tipo de Conflito	Importância	Frequência	Duração
FABRICANTE A			
FABRICANTE B			
FABRICANTE C			
FABRICANTE D			
FABRICANTE E			

Após resposta, estimular os conflitos:

FONTES DE CONFLITO	DESCRIÇÃO
Objetivos Concorrentes	Objetivos e metas dos membros muito diferentes entre os si.
Conflitos de Domínio	Um membro do canal “invade” a responsabilidade esperada ou uma função de domínio de outro.
Competição Intracanal	Os membros do canal são potencialmente concorrentes entre si pelo mesmo negócio.
Diferenças de percepção	Os estímulos podem ser os mesmos, mas os membros do canal podem interpretá-los de maneiras diferentes.
Diferenças de Expectativa	Normalmente, os membros do canal possuem entre si expectativas sobre resultados e comportamento futuro. Essas expectativas podem ser inexatas, gerando previsões frustradas.
Incongruência de Papéis	Um papel é um conjunto de prescrições que definem como deveria ser o comportamento de cada um dos membros do canal.
Escassez de Recursos	Discordância entre os membros sobre a alocação de recursos para o atingimento de metas.
Dificuldades de Comunicação	O desarranjo nas informações entre os membros, transformando uma relação cooperativa em uma conflitante.

10 - Sua empresa recebe gerenciamento e apoio logístico de seus fabricantes? Como isto é feito?

Fabricante A

Fabricante B

Fabricante C

Fabricante D

Fabricante E

11 - Sabendo que sem utilização de poder é impossível haver coordenação, classifique de 1 a 5 as fontes de poder utilizadas pela empresa (1 – Raramente ; 5 - Frequentemente).

TIPOS DE PODER	A QUEM SE REFEREM	ALGUNS EXEMPLOS/CANAIS	Fab.A	Fab B	Fab C	Fab D	Fab E
Poder de coerção (uso: -)	Procedimento de ameaça devido á capacidade de um membro do canal punir outro. Baseia – se na magnitude da punição e na credibilidade da mensagem de ameaça. Se o membro ameaçado percebe que custos de não concordar são maiores que custos de concordar.	<ul style="list-style-type: none"> • Descontinuar vendas a um distribuidor que tem performance fraca em serviços ou que dá descontos em preço não autorizados. • Recusar a negociar. • Ameaça a descontinuar devido a uso de fornecedores não autorizados. • Ameaçar fazer integração vertical. • Forçar linha completa de produtos. • Adicionar outro distribuidor para a área. • Permitir vendas diretas (ou via web). • Estimular os canais via mercados “negros”. 	•	•	•	•	•
Poder pela compensação (recompensa) (uso: +)	Possíveis prêmios para membros contribuírem para estabelecer o poder e trabalharem conforme o estabelecido.	<ul style="list-style-type: none"> • Compensar força de vendas. • Oferecer descontos no preço de acordo com a performance. • Oferecer garantia de fornecimento de produtos em falta. 					
Poder de referência (uso: +)	Imagem da empresa ou marcas conquistadas contribuem para esse poder. Existe um desejo de ser identificado a esse membro do canal.	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer marca forte. • Ter presença nacional ou global. • Gerar fidelidade à loja. • Gerar fidelidade a marca própria. 	•	•	•	•	•
Poder de conhecimento (<i>expertise</i>) (uso: +)	Uso do conhecimento do sistema de operações, tais como conhecimento do mercado, conhecimento em técnicas de promoção no ponto de vendas e outras.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerar alta economia de escala. • Criar estrutura de custo do negócio. • Ter capacidade de aprendizado e treinamento • Ter conhecimento em localização. 	•	•	•	•	•
Poder de persuasão (uso: +)	Apelo racional com base em tamanho, posição financeira, conhecimento e concentração. Não é em ameaças, mas no seu papel como líder.	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer grandes descontos para ganhar concorrências ou pedidos. • Ter espaços nas prateleiras. • Dividir o mercado. • Centralizar compras. • Cobrar por espaço. 	•	•	•	•	•
Poder legítimo (uso: + ou -)	Garantido por contrato. Existe reconhecimento por parte do canal que existe o poder.	<ul style="list-style-type: none"> • Usar franquias e outras formas de contrato. 	•	•	•	•	•
Poder de informação (uso: + ou -)	Dados sobre custos e vendas e preços usados para influenciar a negociação.	<ul style="list-style-type: none"> • Todas as fontes de informação que oferecem assimetria e vantagens. • Exemplos: dados escaneados. 	•	•	•	•	•

12 - Nos itens abaixo, classifique de 1 a 5 a intensidade de seus relacionamentos com membros de seu canal de distribuição. (1 – muito baixa; 5 muito alta)

	Comunicação bilateral	Imparcialidade	Refutabilidade (falseabilidade)	Explicação de decisões e políticas	Familiaridade	Cortesia
Fab A						
Fab B						
Fab C						
Fab D						
Fab E						