

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**LUÍZA SANTOS PÊGO**

**IMPACTOS DA ESTRATÉGIA DE PRODUTO NO CANAL DE  
DISTRIBUIÇÃO: ESTUDO MULTICASO SOBRE O  
RELACIONAMENTO ENTRE A INDÚSTRIA AVÍCOLA E O VAREJO**

**SÃO CARLOS  
2009**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**LUÍZA SANTOS PÊGO**

**IMPACTOS DA ESTRATÉGIA DE PRODUTO NO CANAL DE  
DISTRIBUIÇÃO: ESTUDO MULTICASO SOBRE O  
RELACIONAMENTO ENTRE A INDÚSTRIA AVÍCOLA E O VAREJO**

**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.**

*Orientação: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Andrea Lago da Silva*

**SÃO CARLOS  
2009**

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

P376ie

Pêgo, Luíza Santos.

Impactos da estratégia de produto no canal de distribuição : estudo multicaso sobre o relacionamento entre a indústria avícola e o varejo / Luíza Santos Pêgo. -- São Carlos : UFSCar, 2009.

143 f.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2009.

1. Canais de distribuição. 2. Estratégia de produto. 3. Cooperação e conflito. 4. Indústria avícola. 5. Comércio varejista. I. Título.

CDD: 658.84 (20<sup>a</sup>)



## FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Luiza Santos Pêgo

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DEFENDIDA E APROVADA EM 15/07/2009 PELA  
COMISSÃO JULGADORA:

Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Andrea Lago da Silva  
Orientador(a) PPGE/UFSCar

Prof. Dr. José Flávio Diniz Nantes  
PPGE/UFSCar

Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Susana Carla Farias Pereira  
EAESP/FGV

Prof. Dr. Mário Otávio Batalha  
Coordenador do PPGE

*“Se eu pudesse deixar algum presente a você, deixaria aceso o sentimento de amor à vida dos seres humanos. A consciência de aprender tudo o que nos foi ensinado pelo tempo afora. Lembraria os erros que foram cometidos, como sinais para que não mais se repetissem. A capacidade de escolher novos rumos. Deixaria para você, se pudesse, o respeito, aquilo que é indispensável: além do pão, o trabalho e a ação. E, quando tudo faltasse, para você eu deixaria, se pudesse, um segredo. O de buscar no interior de si mesmo a resposta para encontrar a saída”*

Mahatma Ghandi

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro e mais importante lugar agradeço a Deus, que indiscutivelmente me encheu de força para chegar até aqui.

A toda minha família, que mesmo longe e sem saber ao certo o que era esse tal de mestrado me apoiaram e fortaleceram, principalmente minha mãe. Afinal, mãe é mãe né!

A minha mais que orientadora, mas também conselheira, “levantadora de ego” e amiga, Prof.<sup>a</sup> Andrea Lago da Silva. Pela imensa paciência e serenidade em todas as horas que precisei.

A todos os amigos do GEPAI, que sempre me perdoaram pela pequenina bagunça causada no recinto de trabalho. Especialmente, sem ordem de preferência (só de hierarquia), ao Prof. Batalha, Prof. Rosane, Ângela, Priscilla, Renato, Márcio e ao Fernando, melhor escravinho do mundo. Ao Éderson, sem o qual essa dissertação não teria um título e nem muita lógica e ao Marquinhos, que desde que entrou nesse grupo se tornou um amigo inesquecível, daqueles que carregarei no peito pra sempre, apesar da sua chatice (brincadeirinha)!!!

Aos meus amigos do GEPEQ, meu segundo grupo de pesquisa, que também aturaram minhas bagunças sem nem ao menos me expulsarem de lá. Ao André, conselheiro; Fabi, agora companheira de casa e de muitas histórias; Marcinha, que não está mais pertinho da gente mas será sempre lembrada com muitas saudades. E finalmente, mas não menos importantes, Sabris, amiga sem palavras e Ivanildo, grande companheiro e revisor dessa dissertação.

Aos amigos de todos os outros grupos e lugares que sempre estarão presentes nas minhas lembranças: Jerusa, Léo, Fábio, Elaine, Elizangela, Alyne e especialmente, André e Camila!!!

Também a todos os amigos que mesmo não estando perto neste momento sempre me ajudaram e amparam de todas as maneiras possíveis, principalmente aos meus grandes amigos não só de graduação, mas de vida: Flor, Gabis e Cabeça... e a Prof.<sup>a</sup> Viviani. Saudades!!!

Obrigada, do mesmo modo, aos professores da banca e aqueles que me ajudaram nos questionários, aos entrevistados das empresas (meus amigos), a Raquel e o Robson (que vão dar graças a Deus em ficar livre da minha perguntação), ao Leandro (namorado e que mesmo pegando “o bonde andando”, teve que ouvir muitas reclamações, indagações e muitos outros *ões*) e a todos, todos mesmo, que me apoiaram direta ou indiretamente nesta empreitada.

Sem todos vocês nada disso faria sentido.... MUITO OBRIGADA!!!

## RESUMO

A estratégia de canal de distribuição não pode ser formulada como se não houvesse outros itens a serem explorados na estratégia de marketing das empresas. A variável produto foi escolhida entre as três variáveis do composto mercadológico, por ser considerada a essência da atividade de qualquer indústria. Destacaram-se três grandes áreas de produto como aquelas que mais se relacionam com a gestão dos canais de distribuição: planejamento e desenvolvimento de novos produtos, ciclo de vida do produto e estratégias relacionadas à gestão do produto. O propósito desta dissertação foi analisar como a inter-relação entre as questões de produto anteriormente citadas e a gestão dos canais de distribuição domésticos da indústria avícola afetam seu relacionamento com o elo varejista do canal. Essa indústria foi escolhida graças a sua importância para o agronegócio nacional, tanto na geração de divisas quanto no abastecimento do mercado interno. Outro recorte dado à pesquisa foi a limitação ao estudo das grandes indústrias e das grandes redes varejistas atuantes no Brasil, com as quais estas mantêm um relacionamento direto, sem a figura dos atacadistas. Na pesquisa de campo, foi realizado um estudo de múltiplos casos na indústria avícola e no varejo, por intermédio de entrevistas presenciais com diretores da área de produto e marketing das indústrias avícolas e gerentes da área comercial dos varejistas. As entrevistas foram realizadas com o apoio de um questionário semiestruturado, validado por pesquisadores de diferentes áreas. Como resultado da pesquisa, observou-se que o relacionamento entre a indústria avícola e o varejo, nas três áreas estudadas, se mostra insatisfatório para as partes envolvidas. Evidencia-se o planejamento e desenvolvimento de novos produtos como a área mais afetada pela falta de comunicação entre esta indústria e o varejo. Neste sentido, as empresas cobram ações mais colaborativas de seus parceiros, nas diferentes áreas, para que se possa iniciar um processo de cooperação entre as partes. Apesar de indicarem esse desejo, tanto a indústria quanto o varejo não se mostram motivados a tomar nenhum tipo de iniciativa que os leve a este resultado. Isso se deve, principalmente, a força gerada pelo poder de mercado que ambos os atores imprimem no momento da negociação dos produtos finais.

**Palavras-chave:** Canal de distribuição. Estratégia de produto. Relacionamento colaborativo. Indústria avícola. Varejo.

## ABSTRACT

The strategy of the marketing channel can not be formulated as there was no other items to be explored in the marketing strategy of the companies. The variable product was chosen among the other three from the marketing mix, as it is considered the activity essence of any industry. Three large areas can be highlighted as the ones more related to the marketing channel management: new product planning and development, product life-cycle and strategies related to the product management. The proposal of this work was to analyze how the interrelation between the product questions, previously quoted, and the domestic marketing channels management of the poultry industry affect their relationship with the retail link of the channel. This industry was chosen due to its importance to the national agribusiness, as a currency generator as well as to the internal market supplying. This research restricted to study the direct relationship between large companies and large retail trade operative in Brazil, not considering the wholesalers. As a research method, it was adopted the multiple case study in the poultry industry and the retail. *In loco* interviews were conducted with the directors of the product and marketing areas of the poultry industry and the commercial managers of the retailers. The interviews were conducted with the use of a semi-structured questionnaire, validated by researchers of different areas. This research has identified that the relationship level between the poultry industry and the retail, in the three areas studied, is unsatisfactory for the involved parts. It was verified that the new products planning and developing areas are the ones more affected by the lack of communication between the industry and the retail. In this way, the enterprises claim to more collaborative actions of their partners, in different areas, in order to begin a cooperation process between the parts. Although they pointed out this wish, both industry and retail have not shown being motivated to take any initiative in this way. This can be explained by, mainly, the market power of both actors exhibited during the final product negotiation.

**Keywords:** Marketing channel. Product strategy. Collaborative relationship. Poultry industry. Retail.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01. Estrutura e organização da dissertação.....	18
FIGURA 02. Esquema geral do referencial teórico. ....	19
FIGURA 03. Extensões de estrutura para bens de consumo.....	23
FIGURA 04. Classificações e formatos das instituições varejistas.....	29
FIGURA 05. Processos relacionados com o desenvolvimento de produtos. ....	41
FIGURA 06. O funil do projeto.....	42
FIGURA 07. Ciclo de vida do produto. ....	45
FIGURA 08. Estrutura dos múltiplos casos da pesquisa.....	61
FIGURA 09. Canal de distribuição doméstico da indústria avícola.....	65
FIGURA 10. Grupos de produto da indústria avícola. ....	65
FIGURA 11. Canal de distribuição avícola.....	76
FIGURA 12. Diferentes fluxos para a indústria avícola. ....	78
FIGURA 13. Caracterização do canal de distribuição da indústria A.....	86
FIGURA 14. Caracterização do canal de distribuição da indústria B. ....	95
FIGURA 15. Diferentes estruturas industriais e de produto no mercado avícola nacional. .....	115
FIGURA 16. Escala de agregação de valor dos produtos da indústria avícola. ....	116

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01. Participação dos canais de vendas no Brasil (2007). .....	33
GRÁFICO 02. Produção mundial de carne de frango – principais países (Mil toneladas). .....	69
GRÁFICO 03. Exportação brasileira de carne de frango por área geográfica (2008). ..	71
GRÁFICO 04. Destinação da produção nacional de carne de frango (Mil toneladas). .	72
GRÁFICO 05. Evolução da participação dos principais estados na produção brasileira de carne de frango.....	73

## LISTA DE TABELAS

TABELA 01. Divisão por tipos de lojas: total Brasil.....	31
TABELA 02. Auto-serviço cadeias x independentes: total Brasil. ....	31
TABELA 03. O auto-serviço alimentar brasileiro.....	32
TABELA 04. Exportação mundial de carne de frango – principais países (Mil toneladas).....	68
TABELA 05. Consumo mundial de carne de frango – principais países (Mil toneladas).. .....	70
TABELA 06. Produção e consumo brasileiro de carne de frango (Mil toneladas).....	70
TABELA 07. Participação na produção das maiores empresas processadoras no Brasil... .....	79

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 01. Exemplos de definições de cooperação e coordenação interorganizacionais.....	38
QUADRO 02. Objetivos dos agentes no canal de distribuição.....	38
QUADRO 03. Táticas e resultados de marketing durante o ciclo de vida do produto... 48	
QUADRO 04. Variáveis da gerência estratégica do produto.....	49
QUADRO 05. Pontos Fortes e fracos do agrossistema da avicultura de corte brasileira. 75	
QUADRO 06. Principais estratégias de produto utilizadas pela indústria A. ....	90
QUADRO 07. Principais estratégias de produto utilizadas pela indústria B. ....	98
QUADRO 08. Utilização das principais estratégias de produto pelo grupo da indústria....	118
QUADRO 09. Utilização das principais questões de produto pelo grupo da indústria. 119	
QUADRO 10. Utilização das principais questões de produto da indústria no grupo do varejo.....	120
QUADRO 11. Utilização de diferentes estratégias de distribuição da indústria no grupo do varejo. ....	122
QUADRO 12. Utilização das principais estratégias de produto da indústria no grupo do varejo.....	123

## **LISTA DE SIGLAS, SÍMBOLOS E ABREVIATURAS**

<b>ABEF</b>	Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frangos
<b>ABRAS</b>	Associação Brasileira de Supermercados
<b>ANVISA</b>	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
<b>CAPES</b>	Coordenação de Pessoal de Nível Superior
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>INMETRO</b>	Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
<b>MAPA</b>	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
<b>PNSA</b>	Programa Nacional de Sanidade Avícola
<b>UBA</b>	União Brasileira de Avicultura

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1.	Apresentação .....	13
1.2.	Problema e questão da pesquisa .....	15
1.3.	Objetivos da pesquisa .....	16
1.4.	Justificativa e relevância do trabalho.....	16
1.5.	Esquema geral da dissertação .....	18
<b>2.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
2.1.	Gestão dos canais de distribuição .....	20
2.1.1.	Conceitos .....	21
2.1.2.	Estrutura .....	23
2.1.3.	Fluxos .....	25
2.1.4.	Participantes .....	26
2.1.5.	Ambiente .....	34
2.1.6.	Relacionamentos colaborativos nos canais de distribuição.....	36
2.2.	Questões de produto .....	39
2.2.1.	Planejamento e desenvolvimento de novos produtos.....	39
2.2.2.	Ciclo de vida do produto .....	44
2.2.3.	Gerência estratégica do produto .....	48
2.3.	Inter-relação entre as questões de produto e a gestão dos canais de distribuição ....	52
2.3.1.	Planejamento e desenvolvimento de novos produtos e a gestão do canal.....	52
2.3.2.	Ciclo de vida do produto e a gestão do canal .....	54
2.3.3.	Gerência estratégica do produto e a gestão do canal.....	55
<b>3.</b>	<b>MÉTODOS E PROCEDIMENTOS .....</b>	<b>58</b>
3.1.	Abordagem de pesquisa.....	58
3.2.	Método de pesquisa .....	59
3.3.	Técnica de pesquisa.....	62
3.4.	Técnica de análise de dados.....	63
3.5.	População de estudo .....	64

<b>4. PANORAMA DA AVICULTURA BRASILEIRA E CARACTERIZAÇÃO DO SEU CANAL DE DISTRUBUIÇÃO .....</b>	<b>67</b>
4.1. Cenário da avicultura de corte nacional .....	67
4.2. Caracterização do canal de distribuição da avicultura de corte brasileira.....	76
4.2.1. Estrutura .....	77
4.2.2. Fluxos .....	77
4.2.3. Participantes .....	78
4.2.4. Ambiente .....	81
<b>5. APRESENTAÇÃO DOS CASOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>83</b>
5.1. Grupo da indústria avícola.....	83
5.1.1. Caracterização da indústria A.....	83
5.1.2. Caracterização da indústria B .....	93
5.2. Grupo do varejo .....	101
5.2.1. Caracterização do varejo A.....	101
5.2.2. Caracterização do varejo B.....	106
5.2.3. Caracterização do varejo C.....	111
5.3. Análise do relacionamento entre a indústria avícola e o varejo .....	114
5.3.1. Grupo da indústria avícola.....	114
5.3.2. Grupo do varejo .....	120
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>125</b>
6.1. Atendimento aos objetivos propostos.....	125
6.2. Limitações da pesquisa.....	127
6.3. Sugestões para pesquisas futuras.....	128
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>129</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>134</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista: INDÚSTRIA .....</b>	<b>135</b>
<b>APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista: VAREJO .....</b>	<b>139</b>
<b>APÊNDICE C – Protocolo de Pesquisa .....</b>	<b>142</b>

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. Apresentação

O mercado interno de frango é caracterizado por seu dinamismo no que se refere à adaptação ao ambiente econômico e político, assim como sua indústria mantém a mesma característica no que tange a fatores produtivos e comerciais. A carne de frango consolidou-se, no ano de 2008, como o terceiro produto na pauta de exportações do agronegócio brasileiro e lidera também o complexo carnes tanto em volume, quanto em receita. Nesse mesmo ano, o Brasil comercializou seus produtos com mais de 150 países, em todos os continentes (ABEF, 2009).

Segundo dados da ABEF (2009), em 2007, aproximadamente 67% da produção brasileira total de carne de frango foi destinada ao mercado doméstico. Apesar da discrepância entre a participação do mercado interno versus o mercado externo na absorção da produção total de carne de frango, este último é que tem ocupado parte expressiva da preocupação de grandes empresas processadoras do país. O Brasil, desde 2004, tem sido líder nas exportações mundiais do setor tanto em volume, quanto em receita cambial.

Para Santini (2006), vários fatores de ordem técnica e econômica podem ser listados como argumento a esses números, sendo que o principal deles, para o mercado interno, é o sistema de integração entre as indústrias de abate e processamento e os produtores da matéria-prima. Essa integração favorece a garantia de qualidade no processo de produção como um todo e conseqüentemente ao produto final. Esse fator é relevante para o mercado interno, especialmente em um momento no qual o consumidor brasileiro migrou de uma escolha baseada apenas em preço, para uma escolha baseada em um conjunto de atributos como: preço, qualidade, embalagem e validade (PEREIRA, 2003).

Outros autores, listados a seguir, corroboram a premissa de que o sistema de produção integrado indústria-produtor foi um dos principais motores que impulsionaram a competitividade da cadeia agroindustrial avícola. O estudo do IPARDES (2002) afirmou que a integração trouxe ganhos de escala e de coordenação para a cadeia avícola, que acabaram por gerar aumentos de competitividade. Para Zilli (2003), a verticalização foi promovida pelas agroindústrias para garantir um fornecimento constante de frango de corte e assim aumentar sua competitividade no mercado. Pinotti (2005) complementou, atentando para o fato de que

essa integração veio através de experiências anteriores deste tipo de estrutura de governança na cadeia de suínos instalada no sul do Brasil. França (2006) acrescentou ainda que a integração, baseada em experiências internacionais, mostra grande tendência de crescimento, na medida em que a modernização do setor evolui.

Outros fatores também são citados, como: avanços tecnológicos nas áreas de genética, nutrição, equipamentos, manejo e sistemas de produção; mudanças nas estruturas de mercado, com aquisições e expansões de unidades, entre outros.

Pereira (2003) afirmou que nessa relação, a montante da indústria vem obtendo sucesso em seus objetivos de diminuição de custos e aumento de produtividade. Entretanto, na jusante da indústria - seu canal de distribuição - foi identificada uma grande variedade de estruturas organizacionais, prevalecendo a hierarquia e o mercado. Evidenciou-se a atuação dos agentes do sistema de maneira isolada e não integrada, buscando alcançar os melhores resultados para sua empresa de forma individual, através de transações feitas a cada novo pedido e caracterizadas por acirradas negociações.

As indústrias agroalimentares são um tipo de negócio onde os processos de troca são relativamente mais complexos, devido às características específicas de seus produtos. Especificidades como alta perecibilidade, sazonalidade de produção e consumo e as variáveis diversas que afetam o comportamento do consumidor são alguns exemplos dessas características que obrigam a agroindústria a se preocupar, ainda mais, com a gestão de seus canais de distribuição (SILVA,1999).

Os canais de distribuição são um importante fator estratégico para as empresas. Rosenbloom (2002) evidenciou o fato da crescente importância que elas vêm dispensando a esses canais. Para ele, são essas relações que podem trazer às companhias a vantagem competitiva sustentável que tanto almejam, graças, principalmente, à grande dificuldade encontrada pelos concorrentes em imitar o mesmo arranjo de canal em curto prazo.

Porém, cabe explicar, que a estratégia do canal não pode ser formulada como se não houvesse outros itens a serem explorados na estratégia de marketing das empresas. O composto de marketing ou 4 P's (produto, preço, praça – canais de distribuição e composto promocional) é formado por quatro variáveis que se relacionam e se afetam, e desse fato, devem ser aproveitadas sinergias para que essa estratégia seja corretamente implementada.

Rosenbloom (2002) afirmou que os planos e decisões que envolvem qualquer uma das variáveis do composto mercadológico têm implicações sobre as outras variáveis. Para o escopo do trabalho, cabe entender como determinadas decisões de produto afetarão a gestão do canal de distribuição das empresas nas três grandes áreas citadas por Rosenbloom

(2002) como sendo as que mais se inter-relacionam com a gestão do canal: planejamento e desenvolvimento de novos produtos, ciclo de vida e gerência estratégica de produtos.

As variáveis do marketing mix devem ser vistas pelos gerentes do canal como recursos para assegurar a cooperação entre os membros do mesmo (ROSENBLOOM, 2002). Assim, alguns elementos comuns entre produto e canal geram implicações no gerenciamento destes canais, afetando o relacionamento (cooperação e colaboração) e o desempenho dos membros e do conjunto estudado.

## **1.2. Problema e questão da pesquisa**

A cooperação nos relacionamentos permite o melhor alinhamento entre todas as partes envolvidas no processo de negociação, assim como o fortalecimento de toda a cadeia de suprimentos de uma empresa. Dessa maneira, os relacionamentos colaborativos podem contribuir para que os agentes alcancem mais facilmente ganhos e melhorias em sua eficiência. Essa colaboração pode acontecer em atividades diversas, como comunicação, precificação e questões relacionadas a produtos e serviços.

Porém, as indústrias agroalimentares possuem uma dificuldade maior que outros tipos de indústria em seus processos de troca, esperando-se assim que a cooperação seja ainda mais importante nos canais de distribuição destas empresas. Propriamente no caso da indústria avícola, que possui uma grande variedade de estruturas organizacionais em seu canal, pretende-se averiguar o nível de relacionamento existente entre seus participantes, atualmente, em determinadas áreas de produto.

Assim, o ponto de partida deste trabalho é entender como ocorrem os relacionamentos nos canais de distribuição em áreas específicas de produto. Ou seja, pretende-se investigar como determinadas decisões estratégicas de produto, em três grandes áreas (planejamento e desenvolvimento de novos produtos, ciclo de vida do produto e estratégias relacionadas à gestão do produto) se inter-relacionam à gestão do canal de distribuição. O foco está na inter-relação entre partes específicas do canal, ou seja, no relacionamento existente entre a indústria avícola e o elo varejista do canal de distribuição.

De acordo com a problemática apresentada, a seguinte questão pode ser tida como orientadora da pesquisa:

**Como fatores relacionados a decisões estratégicas de produto afetam o relacionamento entre a indústria avícola e os agentes varejistas?**

### **1.3. Objetivos da pesquisa**

O objetivo geral do trabalho é explicar como determinados fatores considerados pela indústria avícola em suas decisões estratégicas de produto afetam seu relacionamento com o varejo nos canais de distribuição domésticos.

Especificamente, pretende-se:

- caracterizar o canal de distribuição doméstico da indústria avícola nacional através de sua estrutura, fluxos, participantes e ambiente no qual está inserido;
- analisar como as estratégias de produto nas três grandes áreas - planejamento e desenvolvimento de novos produtos, ciclo de vida do produto e gerência estratégica do produto - são desenvolvidas pela indústria avícola;
- explicitar como essas estratégias de produto influenciam o relacionamento da indústria avícola com o varejo no mercado doméstico.

### **1.4. Justificativa e relevância do trabalho**

O trabalho se justifica por diferentes fatores. Inicialmente, observa-se a importância que a cadeia agroindustrial de carne de frango possui para a economia nacional e para a geração de divisas no Brasil. Apesar da importância que as empresas processadoras vêm dispensando às crescentes oportunidades apresentadas pelo mercado internacional desse produto, é o mercado interno que absorve a maior parte da sua produção.

Vários estudos acadêmicos e empresariais já foram realizados procurando explicitar fatores que podem aumentar a competitividade da cadeia no mercado externo, entre outros assuntos voltados aos canais de distribuição internacionais. Quanto ao mercado doméstico, a maioria dos trabalhos realizados centram sua atenção nas relações a montante da

indústria, sua cadeia de suprimentos e em diferentes níveis de análise (PEREIRA, 2003; ZILLI, 2003; PINOTTI, 2005; SANTINI, 2006).

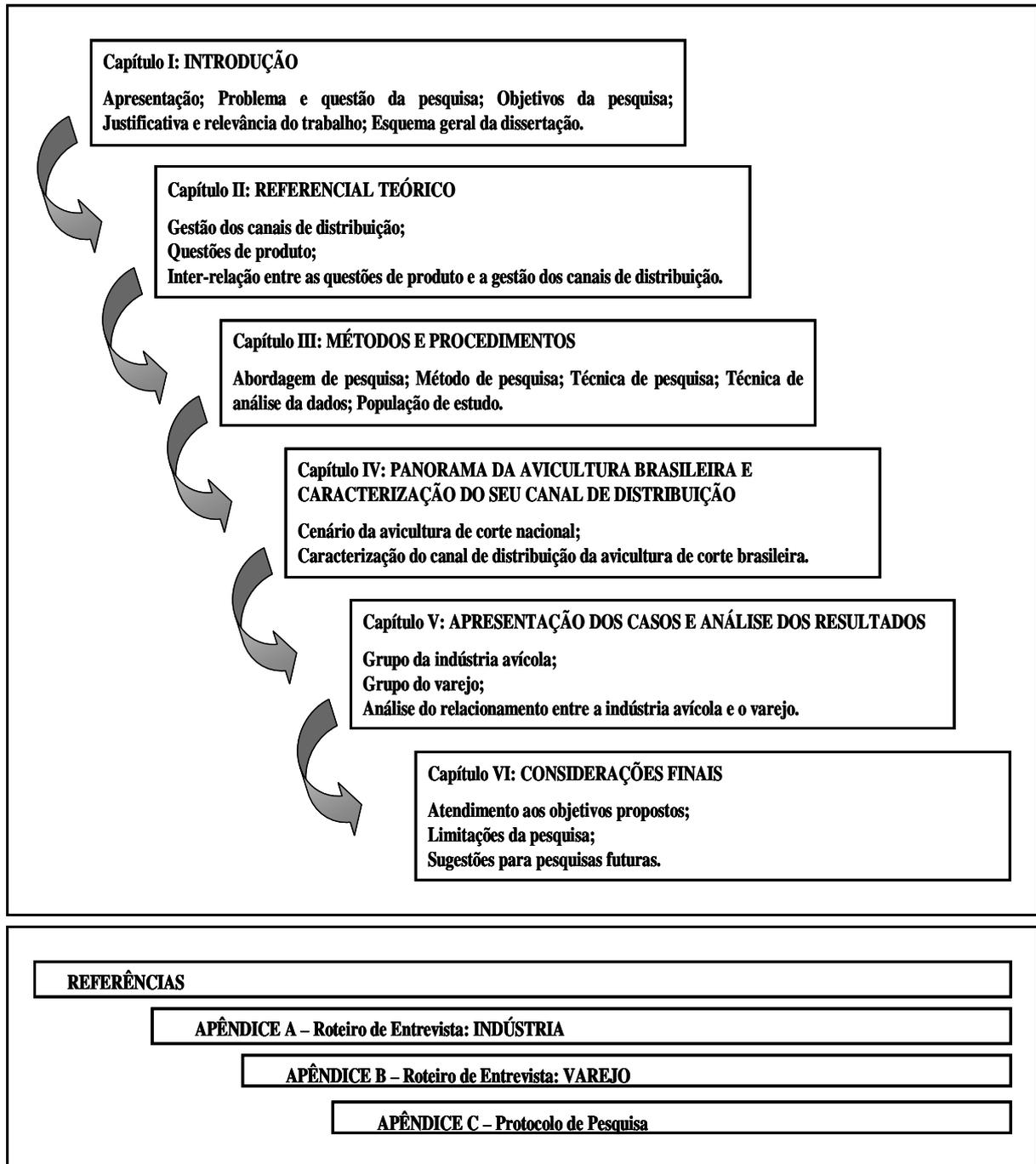
Sendo assim, o estudo das diferentes estruturas de canais de distribuição no mercado doméstico de frango se mostra ainda pouco explorado, principalmente no que tange a análise do inter-relacionamento entre as estratégias de canal e as estratégias de produto.

A relevância da pesquisa está nas contribuições teóricas e práticas que serão oferecidas a sua área de abrangência. A contribuição teórica está no estudo, ainda pouco explorado, da inter-relação da gestão dos canais de distribuição com determinadas decisões estratégicas de produto, para o mercado interno da indústria avícola.

Como contribuição prática, coloca-se que os resultados da pesquisa podem auxiliar o relacionamento entre empresas fabricantes e o elo varejista do canal de distribuição de que ela se utiliza. Esse processo pode melhorar o alinhamento entre as partes e, se bem conduzido, trazer ganhos aos membros e ao sistema como um todo. O reconhecimento do nível de relacionamento que as empresas imprimem no canal pode levar as partes envolvidas a buscar alternativas para que ações cooperativas possam de fato ocorrer.

## 1.5. Esquema geral da dissertação

A dissertação está organizada conforme a Figura 01.

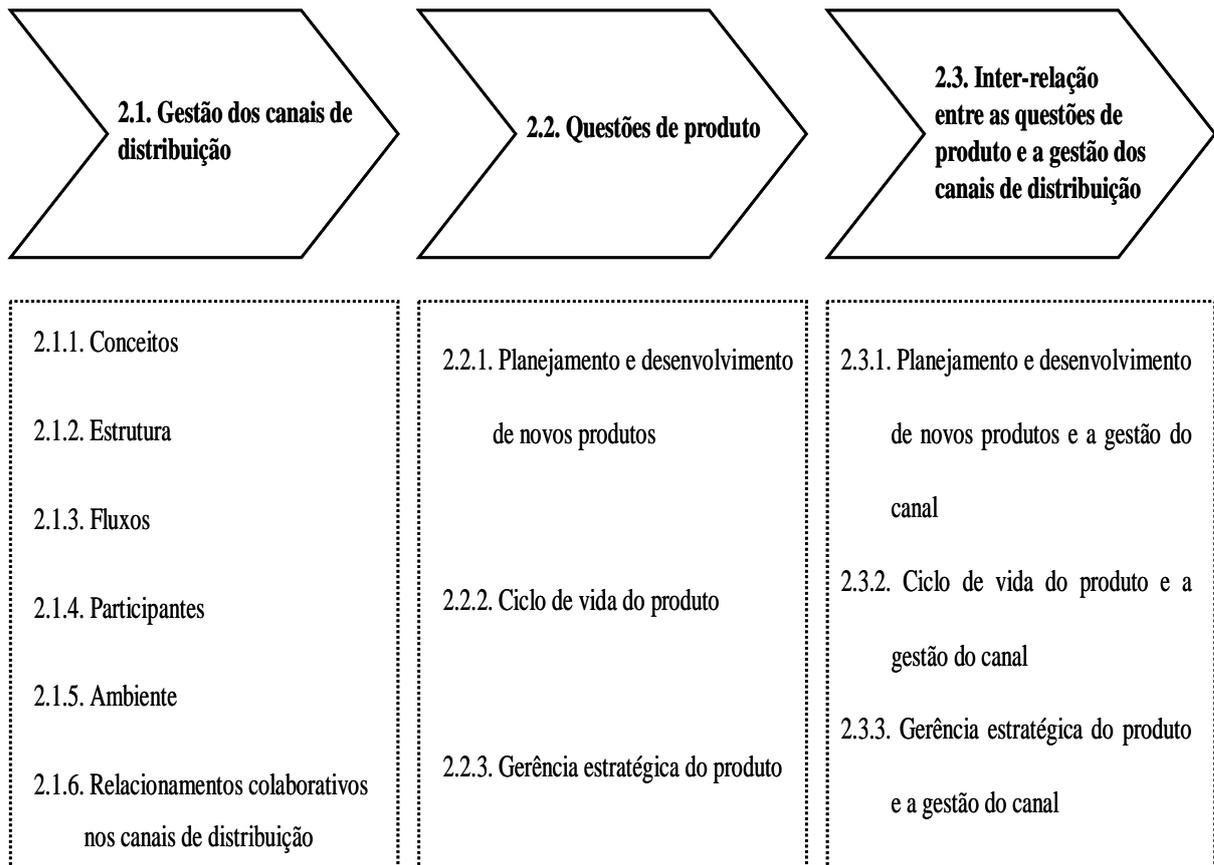


**FIGURA 01.** Estrutura e organização da dissertação.

Fonte: elaborada pela autora.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta as principais abordagens teóricas nas quais a pesquisa se sustenta. A Figura 02 esboça o esquema geral do referencial teórico.



**FIGURA 02. Esquema geral do referencial teórico.**

Fonte: elaborada pela autora.

O referencial teórico do trabalho analisa a interação entre dois elementos fundamentais no composto mercadológico das empresas, ou seja, os aspectos relacionados aos produtos e aos canais de distribuição que utilizam. De acordo com o esquema proposto, esses elementos serão estudados de maneira isolada e posteriormente, a inter-relação entre as partes será feita.

## 2.1. Gestão dos canais de distribuição

Os canais de distribuição como uma das variáveis do composto mercadológico, ou dos 4P's (produto, preço, praça – canais de distribuição e composto promocional), devem ter, como os outros, papel de destaque na estratégia gerencial de qualquer empresa.

A gestão dos canais de distribuição, conceituada por Rosenbloom (2002, p. 260) como “*a administração dos canais existentes para assegurar a cooperação dos membros do canal na consecução dos objetivos de distribuição da empresa*”, vem sendo incluída como estratégia fundamental para qualquer empresa atuante no competitivo mercado global.

Rosenbloom (2002) atentou para o fato da crescente importância que as empresas têm dado a essa variável, depois de anos negligenciada em suas estratégias. Para ele, pelo menos cinco razões são dadas para o crescente interesse na área: a dificuldade das outras variáveis em dar vantagem competitiva sustentável à empresa; o grande poder que os distribuidores vêm obtendo no canal, principalmente no nível do varejo; a constante necessidade de redução de custos de distribuição; a revalorização por parte das empresas fabricantes das possibilidades de crescimento, devendo para isso contar com o total apoio de seus distribuidores; e ao papel que a tecnologia desempenha em todas as áreas de negócio, tanto na gestão interna das empresas, quanto no relacionamento entre consumidores, fabricantes e varejistas.

A vantagem competitiva obtida através da variável distribuição, apenas consegue se sustentar graças à grande dificuldade encontrada pelos concorrentes em imitá-la a curto prazo. De acordo com Rosenbloom (2002), essa dificuldade ocorre graças à reunião de fatores que limitam o acesso dos concorrentes, ou seja, a não ligação somente à estratégia de distribuição logística, mas a uma estratégia superior de distribuição, a uma formação estrutural organizada e principalmente, a um fator dificilmente copiado: a capacidade humana de construir e manter relacionamentos.

Outra visão importante quando se trata dos canais de distribuição é a noção de interdependência entre as organizações. Bowersox, Closs e Cooper (2006) afirmaram que nenhuma atividade nos canais de distribuição é mais importante que outra e, que nesse cenário, nenhuma empresa consegue ser auto-suficiente. Para Coughlan et al. (2002), a distribuição é um processo e não um acontecimento isolado, e para que esse processo

disponibilize os bens e os serviços que os consumidores desejam adquirir, as várias organizações devem desempenhar adequadamente suas funções, de forma harmoniosa.

### **2.1.1. Conceitos**

Do ponto de vista da estratégia gerencial, o canal de distribuição pode ser definido como uma rede de organizações externas que a administração da empresa opera para alcançar seus objetivos de distribuição (ROSENBLOOM, 2002). Esse conceito abrange a noção do canal como uma rede interligada de empresas que negociam fora de sua estrutura organizacional interna, a fim de alcançar metas de distribuição pré-estabelecidas.

Coughlan et al. (2002) definiram basicamente os canais de distribuição como um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilização de produtos ou serviços para seu posterior uso ou consumo. Para Bowersox, Closs e Cooper (2006), o canal de distribuição é uma rede de organizações que desempenham as várias funções exigidas para que o produto chegue ao consumidor final em combinação. Esse conceito foi igualmente defendido por Howard (1970) e é o mais comumente utilizado em artigos da área.

A definição de Bowersox, Closs e Cooper (2006) possui um caráter mais físico, baseado na visão das trocas. Para Coughlan et al. (2002), os canais de distribuição devem ser mais que um caminho para produtos, eles devem também, e principalmente, agregar valor ao produto comercializado por meio deles. Dessa forma, as definições de Rosenbloom (2002) e Coughlan et al. (2002) serão exploradas pelo trabalho devido a seu escopo estratégico relacionar-se mais adequadamente à pesquisa. Apesar dos conceitos apresentados diferirem um pouco entre si, um ponto comum a eles é a visão da satisfação do consumidor final, para a qual todo o trabalho de definição e arranjo entre os diferentes canais deve ser realizado.

Gundlach et al. (2006) afirmaram que os primeiros conceitos formais de canais de distribuição eram focados nas funções de distribuição e na associação das utilidades dessas funções com o canal como um todo. Foi então que, progressivamente, os conceitos foram migrando para o significado comum que tem hoje, o foco nas necessidades dos consumidores.

Segundo Rosenbloom (2001), para que as necessidades dos consumidores sejam plenamente satisfeitas, eles devem dispor dos produtos, quando e onde quiserem. Para que isso ocorra, deve haver no produto não somente sua utilidade de forma, provida através

do seu processo de produção, mas também as utilidades de tempo, lugar e posse, criações feitas através do estabelecimento dos canais de distribuição.

Bowersox, Closs e Cooper (2006) trataram dessas utilidades como discrepâncias que as empresas devem contornar para assegurar a satisfação dos consumidores. Elas se dividem em três: espaço, tempo e quantidade/variedade. A discrepância de espaço coloca que, geralmente, os locais de produção não são os mesmos dos pontos de consumo, devendo ser criada a utilidade de lugar para os consumidores. Na discrepância de tempo, são consideradas as diferenças entre o tempo da produção e o do consumo, levando a necessidade de criação da utilidade de tempo. Finalmente, a discrepância de quantidade e variedade afirma que as empresas fabricantes se especializaram na produção de grandes quantidades de determinados itens, enquanto os consumidores demandam pequenas quantidades de variados itens, necessitando que a utilidade de posse seja criada. Para os autores, esses problemas deverão ser resolvidos por meio do funcionamento eficiente e eficaz dos canais de distribuição.

Alcântara (1997) sugeriu que a utilidade de posse é de responsabilidade do marketing tradicional, enquanto as utilidades de tempo e de lugar são deixadas para os canais de distribuição, assegurando que o produto correto esteja no lugar e tempo adequados para seu consumo, e dessa forma, satisfaça plenamente os consumidores.

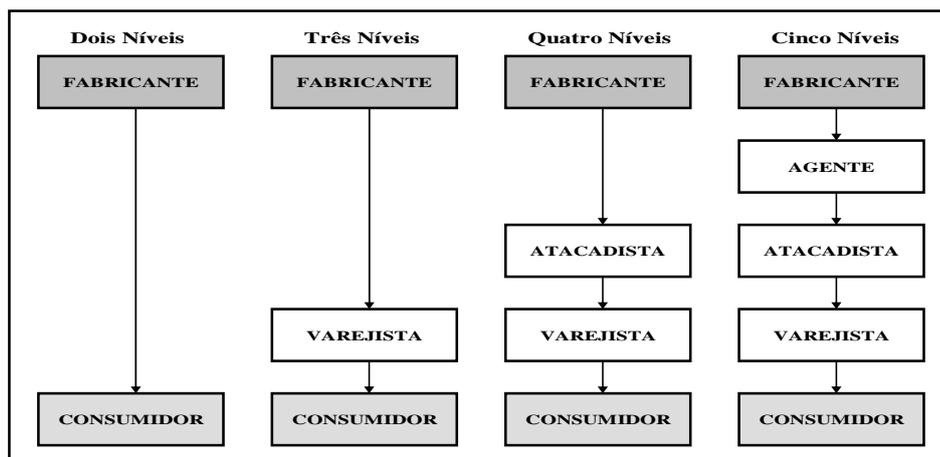
Percebe-se que os canais de distribuição estão intimamente ligados à satisfação das necessidades dos consumidores, pois é através dele que os fabricantes conseguem proporcionar parte significativa dos tipos e níveis de serviço que os clientes almejam (ROSENBLUM, 2002). Coughlan et al. (2002) trataram desses tipos e níveis de serviço, ou seja, divisão de quantidades, entrega rápida, conveniência espacial e sortimento/variedade, como produções de serviço exigidas pelos consumidores finais que podem ser proporcionadas aos mesmos através dos canais de distribuição das empresas.

Diversos mecanismos são utilizados para que a estratégia de canal possa ser corretamente implementada pela empresa e atinja os objetivos propostos, sendo para isso, imprescindível, o conhecimento completo do seu canal de distribuição. Essa caracterização do canal de distribuição das empresas se dá através da descrição de sua estrutura, fluxos, participantes e ambiente, enumerados a seguir.

### 2.1.2. Estrutura

A forma que o canal assume para realizar suas tarefas de distribuição é entendida como a estrutura do canal. Essa estrutura é formada por todas as instituições envolvidas nas tarefas de compra, venda e transferência de propriedade dos bens no canal. Ela pode ser dividida em três dimensões básicas: extensão, intensidade e tipos de intermediários (ROSENBLOOM, 2001).

A extensão da estrutura do canal de distribuição é o número de níveis que o canal apresenta. Pode variar em dois níveis, no caso do fabricante ou produtor vender diretamente a seus consumidores, ou em dez ou mais níveis, onde o número de intermediários pode passar de oito. A Figura 03 exemplifica a representação típica das extensões de estrutura de um canal para bens de consumo, objeto da pesquisa.



**FIGURA 03. Extensões de estrutura para bens de consumo.**

Fonte: Rosenbloom (2001).

Vários fatores como consumidores, tipos de produtos comercializados e porte do fabricante, podem afetar a extensão e conseqüentemente, a estrutura dos canais. Os consumidores influenciam por seu tamanho, sua localização geográfica e seus padrões de comportamento. Os tipos de produto, por seu volume, peso, percibibilidade, valor e complexidade técnica. E o porte do fabricante, por sua vez, influencia na relação de controle do canal, pois quanto mais economicamente fortes eles forem, maior a capacidade de eliminar possíveis intermediários e encurtar sua estrutura (ROSENBLOOM, 2001). Outras limitações como práticas particulares de cada setor, natureza e tamanho dos mercados-alvos,

disponibilidade de intermediários, entre outras, podem também existir e afetar a extensão do canal (ROSENBLOOM, 2002).

A intensidade da estrutura do canal de distribuição é o número de intermediários existentes em cada nível do canal. Ela é normalmente discutida em três categorias de distribuição: intensiva, seletiva e exclusiva (ROSENBLOOM, 2001; ROSENBLOOM, 2002; BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2006).

Na distribuição intensiva, todos os intermediários possíveis são utilizados em um determinado nível do canal. Por outro lado, na distribuição seletiva, há um número menor de intermediários em cada nível do canal e na distribuição exclusiva, apenas um intermediário é utilizado em determinado nível do canal.

A intensidade da distribuição está intimamente ligada aos tipos de bens comercializados pelo canal, ou seja, na distribuição intensiva, encaixam-se os bens de conveniência e suprimentos operacionais industriais, na distribuição seletiva, englobam-se os bens de escolha e na intensiva, trabalha-se apenas com bens de especialidade.

Bens de conveniência são aqueles que não necessitam de esforços dos consumidores para serem comprados, sendo amplamente distribuídos pelos intermediários. Os bens de escolha, ou de compra comparada, levam os consumidores à decisão. Eles comparam preços e benefícios entre marcas com características e atributos semelhantes. Já os bens de especialidade requerem investimento de tempo e dinheiro em sua busca, envolvendo profundamente o consumidor na compra. A distribuição desse tipo de produto é altamente limitada (GRIFFIN, 2001). Coughlan et al. (2002) atentaram para o fato de que quanto melhor a cobertura de mercado de um determinado produto, mais fácil o comprador o encontra, e isso se torna particularmente importante para marcas que não possuem forte fidelização por parte do consumidor.

A determinação da escolha do nível de intensidade do canal de distribuição das empresas incide pontualmente em sua estratégia de distribuição e particularmente, em seus objetivos e estratégias gerais, sendo a sua escolha, papel crucial para a correta estruturação dos mesmos.

Os tipos de intermediários existentes na estrutura do canal de distribuição são as diferentes espécies de instituições que podem ser usadas nos vários níveis do canal. Existem inúmeros tipos de intermediários em cada nível do canal, principalmente no atacadista e varejista, não cabendo serem aqui citados. O foco desta análise deve estar nas tarefas que cada tipo de intermediário executa, e não em sua quantidade física (ROSENBLOOM, 2002).

A estrutura do canal deve ser determinada de acordo com as tarefas de distribuição que necessitam ser realizadas, com a maior economia possível e de acordo com aqueles que pretendem controlá-las. Dessa triangulação, nasce a configuração do canal de distribuição para uma determinada empresa.

### 2.1.3. Fluxos

Outra variável importante que emerge quando um canal de distribuição está sendo estruturado são os seus fluxos. Eles ligam os membros do canal e demais agentes na distribuição de bens e serviços. Os mais relevantes segundo Rosenbloom (2002) são:

- **fluxo de produto**: movimentação física e real do produto que começa na produção e chega até o consumidor final; todos os envolvidos nesse processo têm a posse física do produto;
- **fluxo de negociação**: interação das funções de compra e venda associada à transferência dos direitos sobre o produto;
- **fluxo de propriedade**: também chamado de fluxo de titularidade, é caracterizado pelo movimento dos direitos sobre o produto, à medida que passa dos fabricantes até o consumidor final;
- **fluxo de informação**: todos os envolvidos no canal participam da troca de informações, que pode ter qualquer sentido, dependendo do tipo de informação que deseja ser trocada por seus participantes;
- **fluxo de promoção**: fluxo de comunicação persuasiva na forma de propaganda, venda pessoal, promoção de vendas e publicidade; geralmente, nesse fluxo, o canal recebe como novo membro, a agência de propaganda, intimamente ligada ao elo fabricante.

Coughlan et al. (2002) acrescentaram mais quatro fluxos a essa estrutura básica, são eles: fluxo de financiamento, de risco, de pedido e de pagamento. Esses autores somaram ainda outra variável importante: a direção da movimentação dos fluxos. Para eles, alguns fluxos movem-se para frente – na direção do cliente final, como o de posse física (ou produto), propriedade e promoção, e outros se movem para trás, a partir dos consumidores finais, como o de pedido e pagamento. Além disso, existem também os que se movem nas duas direções, ou seja, os fluxos de negociação, financiamento e risco. Um caso especial é o fluxo de informação, que circula entre todos os pares de agentes do canal, em todas as direções.

Uma característica importante após a descrição dos fluxos do canal é a separação dos membros efetivos daqueles que apenas prestam serviços auxiliares ao canal. Esses membros efetivos são aqueles engajados nas funções de compra, venda e transferência dos direitos de propriedade (ROSENBLOOM, 2002). Assim, apenas as partes envolvidas nos fluxos de negociação ou de propriedade, seriam consideradas membros efetivos do canal.

Rosenbloom (2002) explicou ainda que os agentes não membros dos canais de distribuição fazem parte da chamada estrutura auxiliar do canal. Esses não membros, ou agentes facilitadores, atendem aos membros do canal em suas tarefas de distribuição.

Os fluxos dos canais de distribuição, por transmitirem sua natureza dinâmica, mostram a complexidade com que a gestão do canal lida. Mais do que gerenciar o fluxo físico de produto, os outros fluxos também merecem a devida atenção e devem ser corretamente coordenados para que os objetivos de distribuição da empresa sejam satisfeitos.

#### **2.1.4. Participantes**

Os participantes do canal são outro ponto imprescindível no estudo sobre canais de distribuição. Sua apresentação auxilia os tomadores de decisão a reconhecer as contribuições que cada agente/participante dá ao todo. Esses participantes primários (que assumem risco durante o processo de distribuição) se dividem principalmente em três grupos: fabricantes, atacadistas e varejistas (ROSENBLOOM, 2002; COUGHLAN et al., 2002; BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2006):

Os fabricantes são aqueles que criam os produtos que serão repassados ao canal e assumem significativamente seus riscos. A eles, cabe o processo de manufatura ou produção dos bens, que consiste na junção de matérias e componentes em produtos acabados (BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2006). Ainda segundo esses autores, os fabricantes, por sua função criadora, foram tradicionalmente considerados os originadores dos canais de distribuição. Coughlan et al. (2002) trataram da figura do líder do canal, usualmente os fabricantes, como os “capitães do canal”, ou seja, empresas que possuem o interesse maior em sua gestão e que atuam como líderes no estabelecimento e manutenção das relações existentes. Atualmente, ocorre uma migração desse poder no canal, como será visto adiante.

A necessidade de colocar seus produtos em contato com os consumidores leva as empresas fabricantes a contatarem intermediários para auxiliá-las nas tarefas de

distribuição, já que, segundo Rosenbloom (2002), os custos médios para que as mesmas façam isso, é bastante elevado.

A capacidade da empresa fabricante operar a produção de bens normalmente não a habilita para desempenhar outros fluxos de canal. Assim, através da criação de valor proporcionada pelos agentes intermediários, os fabricantes voluntariamente os procuram para aumentar seu alcance até os usuários finais (COUGHLAN et al., 2002).

O segundo grupo, os atacadistas, são agentes intermediários que compram mercadorias dos fabricantes e as revendem especialmente a varejistas, usuários industriais ou empresariais, podendo algumas vezes vender a usuários finais individuais. Esses agentes são empresas de propriedade e operação independentes que negociam (compram e vendem) produtos dos quais assumiram a posse. Apesar de estarem ligados ao comércio de bens tangíveis, os atacadistas criam seu valor agregado através da disponibilização de serviços aos seus consumidores (COUGHLAN et al., 2002).

Os atacadistas são, provavelmente, os participantes do canal com menor visibilidade. Sua especialização é realizar o sortimento de produtos a fim de reduzir custos e riscos aos outros participantes. Além disso, evitam a duplicação de esforços e o número de transações estabelecidas para a satisfação das exigências dos consumidores (BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2006). Rosenbloom (2002) citou as principais tarefas de distribuição que devem ser realizadas pelos atacadistas, tanto para os fabricantes quanto para os consumidores finais. Cabe aos atacadistas desempenharem, em favor dos fabricantes, tarefas como o fornecimento de cobertura de mercado, contato de vendas, mantimento de estoques, processamento de pedidos, reunião de informações de mercado e suporte ao cliente.

Pelo lado dos clientes, os atacadistas devem principalmente garantir a disponibilidade dos produtos, fornecerem serviço ao cliente, estender créditos e auxílio financeiro, oferecer conveniência de sortimento, fragmentar os volumes e assistir os clientes com aconselhamentos e suporte técnico. Os intermediários atacadistas dividem-se basicamente em: filiais de vendas do fabricante, atacadistas mercantis e representantes/corretores de vendas (DUNNE e LUSCH, 2001).

E finalmente, o último grupo trata da figura do varejista, que se configura como agentes intermediários que vendem produtos e serviços a consumidores que irão utilizá-los para seu próprio uso e benefício. Na classificação de Las Casas (2000), os estabelecimentos são considerados varejistas, quando mais de 50% das suas vendas são feitas aos consumidores finais. Os varejistas têm a função específica de atender às necessidades dos

consumidores finais. Para Coughlan et al. (2002), o motivo de qualquer venda no varejo é a satisfação dos consumidores derivada da compra do bem ou serviço.

O varejo é, certamente, o participante do canal mais visível para os consumidores, devido ao contato direto entre as partes. Esse contato faz com que o setor esteja sempre procurando maneiras diversas de melhor atender seus clientes, tornando-se cada vez mais dinâmico (BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2006). Para Dunne e Lusch (2001), a adaptação às mudanças é de fato a principal causa do atual crescimento varejista. A natureza dinâmica que o varejo moderno vem mostrando é caracterizada principalmente por tendências como baixas margens de lucro, alta rotatividade de estoque e níveis mínimos de serviço. Contudo, a tentativa dos varejistas mais avançados tem sido conseguir manter os dois primeiros itens, conciliando um serviço pessoal cada vez melhor (COUGHLAN et al., 2002).

Essa tendência de níveis máximos de serviço ao cliente foi também salientada por Dunne e Lusch (2001). Eles afirmaram que oferecer bons serviços aos consumidores se tornou vital para este tipo de empresa e que os serviços de alta qualidade não devem apenas atender às expectativas dos consumidores, mas sim excedê-las.

Outras tendências que irão afetar e transformar os varejistas para as próximas décadas foram também citadas por Parente (2000). As principais delas são: o aumento da globalização mundial; o crescimento da concentração do setor varejista e conseqüentemente, seu aumento de poder; a formação de alianças e parcerias estratégicas com fornecedores; a polarização entre varejistas pequenos (especializados) e varejistas grandes (massificados); o aumento da concorrência entre os diferentes formatos de varejo; a crescente importância da tecnologia da informação e do capital humano; a expansão de novos formatos e composições varejistas – como o varejo virtual e varejo de serviços; o aumento da adoção do sistema de auto-serviço e as mudanças no comportamento e nas características do mercado consumidor brasileiro.

De todas as tendências de transformação citadas acima, a crescente concentração e poder dos varejistas nos canais de distribuição é certamente a mais comentada. O varejo brasileiro tem passado por um intenso processo de concentração e competição nos últimos anos, baseado principalmente na aquisição de cadeias de lojas e investimentos tecnológicos, buscando fundamentalmente, a melhoria do seu relacionamento com clientes e fornecedores (MARQUES, 2004).

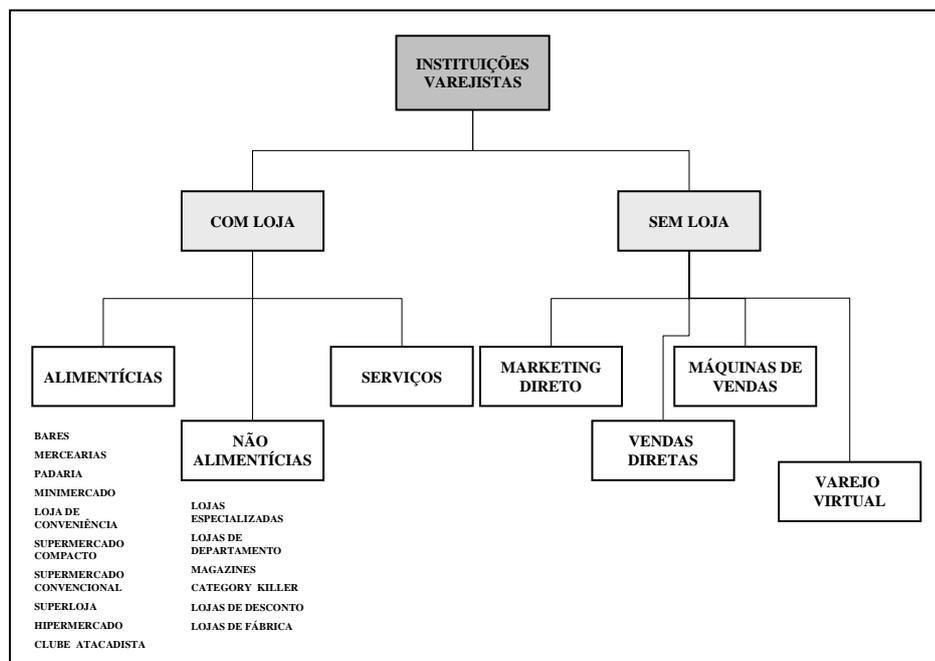
Rosenbloom (2002) justificou tal fato explicando três processos maiores. O primeiro é o aumento no porte e poder de compra de alguns varejistas que, quanto maiores ficam, mais se utilizam desse fato para influenciar os outros membros do canal e ganhar

poder. Segundo, a corrida pela adoção de tecnologias avançadas pelos varejistas, como o EDI (*Electronic Data Interchange*) e a Internet, que permite o compartilhamento de dados entre empresas e as tecnologias de leitura eletrônica, como o código de barras e o RFID (*Radio Frequency Identification*). E, finalmente, o terceiro processo é centrado no correto uso por parte dos varejistas dos conceitos de marketing, principalmente, o foco no consumidor.

De acordo com Achrol e Etzel (2003), nas últimas décadas, a constante evolução no ambiente de distribuição, devido principalmente às mudanças nas tecnologias de produto, nas necessidades e preferências dos consumidores e nos novos formatos varejistas, estão levando os canais de distribuição a se tornarem cada vez mais voláteis. Essa volatilidade leva ao surgimento de estruturas diversas de canais de distribuição, mais adaptáveis e reativas às mudanças.

A parte estrutural do setor varejista tem grande importância quando se procura entender as tendências anteriormente citadas. Assim, cabe a caracterização e identificação estatística desse setor, pois este fato pode contribuir na compreensão do ambiente no qual o canal está inserido.

O varejo pode ser classificado distintamente de acordo com sua propriedade ou formato, com ou sem lojas físicas. A segunda classificação será abordada por ser mais comumente utilizada. A Figura 04 mostra essa classificação para o varejo brasileiro.



**FIGURA 04. Classificações e formatos das instituições varejistas.**

Fonte: adaptada de Parente (2000).

Outros autores também classificam o varejo quanto a sua disposição física de lojas, porém outros formatos são acrescentados. Essa diferença ocorre principalmente, porque os autores que tratam da economia norte americana centram suas atenções nos formatos de varejo não alimentícios, enquanto no Brasil, as instituições alimentícias são mais exploradas, graças a sua importância na economia nacional. Segundo Parente (2000), em virtude da baixa renda familiar brasileira, a maior parte dos seus gastos são derivados de compras no varejo alimentício.

Para melhor entendimento do setor, cabe informar as principais divisões do varejo alimentar brasileiro, segundo a ACNielsen (2005). Os principais tipos de lojas existentes são os armazéns, bares – mercearias, empórios, lojas de conveniência, mercearias – quitandas, padarias – leiterias e os supermercados. Essa divisão difere da de Parente (2000), principalmente nas subdivisões feitas no nível dos supermercados. A ACNielsen, em sua pesquisa, não os subdivide individualmente, mas sim o auto-serviço como um todo, de acordo com seu número de check-outs. Os check-outs são as caixas registradoras por onde os produtos passam antes de saírem das lojas.

Quanto ao tipo de loja, o varejo alimentar pode ser dividido em lojas tradicionais ou de auto-serviço. As lojas tradicionais são aquelas onde o atendimento é feito por um vendedor ou balconista, por outro lado, nas lojas de auto-serviço, o consumidor escolhe seus produtos sem a intermediação de qualquer pessoa. As características fundamentais do varejo alimentar de auto-serviço são os check-outs e os carrinhos ou cestas à disposição dos consumidores.

Outra informação importante é quanto à concentração das lojas. Elas podem ser consideradas independentes ou “cadeias de lojas”, quando cinco ou mais delas estão sobre a mesma razão social e CNPJ (ACNielsen, 2005). A Tabela 01 quantifica o número de lojas no varejo alimentar, dividindo-as quanto aos tipos de lojas existentes: auto-serviço e tradicionais.

Tipo de loja	Número de lojas	2003	Volume	Número de lojas	2004	Volume
		Número de lojas (%)	de vendas varejo (%)		Número de lojas (%)	de vendas varejo (%)
<b>Total Brasil</b>	374.165	100	100	378.530	100	100
<b>Total auto serviços</b>	68.030	18,2	80,1	68.575	18,1	80,6
<b>50 e + check-outs</b>	138	0,0	11,1	137	0,0	11,0
<b>20 a 49 check-outs</b>	532	0,1	15,0	565	0,2	15,8
<b>10 a 19 check-outs</b>	1.580	0,4	15,1	1.517	0,4	14,8
<b>5 a 9 check-outs</b>	3.659	1,0	12,9	3.752	1,0	13,0
<b>1 a 4 check-outs</b>	62.121	16,7	26,0	62.604	16,5	26,0
<b>Tradicionais</b>	306.135	81,8	19,9	309.955	81,9	19,4

**TABELA 01. Divisão por tipos de lojas: total Brasil.**

Fonte: ACNielsen (2005).

De acordo com os dados da Tabela 01, percebe-se que o crescimento no número de lojas, de 2003 para 2004, manteve-se praticamente estável e, principalmente, que a concentração do volume de vendas é inversamente proporcional à quantidade de lojas no varejo de auto-serviço e no tradicional. Enquanto o varejo tradicional possui a maioria do número de lojas, 81,9%, apenas 19,4% do percentual total de vendas são feitas através desse canal. Já o varejo de auto-serviço, com apenas 18,1% das lojas, fatura aproximadamente 80,6% do total das vendas do setor.

Por sua importância, cabe ainda uma verificação detalhada do auto-serviço alimentar brasileiro quanto à concentração de suas lojas, em cadeias ou independentes, de acordo com a Tabela 02.

Tipo de auto-serviço	Número de lojas	2003	Volume	Número de lojas	2004	Volume
		Número de lojas (%)	de vendas varejo (%)		Número de lojas (%)	de vendas varejo (%)
<b>Total Brasil</b>	68.030	100	100	68.575	100	100
<b>Cadeias</b>	3.679	5,4	52,4	4.105	6,0	54,6
<b>Independentes</b>	64.351	94,6	47,6	64.470	94,0	45,4

**TABELA 02. Auto-serviço cadeias x independentes: total Brasil.**

Fonte: ACNielsen (2005).

Outra desproporcionalidade pode ser vista nesta divisão. O comércio através das lojas independentes é feito por 94% dos estabelecimentos, que faturam cerca de 45,4% do total das vendas. Enquanto isso, o varejo em cadeia, com apenas 6% do total de lojas, é responsável por mais da metade do volume de vendas nesse tipo de formato varejista.

A desproporcionalidade é com certeza a característica mais comum ao varejo brasileiro de alimentos, como se pode perceber pelos dados analisados. Porém, a sua importância vem consolidando-se a cada ano, como mostram os números do setor supermercadista para o ano de 2008, publicados pela ABRAS, Associação Brasileira de Supermercados em parceria com a ACNielsen. Recente estudo realizado por essas instituições, o Ranking Abras 2009 divulgou um faturamento de aproximadamente R\$ 158,5 bilhões pelo setor em 2008; um aumento de 10,5% no faturamento real e cerca de 16% de crescimento nominal em relação ao ano anterior. Este foi o melhor desempenho em vendas do auto-serviço alimentar brasileiro nos últimos treze anos (SUPERHIPER, 2009).

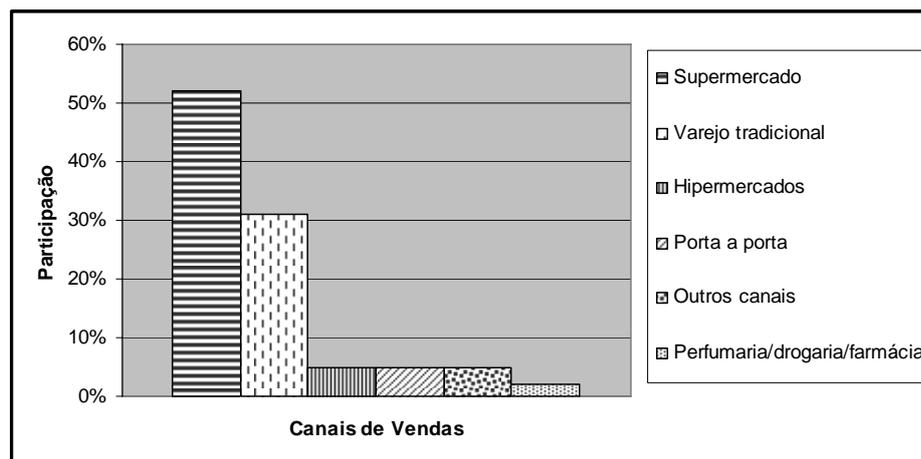
Outro dado importante dessa pesquisa foi o crescimento de apenas 1% no número de empregos gerados pelo setor supermercadista em 2008, comparado ao ano anterior, esse índice teve uma queda de 2,5%. Apesar da queda nesse percentual, graças ao aumento da automatização nos estabelecimentos, o setor continua sendo um dos maiores empregadores do Brasil. O crescimento no número de lojas foi em cerca de 1,5% no mesmo período; crescimento praticamente constante em relação ao ano anterior. O resumo dos principais números do auto-serviço alimentar brasileiro para o ano de 2007 e 2008 encontra-se na Tabela 03.

	2007	2008	Varição (%)
<b>Número de lojas (total auto-serviço)</b>	74.602	75.725	1,5
<b>Faturamento anual (R\$ bilhões nominais)</b>	136,3	158,5	16,3
<b>Participação (% faturamento sobre PIB)</b>	5,2	5,5	5,8
<b>Número de empregos diretos</b>	868.023	876.916	1,0
<b>Área de vendas (milhões de m<sup>2</sup>)</b>	18,8	18,8	0,0
<b>Número de check-outs</b>	180.926	185.889	2,7

**TABELA 03. O auto-serviço alimentar brasileiro.**

Fonte: Superhiper (2009).

Essa mesma pesquisa, no ano de 2008, divulgou dados relevantes a respeito da intensificação da concorrência entre os vários tipos de canais de vendas de alimentos existentes. Os supermercados, apesar de estarem diminuindo sua participação no total de vendas do varejo alimentar ao longo dos anos, detêm a maior fatia deste setor. Se somado aos hipermercados, estes tipos de canais de vendas chegam a obter 57% do total, conforme ilustra o Gráfico 01, contra 31% do varejo tradicional.



**GRÁFICO 01. Participação dos canais de vendas no Brasil (2007).**

Fonte: Superhiper (2008).

Embora o setor supermercadista esteja diminuindo sua participação no total do varejo nacional em relação aos anos anteriores, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o volume de vendas do segmento que engloba os super e hipermercados cresceu 6,8% em relação a 2006. Isso, de acordo com a pesquisa, graças ao aumento do poder de compra da população brasileira, decorrente do aumento salarial e da estabilidade de preços (IBGE, 2008).

Em termos de participação mundial, o varejo alimentar brasileiro vem também mostrando sua pujança. De acordo com dados da Planet Retail – consultoria global especializada em varejo, publicados no Ranking Abras 2008, o setor colocou o Brasil entre os países “Top 10” do varejo alimentício global para o ano de 2007. Na oitava posição do ranking global, com receita total de US\$ 243,6 bilhões, o país está à frente de países como Itália e Rússia (SUPERHIPER, 2008).

Ainda de acordo com dados da Planet Retail no Ranking Abras 2008 e corroborando a afirmação de Parente (2000) anteriormente citada, na qual o autor menciona que a maioria dos gastos das famílias brasileiras advêm de compras no varejo alimentício em virtude de sua baixa renda, diferente das famílias americanas, temos que em 2007, a participação do gasto com varejo alimentício na renda americana foi de 4,1% do total, enquanto o Brasil posicionou-se no terceiro lugar do ranking, com 15,9% de sua renda total sendo gasta nesse tipo de varejo. Assim, o setor supermercadista é a principal fonte de escoamento da produção de alimentos no Brasil, sendo responsável por cerca de 80% do abastecimento nacional de alimentos (SUPERHIPER, 2008).

Os agentes facilitadores, apesar de não serem membros do canal, como anteriormente citado, atuam na estrutura auxiliar do mesmo e são um mecanismo eficiente de

condução dos objetivos de distribuição das empresas. Os tipos mais comumente encontrados de agentes facilitadores são as agências de transporte, os agentes de armazenagem, de processamento de pedidos, agências de publicidade, agentes financeiros, companhias de seguros e empresas de pesquisa de marketing (ROSENBLOOM, 2002). Acredita-se que seja de responsabilidade dos agentes facilitadores, auxiliar os membros efetivos do canal em suas tarefas de distribuição e ajudá-los a agregar valor e diminuir os custos dessas operações.

### 2.1.5. Ambiente

A última abordagem de canais de distribuição, considerada indispensável para a base teórica da pesquisa, é a influência do ambiente nos canais. O ambiente é, segundo Rosenbloom (2002, p. 83), em sentido abrangente: “*todos os fatores externos incontroláveis dentro dos quais o canal de marketing existe*”. Para Churchman (1972), além da característica do ambiente estar fora do controle dos sistemas, no caso os canais de distribuição, ele também determina, em parte, seu funcionamento.

Considerando assim os canais de distribuição como organismos que vivem em um meio, a contínua mutação desse meio influencia consideravelmente sua estratégia, estrutura e gestão. Além disso, as possíveis mudanças que podem ocorrer no ambiente externo dos canais não afetam somente a empresa líder, mas todos os seus membros e sua estrutura auxiliar.

Tentando organizar a imensa gama de fatores externos incontroláveis no qual o canal está inserido, Rosenbloom (2002), mesmo não tendo sido o primeiro, nem o único autor, adaptou os estudos de ambiente aos canais de distribuição das empresas e os classificou em cinco categorias genéricas, porém não únicas:

- **ambiente econômico**: é possivelmente a variável mais óbvia quando se pensa em canal de distribuição; os fatores econômicos são sentidos principalmente no comportamento e no desempenho dos membros do canal, apesar de afetar todos os participantes; alguns exemplos de variáveis deste ambiente são: recessão, inflação, deflação, entre outros;
- **ambiente competitivo**: é também uma variável crítica na gestão do canal; os fatores concorrenciais atuais passaram de um escopo local, dentro das fronteiras do país sede, para uma concorrência global; os principais tipos de concorrência são: horizontal, entre empresas do mesmo tipo; intertipos, diferentes tipos de empresa no mesmo nível do canal; vertical,

entre membros do mesmo canal, em diferentes níveis; e a concorrência entre sistemas de canal, onde canais completos disputam entre si;

- **ambiente sociocultural**: alguns analistas o têm como principal variável que afeta o canal; o ambiente sociocultural afeta praticamente todos os fatores de uma sociedade, e particularmente, a estrutura dos canais de distribuição; essa variável é especialmente importante quando uma empresa pretende expandir seu canal internacionalmente, para culturas estrangeiras; porém, ele não deve ser deixado de lado nas questões de localização interna, pois as mudanças nesse ambiente estão cada vez mais velozes; suas principais características são: os padrões etários da população, mudanças em sua composição étnica, tendências educacionais, estrutura familiar, mudança do papel da mulher, entre outros;

- **ambiente tecnológico**: possuem as variáveis que se alteram mais rápida e continuamente; os desenvolvimentos tecnológicos devem ser corretamente escolhidos e adaptados aos participantes do canal, para que possam ser utilizados de forma a proporcionar os melhores benefícios a eles atribuídos; algumas tecnologias podem ser citadas, como principalmente a Tecnologia da Informação (TI) e suas diversas aplicações internas e externas à empresa;

- **ambiente legal**: é o conjunto de leis que podem afetar os canais de distribuição; o conhecimento das leis é essencial para a correta gestão do canal, a fim de evitar problemas maiores e despesas futuras. Essa classificação não única aponta, de maneira geral, o quanto o ambiente e suas variáveis, afetam constantemente os canais de distribuição das empresas, determinando a importância que uma correta visualização e gestão desses fatores possui para o mesmo.

Vários impactos desses ambientes nas organizações do canal de distribuição podem ser percebidos, porém, como citado por Hall (1984), o importante é perceber como essas organizações conseguem lidar com o ambiente e não somente como ele as influenciam. Para o autor, uma estratégia crucial para melhor lidar com o meio externo é tentar moldar o seu próprio ambiente, mantendo e obtendo poder sobre aquelas variáveis ambientais que possuem importância estratégica para as organizações.

Desta forma, percebe-se que a gestão dos canais de distribuição passa a ter uma posição de destaque dentro das opções estratégicas da empresa. Mesmo diante de sua complexidade e diversidade, o canal apresenta potencial para a obtenção de vantagem competitiva sustentável, um diferencial que não pode ser facilmente copiado pela concorrência (ROSENBLOOM, 2002).

### **2.1.6. Relacionamentos colaborativos nos canais de distribuição**

O ponto central de todo relacionamento é o processo de troca onde algum valor é dado e ao mesmo tempo recebido. Mesmo no mais tênue e curto relacionamento, cada um dos lados envolvidos oferece algo em troca de um benefício ou recompensa de maior valor (DAY, 2000).

Ainda segundo Day (2000), os relacionamentos caminham por diferentes níveis, onde em uma ponta têm-se as trocas com transações únicas e em outra a completa colaboração e integração entre fornecedores e consumidores ou parceiros de um mesmo canal. Para ele, as empresas que conseguem chegar ao nível máximo da colaboração possuem uma comunicação muito próxima e um processo de articulação e compromissos mútuos feitos na expectativa de benefícios no longo prazo.

O conceito de colaboração anteriormente exposto se mostra similar aos conceitos de cooperação existentes. Assim, segundo De Negri e Salerno (2006), a cooperação indica a existência de participação ativa de uma empresa em projetos conjuntos com outra organização. Isso não implica necessariamente, que as partes envolvidas obtenham benefícios comerciais imediatos. A simples contratação de serviços de outra organização, sem a sua colaboração ativa, não é considerada cooperação.

A conceituação mais frequentemente utilizada na literatura para cooperação a coloca como ações de coordenação, semelhantes ou complementares, que são tomadas pelas empresas em seus relacionamentos interdependentes, a fim de se alcançar resultados mútuos ou singulares com reciprocidade ao longo do tempo (ANDERSON e NARUS, 1990).

A importância da cooperação nos relacionamentos do canal de distribuição pode ser vista na própria conceituação da gestão dos canais feita por Rosenbloom (2002, p.260) e anteriormente citada. Esse conceito evidencia, em seu próprio texto, a relevância da cooperação nos relacionamentos entre os membros de um canal para a eficiente execução das tarefas de distribuição de qualquer empresa.

Uma característica importante no estudo da cooperação nos canais de distribuição é a necessidade de distinção entre dois tipos de cooperação existentes: a cooperação espontânea e a induzida. Essa diferenciação expõe que a aparente ausência de conflito entre os participantes de um canal não necessariamente significa um bom desempenho cooperativo. Sugere-se que em alguns casos possa ocorrer falta de envolvimento

ou de interesse de uma ou de ambas as partes no relacionamento do canal (STERN e REEVE, 1980)

Mesmo diante de toda sua relevância, o termo cooperação vem sendo usado indistintamente na literatura, inclusive na que trata dos canais de distribuição das empresas. Procurando elucidar o conceito e diferenciá-lo de outros constructos (principalmente coordenação) que geralmente circundam o termo cooperação, Payan (2007) criou um quadro com o que os principais autores discorreram sobre os temas. A adaptação do quadro foi feita para que apenas aqueles autores que conceituaram tanto a cooperação, quanto a coordenação, fossem citados.

O Quadro 01 traz as principais definições de cooperação e colaboração interorganizacionais.

CITAÇÃO	COOPERAÇÃO	COORDENAÇÃO
<b>Alter e Hage (1993)</b>	É a qualidade de atores humanos se relacionarem em um sistema constituído por compreensão mútua, valores e objetivos comuns e na capacidade de trabalhar em conjunto nas tarefas comuns.	É a articulação de elementos em um sistema de prestação de serviços para se dar mais abrangência, acessibilidade e maximizar a compatibilidade entre os elementos.
<b>Dabholkar et al. (1994)</b>	Comportamento cooperativo é de curto prazo e tem foco no ganho comum. Ele pode ocorrer quando empresas “experimentam” uma abordagem que envolve atividades de resolução de problemas e a ênfase no ganho comum, mas tem estruturas organizacionais onde os negociadores estão dispostos a alterar esse comportamento a qualquer momento.	Comportamento coordenativo é empregado quando o foco é no ganho comum com uma perspectiva de longo prazo. Ele envolve flexibilidade na resolução dos problemas, a prática de uma comunicação bidirecional, compreensão das diferenças culturais e a exibição de uma vontade de explorar soluções alternativas.
<b>Day e Klein (1987)</b>	Ênfase na medida em que uma abordagem construtiva de resolução de problemas é levada para a resolução de conflitos. A cooperação é descrita como um espírito de vontade mútua.	É um resultado esperado dos acordos de cooperação. A coordenação é descrita como explícita nas atividades conjuntas entre firmas, como logística, sistemas de informação e promoções.
<b>Eatwell (1999)</b>	Intercâmbio de informações e divisão de responsabilidades.	Criação de normas e procedimentos comuns.
<b>Kay (1995)</b>	É uma atividade conjunta rumo a metas compartilhadas.	É a necessidade de respostas mutuamente coerentes.
<b>Morgan e Hunt (1994)</b>	Refere-se a situações em que as partes trabalham em conjunto para alcançar objetivos mútuos.	Embora a coordenação, que implica em cooperação, vir sendo considerada como essencial em algumas áreas como canais de distribuição durante décadas, a literatura de marketing em relacionamentos tem focado exageradamente em poder e conflito como principais constructos.

<b>Teece (1992)</b>	É descrita em termos de coordenação operacional e estratégica a fim de desenvolver e comercializar rentavelmente novas tecnologias.	A coordenação operacional com a finalidade de inovação pode incluir acesso complementar a ativos, promoção da união entre usuários e fornecedores, ligação entre concorrentes e a junção de tecnologias. A coordenação estratégica refere-se a atividades que afetam a distribuição dos retornos para a inovação, através de impacto nos preços e no lançamento competitivo.
---------------------	---	---

**QUADRO 01. Exemplos de definições de cooperação e coordenação interorganizacionais.**

Fonte: adaptado de Payan (2007).

Percebe-se pelo Quadro 1, e também na principal definição de cooperação, que muitas vezes, os termos cooperação e coordenação são tratados como terminologias análogas. Payan (2007) delimitou as semelhanças e diferenças entre os termos e os conceituou. Para ele, a cooperação é uma orientação que reflete um princípio de vontade de uma organização em trabalhar com outra; já a coordenação é o exercício de atividades conjuntas que se realizam entre as organizações. Assim, é necessário considerar a cooperação e a coordenação como duas questões distintas, mas inter-relacionadas na gestão dos relacionamentos empresariais.

Apesar da importância tratada da cooperação e da coordenação nos canais de distribuição das empresas, um único motivo pode não trazer às mesmas os ganhos advindos desse comportamento: os diferentes objetivos de cada agente no canal.

Conforme West (1988), ao longo de um canal de distribuição, cada agente traça um diferente objetivo em busca de sua satisfação. A indústria procura se firmar na mente do consumidor e aumentar seu poder de barganha nas negociações, através do aumento da sua participação no mercado. Os intermediários querem meios por onde possam negociar com os fabricantes em igualdade e os consumidores finais almejam a satisfação de suas diferentes necessidades. Esses diferentes objetivos dos agentes no canal de distribuição são exemplificados no Quadro 02.

INDÚSTRIA	INTERMEDIÁRIOS	CONSUMIDOR FINAL
Fatia de Mercado	Margem	Variedade de escolha
Penetração no mercado	Exclusividade	Conveniência
Fluxo de caixa	Crédito	Valor em troca de dinheiro
Ampla linha de produtos	Giro de estoque	Sortimento/disponibilidade
Atividades promocionais	Promoção comercial	Preços mais baixos

**QUADRO 02. Objetivos dos agentes no canal de distribuição.**

Fonte: adaptado de West (1988).

Diante de todas essas evidências, fica claro que obter relacionamentos colaborativos em um canal de distribuição não é uma tarefa fácil. A noção de cooperação, coordenação e dos diferentes objetivos dos agentes do canal deve fazer parte das estratégias das empresas que procuram obter ganhos por meio desses relacionamentos.

## **2.2. Questões de produto**

O produto é a essência de qualquer organização. Segundo Griffin (2001), os produtos se caracterizam como o conjunto de atributos, funções e benefícios que os clientes compram. Para Kotler e Armstrong (1998), eles são qualquer coisa que se possa oferecer ao mercado em troca da satisfação de alguma necessidade ou desejo, em forma de bens físicos, serviços ou outras inúmeras variáveis.

Devido a sua inquestionável importância para as empresas, Rosenbloom (2002) citou três grandes áreas de produto que mais se relacionam com a gestão dos canais de distribuição. Esse item trará breves conceituações sobre cada uma delas para que posteriormente sua interface com a gestão do canal seja melhor compreendida.

### **2.2.1. Planejamento e desenvolvimento de novos produtos**

Desenvolver produtos é um conjunto de tarefas que busca, a partir da identificação das necessidades do mercado e das possíveis restrições tecnológicas, desenvolver especificações de projeto de um produto e do seu processo de produção, para que o mesmo possa ser manufaturado (ROZENFELD et al., 2006). Ainda segundo o autor, atualmente o desenvolvimento de produtos é considerado cada vez mais crítico na busca de vantagem competitiva pelas empresas, principalmente pelo aumento do escopo da concorrência – de local para global, crescimento da diversidade e variedade de produtos e redução do ciclo de vida daqueles já existentes no mercado.

De acordo com Nantes (2007), o aumento da exigência dos consumidores e o avanço de novas tecnologias ocasionam a redução do ciclo de vida dos produtos e uma constante busca pelo desenvolvimento de novos produtos. Para o autor, as empresas que

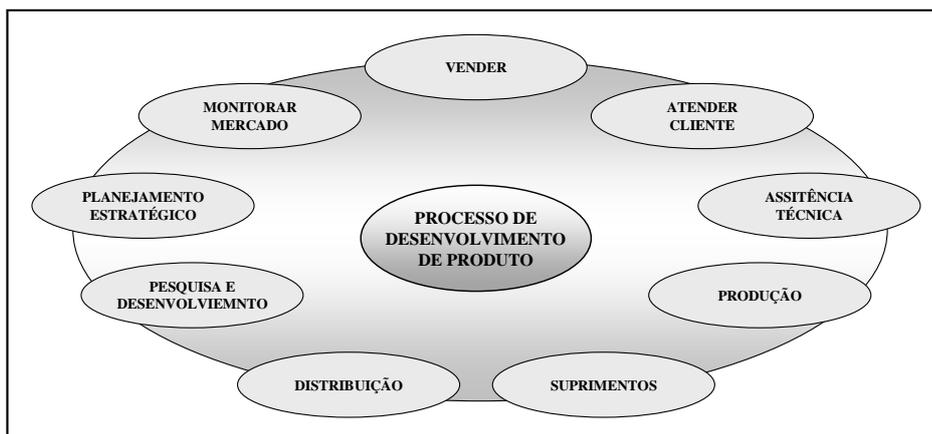
falharem no desenvolvimento de produtos estarão expostas a maiores riscos e poderão ficar seriamente comprometidas.

O lançamento de novos produtos de maneira eficaz e a melhoria daqueles já existentes são dois aspectos de relevância ímpar na competitividade das empresas, que podem resultar em aumento de lucros, de fatias de mercado e na satisfação dos clientes (GRIFFIN, 2001). A autora citou algumas contribuições requeridas para que produtos competitivos sejam desenvolvidos pelas empresas: os clientes devem esclarecer quais são as suas necessidades não satisfeitas; o marketing deve buscar o que está sendo feito pela concorrência para satisfazer as necessidades dos consumidores; a fabricação deve expor o que a empresa pode produzir para satisfazer essas necessidades; a engenharia deve mostrar as atuais tecnologias disponíveis; cabe ao P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) evidenciar novas maneiras das necessidades serem potencialmente satisfeitas e ao setor financeiro demonstrar os custos e benefícios do novo projeto.

Todas essas contribuições mostram que não cabe apenas a um setor específico o desenvolvimento eficaz de algum produto, mas sim, à cooperação entre os diversos departamentos da empresa. Devem ser criadas estruturas organizacionais eficientes para que as ações que se relacionam com o desenvolvimento do produto sejam corretamente orientadas, requerendo assim, um esforço da empresa como um todo (KOTLER e ARMSTRONG, 1998).

Rozenfeld et al. (2006) acrescentaram dizendo que a cooperação para o processo de desenvolvimento do produto (PDP) deve ligar não apenas o ambiente interno das empresas, mas também o seu ambiente externo, como mercado, fornecedores, fontes de informação tecnológica e instituições de regulamentação do produto. Essa ligação entre os ambientes gera um desenvolvimento de produto bem sucedido, desde que variáveis como tempo, comunicação, disponibilização de informações e conteúdo das diversas funções estejam coordenados e apoiem-se mutuamente para a realização do projeto.

A interligação do processo de desenvolvimento de produto com outras áreas e funções das empresas pode ser melhor visualizada através da Figura 05.



**FIGURA 05. Processos relacionados com o desenvolvimento de produtos.**

Fonte: Rozenfeld et al. (2006).

Quando se fala em cooperação e relacionamento entre diversas áreas da empresa e seu ambiente, cabe a definição de uma das importantes orientações do PDP; a engenharia simultânea. Essa ferramenta nada mais é do que a agregação formal dos fornecedores, clientes e equipe da área de processo e desenvolvimento de produtos das empresas (GURGEL, 1995).

O autor citou ainda algumas das características mais marcantes desse trabalho de parceria: a intensa busca por qualidade; a equidade da contribuição da própria empresa, dos fornecedores e dos clientes; a opção por uma manufatura inovadora; o perfeito entrosamento e coordenação das equipes internas e externas; a consolidação financeira de clientes e fornecedores e a criação de um ambiente favorável que facilite e estimule a criatividade de cada participante.

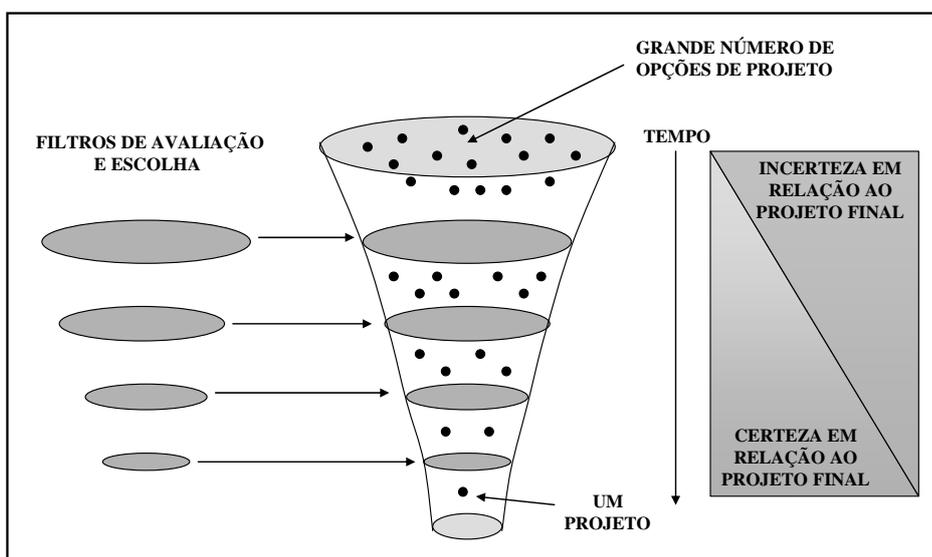
Para Kotler e Armstrong (1998), o desenvolvimento simultâneo leva a uma abordagem mais rápida e flexível, onde a omissão de algumas etapas formais do processo de desenvolvimento de produto gera uma diminuição de tempo total de trabalho e um aumento de eficácia.

Estruturalmente, o desenvolvimento de produtos passa por diversos estágios. Através de uma sequência estruturada de trabalhos, cada fase concluída alimenta a posterior, disciplinando os mesmos e refletindo em melhorias de desempenho para a equipe (GURGEL, 1995). A divisão mais amplamente aceita na literatura separa os estágios de desenvolvimento de produtos em: geração da idéia, triagem, avaliação comercial, desenvolvimento físico, teste e comercialização (BAKER e Mc TAVISH, 1978). O reconhecimento desses estágios, para os autores anteriormente citados, contribui satisfatoriamente no desenvolvimento dos produtos e

na redução dos índices de fracasso de novos produtos, assim como do desperdício de recursos escassos.

No que diz respeito à estrutura do PDP na indústria de alimentos brasileira, Toledo et al. (2007) colocaram que a maioria das indústrias estudadas (cerca de 70%) possui um setor formal responsável pelo desenvolvimento de produtos. As grandes empresas geralmente possuem um departamento específico para essa função, já as pequenas e médias empresas normalmente não possuem um departamento formal, nem profissionais exclusivos, sendo a função de desenvolver produtos realizada concomitantemente com outras áreas e outras responsabilidades.

Slack, Chambels e Johnston (2002) atentaram para o fato de que as incertezas em torno do projeto de desenvolvimento de qualquer bem ou serviço são reduzidas à medida que o número de alternativas possíveis decresce. Essa afirmação pode ser melhor visualizada através do chamado funil do projeto, Figura 06, que ilustra a redução progressiva de opções com o andamento do projeto e a relação do tempo com as certezas e incertezas quanto ao projeto final. Essas considerações são importantes, pois quanto mais tarde as decisões sobre o projeto forem tomadas, maiores serão os custos incorridos e o desenvolvimento do novo produto poderá ser afetado em todos os sentidos.



**FIGURA 06. O funil do projeto.**

Fonte: Slack, Chambels e Johnston (2002).

Outra questão importante no entendimento do desenvolvimento de produtos das empresas é o tipo de desenvolvimento que elas empregam. Várias classificações existem, por diferentes critérios, mas segundo Rozenfeld et al. (2006), a mais útil e comumente

utilizada é baseada no grau de mudanças a que o projeto se propõe em relação aos anteriores. Essa classificação é interessante, pois varia fortemente dependendo das especificidades de cada setor.

Nessa classificação, os graus de inovação dos projetos são divididos em três grandes grupos:

- **projetos radicais**: envolvem mudanças significativas no projeto do produto ou do processo existente, podendo criar uma nova categoria ou família de produtos para a empresa;
- **projetos plataforma ou próxima geração**: representam alterações significativas no projeto do produto e/ou processo, sem a introdução de novas tecnologias ou materiais, apresentando novas soluções para os clientes;
- **projetos incrementais ou derivados**: criam produtos e processos que são derivados, híbridos ou com pequenas modificações em relação aos projetos já existentes.

Fuller (1994) apresentou uma tipologia de projeto própria para a indústria de alimentos, que os divide especificamente em:

- **extensão de linha**: uma nova variação em uma linha de produtos já estabelecida; são produtos que necessitam de pouco tempo e esforço em seu desenvolvimento, não requerem mudanças nas linhas de produção ou compra de equipamentos e demandam menores alterações na estratégia de marketing das empresas;
- **reposicionamento de novos produtos**: é quando um produto já existente é introduzido em um mercado completamente novo, com isso, são necessárias algumas reformulações, como substituição do rótulo, nova embalagem e uma nova estratégia de marketing para divulgar o produto;
- **nova forma de produtos existentes**: mudar a forma de um produto já existente exige um tempo maior para o seu desenvolvimento, além de novos equipamentos de produção e embalagens;
- **reformulação de produtos existentes**: essa reformulação consiste em pequenas melhorias nos produtos existentes. Geralmente, essas melhorias implicam em baixo investimento e curto tempo para desenvolvimento;
- **nova embalagem para produtos existentes**: novas tecnologias embutidas nas embalagens permitem aumentar o tempo de prateleira dos produtos, satisfazendo o mercado existente e abrindo outros. O tempo de desenvolvimento nesse caso é curto, porém pode ser necessária a aquisição de novos equipamentos para a embalagem dos produtos;

- **produto inovador:** é o resultado de mudanças em um produto já existente. Normalmente, quanto maior a inovação, maior o tempo de desenvolvimento e maior a necessidade de investimentos;
- **produtos completamente novos:** são caracterizados por seu longo tempo de desenvolvimento, custos elevados e grandes investimentos em marketing para educar os consumidores; equipamentos caros, altos riscos e a possibilidade de ter o sucesso desses produtos copiado pelos concorrentes.

Rozenfeld et al. (2006) argumentaram que, em países em desenvolvimento como o Brasil, as atividades de desenvolvimento de produtos se baseiam basicamente, e em sua maioria, a adaptações e melhorias de produtos já existentes; são as inovações advindas de projetos incrementais. Em uma pesquisa realizada por Griffin (2001) nos Estados Unidos, resultados semelhantes foram encontrados. Para ela, no mínimo 70% dos projetos de desenvolvimento de produtos das médias empresas são apenas de mudanças ou acréscimos aos produtos atuais. Apesar da baixa proporção de projetos inteiramente novos nos países citados, essa taxa possivelmente consegue ser ainda menor nos países em desenvolvimento.

Todavia, Rozenfeld et al. (2006) ressaltaram que mesmo no Brasil, e em outros países em desenvolvimento, a importância do PDP não se altera devido à baixa criação de projetos radicais. Mesmo que esse tipo de projeto não seja maciçamente feito nesses países, várias outras atividades de desenvolvimento que estão inseridas no escopo do PDP são de responsabilidade das empresas neles sediadas.

No caso da indústria de alimentos, as empresas focam-se em modificar periodicamente seus produtos e lançar como novos aqueles que são lançamentos apenas para elas. Essa informação deixa claro por que as empresas deste setor desenvolvem mais intensamente extensões de linha ou apenas modificam as embalagens dos produtos. Esse tipo de indústria, geralmente, sente-se insegura para lançar produtos inovadores ou novos produtos para a empresa, pois as extensões de linha requerem menores investimentos para a aquisição de novas tecnologias e equipamentos (TOLEDO et al., 2007).

### **2.2.2. Ciclo de vida do produto**

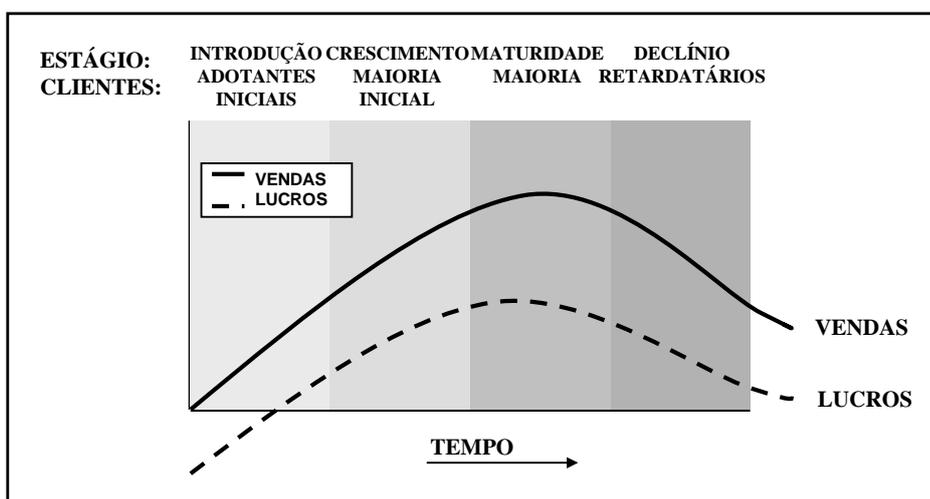
Depois de planejado, desenvolvido e testado, o produto será levado ao mercado e então, terá início o seu ciclo de vida. O ciclo de vida do produto (CVP) representa os

estágios pelos quais os produtos passam, desde a colocação, até a sua retirada do mercado. Esses estágios são divididos em: introdução, crescimento, maturidade e declínio (GRIFFIN, 2001).

Para se afirmar que um produto possui ciclo de vida, quatro pontos devem ser entendidos (KOTLER, 2000):

- os produtos possuem uma vida limitada;
- as vendas dos produtos atravessam estágios diferentes de crescimento, apresentando desafios, oportunidades e problemas distintos às empresas;
- os lucros crescem e decrescem nos diferentes estágios do ciclo de vida do produto;
- os produtos necessitam de estratégias financeiras, de marketing, de produção, de compras e de recursos humanos diferentes a cada estágio do seu ciclo de vida.

Baker e Mc Tavish (1978) explicaram que o novo produto passará por um período introdutório, acompanhado de rápido crescimento, que então o levará à maturidade e posteriormente ao declínio. Os estágios do ciclo de vida dos produtos são geralmente associados às vendas e aos lucros esperados pelos mesmos. Griffin (2001) também os associou aos tipos de clientes que preferencialmente irão comprar o produto nos diferentes estágios. A Figura 07 evidencia esses relacionamentos.



**FIGURA 07. Ciclo de vida do produto.**

Fonte: Griffin (2001).

O estágio de introdução tem início com a apresentação do produto ao mercado. As vendas nesse período são lentas, pois os consumidores ainda precisam conhecer o novo produto e os seus benefícios, antes de concluírem a compra. Embora os clientes nessa fase sejam inovadores, chamados adotantes iniciais, onde normalmente assumem riscos maiores

para obterem o produto logo depois da sua introdução, altos gastos são incorridos para que esses consumidores tenham conhecimento do produto. Além da lentidão das vendas iniciais, gastos dispensados em publicidade, vendas, promoção, distribuição e vendas personalizadas fazem com que o lucro obtido nesse período seja baixo (GRIFFIN, 2001). Kotler (2000) acrescentou que a colocação do produto no mercado e o suprimento dos canais e revendedores são mais lentos nesse estágio, gerando um menor crescimento das vendas e consequentemente, do lucro.

Kotler e Armstrong (1998) atentaram para o fato de que os gastos com promoção são relativamente altos nesse estágio, especialmente para fazer com que os consumidores conheçam e venham a experimentar o produto lançado. Os autores afirmam ainda que as empresas, principalmente aquelas que lançaram primeiramente o produto no mercado, as chamadas pioneiras, devem fazer com que a estratégia de lançamento seja condizente com o posicionamento que o produto pretende ter no mercado, levando ao aumento das chances de seu sucesso.

O estágio de crescimento é caracterizado pela crescente e rápida demanda dos produtos, pela entrada de novos concorrentes no mercado e pelo crescimento dos lucros daqueles produtos que mais satisfizerem as necessidades dos consumidores. Nesse estágio, o consumo dissemina-se para a maioria inicial do mercado de massa e a ênfase das empresas está em construir e conseguir manter um conjunto de clientes e membros do canal de distribuição fiéis, sustentando o crescimento das vendas em maior número possível (GRIFFIN, 2001).

Kotler (2000) citou algumas estratégias utilizadas pelas empresas para sustentar o rápido crescimento do mercado nesse estágio:

- melhorar a qualidade do produto, acrescentando novas características e estilos;
- acrescentar novos modelos e produtos;
- entrar em novos segmentos de mercado;
- aumentar a cobertura de distribuição e ingressar em novos canais de distribuição;
- mudar de campanhas de conscientização, do estágio passado, para campanhas de preferência do produto;
- reduzir os preços para atrair os compradores sensíveis a essa característica.

O mesmo autor atenta ainda para o fato das empresas, nesse estágio, terem de escolher entre a alta participação no mercado e os altos lucros. Caso focalizem o primeiro ponto, deverão investir em melhorias de produto, promoção e distribuição, achatando seus lucros em troca de ganhos de mercado. Se o segundo ponto for escolhido, o produto alcançará

inicialmente altos retornos, contudo poderá rapidamente entrar no estágio de maturidade e declínio.

No estágio de maturidade, grande parcela do mercado é compradora regular do produto e não há mais clientes potenciais a serem satisfeitos. O mercado já se encontra saturado, as vendas, os clientes e os concorrentes começam a estabilizar-se e os lucros chegam ao seu ponto máximo. Cabe às empresas tentarem maximizar esse lucro e o ciclo de vida do produto. Algumas estratégias, como a utilização de programas de marketing para manter a fidelidade e satisfação dos clientes e a adoção de estratégias de crescimento no mercado e de desenvolvimento dos produtos que estão nessa fase, podem ser implementadas para que os lucros sejam sustentados e o estágio de maturidade do produto prolongado. (GRIFFIN, 2001).

Segundo Kotler (2000), nesse estágio, muitas empresas tendem a abandonar seus produtos mais fracos e voltarem-se apenas àqueles mais lucrativos, negligenciando seus potenciais. Esses produtos mais fracos podem ser recolocados no mercado por meio de algumas modificações, ou seja, modificação no mercado, na tentativa de aumentar o número de pessoas que utilizam o produto; modificação no produto em si, melhorando sua qualidade, particularidades ou estilo; e modificação no marketing mix, onde se estimulam as vendas através de outros elementos do mix de marketing, elementos como preços, distribuição, propaganda, promoção de vendas, vendas pessoais, serviços e outros.

Finalmente, no estágio de declínio, há uma diminuição das vendas e uma possível retirada do produto do mercado. Isso ocorre quando um substituto oferece benefícios maiores do que aqueles que os consumidores estavam habituados a ter com o produto antigo. Apenas clientes retardatários continuam comprando nesse estágio do ciclo de vida. Esse caso é particularmente comum para produtos baseados em novas tecnologias, que aparecem e desaparecem assim que substitutos oferecem mais atributos aos consumidores (GRIFFIN, 2001).

Segundo Baker e Mc Tavish (1978), em alguma ocasião a procura por determinado produto começará a declinar e exigirá das empresas que elas os protejam. É graças a essa incerteza no tocante a quando os produtos começarão a declinar, que a maioria das empresas fabricantes alocam seus recursos para projetar novos produtos ou modificar aqueles que já estão no mercado, atenuando as desvantagens desse estágio.

Para Kotler e Armstrong (1998), embora não se possa esperar que o produto gere lucro para sempre, o mínimo que as empresas esperam é a obtenção de um lucro razoável para cobrir seus esforços e riscos investidos. As estratégias de marketing devem então se

adaptar para satisfazerem as necessidades de cada tipo de consumidor e superar os desafios de cada estágio do ciclo de vida do produto. Griffin (2001) sintetizou essas necessidades e desafios no Quadro 03 a seguir, caracterizando cada um dos diferentes estágios.

RESULTADOS	INTRODUÇÃO	CRESCIMENTO	MATURIDADE	DECLÍNIO
Vendas	Baixas	Crescimento rápido	Crescimento baixo	Declinam
Lucros	Negligenciáveis	Positivo	Níveis máximos	Baixos ou zero
Fluxo de caixa	Negativo	Moderado	Alto	Baixo
Clientes	Inovadores	Mercado de massa	Mercado de massa	Retardatários
Concorrentes	Poucos	Crescendo	Muitos rivais	Diminuindo
TÁTICAS				
Foco Estratégico	Mercado expandido	Penetração mercado	Defender a fatia	Produtividade
Despesas	Altas	Altas (diminuindo)	Caindo	Baixas
Ênfase	Consciência produto	Preferência marca	Fidelidade marca	Seletiva
Distribuição	Desigual	Intensiva	Intensiva	Seletiva
Preço	Alto	O mais baixo	O mais baixo	Subindo
Produto	Básico	Diferenciado	diferenciado	Racionalizado

**QUADRO 03. Táticas e resultados de marketing durante o ciclo de vida do produto.**

Fonte: Griffin (2001).

A importância do conhecimento do ciclo de vida dos produtos é imprescindível para qualquer empresa, e seu valor é a ênfase nos estágios pelos quais todos os produtos obrigatoriamente devem passar. Porém, uma de suas deficiências está na ausência de tabelas de expectativa de vida para diferentes produtos; essa dificuldade de previsão é um grande obstáculo à gestão do modelo (BAKER e Mc TAVISH, 1978).

### 2.2.3. Gerência estratégica do produto

A última grande área de produto a ser abordada é a sua gerência estratégica que engloba diferentes variáveis. As estratégias aqui explicitadas foram citadas por Rosenbloom (2002) como aquelas que mais se relacionam com a gestão dos canais de distribuição. Neste item, as várias estratégias abordadas pelo autor serão conceituadas de maneira geral para a estratégia gerencial da empresa e no próximo item, sua interface com o canal de distribuição

será explorada. Essas variáveis da gerência estratégica do produto são listadas no Quadro 04 em conjunto com alguns exemplos de aplicação das mesmas.

<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>EXEMPLOS</b>
<b>Diferenciação de produtos</b>	Formatos e sabores diferenciados para os produtos.
<b>Posicionamento de produtos</b>	Produtos somente para jovens, mulheres, crianças.
<b>Expansão/contração da linha de produtos</b>	Expansão ou contração de sabores nas linhas dos produtos.
<i>Trading up/trading down</i>	Produtos <i>premium</i> e produtos menos elaborados para diferentes públicos.
<b>Serviços associados aos produtos</b>	SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor).
<b>Estratégia de marca</b>	Marcas diferentes da mesma empresa para públicos distintos.
<b>Estratégia de embalagem</b>	Embalagens individuais de produtos para pessoas que moram sozinhas.

**QUADRO 04. Variáveis da gerência estratégica do produto.**

Fonte: elaborado pela autora.

A diferenciação do produto é a estratégia de produtos mais utilizada pelas empresas. Configura-se como a tentativa do fabricante em retratar seu produto como diferente dos produtos da concorrência e tornando-os mais desejáveis para a compra, embora seu preço possa ser maior. O foco das empresas que procuram diferenciar seus produtos é fazer os consumidores perceberem alguma diferença significativa no produto em questão (ROSENBLUM, 2002).

Para Kotler (2000), a diferenciação é o desenvolvimento de um conjunto de diferenças significativas que distingui a oferta da empresa, da oferta dos concorrentes. Ele afirmou que os produtos tangíveis, os bens, variam em relação ao seu potencial para diferenciação. Há aqueles que permitem pouca, mas mesmo assim alguma diferenciação e aqueles que possuem nessa estratégia uma grande força, trabalhando com uma extensa variedade de parâmetros, como forma, característica, desempenho, entre outras.

Quanto mais próxima da oferta total a demanda pelo bem estiver, mais importante se torna para a empresa produtora se distinguir dos seus concorrentes e levar as preferências dos consumidores até seus produtos diferenciados (BAKER e Mc TAVISH, 1978). Ainda segundo os autores citados, a premissa da diferenciação dos produtos é de que todos os consumidores têm certo grau de diferença entre si. Para eles, esses consumidores

estão constantemente buscando diferentes maneiras para satisfazerem suas necessidades, cabendo aos fabricantes o aperfeiçoamento contínuo de seus produtos para que o mercado continue os absorvendo.

O posicionamento é outra estratégia de produto amplamente utilizada pelas empresas. Trata-se da tentativa do fabricante em colocar seus produtos na mente dos consumidores de maneira própria, com uma imagem determinada em relação aos concorrentes. Caso isso ocorra, o produto está posicionado e será uma alternativa aos consumidores em contrapartida a outros produtos que possam estar utilizando no momento (KOTLER e ARMSTRONG, 1998; KOTLER, 2000; ROSENBLOOM, 2002; KOTLER e KELLER, 2006).

A tarefa de posicionar um produto consiste em três etapas: a identificação de um possível grupo de vantagens competitivas do produto, a correta seleção das vantagens competitivas mais importantes para o produto e a comunicação e apresentação da posição escolhida para o mercado (KOTLER e ARMSTRONG, 1998). Kotler (2000) afirmou ainda que tão importante quanto criar uma estratégia coesa de posicionamento, é a sua comunicação, como citado acima. A não comunicação de maneira clara da estratégia proposta, provavelmente não provocará os resultados esperados pela empresa.

Rosenbloom (2002) afirmou que tanto na diferenciação quanto no posicionamento dos produtos, grande parte da força dos fabricantes deve estar focada na marca particular do produto e não somente em seus atributos físicos.

A expansão/contração da linha de produtos é o acréscimo ou corte de produtos na linha dos fabricantes (KOTLER e ARMSTRONG, 1998; KOTLER, 2000; ROSENBLOOM, 2002; KOTLER e KELLER, 2006). A grande maioria das empresas não trabalha apenas com um produto, mas sim com uma combinação deles. O total de produtos comercializados por uma determinada empresa é conhecido como seu composto de produtos. Um grupo particular de itens relacionados no composto de produtos constitui a linha de produtos da empresa (GRIFFIN, 2001).

Quando o número de produtos é aumentado dá-se o nome de diversificação e, quando o contrário ocorre, é conduzida uma simplificação em sua linha. As principais desvantagens da estratégia de diversificação ocorrem graças à elevação do custo de estocagem de produtos e matérias primas, à tendência em se elevarem os lotes de fabricação de maneira desordeira, à maior complexidade do arranjo físico e ao aumento na necessidade de supervisão. Por outro lado, as vantagens se apresentam na forma de perfeita adaptação da linha de produtos às necessidades dos usuários e consumidores, estabilização do faturamento

graças a maior quantidade de produtos oferecidos e a possibilidade de diversificação estratégica (GURGEL, 1995).

As estratégias *trading up* e *trading down* estão diretamente relacionadas à expansão da linha de produtos da empresa. Estratégia *trading up* refere-se ao acréscimo de produtos mais caros à linha de produtos original, enquanto a *trading down* é o oposto, indicando um acréscimo de produtos mais baratos à linha original de produtos. A primeira estratégia visa acrescer segmentos de mercado de maior renda aos potenciais clientes da empresa, enquanto a segunda é específica para consumidores de baixa renda (ROSENBLOOM, 2002).

Outra estratégia é a chamada estratégia de serviço do produto. Ela ocorre, pois a maioria dos produtos existentes exigem serviços pós-venda, cabendo aos fabricantes oferecerem-no da melhor maneira possível a seus clientes. Além do mais, a tarefa do marketing não é apenas a disponibilização dos produtos aos consumidores, mas também a devida prestação de serviços aos mesmos (ROSENBLOOM, 2002). Para Gurgel (1995), é a partir do desenvolvimento dos produtos que devem ser criadas as principais linhas de orientação para a posterior instalação dos serviços de assistência técnica pós-venda.

A estratégia de marca do produto varia de acordo com as opiniões dos fabricantes sobre a melhor estratégia de marca para sua empresa. A marca é uma combinação de elementos usados para identificar os produtos ou serviços de um vendedor ou de um grupo deles e diferenciá-los dos seus concorrentes (KOTLER e ARMSTRONG, 1998). As principais estratégias de marca baseiam-se na venda dos produtos sob uma marca nacional, sob várias marcas nacionais, sob marcas privadas e/ou sob marcas nacionais e privadas (ROSENBLOOM, 2002).

A marca é uma estratégia fundamental que os clientes utilizam para simplificar suas escolhas e reduzir os riscos na aquisição dos produtos, sendo assim, ela é essencial na estratégia de produto. Além disso, ela tem a função de comunicação com o cliente, estabelecendo para os mesmos a visão dos atributos e da imagem geral do produto (GRIFFIN, 2001). Ainda segundo a autora, o valor que a marca apresenta é mais que seu valor financeiro, é também o seu valor estratégico. O *brand equity*, valor da marca, é seu valor de mercado baseado em sua reputação e clientela.

A estratégia de embalagem do produto não foi abordada separadamente por Rosenbloom (2002), mas devido a sua importância estratégica para as empresas e para seus canais de distribuição, cabe aqui uma breve caracterização sobre o assunto. As estratégias de

embalagem são cruciais para as estratégias de produto das empresas, já que muitas delas têm nessa variável, um ponto de alto custo.

Para Griffin (2001), frequentemente a embalagem é o esforço de marketing mais característico de alguns produtos. Segundo a autora, elas desempenham funções essenciais que abrangem a proteção do produto, sua identificação e informação para o cliente. Além disso, elas intensificam a utilização do produto, aperfeiçoam o descarte e podem reforçar a aceitação no canal. A embalagem correta pode ser um fator determinante na escolha dos consumidores por produtos tecnicamente iguais. Ela pode também diminuir o percentual de perdas de produtos em sua movimentação ou armazenamento (GURGEL, 1995).

As embalagens requerem diversas decisões próprias e devem atingir alguns objetivos para que sua marca e seus clientes sejam satisfeitos. A identificação da marca, a transmissão de informações descritivas e persuasivas, a facilitação do transporte e proteção do produto, o fornecimento de orientações sobre a correta armazenagem residencial e sobre o consumo do produto são alguns desses objetivos. (KOTLER, 2006).

Resumidamente, para que um produto alcance uma vantagem competitiva sustentável, ele deve solucionar um conjunto de problemas de maneira melhor que os outros (GRIFFIN, 2001). Portanto, todas as decisões expostas anteriormente vislumbram a fabricação desse tipo de produto para a satisfação das necessidades dos consumidores e a consequente criação de vantagem competitiva para a empresa.

### **2.3. Inter-relação entre as questões de produto e a gestão dos canais de distribuição**

Após a explicação dos conceitos e da caracterização dos canais de distribuição e das principais questões de produto, cabe a explicação de como essas questões se inter-relacionam e afetam a gestão do canal.

#### **2.3.1. Planejamento e desenvolvimento de novos produtos e a gestão do canal**

Nesta variável, leva-se em conta o grau de suporte que um novo produto ou serviço irá receber dos participantes do canal. A base da análise nessa área deve se prender às

possibilidades do que pode ser feito no estágio de planejamento e desenvolvimento do produto, para que haja um maior nível de cooperação entre os membros do canal, afim do produto obter um futuro bem sucedido no mercado (ROSENBLOOM, 2002).

Segundo o autor, para que esse nível de cooperação seja atingido, algumas questões específicas devem ser levadas em consideração pelas empresas fabricantes:

- **estimular a participação dos membros do canal no PDP:** essa atitude entusiasma os membros do canal e facilita a aceitação do novo produto; mesmo que pequenas, as contribuições tendem a aumentar a cooperação entre os membros;
- **promover a aceitação de novos produtos pelos membros do canal:** a aceitação de novos produtos por seus consumidores, tanto finais quanto intermediários, é o que leva determinado produto ao sucesso ou fracasso. Para clientes industriais, os membros do canal, para que um produto seja aceito, eles devem ser vendáveis, de fácil estoque e exibição e, principalmente, rentáveis;
- **posicionar o novo produto nos sortimentos dos membros do canal:** o ponto crítico nessa análise é a aceitação, ou não, por parte dos membros do canal, de que novos produtos sejam acrescidos a seus sortimentos;
- **educar os membros do canal sobre os novos produtos:** existem ocasiões em que os membros do canal necessitam de orientações do fabricante sobre como manejar os novos produtos de maneira correta; se houver um aprendizado conjunto na fase de desenvolvimento dos produtos, é provável que posteriormente esse serviço seja bem mais ameno para ambas as partes;
- **garantir que os novos produtos estejam livres de problemas:** nenhum membro do canal verá com bons olhos a comercialização de produtos problemáticos; cabe então aos fabricantes ficarem atentos e tentarem prever problemas em seus novos produtos, antes que os mesmos sejam levados ao canal ou que cheguem aos consumidores finais.

No caso específico da indústria de alimentos, Toledo et al. (2007) citam a crescente influência das redes de supermercados durante o planejamento e desenvolvimento dos novos produtos do fabricante. Nesse caso, a influência pode ser direta ou indireta. A influência direta se dá no desenvolvimento conjunto de um novo produto, através da participação dos representantes de varejo na indústria. Já a influência indireta se percebe através da pressão econômica que as cadeias varejistas exercem sobre os fabricantes no momento da negociação dos novos produtos.

O aumento da influência do varejo sobre a dinâmica da cadeia de produção dos produtos alimentícios, bem como a grande competição por espaço nas prateleiras dos

supermercados tem levado a indústria de alimentos a procurar novas oportunidades tecnológicas para a redução de custos e para a produção de novos produtos. Isso afeta a diversidade dos produtos oferecidos e a redução do tempo de permanência do produto no mercado (TOLEDO et al., 2007).

Griffin (2001) evidenciou a importância do desenvolvimento conjunto de produtos explicando que esse desenvolvimento é geralmente demorado, pois é nessa fase, que devem ser asseguradas a tomada das melhores decisões antes que os produtos cheguem aos membros do canal e, principalmente, aos consumidores finais. Já Gurgel (1995) baseou sua análise na cooperação, para que ajustes sejam feitos antes do lançamento dos produtos. Para ele, quando se desenvolve um plano anterior e conjunto ao lançamento do produto, uma série de informações que condicionam mudanças em seu projeto podem auxiliar a entrada do mesmo no canal de distribuição.

Ambos mostraram que o desenvolvimento conjunto e a cooperação são de fato a chave para o competente desenvolvimento, e posterior lançamento, de um novo produto tanto no canal de distribuição, quanto para os seus consumidores finais.

### **2.3.2. Ciclo de vida do produto e a gestão do canal**

O ciclo de vida do produto é um modelo bastante útil no desenvolvimento de diferentes estratégias de marketing para os inúmeros estágios por onde passam os produtos. No caso específico deste trabalho, o foco corresponde às implicações estratégicas de cada um dos ciclos de vida do produto na gestão do canal de distribuição das empresas segundo Rosenbloom (2002).

No estágio de introdução, deve-se assegurar um número suficiente de membros do canal para cobrir o mercado e garantir que o mesmo será adequadamente suprido. Essa tarefa não é fácil por exigir do fabricante muito planejamento e coordenação, já que falhas nesse sentido são bastante comuns.

No estágio de crescimento, devem-se manter as primeiras estratégias colocadas em prática no estágio de introdução e somar a ênfase na estocagem adequada dos produtos aos membros, para que não haja falta que possa inibir seu crescimento. Também deve haver um constante monitoramento dos efeitos dos produtos concorrentes no mercado, novos ou já posicionados.

Para o primeiro problema, ações de monitoramento do fluxo dos produtos ao longo do canal podem ajudar os fabricantes, e para o segundo, a máxima antecipação das ações dos concorrentes para forçar o canal a antecipar suas estratégias em cada estágio do ciclo de vida dos produtos pode ser a solução. Griffin (2001) acrescentou que nesse estágio, os fabricantes tanto devem investir na melhoria dos produtos, quanto na expansão e fortalecimento dos seus canais de distribuição.

No estágio de maturidade, deve-se dar maior atenção à motivação dos membros do canal na comercialização dos produtos e a promoção de possíveis mudanças em sua estrutura, para que esse estágio seja estendido ao máximo. E, finalmente no estágio de declínio, deve-se prever o impacto da eliminação de membros marginais e também de produtos sobre os membros ainda existentes no canal.

Portanto, a importância de diferentes estratégias de gestão do canal de distribuição em cada fase distinta do ciclo de vida do produto deve assim ser clara para todos os membros do canal, principalmente fabricantes e varejistas.

### **2.3.3. Gerência estratégica do produto e a gestão do canal**

A maioria das empresas fabricantes se utiliza de algum membro intermediário do canal, pois raramente vende seus produtos aos consumidores finais. Assim, em algum ponto, necessitarão da eficácia desses membros para implementação das suas estratégias de produto. Rosenbloom (2002) discorreu acerca das implicações na gestão dos canais de distribuição de cada uma das estratégias de produto citadas no Quadro 04 deste trabalho.

No caso da diferenciação do produto, quando essa estratégia for definida com base em quem está vendendo o produto, membros do canal devem ser selecionados adequadamente para que a imagem do produto seja mantida como o planejado pelo fabricante. Quando a estratégia for definida em função de como o produto é vendido no varejo, a devida assistência deve ser dada a esse membro do canal para apresentação apropriada do produto, pois como Baker e Mc Tavish (1978) afirmaram, não basta apenas que um produto melhor seja fabricado, é também importante que os potenciais clientes tenham a total noção de que ele é realmente melhor.

No posicionamento, o local de venda e exibição dos produtos no varejista devem ser conhecidos antes da implementação dessa estratégia, assim como, se possível, o

suporte para esses membros na apresentação e exibição apropriada do produto, inclusive financeiro. Se esse apoio necessário for forte por parte dos fabricantes, a chance dessa estratégia funcionar é bem maior.

A expansão/contração da linha de produtos trata que essas estratégias podem criar possíveis conflitos entre os membros do canal, pois o composto perfeito é geralmente impossível para um fabricante. Para que essas estratégias sejam amenizadas e melhor aceitas pelos membros do canal, os fabricantes devem incorporar as contribuições dos membros na estratégia escolhida, explicar as razões por que tal estratégia foi escolhida e, finalmente, notificar os membros com certa antecedência sob eventuais mudanças em suas linhas de produtos.

Nas estratégias *trading up* e *trading down*, dois problemas básicos devem ser considerados quando qualquer uma delas for implementada. Deve-se observar se os membros do canal conseguirão dar a cobertura adequada a essas estratégias e se eles confiarão no potencial das empresas fabricantes em migrarem para alguma delas. As percepções dos membros do canal sobre o potencial das empresas fabricantes devem ser levadas em consideração, já que é por meio delas que esses novos produtos chegarão até os consumidores finais. Isso mostra o cuidado com que a questão deve ser abordada principalmente pelos fabricantes.

A estratégia de serviço do produto obriga que o devido suporte aos membros do canal seja oferecido pelo fabricante. Esse incentivo trará a cooperação dos membros no fornecimento desses serviços.

Na estratégia de marca do produto, a ocorrência de problemas potenciais está na concorrência direta entre os membros do canal, sendo visto principalmente, na estratégia de venda sob marcas nacionais e marcas privadas. Cabe aqui o cuidado dos fabricantes para que a concorrência não se torne direta, afetando negativamente toda a cooperação e possível coordenação do canal.

A marca tem outra interface importante com os canais de distribuição; trata-se da sua aceitação pelos membros do canal. Quanto maior o valor da marca de um produto, maior a probabilidade dele ser aceito pelos membros do canal, principalmente pelo fato dessas marcas possuírem uma trajetória de sucesso já comprovada, facilitando a sua comercialização (GRIFFIN, 2001).

Finalmente, a estratégia de embalagem do produto deve reforçar a aceitação do produto no canal. As embalagens que melhor se adequam às necessidades dos membros dos

canais estão mais sujeitas a serem adotadas por eles, em contraposição a produtos concorrentes (GRIFFIN, 2001).

Os gerentes do canal devem estar cientes de todas essas interações entre as estratégias de produto e canal, para que com a sua gestão bem sucedida, as estratégias de produto consigam ser eficientemente implementadas.

### **3. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS**

Para Collis e Hussey (2005), a metodologia é uma parte crítica no projeto de pesquisa, onde será especificado como e por que o problema escolhido foi investigado e os diferentes métodos e técnicas utilizados.

Partindo de um sentido mais abrangente e inicial, torna-se pertinente a verificação do método de abordagem da pesquisa. Esse método se diferencia por seu caráter amplo e um nível de abstração elevado dos fenômenos naturais e sociais.

Portanto, pretende-se tratar o problema colocado na pesquisa por meio de uma metodologia teórico-empírica, onde fatos reais são confrontados com o referencial teórico pesquisado.

#### **3.1. Abordagem de pesquisa**

A pesquisa pode também ser diferenciada através de sua abordagem, sendo dividida em duas correntes principais: a pesquisa qualitativa e a pesquisa quantitativa.

A pesquisa qualitativa é mais subjetiva, examina e reflete as percepções do pesquisador para então se obter um entendimento das atividades sociais e humanas (Collis e Hussey, 2005). Segundo Bryman (1989), a ênfase na interpretação dos indivíduos estudados é o ponto central dessa abordagem. Seguindo um modelo indutivista de pensamento, a reflexão teórica que ocorre neste tipo de pesquisa tende a ser feita durante ou depois do fim do processo de coleta de dados, ou seja, mais que no princípio, como seria feita em uma pesquisa quantitativa.

O ponto principal de afastamento entre as abordagens se dá na identificação das variáveis. Enquanto na pesquisa quantitativa as variáveis são bem definidas, dependendo da suficiência do domínio teórico estabelecido pelo pesquisador, na pesquisa qualitativa as variáveis podem não ser totalmente conhecidas, podendo haver aquelas que somente surgirão após um maior contato do pesquisador com seu objeto de estudo.

Desse modo, a abordagem de pesquisa utilizada no trabalho é qualitativa, pois tem como objetivo levantar informações a partir de entrevistas, com as opiniões e

posicionamentos dos entrevistados, deixando de lado o pesquisador e os dados secundários como única fonte importante e relevante de informações.

### **3.2. Método de pesquisa**

Os métodos de pesquisa distinguem-se quanto a sua abordagem, sendo que a escolha de um, ou mais de um deles, depende dos objetivos do trabalho. A pesquisa qualitativa tem como principais métodos o estudo de caso e a pesquisa-ação. Outros métodos são ainda citados por diversos autores, como experimento, levantamento, análise de arquivos e pesquisa histórica (Yin, 2005). Além disso, temos também estudos de corte transversal, estudos experimentais e estudos longitudinais, etnografia, perspectiva feminista, teoria fundamentada, hermenêutica e inquirição participante na abordagem qualitativa (COLLIS e HUSSEY, 2005).

Dentro da abordagem qualitativa de pesquisa, o método de estudo de caso será empregado neste trabalho, por se adequar às características evidenciadas para tal fato. Dois pontos fundamentais para que um estudo de caso seja considerado como tal, são satisfeitos: a forma da questão da pesquisa – como fatores relacionados a decisões estratégicas de produto afetam o relacionamento entre a indústria avícola e os agentes varejistas; e o foco em um evento contemporâneo, ou seja, como a indústria avícola se relaciona com o varejo nos canais de distribuição domésticos atuais.

Tendo escolhido como método de pesquisa o estudo de caso, algumas decisões devem ser tomadas dentro dessa abordagem. A primeira delas é o tipo de estudo de caso a ser feito. Anteriormente, acreditava-se que os estudos de caso eram de caráter meramente exploratório, somente utilizado em áreas onde as teorias ainda não haviam sido conhecidas ou pouco exploradas (COLLIS e HUSSEY, 2005).

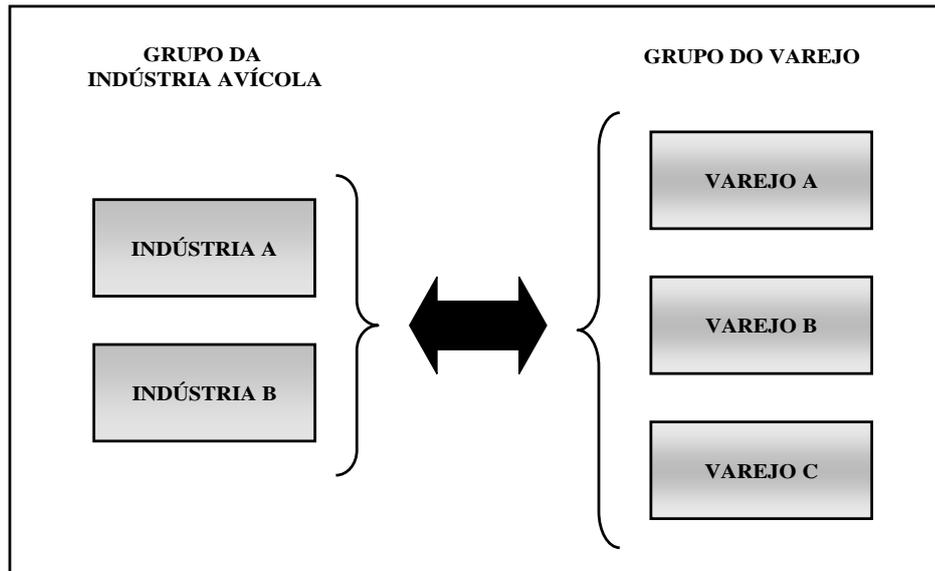
Scapens (1990) acrescentou quatro tipos de estudo de caso ao exploratório, que segundo ele, deve apenas ser utilizado quando há poucas teorias ou quando as teorias existentes possuem grandes deficiências de conhecimento. O primeiro deles é o estudo de caso descritivo, que se restringe a descrever a prática corrente; a seguir, temos o estudo de caso ilustrativo, que tenta ilustrar práticas novas e/ou inovadoras adotadas pela unidade analisada; o terceiro trata-se do estudo de caso experimental, que examina as dificuldades para implementação de novos procedimentos e técnicas na unidade analisada; e, finalmente, o

estudo de caso explanatório, que utiliza a teoria pré-existente para entender e explicar os fatos que estão ocorrendo no ambiente estudado.

O estudo de caso referido nesta pesquisa se caracteriza como explanatório, pois tenta explicar possíveis vínculos causais entre os eventos discutidos e a base teórica levantada. Isso fica claro através do objetivo geral da pesquisa que é explicar como determinados fatores considerados pela indústria avícola em suas decisões estratégicas de produto afetam seu relacionamento com o varejo nos canais de distribuição domésticos.

Outra decisão a ser tomada no estudo de caso é a sua unicidade ou pluralidade e sua forma, holística ou incorporada. O caso único é um projeto válido e encontra fundamentação lógica em diferentes situações particulares, ou seja, um caso decisivo de teste de uma teoria bem formulada; um caso raro ou extremo; um caso representativo ou típico de situações corriqueiras; um caso revelador à investigação científica; e um caso longitudinal, que corta o tempo em momentos distintos. Essas situações são as principais para se conduzir um estudo de caso único. Os casos múltiplos são verificados quando se utilizam em sua estrutura mais de um caso único (YIN, 2005).

A principal vantagem observada por Yin (2005), dos casos múltiplos ao caso único, é que os resultados obtidos pelo primeiro se mostram mais convincentes que os do segundo caso. Em contrapartida, as situações particulares onde os casos únicos são utilizados, não poderiam ser supridas pelos múltiplos casos para maior validade dos resultados, devido à própria definição dos mesmos. Diante disso e do estudo de caso referido pela pesquisa estar fora dos cinco casos especiais onde se utiliza o caso único, serão utilizados casos múltiplos para o cumprimento do objetivo da pesquisa. A estrutura e a relação dos múltiplos casos estudados podem ser visualizadas na Figura 08.



**FIGURA 08. Estrutura dos múltiplos casos da pesquisa.**

Fonte: elaborada pela autora.

A partir da Figura 08, fica clara a multiplicidade dos casos estudados. Enquanto o grupo da indústria avícola é formado por duas empresas distintas, o grupo do varejo foi formado por três empresas. Deve-se deixar claro que os grupos se inter-relacionam entre si e não de maneira individual, como se pode observar pelas setas na figura acima e no capítulo de apresentação dos casos e análise dos resultados.

Ainda segundo Yin (2005), os estudos de caso podem conter mais de uma unidade de análise, onde se dá atenção a uma ou mais subunidades. Esses projetos seriam então denominados de estudos de caso incorporados. Se a natureza global do estudo fosse o foco do estudo de caso, ele seria então denominado holístico. Ainda de acordo com o autor, os estudos de caso holístico são vantajosos apenas quando não se consegue identificar nenhuma subunidade de análise, ou quando a própria teoria tem um caráter mais abrangente.

Os múltiplos casos defendidos por esta pesquisa teriam um projeto de estudo de caso incorporado e não holístico. Isso porque duas subunidades lógicas são necessárias para que a relação causal entre os eventos aconteça. Para que as decisões de produto possam ser analisadas sob a ótica do canal, tanto a indústria como um dos participantes do seu canal de distribuição, devem ser analisados. Assim, em um mesmo caso, duas subunidades são consideradas: a indústria avícola e um dos participantes do seu canal de distribuição – o varejo.

Quando se fala em casos múltiplos surge outra observação a ser feita; a lógica da replicação. Essa lógica concentra-se em dois tipos de replicação: a replicação literal, que

prevê resultados semelhantes nos diferentes casos analisados; e a replicação teórica, que produz resultados opostos nos mesmos.

De acordo com a teoria na qual a pesquisa se baseia, espera-se que a replicação literal seja observada quando os casos forem analisados. Portanto, espera-se que a proposição do estudo seja encontrada em todos os casos de maneira semelhante. A principal proposição a que se refere esta pesquisa é: relacionamentos colaborativos devem fazer parte das relações empresariais dentro dos canais de distribuição de uma empresa.

### **3.3. Técnica de pesquisa**

A principal técnica de pesquisa associada ao método de estudo de caso são as entrevistas, que funcionam conjuntamente com outras fontes secundárias de dados. A entrevista é um método de coleta de dados onde são feitas perguntas a entrevistados previamente selecionados, a fim de descobrir o que fazem, pensam ou sentem (COLLIS e HUSEY, 2005).

Este trabalho utilizou as entrevistas como principal fonte de coleta de dados. Elas foram direcionadas a diretores da área de produto e marketing das indústrias avícolas e gerentes da área comercial dos varejistas. As entrevistas foram realizadas nos meses de janeiro a abril do ano de 2009 e apresentaram uma duração de aproximadamente duas horas para os entrevistados da indústria e uma hora para os varejistas. Uma das entrevistas do grupo do varejo foi respondida apenas por meio eletrônico, gerando uma desproporcionalidade de resultados frente às outras realizadas pessoalmente. Isso ocorreu devido à dificuldade de agendamento com o entrevistado, um motivo que pode ser considerado como limitação da pesquisa.

O instrumento de coleta de dados utilizado compreendeu um roteiro com perguntas abertas e fechadas, organizadas sob a forma de um questionário semi-estruturado (Apêndices A e B). Os questionários estão associados prioritariamente a abordagens quantitativas de pesquisa, porém, no caso, servirão apenas como base para o roteiro das entrevistas selecionadas.

Este instrumento de coleta de dados foi validado por três pesquisadores de diferentes áreas: o professor Sérgio L. da Silva, do Departamento de Ciência da Informação da Universidade Federal de São Carlos, especialista na área de engenharia do produto; o

professor Paulo Sérgio Miranda Mendonça, especialista em sustentabilidade no agronegócio, marketing alimentar e marketing de serviços; e o professor Edgard Monforte Merlo, especialista em administração de varejo, economia de empresas, administração pública, administração de serviços e gestão ambiental, ambos do Departamento de Administração da Universidade de São Paulo/Campus Ribeirão Preto. Os pesquisadores foram escolhidos com base nas experiências de cada um nas referidas áreas de estudo do trabalho.

Os dados secundários utilizados foram encontrados em base de dados do governo, como o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE); instituições ligadas ao setor, como a Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frangos (ABEF), a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) e a União Brasileira de Avicultura (UBA); assim como periódicos, artigos, teses e dissertações que abordaram alguma das bases teóricas da pesquisa.

#### **3.4. Técnica de análise de dados**

As técnicas de análise de dados devem produzir conclusões analíticas convincentes e eliminar interpretações dúbias. Para Yin (2005), essas técnicas se dividem em três estratégias gerais de análise de dados: a que se baseia em proposições teóricas, onde a linha que se segue é aquela que foi discutida para se chegar ao estudo de caso escolhido, sendo a mesma que deve seguir o plano de coleta de dados e de posterior análise; a das explanações concorrentes, que testa hipóteses concorrentes; e a de descrição de caso, onde uma estrutura descritiva é criada a fim de orientar as análises.

Para analisar os dados desta pesquisa, a estratégia utilizada foi baseada em proposições teóricas. Uma vez que a replicação literal é esperada, a proposição teórica na qual se baseia o estudo pode ser encontrada em todos os casos, alimentando a teoria. Assim, essas proposições foram utilizadas como base para a coleta e posteriormente, para a análise dos dados, estabelecendo prioridades.

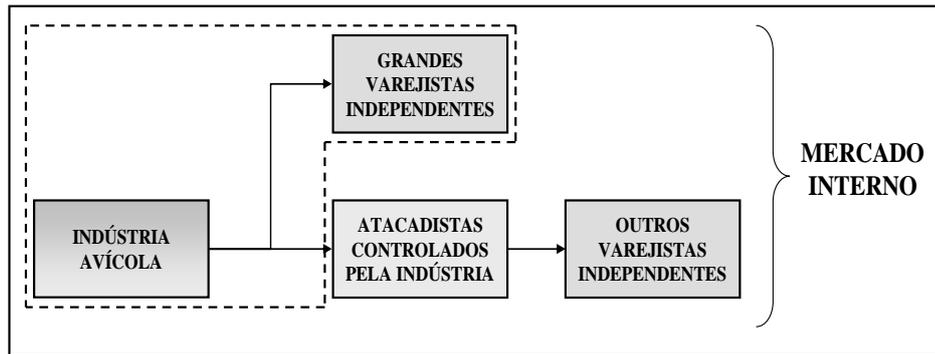
### 3.5. População de estudo

Antes de se caracterizar a população do estudo, deve ficar claro que a lógica da amostragem, muito utilizada para a coleta de dados, não se aplica ao método do estudo de caso. Isso por três motivos especiais: os estudos de caso não devem ser utilizados para avaliar a incidência dos fenômenos; os estudos de caso devem tratar do fenômeno e do contexto no qual ele se apresenta, sendo assim, muitas variáveis se apresentariam, tornando os estudos de caso inviáveis; e, se a técnica de amostragem fosse utilizada em qualquer pesquisa, diferentes tópicos não conseguiram ser empiricamente testados (YIN, 2005). De acordo com essas evidências, cada caso em um estudo de caso múltiplo, que é o foco desta pesquisa, mostra-se individualmente selecionado, para que suas conclusões sejam as informações necessárias à replicação dos mesmos.

Portanto, o número ideal de casos para que a pesquisa se mostre satisfatória é irrelevante, já que a lógica da amostragem não se aplica a ele. Dessa forma, essa decisão deve ser tomada à luz do número de replicações que se deseja fazer, tanto literais e/ou teóricas (YIN, 2005). Sendo assim, o recorte dado nesta pesquisa, baseado na revisão teórica sobre o tema, é resumidamente justificado neste tópico e melhor abordado no próximo capítulo que trata da caracterização do canal doméstico da avicultura brasileira.

O canal de distribuição doméstico da indústria avícola possui quatro níveis: o fabricante – indústrias de abate e processamento da carne de frango; o atacadista – geralmente controlado pela firma proprietária do abatedouro; o varejista – independente da indústria; e os consumidores finais. Carvalho Júnior et al. (2007) acrescentaram ainda que a agroindústria de carnes, inclusive a de frango, possui um grande número de produtores contra um pequeno número de empresas que beneficiam o produto e isso gera crescentes economias de escala que culminam com plantas industriais cada vez maiores. Outro dado importante da configuração deste canal são os formatos varejistas. O principal ponto-de-venda da indústria avícola é o supermercado (varejista de auto-serviço), que tem ocupado uma crescente fatia do mercado (IPARDES, 2002).

Por sua importância pontual tratada nos trabalhos citados, a população da pesquisa será constituída por empresas industriais de abate e processamento avícola e o principal participante do seu canal de distribuição no mercado brasileiro de frango e industrializados - a nível de varejo, as grandes redes varejistas alimentares de auto-serviço. A configuração da população de estudo pode ser visualizada pela área tracejada na Figura 09.

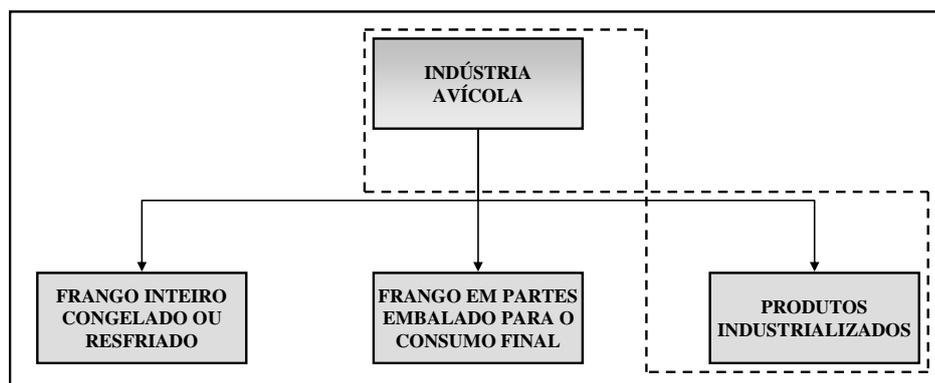


**FIGURA 09. Canal de distribuição doméstico da indústria avícola.**

Fonte: elaborada pela autora.

Os produtos da indústria avícola seguem um formato básico em três grandes grupos, como será tratado nos estudos citados no próximo capítulo. São eles o frango inteiro congelado ou resfriado, o frango em partes embalados para o consumo final e os industrializados de frango. A separação por grupos auxiliará no estudo genérico das questões de produtos, citadas no referencial teórico da pesquisa, para cada empresa entrevistada.

Contudo, esta pesquisa apenas se aterá ao terceiro grupo de produtos, ou seja, os industrializados de frango, isso porque os outros grupos referenciados são tidos como commoditizados, ou seja, agrega-se pouco ou quase nenhum valor ao produto final. Como o objetivo do trabalho é tratar questões estratégicas de produto, não cabe a análise destes segmentos que possuem como estratégia básica a disputa baseada em preços. Pode-se melhor visualizar essa divisão em grupos por meio da Figura 10, a área tracejada é o foco da pesquisa.



**FIGURA 10. Grupos de produto da indústria avícola.**

Fonte: elaborada pela autora.

As indústrias são formadas pelas principais empresas de abate e processamento do país, habilitadas a exportar e que contenham participação significativa no mercado interno, de acordo com dados da Associação Brasileira de Produtores e Exportadores de Frango para o

ano de 2007. Além disso, devem ter em seu portfólio de produtos o grupo que se pretende estudar, ou seja, os industrializados de frango.

Duas das quatro maiores empresas processadoras de carne de frango foram visitadas. Em 2007 elas responderam, conjuntamente, por aproximadamente 38,5% da produção nacional de carne de frango (ABEF, 2008). Uma característica importante é a homogeneidade organizacional dessas empresas, que foram fundadas na mesma época, região e seguindo os mesmos moldes de produção.

As empresas também obedecem ao critério de possuírem em seu portfólio de produtos o segmento de industrializados de frango. De acordo com Pereira (2007), essas quatro empresas são as únicas entre as principais indústrias avícolas do país que possuem alta variedade de produtos industrializados em seu mix.

Para o ano de 2009, os dados de participação de mercado das indústrias avícolas se modificarão sobremaneira com a compra da primeira colocada do ranking pela segunda, criando um gigante do setor de alimentos. Porém, isso não afeta esta pesquisa, já que os dados foram coletados anteriormente à efetivação da compra.

As redes varejistas de auto-serviço foram escolhidas com base no Ranking ABRAS 2008, de acordo com o grau de importância do faturamento das mesmas para o total do setor e para os fabricantes. As três maiores redes de varejo foram visitadas. Elas responderam, conjuntamente, por 38% de participação de mercado no ano de 2008 (SUPERHIPER, 2009).

#### **4. PANORAMA DA AVICULTURA BRASILEIRA E CARACTERIZAÇÃO DO SEU CANAL DE DISTRIBUIÇÃO**

Este capítulo traz um resumo sobre os principais números da avicultura brasileira a partir do ano 2000 até o ano de 2008. As bases utilizadas foram os relatórios anuais da ABEF (Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frangos) e da UBA (União Brasileira de Avicultura), principais fontes de dados nacionais relacionadas ao setor. Para o mercado mundial os dados foram retirados da OECD.Stat (*Organization for Economic Co-operation and Development*).

Posteriormente, foi feita uma caracterização geral do canal de distribuição doméstico da indústria avícola nacional com base na literatura publicada na área.

##### **4.1. Cenário da avicultura de corte nacional**

A avicultura brasileira vem quebrando recordes e melhorando seus números ano após ano. Maior exportador mundial, em volume e receita desde 2004, o setor vem garantindo sua permanência entre os principais *players* globais. Isso graças ao elevado dinamismo que sempre foi uma de suas características fundamentais, explicado, em grande parte, pelos avanços tecnológicos alcançados pelo setor desde o seu nascimento.

Carvalho Júnior et al. (2007) datam que do final da década de 30, até o início da década de 50, foi o período em que as principais empresas das indústrias de carnes de Santa Catarina foram criadas. Dentre elas a Perdigão (1934), a Sadia (1944) e a Seara (1956), três das principais indústrias processadoras do Brasil atualmente. Essas empresas surgiram como frigoríficos abatedouros de suínos e apenas em meados da década de 60 houve a diversificação para as carnes de aves e, posteriormente, para a carne bovina.

As principais motivações que levaram a avicultura a se tornar o foco dessas empresas, segundo os mesmos autores, foram:

- a busca por afastar-se da extrema dependência da suinocultura na época, já que a avicultura dava bons sinais de expansão da demanda;
- o surgimento de condições necessárias para a criação de aves de forma integrada à empresa, sistema já utilizado com sucesso na suinocultura;

- a exploração de vantagens comerciais advindas da suinocultura para a avicultura, como a utilização da imagem da marca da empresa, da clientela estabelecida e dos canais de distribuição existentes.

Desta forma, foram dados os primeiros passos do que hoje se chama sistema agroindustrial da avicultura de corte no Brasil. Esse sistema, segundo Jesus Junior et al. (2007), tem uma trajetória das mais peculiares entre as cadeias produtivas agroindustriais brasileiras, marcada por constantes evoluções técnicas, aquisições e colaboração entre seus integrantes. O resultado foi o ganho gradual do mercado interno e principalmente do mercado externo, superando os principais fornecedores avícolas mundiais. A evolução das exportações mundiais e a liderança brasileira podem ser vistas na Tabela 04.

ANO	BRASIL	EUA	CHINA	TAILÂNDIA	UE (27)	MUNDO
2000	953	2.533	622	402	1.016	6.810
2001	1.325	2.823	651	517	938	7.486
2002	1.696	2.440	631	558	1.093	7.564
2003	2.050	2.494	575	604	1.101	7.933
2004	2.580	2.467	360	319	948	7.451
2005	2.964	2.677	493	385	887	8.275
2006	2.691	2.609	475	445	868	7.895
2007	3.258	2.841	534	428	805	8.892
2008	3.080	2.973	595	383	754	8.828

**TABELA 04. Exportação mundial de carne de frango – principais países (Mil toneladas).**

Fonte: OECD (2009).

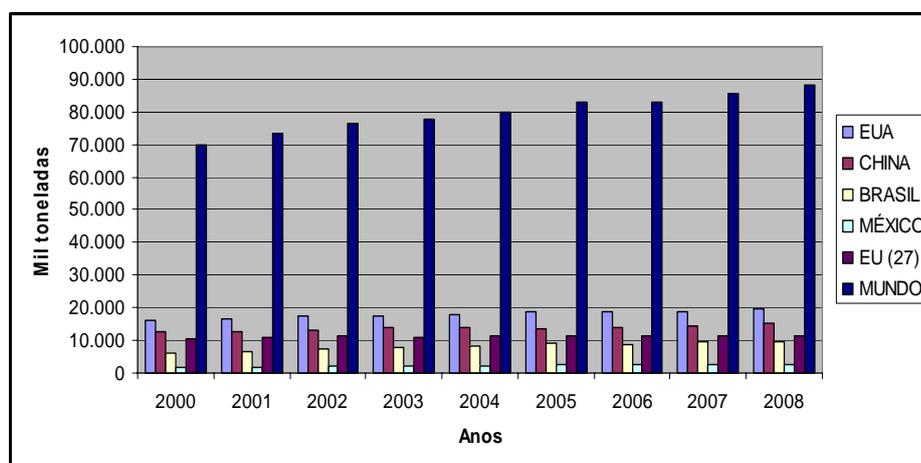
Fica claro, por meio dos dados da tabela, que a disputa pelo mercado mundial situa-se entre o Brasil e os Estados Unidos. Porém, percebe-se que o crescimento de aproximadamente 30% nas exportações mundiais do ano 2000 ao 2008 foi, em sua maioria, gerado pelo aumento de mais de 220% nas exportações brasileiras no mesmo período.

Pelo lado brasileiro as principais vantagens competitivas estão ligadas à disponibilidade de grãos e as condições climáticas, somadas a uma gestão adequada da cadeia de suprimentos e a um bom sistema de defesa sanitária. Já os Estados Unidos possuem vantagens ligadas à produção e principalmente ao armazenamento de grãos, além de competência em áreas onde o Brasil se mostra ainda vulnerável, como em tecnologias ligadas ao processo e a embalagem do produto e em biotecnologias ligadas a melhor eficiência na criação animal (BATALHA et al., 2006).

Quanto à principal vantagem dos Estados Unidos frente ao Brasil, seu sistema de armazenamento de grãos, Martinelli e Souza (2005) apontaram para uma capacidade de armazenamento americana de cerca de 2,5 safras, enquanto no Brasil esse percentual não chega a 75% do que é produzido em apenas uma safra. Segundo os mesmos, a falha brasileira se encontra tanto na distribuição das unidades armazenadoras, quanto na quantidade de instalações existentes.

Para Pereira (2003), apesar das deficiências que qualquer setor possui, o Brasil dispõe de uma localização estratégica, de um clima favorável, abundância de recursos naturais e é ainda um dos maiores produtores de grãos. Batalha et al. (2006) acrescentaram que a avicultura brasileira, além de qualidade, sanidade e preços regularmente estáveis para a exportação, tem uma notável capacidade de se adaptar às diferentes necessidades dos diversos mercados consumidores.

No Gráfico 02, é possível observar um crescimento exponencial da produção brasileira de carne de frango, que ocupa a terceira posição mundial, atrás somente dos Estados Unidos e da China, com valores que se aproximam a cada ano deste último.



**GRÁFICO 02. Produção mundial de carne de frango – principais países (Mil toneladas).**

Fonte: OECD (2009).

Além de grandes produtores, os Estados Unidos e a China são também os maiores consumidores mundiais de carne de frango. Isso evidencia o grande potencial que outros países possuem na obtenção de fatias do mercado mundial. A Tabela 05 mostra os números do consumo mundial de carne de frango.

ANO	EUA	CHINA	BRASIL	MÉXICO	UE (27)	MUNDO
2000	13.838	13.103	5.025	2.054	9.901	70.059
2001	13.981	12.924	5.412	2.218	10.634	72.969
2002	14.776	13.207	5.822	2.482	10.950	76.121
2003	15.028	13.940	5.793	2.653	10.706	77.679
2004	15.485	13.999	5.828	2.751	10.938	79.244
2005	15.852	13.646	6.384	2.996	11.439	82.529
2006	16.082	14.071	6.219	2.984	11.044	82.960
2007	15.956	14.840	6.223	3.008	11.437	85.499
2008	16.637	15.535	6.511	2.997	11.500	88.297

**TABELA 05. Consumo mundial de carne de frango – principais países (Mil toneladas).**

Fonte: OECD (2009).

A produção brasileira de carne de frango foi, no ano de 2008, de aproximadamente 10.940 mil toneladas; um aumento de 6,2% em relação ao ano anterior. Se o período tido como base da pesquisa, de 2000 a 2008, for analisado, o aumento no volume produzido chega a cerca de 83%, conforme dados da Tabela 06 (ABEF, 2009). Os dados abaixo confirmam um crescimento nos indicadores do setor apesar da crise financeira global que atingiu o mundo no último quadrimestre do ano de 2008.

Ano	Mercado Interno	Exportação	Total	Consumo* (kg/hab)
2000	5.070	907	5.977	29,91
2001	5.486	1.249	6.736	31,82
2002	5.917	1.600	7.517	33,81
2003	5.921	1.922	7.843	33,34
2004	6.069	2.425	8.494	33,89
2005	6.535	2.762	9.297	35,48
2006	6.623	2.713	9.336	35,68
2007	7.019	3.286	10.305	37,82
2008	7.295	3.645	10.940	-

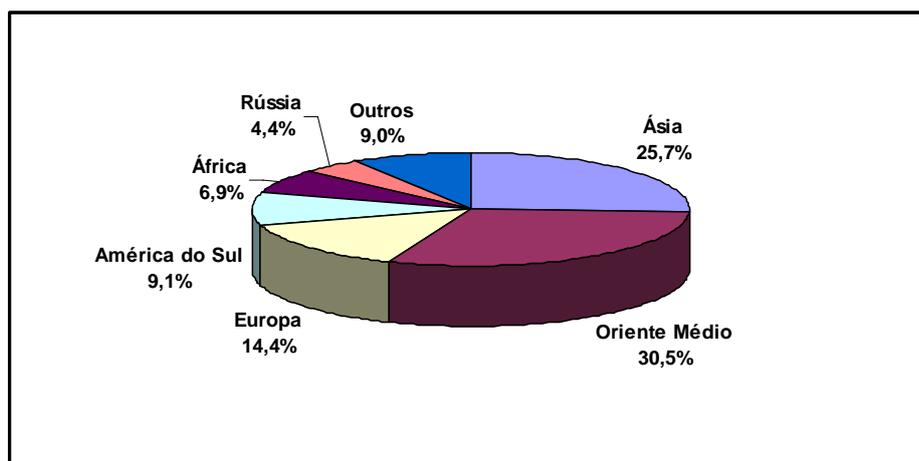
**TABELA 06. Produção e consumo brasileiro de carne de frango (Mil toneladas).**

Fonte: ABEF (2009).

Outro fato marcante foi que em 2006 foram sentidos os efeitos de outro tipo de crise mundial, aquela advinda do descobrimento de focos de gripe aviária no Oriente Médio e na Ásia, principalmente na Tailândia. Esse episódio levou a retração de importantes mercados consumidores e exigiu que a avicultura nacional tomasse iniciativas no ajuste de sua produção e na reiteração aos mercados consumidores da qualidade e da sanidade dos seus produtos.

Outro fato importante ocorrido em 2006 foi a perda de rentabilidade das empresas exportadoras graças à conjuntura desfavorável do câmbio neste ano (ABEF, 2008).

A gripe aviária causou grandes impactos na avicultura brasileira, fundamentalmente porque seus principais mercados de destino das exportações, como mostra o Gráfico 03, foram os mais afetados, conforme dito anteriormente.



**GRÁFICO 03. Exportação brasileira de carne de frango por área geográfica (2008).**  
Fonte: ABEF (2009).

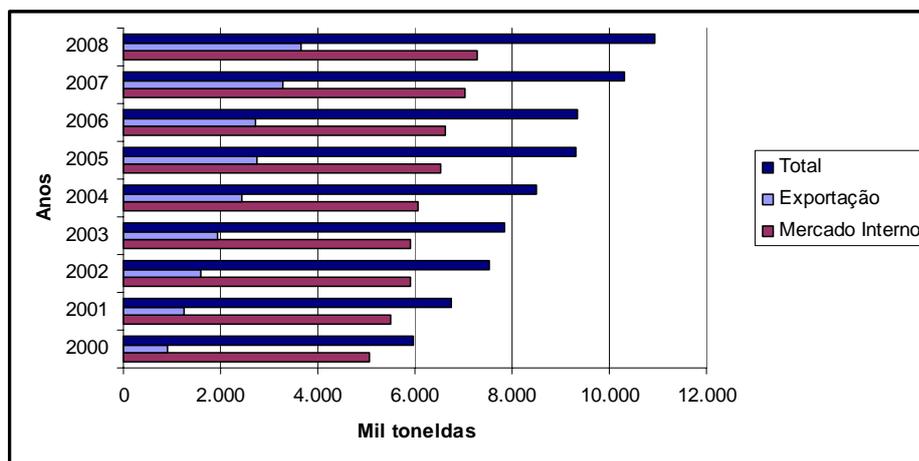
Assim, os maiores déficits foram observados nas exportações brasileiras de carne de frango que, de 2005 para 2006, tiveram uma queda de 4,7% em volume e chegou a quase 9% em receita. Porém, graças a todos os esforços feitos pelo setor avícola nacional, as exportações voltaram a crescer cerca de 11% em volume exportado e, no que mais chama a atenção, aproximadamente 40% em receita de exportação do ano de 2007 para 2008. Isso evidencia que o setor mostra sinais de recuperação após as crises citadas (ABEF, 2009).

Segundo dados da ABEF (2009), a carne de frango ocupou em 2008 a terceira posição na pauta de exportações do agronegócio brasileiro e a quinta posição na pauta geral de exportações brasileiras. Neste mesmo ano, o Brasil comercializou seus produtos com mais de 150 países, em todos os continentes.

A destinação da produção brasileira evidencia essa dinâmica de crescimento das exportações nacionais, que saíram de apenas 15% do total produzido no ano 2000, para mais que o dobro em 2008, enquanto a participação do mercado interno decaiu na mesma proporção (ABEF, 2009).

Mesmo com o declínio da participação no período analisado, o mercado interno ainda é o principal destino da carne de frango brasileira, como pode ser visualizado no Gráfico 04. Das 10.940 mil toneladas produzidas em 2008, 67% foram designadas a esse

mercado, cerca de 7.295 mil toneladas (ABEF, 2009). Mesmo diante da discrepância entre a participação do mercado interno e o mercado externo na absorção da produção total de carne de frango, este último é que tem ocupado parte expressiva da preocupação das grandes empresas processadoras do país.



**GRÁFICO 04. Destinação da produção nacional de carne de frango (Mil toneladas).**

Fonte: ABEF (2009).

Tal fato se comprova devido, principalmente, ao melhor preço pago pelo mercado externo aos produtos brasileiros. Outro motivo para que empresas estruturadas dirijam-se ao mercado externo é a dificuldade de competição com as empresas regionais em produtos de menor valor agregado no mercado nacional. Isso pode levar as grandes empresas tanto a se convergirem ao mercado externo para esse tipo de produto, quanto a procurarem agregar valor aos seus produtos para colocá-los no mercado interno (PEREIRA, 2003).

Quando se fala em consumo interno, a elevação da taxa de consumo *per capita* brasileira é outro ponto que merece atenção nas estatísticas do setor. Ela sofreu uma variação média, de 2000 a 2007, de aproximadamente 29,5%, como pode ser constatado na Tabela 06. Contudo, a mesma vinha mostrando sinais de estabilização nos últimos anos, o que parece estar se modificando com um aumento de consumo de 2007 em relação a 2006 de quase 6%. Isso se deu graças aos esforços que as empresas e entidades avícolas vêm dedicando na construção da imagem da carne de frango brasileira, tanto para o mercado externo quanto para o interno (UBA, 2008).

Para Jesus Junior et al. (2007), as principais características que levaram ao aumento do consumo da carne de frango no Brasil foram:

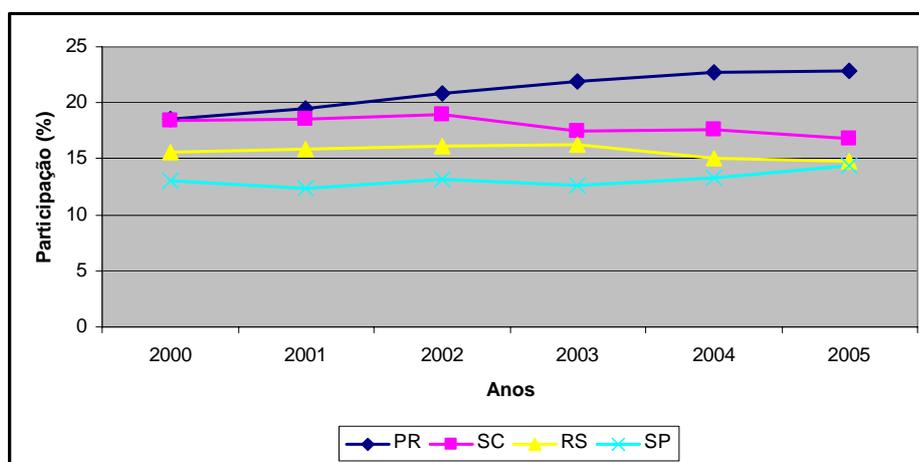
- o preço competitivo frente às outras carnes, principalmente a bovina;

- a percepção dos consumidores quanto à segurança de origem da carne e sua praticidade de preparo;
- a preocupação dos consumidores com a saúde, através da ingestão de produtos mais saudáveis, como a carne considerada branca de frango;
- pouca ou nenhuma restrição cultural deste tipo de carne, o que não ocorre com a carne bovina, por exemplo;
- o curtíssimo ciclo de produção do frango, em torno de quarenta dias.

Todos esses fatores, segundo o mesmo autor, levaram a carne de frango a se tornar a mais consumida no Brasil, tomando a frente da carne bovina, suína e das outras do complexo carnes.

Desmembrando a produção nacional por estados, é indiscutível a cultura avícola da região sul, que apesar de estar perdendo participação para outras regiões como a centro-oeste, respondeu isoladamente por quase 55% da produção nacional no ano de 2005 (ABEF, 2006).

O maior estado produtor brasileiro é o Paraná, com participação de 22,8% do total e maior taxa de crescimento entre os principais produtores ao longo do período, conforme o Gráfico 05. O estado se mantém, desde 2000, na liderança tanto em número de cabeças abatidas, quanto em toneladas produzidas. Observa-se também que os outros produtores mantiveram suas participações relativamente constantes, dando espaço ao surgimento de diferentes estados no âmbito nacional, como o estado de Minas Gerais, Mato Grosso do Sul e Goiás.



**GRÁFICO 05.** Evolução da participação dos principais estados na produção brasileira de carne de frango. Fonte: ABEF (2001; 2006).

A evolução no número de plantas avícolas na região Centro-Oeste é um fato que vem sendo constantemente mencionado na literatura sobre o setor. Autores diversos afirmam que essa migração está ocorrendo principalmente graças à proximidade da indústria com a produção de milho e soja, principais componentes da ração avícola, nesta região (BATALHA e SOUZA FILHO, 2001; ZILLI, BORDON e DE ZEN; 2003; SILVA, ONOYAMA e SOUZA FILHO, 2009).

A ração avícola representa em média 70% do custo do frango vivo e entre seus componentes, o grão de milho e o farelo de soja representam 85% do custo da ração (PEREIRA, 2003). O Brasil é, segundo Batalha et al. (2006), um dos maiores produtores de ração animal em volume do mundo, perdendo apenas para os Estados Unidos e para a China.

A avicultura nacional trabalha, de maneira geral, com três tipos de produtos, ou segmentos de mercado: o frango inteiro, os cortes de frango e os industrializados de frango. Pereira (2003) afirmou que o mercado interno ainda é o grande consumidor do frango inteiro, ainda mais do que em cortes ou industrializados, apesar do crescimento destes últimos. Isso graças ao fato do frango inteiro ser posicionado nos pontos-de-venda como “produtos de destino”, aqueles colocados em promoção no varejo para chamar os consumidores às lojas.

Batalha et al. (2006) trataram que o principal produto desse sistema agroindustrial foi, durante muitos anos, o frango inteiro – congelado ou resfriado – tanto no mercado interno quanto para as exportações. Porém, seguindo tendências do mercado internacional, a participação dos cortes de frango e mais recentemente dos industrializados vem ocupando o lugar do frango inteiro em ambos os mercados.

Apesar disso, ainda segundo a pesquisa de Pereira (2003), a margem de rentabilidade do frango in natura está diminuindo cada vez mais, convergindo o foco das grandes empresas para a diversificação e a agregação de valor à produção. Soma-se a isto a organização que o setor de industrializados possui, graças a fatores como o conhecimento pelas indústrias das informações do mercado, dos canais de distribuição, da competição mais delineada e de certa forma, das forças da cadeia já estarem mais ou menos estabelecidas.

Os fatores acima evidenciam a importância e a tendência de crescimento que o segmento de industrializados, foco dessa pesquisa, possuem para a avicultura nacional. Os ganhos de competitividade advindos da agregação de valor e da diversificação da produção serão indispensáveis para aquelas indústrias que pretendem se sustentar no mercado.

Martinelli e Souza (2005) afirmaram que os principais fatores propulsores da competitividade do setor avícola nacional são: o preço, a qualidade, a sanidade da produção e a capacidade de adequação do sistema às exigências dos consumidores internos e externos.

Silva, Onoyama e Souza Filho (2009) concluem seu trabalho com uma análise SWOT do agrossistema da avicultura de corte brasileira. Nela são colocados os principais pontos fortes e fracos do sistema citado e algumas ações são sugeridas. Segundo os autores, a análise SWOT é uma ferramenta de planejamento que foi utilizada no estudo como forma de identificar os principais fatores que afetam a competitividade e a capacidade de negócio do agrossistema analisado.

Apesar do foco de análise deste trabalho ser o mercado internacional, a maioria das considerações feitas podem se estender também ao mercado nacional, pois afetam de forma significativa a competitividade dos produtos dessa indústria internamente. As principais delas são descritas no Quadro 05.

<b>PONTOS FORTES</b>
Acesso ao pacote tecnológico (genética e nutrição animal)
Disponibilidade de insumos para ração, a um custo inferior
Presença de agentes(indústria) que coordenam da cadeia de forma eficiente
Taxa de conversão alimentar eficiente
Difusão de ferramentas para implantação de rastreabilidade
Indústrias de processamento operam com economias de escala e escopo
Grande difusão de tecnologia de informação e ferramentas de gestão da informação nas indústrias
Disponibilidade de mão-de-obra capacitada para operação na produção de frango para abate e no processamento
Acesso ao pacote tecnológico completo (genética, nutrição animal, sanidade, manejo, instalações)
<b>PONTOS FRACOS</b>
Dependência tecnológica de fornecedores estrangeiros: genética, nutrição, medicamento, equipamentos e tecnologia de embalagens
Operação precária dos diferentes modais de transporte que gera o aumento no custo de transporte
Pesquisa básica insuficiente para obtenção de patentes por institutos de pesquisa nacionais
Existência de cumulatividade na tributação
Diferença de tratamento tributário nas transações interestaduais
Liberação de recursos do crédito rural insuficientes para os pequenos produtores da região tradicional
Possibilidade de aumento de preço de insumos para ração (milho, farelo de soja)
Restrição de recursos para treinamento e implantação da legislação sanitária
Escassos recursos humanos e financeiros para execução da fiscalização
Infra-estrutura de laboratórios públicos para análise e detecção de enfermidades
Juros muito elevados no crédito rural

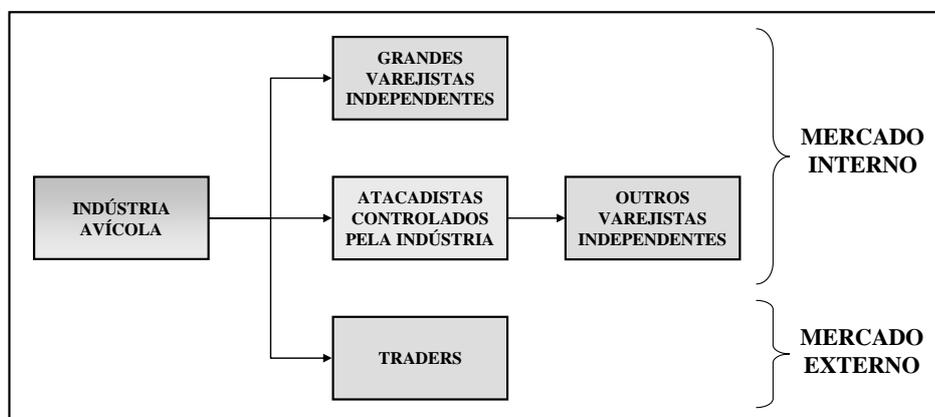
**QUADRO 05. Pontos Fortes e fracos do agrossistema da avicultura de corte brasileira.**

Fonte: Silva, Onoyama e Souza Filho (2009).

De acordo com as estatísticas e com Quadro 05, fica claro que a avicultura nacional evoluiu e ganhou competitividade nestes últimos anos, porém, muitas tarefas devem ainda ser realizadas para que ela se consolide em busca de vantagem competitiva sustentável. Dentro do contexto desse trabalho, foi exposto que os canais de distribuição têm um papel de importância crescente no estudo dos sistemas agroindustriais. Dessa forma, após a divulgação da importância que o sistema agroindustrial da avicultura de corte possui para Brasil, se torna pertinente, dentro do escopo da pesquisa, que a caracterização do mesmo seja feita.

#### 4.2. Caracterização do canal de distribuição da avicultura de corte brasileira

O canal de distribuição avícola pode ser desmembrado em dois segmentos básicos: a industrialização, formada pela indústria de abate e processamento da carne e a comercialização/distribuição, formada pelos diferentes tipos de atacadistas e varejistas. Essa configuração geral será a adotada no trabalho e sua caracterização pode ser vista na Figura 11.



**FIGURA 11. Canal de distribuição avícola.**

Fonte: elaborada pela autora.

Apesar do mercado externo não fazer parte do escopo da pesquisa, ele é um dos canais da indústria avícola e faz-se necessária sua caracterização. Segundo Martinelli e Souza (2005), o fluxo de produtos para exportação vai diretamente da indústria avícola para os navios em contêineres fechados que chegam até grandes atacadistas ou indústrias de transformação no exterior, de forma que a carne possa ser reprocessada e reembalada. Batalha e Souza Filho (2001) e Santini e Souza Filho (2004) acrescentaram que esses contêineres são inspecionados no próprio abatedouro e então despachados para o mercado de destino.

A seguir a estrutura, os fluxos, os participantes e o ambiente dos canais de distribuição domésticos de carne de frango serão caracterizados.

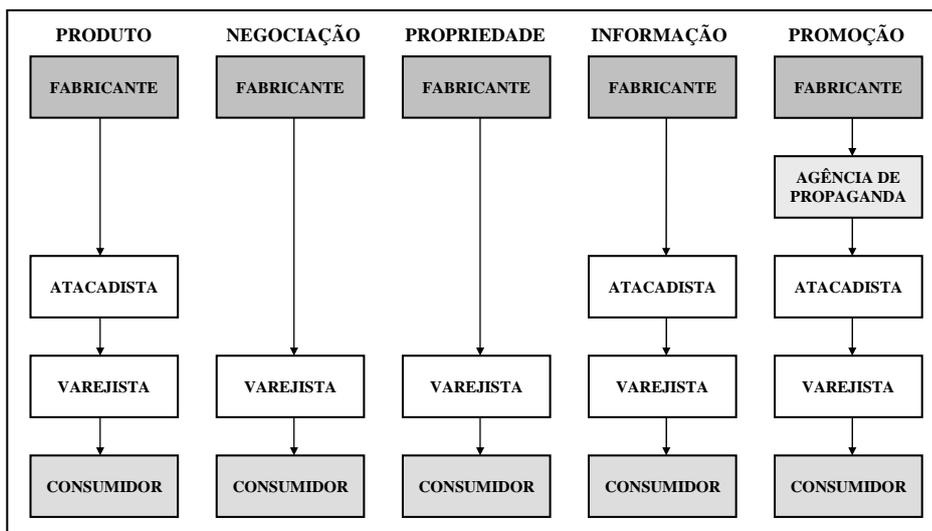
#### 4.2.1. Estrutura

O canal de distribuição de carne de frango possui um grupo de agentes para os quais as tarefas de distribuição foram alocadas, que seguem as três dimensões básicas descritas:

- **extensão**: o canal estudado possui 4 níveis: o fabricante – indústrias de abate e processamento da carne de frango; o atacadista – geralmente controlado pela firma proprietária do abatedouro; o varejista – independente da indústria; e os consumidores finais.
- **intensidade**: a distribuição ocorre de maneira intensiva, onde todos os intermediários possíveis são utilizados em determinado nível do canal, no caso, o varejo. Esse fato corrobora a literatura que afirma que, geralmente, a distribuição intensiva está relacionada à distribuição de bens de conveniência, como é o caso dos alimentos (BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2006).
- **tipos de intermediários**: segundo Santini e Souza Filho (2004), nos dois principais elos os intermediários são, em sua maioria, do tipo atacadistas – filiais próprias nos principais centros consumidores, com câmeras frias, frotas de veículos para distribuição local e equipe de vendedores; e varejistas – empresas independentes. O estudo do IPARDES (2002) apresentou o supermercado (varejistas de auto-serviço) como principal ponto-de-venda a varejo de carne de frango, e também os açougues (estabelecimentos especializados/tradicionais) e armazéns (pequenos varejistas independentes), porém em menor número.

#### 4.2.2. Fluxos

De acordo com a literatura, alguns fluxos (produto, negociação, propriedade e informação) podem ser caracterizados para a indústria avícola conforme a Figura 12.



**FIGURA 12. Diferentes fluxos para a indústria avícola.**

Fonte: elaborada pela autora baseado em Rosenbloom (2002).

Estudos da área não trazem de maneira clara como o fluxo de promoção, um dos citados por Rosenbloom (2002), se configura para esta indústria de maneira específica. Porém, em se tratando de uma fabricante de bens de consumo, espera-se que este fluxo comporte-se como descrito na figura acima.

Para este autor, apenas os agentes envolvidos nas funções de negociação – compra, venda e transferência de direitos – seriam considerados membros efetivos do canal de distribuição. Sob a perspectiva dos fluxos do canal, apenas os participantes dos fluxos de negociação ou propriedade seriam então membros, que são: o fabricante, os varejistas e os consumidores. O atacadista não faria parte, já que é de propriedade do fabricante, tanto através da integração quanto da concessão de franquias (SANTINI e SOUZA FILHO, 2004).

### 4.2.3. Participantes

O canal de distribuição avícola, como já foi dito, apresenta os seguintes participantes: fabricante, atacadista e varejista. O atacadista, mesmo não sendo considerado membro do canal, participa do mesmo, cabendo então sua descrição e caracterização. Além disso, vale ressaltar a importância de outros segmentos industriais como parte da estrutura auxiliar desse canal.

O elo fabricante inicia suas atividades após o período de engorda dos frangos, quando os mesmos seguem até a indústria de abate e processamento, dentro de um fluxo

programado entre as unidades de produção, a indústria e o mercado. As etapas de responsabilidade desse agente são o processamento, a distribuição e a posterior divulgação da qualidade do produto (MARTINELLI e SOUZA, 2005).

A indústria é tida como o órgão de coordenação central no canal de distribuição avícola, que busca aumentar a eficiência tecnológica e econômica global do sistema, tanto por meio de mecanismos de contratos quanto da integração (SOUZA, 1999). O estudo do IPARDES (2002) corroborou a premissa de que a indústria de abate e processamento é o elo que organiza a cadeia, principalmente a montante. A jusante da indústria – seu canal de distribuição, não pode ser vista uma homogeneidade quanto à estruturação. Nas empresas líderes, percebe-se alguma organização da distribuição, enquanto nas demais empresas do setor há um pequeno grau de coordenação em função, principalmente, do tamanho da empresa.

A indústria avícola pode ser tida como moderadamente concentrada, uma vez que as quatro maiores empresas do setor dominaram aproximadamente 38,5% do mercado em 2007, enquanto as outras inúmeras dividiram o restante, caracterizando uma estrutura oligopolística de produção (ABEF, 2008). Dados da Tabela 07 apresentam que o nível de concentração das quatro maiores empresas brasileiras de processamento vem caindo cerca de 3% de 2006 para 2007, e com isso, aumentando a participação pulverizada das diversas outras empresas participantes desse mercado.

Empresa	Participação na Produção (%)	
	2006	2007
<b>Sadia</b>	13,71	15,07
<b>Perdigão</b>	11,10	12,51
<b>Seara</b>	5,86	5,59
<b>Doux</b>	5,00	5,29
<b>Outras</b>	64,33	61,54

**TABELA 07. Participação na produção das maiores empresas processadoras no Brasil.**

Fonte: ABEF (2008).

As principais indústrias avícolas, como já mencionado, se localizam ou iniciaram suas atividades na região sul, mais precisamente no pólo agroindustrial de carnes do oeste catarinense. Sadia, Perdigão e Seara, as três maiores empresas do setor conforme a Tabela 07, nasceram nesta região e posteriormente se expandiram para outras localidades.

O crescimento das empresas desse setor deve-se tanto à melhoria de seus processos produtivos, por meio da adoção de novas tecnologias de produto e processo, como à reestruturação de seus processos organizacionais e competitivos, através de aquisições de

novas empresas, fusões ou parcerias estratégicas (BATALHA et al., 2006). Outra característica marcante desse elo é que as unidades de industrialização geralmente possuem mais de um tipo de sistema de criação/abate, processando além de frangos, também suínos, e dessa forma diluem melhor os seus custos de produção.

Como dito anteriormente, os atacadistas são elos integrados à indústria de abate e processamento. Batalha e Souza Filho (2001) atentaram para este fato e afirmaram que isso ocorre principalmente devido à grande perecibilidade do produto em questão. Assim, as unidades atacadistas são controladas pelas fábricas, via integração ou concessão de franquias, onde geralmente o fluxo de produtos ocorre diretamente dos abatedouros para os grandes estabelecimentos varejistas (BATALHA e SOUZA FILHO, 2001; SANTINI e SOUZA FILHO, 2004; MARTINELLI e SOUZA, 2005; BATALHA et al., 2006).

Os principais agentes do elo varejista para o canal de distribuição da indústria avícola são os armazéns, estabelecimentos especializados, feiras, mercados, supermercados, vendedores ambulantes, entre outros. O mais importante ponto-de-venda é o supermercado (varejista de auto-serviço), o qual tem ocupado uma fatia crescente do mercado. O aumento desse tipo de varejista tem diminuído a participação dos canais tradicionais de distribuição, como açougues e armazéns (IPARDES, 2002).

Como descrito anteriormente pelo panorama realizado pela Superhiper, os supermercados são responsáveis por 80% do abastecimento nacional de alimentos. Ainda de acordo com esse relatório, as principais cestas de produtos ofertados dentro dos supermercados estão diretamente ligadas aos produtos alimentícios: mercearia doce, salgada e perecíveis. Esses três grupos, conjuntamente, responderam por 38,2% de tudo o que foi vendido nesse formato de loja no ano de 2007 (SUPERHIPER, 2008).

Mais especificamente, os derivados de carne representam o segmento de maior participação no setor de alimentos dentro dos supermercados, com cerca de R\$ 27 bilhões gerados em 2006. Mesmo com a queda de 22% nesse percentual, em virtude dos problemas sanitários ocorridos tanto com a carne bovina quanto com a de aves, a expectativa é de que as estatísticas para o ano de 2007 sejam novamente positivas (SUPERHIPER, 2008).

Segundo o estudo do IPARDES (2002), o setor varejista em geral, incluindo a distribuição de frangos, tem se tornado cada vez mais concentrado. Isso repercute nas relações de mercado entre produtores/frigoríficos/atacadistas e varejistas, pois quanto maior o grau de concentração de um determinado mercado, mais provável será que o elo concentrado use isso a seu favor, tornando esse mercado mais ineficiente, ou seja, menos competitivo.

#### 4.2.4. Ambiente

De maneira geral, o canal de distribuição de carne de frango pode ter seus ambientes mesclados em um único tipo, o chamado ambiente institucional. Esse ambiente engloba fatores políticos, econômicos, sociais, legais entre outros.

Mudanças na taxa de câmbio, juros e alterações nas legislações sanitárias podem tanto abrir, quanto fechar negociações, dentro e fora do país. Esses fatores determinam que tipo de transformação deverá ocorrer nos sistemas produtivos para que os mesmos não percam competitividade.

Alguns fatores foram citados por Batalha et al. (2006) como tipos de exigências feitas por determinados mercados, ou seja, exigências em termos de apresentação do produto, tipos de corte, embalagens e pesos, ou a própria alimentação dos animais. Esses fatores alteram o padrão tecnológico da cadeia e, conseqüentemente, do canal de distribuição.

Um ambiente crítico que deve ser levado em consideração é aquele que trata das legislações sanitárias e ambientais vigentes para a cadeia em questão. No Brasil, os Ministérios da Saúde e Agricultura instituíram, por meio da portaria número 1428/93, a utilização dos programas GMP (*Good Manufacturing Practises*) e HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Points*) como ferramentas para inspeção do processo de produção da indústria de alimentos como um todo (MARTINELLI e SOUZA, 2005).

A legislação sanitária vigente levou o Brasil a um sistema de defesa sanitária considerado bom. Batalha et al. (2006) citaram como exemplo a capacidade da avicultura brasileira em se defender da grave crise de gripe aviária que ocorreu em 2004, que acabou com parte do plantel asiático de aves, dizimando também vidas humanas.

No âmbito nacional, o principal suporte ao sistema de defesa sanitária é o PNSA – Programa Nacional de Sanidade Avícola. Esse programa foi instituído pela portaria 193/94 do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e prega a vigilância epidemiológica e sanitária das principais doenças aviárias em todas as unidades da Federação, buscando a normalização das ações de acompanhamento sanitário nacional (BRASIL, 2007).

A rastreabilidade é, possivelmente, um dos maiores obstáculos e ao mesmo tempo nicho de mercado para a indústria avícola. A garantia ou certificado de origem é uma tendência no mercado mundial de alimentos, principalmente das carnes, obrigando aquelas empresas que exportam ou pretendem exportar a estarem atentas a estes fatos. Entretanto, o mercado interno também vem dando seus primeiros passos nesse quesito, como é o caso de

alguns supermercados que já exigem certificações especiais para comprar os produtos avícolas, principalmente as carnes *in natura* (PEREIRA, 2003).

Quanto à questão ambiental, problemas referentes à contaminação do meio ambiente tanto pela criação, quanto pelo processamento das aves devem ser levados em consideração. A deposição indevida dos resíduos das granjas, assim como dos resíduos do processamento industrial como sangue, vísceras, penas, carnes, entre outros, comprometem todo o ecossistema ao redor das indústrias (MARTINELLI e SOUZA, 2005).

Segundo os mesmos autores, o tratamento de efluentes já vem sendo utilizado pela indústria, porém, medidas de controle de resíduos na própria planta, controle de processos e diferentes níveis de tratamento biológico ainda se fazem bastante necessários.

Outro fator relevante do ambiente que impacta a avicultura brasileira como um todo é a chamada cadeia do frio. Essa cadeia leva à possibilidade de que a qualidade sanitária dos alimentos seja preservada ao máximo. No caso do Brasil, ela ainda é ineficiente, especialmente por uma capacidade de armazenamento limitada. Qualquer abalo na cadeia avícola leva a uma necessidade diferenciada de armazenamento, e se este é limitado, os efeitos recairão sempre a montante da mesma (JESUS JUNIOR et al., 2007).

Assim, ter os canais de distribuição como uma opção na busca de vantagem competitiva sustentável é uma afirmação válida também para a indústria avícola, pois como foi dito, é uma estratégia de difícil acompanhamento pela concorrência a longo prazo. No caso desta indústria específica, onde as tecnologias de produção e processamento são bastante semelhantes e, de maneira geral, disponíveis para todos os participantes do mercado, assim como a especificidade de seus produtos, a correta estratégia de canal de distribuição torna-se uma obrigação constante para as mesmas.

## **5. APRESENTAÇÃO DOS CASOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este capítulo apresenta uma síntese das principais informações obtidas por meio dos estudos de caso feitos nas empresas pré-estabelecidas e a posterior análise dos resultados alcançados. Cabe destacar que os resultados foram analisados individual e coletivamente (grupo da indústria e grupo do varejo), por se tratarem de empresas que apesar de possuírem diversas semelhanças estruturais, apresentam algumas divergências pontuais quanto a suas estratégias gerenciais.

### **5.1. Grupo da indústria avícola**

O grupo da indústria avícola, como já exposto no método, é formado por duas das maiores representantes nacionais do ramo, donas de grande participação no mercado nacional avícola, principalmente no foco desta pesquisa, os produtos industrializados de frango.

A seguir será feita, individualmente, uma caracterização geral de cada empresa estudada, da estratégia de canal de distribuição e de produto empregada e como ocorre a junção dessas duas estratégias, a inter-relação das questões de produto com a gestão dos seus canais de distribuição.

#### **5.1.1. Caracterização da indústria A**

A empresa A possui uma estratégia focada na exportação de seus produtos, especialmente os cortes de frango, que são responsáveis por 85% de tudo que é enviado para outros países. Do total exportado, apenas 5% são de produtos industrializados, isso porque o mercado-alvo desses produtos para este tipo de empresa é o mercado interno.

O mercado interno ainda é consumidor, essencialmente, de frango inteiro. Porém, isso não é percebido pela empresa como uma oportunidade para novos negócios, pois as grandes indústrias não conseguem competir no mercado interno deste produto, assim como

nos cortes de frangos, com as empresas regionais. Isso se deve ao fato de que as grandes empresas aumentariam muito seu custo logístico se tentassem atender aos mercados regionais com produtos de pouco valor agregado. Além da constatação dessa separação dos mercados, o segmento de industrializados é também apreciado pela indústria por seu grande potencial na obtenção de maiores margens de lucro, graças à possibilidade de agregação de valor aos produtos e à maior diversificação do seu mix.

A empresa foca no mercado interno, como suas concorrentes, nos industrializados de frango e nos pratos prontos e, em menor escala, no frango em partes embalado para o consumo final. Esses produtos-foco estão no fim de uma cadeia de agregação de valor e como já foi dito, é impossível competir com as empresas regionais no mercado interno dos produtos de menor valor agregado. Assim, as grandes empresas que possuem uma estrutura administrativa e de segurança maior que as regionais, devem se aproveitar disso para prosperarem na escala de agregação de valor rumo a margens de lucro mais satisfatórias.

Diante da incipiência do mercado nacional de produtos industrializados, a disputa das empresas por participação neste mercado é cada vez mais acirrada. O entrevistado atenta para a gradual mudança no modelo de produção das indústrias. Para ele, a partir da década de 70 nota-se a migração da indústria de carnes para uma indústria de alimentos, com uma extensa diversificação no mix de produtos dessas empresas.

Ainda segundo o entrevistado, este mercado altamente disputado – cada um com sua marca, sua distribuição, seu relacionamento com os clientes – e sedento por novidades trouxe a oportunidade da empresa oferecer para seus clientes um mix de produtos e serviços diferenciados, como óleos e molhos especiais. Deste modo, quando a empresa inicia a negociação dos seus produtos com o varejista, não oferece apenas uma linha ou um tipo de produto, mas todo um conjunto de diferentes linhas e produtos. Para a empresa, esta nova tendência – tentar diversificar para explorar novos mercados – é também notada em suas concorrentes do setor.

Concluindo a parte de estratégias genéricas da empresa, o entrevistado abordou um tema de extrema importância para a indústria avícola, o transporte de produtos frigorificados. O transporte de cargas da indústria é totalmente terceirizado, feito por diversas empresas, dependendo da planta de onde sairão os seus produtos. Apesar de considerado adequado, de maneira geral, o sistema de transporte de cargas brasileiro é deficiente.

Isto se deve ao fato do transporte brasileiro concentrar-se inteiramente no transporte rodoviário, diferente dos americanos e europeus, que dividem seus modais de transporte entre o fluvial, o ferroviário e o rodoviário. A falta de alternativas nacionais para o

escoamento da produção gera a ineficiência e a falta de competitividade do sistema logístico no Brasil, sendo papel principalmente das grandes empresas, maiores interessadas no assunto, pressionar o governo para que esse cenário possa ser modificado.

Nos próximos itens serão discutidas, de acordo com as bases teóricas consideradas, os dados referentes à indústria A entrevistada.

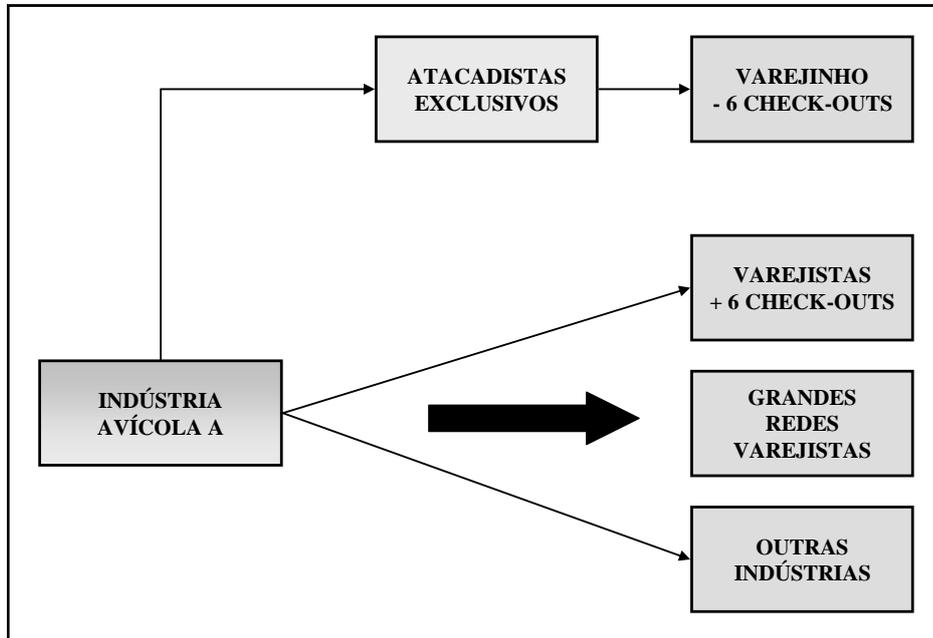
#### **a) Canais de distribuição**

Como foi exposto anteriormente, o foco da empresa no mercado interno são os produtos industrializados de frango, porém, tanto o mercado interno quanto o externo recebem a devida atenção da empresa. Isso ocorre para que a base de clientes já alcançada pela empresa seja mantida e, principalmente, ampliada. Para que essa base de clientes cresça, a empresa centraliza suas ações no mercado interno em três atributos básicos: sabor, qualidade e confiabilidade. Esses atributos são ressaltados devido a uma pesquisa que confirmou, através de testes cegos, que o sabor de diversos produtos da empresa foi colocado pelos consumidores como similar ao da marca líder. Em contrapartida, a empresa ainda não apresenta um valor de marca tão forte na escolha dos consumidores quando comparada a outras marcas nacionais.

O fato descrito acima, somado a uma distribuição menos abrangente que a da concorrência, direciona o tipo de promoção dos produtos da empresa. A forma mais utilizada é a comunicação no ponto-de-venda, por meio de panfletos e promotores nas lojas. Isto ocorre porque por não possuírem uma distribuição pulverizada, a empresa não pode investir em uma ação de publicidade nacional, pois frustraria os consumidores que, ao dirigirem-se até o ponto-de-venda e não encontrarem o produto que viram nas propagandas ficariam insatisfeitos, registrando de forma negativa a marca da empresa. Assim, prefere-se investir primeiramente na ampliação da distribuição da empresa para posteriormente sair de uma ação de marketing direta com os clientes para uma promoção nacional de seus produtos, evitando a frustração dos consumidores.

Apesar da empresa não estar presente em todos os pontos-de-venda possíveis, ela está focada e disponível nas principais redes varejistas nacionais, buscando manter um bom relacionamento com este elo. Estruturalmente a indústria trabalha com distribuidores atacadistas exclusivos não controlados pela empresa e a distribuição para grandes varejistas é

feita de maneira direta. O canal de distribuição da empresa A pode ser visualizado por meio da Figura 13.



**FIGURA 13. Caracterização do canal de distribuição da indústria A.**

Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa.

A principal diferença da empresa para o que ilustra o capítulo 4 deste trabalho é a sua distribuição indireta para o chamado varejinho (varejistas com menos de seis *check-outs*). Essa distribuição ocorre por meio de atacadistas exclusivos que apenas comercializam o mix da empresa, com exceção apenas dos produtos que a empresa não produz, caso em que os estabelecimentos são livres para comercializarem outras marcas. Este tipo de atacadista foi implementado recentemente graças à perda de competitividade da distribuição própria da empresa, que se tornou ineficiente quando começou a se desenvolver e atingir diversos mercados.

Acima de seis *check-outs*, a indústria trabalha conforme o apresentado pela literatura, através da distribuição direta. Dentro desse tipo de distribuição, a empresa prioriza as grandes redes varejistas, disponibilizando gerentes específicos para as mesmas, são as chamadas *key accounts*. Existe ainda a distribuição direta de matéria prima para outras indústrias, são produtos como cortes de peito, pés de frango e carne mecanicamente separada. Esses produtos são geralmente exportados, porém, de acordo com a necessidade, são vendidos como matéria-prima no mercado nacional.

Quanto ao relacionamento com os seus principais clientes, os grandes varejistas, a empresa coloca que não há nenhum deles que faça contratos de longo prazo com

a indústria. São feitos apenas contratos genéricos renegociados semanalmente. Esses contratos de curtíssimo prazo discutem promoções de aniversário, percentuais sobre os contratos, percentual de se pagar em dia, entre outras cláusulas genéricas. Já com os varejistas menores existe um relacionamento baseado em metas pré-definidas, para que os mesmos se sintam desafiados a buscarem seus objetivos.

O porte e a importância das grandes redes varejistas para a indústria faz com que a mesma seja obrigada a oferecer serviços diferenciados a esses clientes, como a garantia de estoques de produtos na indústria e não no varejo, serviços logísticos customizados, exigência de promotores para reposição de produtos nas lojas, promoções, degustações, entre outros. Apesar disso, acredita-se que a concentração nos canais de distribuição é proporcional à concentração nos canais de produção, não existindo desproporcionalidade de poder, mas apenas a competitividade natural do mercado.

Porém, o que ocorre no parágrafo anterior é visto apenas na disputa entre as grandes indústrias e os grandes varejistas, o mercado das pequenas e médias empresas é diferente. Para o entrevistado, isso ocorre devido principalmente à falta de crédito para estas pequenas e médias empresas e, no caso da indústria avícola, a particularidade vem da grande extensão da cadeia de produção que deve ser gerida pela própria indústria.

As médias e pequenas indústrias avícolas não conseguem sustentar toda a verticalização que as grandes possuem, desde a utilização de pesquisa genética de ponta até atacadistas próprios, passando por fábricas de ração e incubatórios. Toda essa cadeia exige um alto capital de giro, o qual pequenas e médias empresas têm cada vez mais dificuldade em conseguir, principalmente diante da grave crise de crédito que vem ocorrendo desde o fim do ano de 2008.

Outro ponto discutido dentro da análise dos canais de distribuição são os fatores externos que afetam a distribuição dos produtos da empresa. Para a empresa A, esses principais fatores são o câmbio, o petróleo e a concessão de crédito financeiro. A concessão de crédito e como ele afeta as empresas foi anteriormente discutido. O câmbio as afeta à medida que sua variação incide sobre os custos de produção das instituições e o petróleo afeta os custos logísticos de uma distribuição baseada apenas no transporte rodoviário.

A fim de amenizar o aumento dos custos logísticos, a empresa possui uma parceria na distribuição dos seus produtos com outras empresas que utilizam transportes de cargas frigorificadas. Nessa parceria, os caminhões refrigerados conseguem sair com sua carga completa e os custos de distribuição são diluídos. Outras formas de parcerias, em outras áreas da empresa – não apenas para a colaboração, mas também para a cooperação – são

procuradas a fim de aumentar a eficiência global da cadeia, como na armazenagem e no desenvolvimento de novos produtos.

## **b) Questões de produto**

A indústria A trabalha com um variado mix de produtos para o mercado interno e externo, dentro das seguintes linhas: pratos prontos, frangos, suínos, banha, empanados, hambúrguer e kibe, ingredientes para feijoada, linguiça e curados, mortadela, presuntaria, salames, salsichas, além de uma linha especial de produtos light e de petiscos.

### **Planejamento e desenvolvimento de novos produtos**

Com relação à área de Pesquisa e Desenvolvimento, existe uma separação em dois grupos distintos. A área de pesquisa pura, composta por cientistas, está voltada para a busca de novas tecnologias a serem incorporadas na linha de produtos e possui uma visão a longo prazo dos objetivos propostos para esta área. A parte do desenvolvimento é composta por engenheiros de alimentos e veterinários e está voltada para a otimização dos produtos existentes, por intermédio de projetos incrementais nos ingredientes, processos e embalagens. Essa última possui uma visão de médio e curto prazo, tendo um alcance mais imediato dos objetivos.

O P&D atua de forma integrada com as cinco áreas de negócio das empresas: aves, suínos, industrializados, termo-processados e o porto. Apenas a área de pesquisa pura atua de forma mais isolada, de acordo com a demanda da empresa. Esse departamento está intimamente ligado ao ambiente externo, como universidades, fornecedores e clientes. O desenvolvimento conjunto de embalagens é um exemplo de parceria com o ambiente externo citado pelo entrevistado.

Estruturalmente, o processo de desenvolvimento de produtos da empresa passa pelas seguintes fases: foco do cliente/consumidor/mercado, inovação, pilotos de mercado, ajustes demandados, lançamento, acompanhamento, novos ajustes, novo acompanhamento e, se cabível, ocorre uma comparação do produto com o produto da concorrência.

No ano de 2008, a indústria lançou 11 novos produtos, 7 novos para a empresa e 4 novos para o mercado. Assim, são trabalhadas tanto as extensões de linha quanto as inovações de produto, sempre na busca de maior valor agregado e praticidade para os consumidores.

Os projetos da empresa são divididos em horizontes: Horizonte 1 (H1), Horizonte 2 (H2) e Horizonte 3 (H3), uma metodologia inédita no mercado. Os projetos H3 são as inovações produzidas pela empresa, que tem como meta alcançar um desses horizontes a cada dois anos. Os H2 são extensões de linha que trazem uma diferenciação de rentabilidade para a empresa e os H1 são os projetos rotineiros, que envolvem mudanças como embalagem e correção de defeitos.

De acordo com esses horizontes e com o constante relacionamento com clientes e fornecedores, a estratégia do departamento de P&D é formulada e reformulada conforme a demanda dos participantes do mercado e da concorrência.

### **Ciclo de vida do produto**

O ciclo de vida dos produtos da empresa é baseado nas oscilações de rentabilidade de cada um deles. De acordo com essas mudanças são feitas as adequações necessárias nos produtos para que a rentabilidade possa voltar ao antigo patamar; se isso não ocorrer, o produto é retirado do mercado. Percebe-se que os produtos de maior valor agregado têm ciclo de vida menor e necessitam de maior atenção por parte da empresa, enquanto os de menor valor agregado possuem maior estabilidade em seu ciclo de vida.

### **Gerência estratégica do produto**

O Quadro 06 identifica o uso ou não das principais estratégias de produto citadas no referencial teórico do trabalho.

ESTRATÉGIA	USO	OCORRÊNCIA E PRINCIPAIS RESULTADOS OBTIDOS
Diferenciação de produtos	SIM	Linha de pratos prontos a base de peixe. VALORIZAÇÃO DA MARCA E OPÇÕES PARA CONSUMIDORES
Posicionamento de produtos	SIM	Linha de produtos para jovens. GERENCIAMENTO DE PERCEPÇÃO PELOS CONSUMIDORES E CLIENTES
Expansão/contração da linha de produtos	SIM	Sabores diferenciados de produtos existentes. BUSCA DE NOVOS CANAIS DE MERCADO
<i>Trading up/trading down</i>	SIM	Produtos <i>premium</i> . ATENDIMENTO DO PERFIL DOS CONSUMIDORES
Serviços associados aos produtos	SIM	Kits de produto. DIFERENCIAÇÃO DA CONCORRÊNCIA

**QUADRO 06. Principais estratégias de produto utilizadas pela indústria A.**

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Em relação à estratégia particular de patrocínio da marca, a empresa produz em seu próprio nome, com uma única marca e para alguns varejistas específicos. Essa estratégia é analisada pela empresa que decide se irá ou não produzir para o varejo, de forma que não haja uma posterior disputa entre as marcas fabricadas pela mesma empresa.

A empresa trabalha com apenas um fornecedor de embalagem primária, deste modo, busca ganhos graças a um relacionamento mais estreito com esse fornecedor. A proximidade entre os elos faz com que os erros sejam minimizados e quando estes ocorrerem, sejam facilmente sanados.

### c) Questões de produto na gestão dos canais de distribuição

Para o alcance de maiores níveis de colaboração entre os membros do canal percebe-se que a indústria adota ações relacionadas às cinco questões específicas apontadas no referencial teórico da pesquisa e ainda acrescenta uma nova ação.

#### *Estímulo para participação do varejo no PDP.*

A indústria percebe a importância do entendimento das necessidades dos seus clientes e das suas estratégias de negócio, buscando, desta forma, a construção de uma boa

relação com o mesmo no sentido de alinhamento das suas estratégias e colaboração no crescimento conjunto das empresas.

Neste sentido, é possível notar uma maior interação entre os agentes e o entendimento das necessidades dos consumidores, assim como da comercialização e da distribuição desses produtos. Como exemplo dessa interação, destaca-se a demanda de uma rede varejista para o desenvolvimento de um produto similar a um item lançado pelo concorrente. Esse desenvolvimento trouxe benefícios para todos os integrantes do canal, pois o consumidor ganhou uma opção a mais de compra, o varejo conseguiu melhorar suas condições de negociação e a indústria aumentou o seu mix de produtos.

Seguindo essa questão, a indústria aponta também seus fornecedores como importantes colaboradores no processo de desenvolvimento de produto. Assim, eles possuem um espaço para sugestões, como a aplicação de suas tecnologias ou matérias-primas nos produtos avícolas disponibilizados ao mercado. Desta forma, caso haja aprovação da área de marketing para os produtos resultantes desta associação, acordos de exclusividade são realizados.

#### *Promoção para aceitação de novos produtos pelos varejistas.*

Uma preocupação inerente ao processo de desenvolvimento de produtos da indústria avícola são os custos de estoque, pois, além de ser um produto perecível que necessita de refrigeração, existem diversos aspectos e agentes envolvidos nesse processo. Assim, já na etapa de desenvolvimento do produto, deve-se pensar nas câmaras de estocagem resfriada, transporte refrigerado e na estrutura de refrigeração do cliente para a comercialização do produto.

Ressalta-se ainda que a demanda desses produtos é muito variada e os varejistas não possuem capacidade para manter grandes estoques em seu ponto-de-venda. Portanto, cabe à indústria centralizar as informações passadas pelos vendedores e pelos promotores de venda que estão em contato direto com o cliente, para a realização de uma boa previsão de venda e diminuição dos custos com estoque.

Tendo em vista os altos custos com a refrigeração e a alta perecibilidade deste produto, existem novas pesquisas voltadas ao uso da tecnologia de radiação, visando à maior conservação do produto sem a necessidade de refrigeração. Porém, há um grande receio por parte dos fabricantes na adoção desta tecnologia, haja vista a provável resistência dos consumidores ao seu consumo.

*Posicionamento do novo produto no sortimento dos varejistas.*

Tendo em vista a constante busca pela diferenciação dos seus produtos, pode-se notar diversas iniciativas por parte da indústria neste sentido, como a degustação nos refeitórios da empresa pelos próprios funcionários. Esta ação tem por objetivo posicionar corretamente seus produtos para todos os funcionários, além de permitir uma maior divulgação. No contato direto com o consumidor, são privilegiadas as degustações no ponto-de-venda, tendo em vista a percepção que o produto possui um sabor e uma qualidade diferenciada, tornando os consumidores menos sensíveis às possíveis oscilações de preço. Neste sentido, os promotores de venda, respositores e promoções no ponto-de-venda também auxiliam a divulgação e o correto posicionamento do produto.

*Educação/informação aos varejistas sobre os novos produtos.*

Para a divulgação dos novos produtos a indústria toma diversas iniciativas visando educar os membros do canal sobre os mesmos. Desta forma, é realizada uma convenção anual com os canais de venda para que sejam divulgadas as informações dos produtos, mix do fabricante, quantidades, objetivos de lançamento e público-alvo. Além disso, kits específicos são desenvolvidos para levar informações aos comerciantes e reuniões locais com os clientes são realizadas com o objetivo de levar amostras e ressaltar as principais características do produto.

Essas iniciativas estão relacionadas à carência do uso de diferentes estruturas de distribuição apontada no início da discussão, pois há uma preferência de utilizarem-se ações de marketing dentro de cada loja diretamente com o cliente ao invés de se investir em publicidade e propaganda em massa.

*Garantia aos varejistas de que os novos produtos estejam livres de problemas.*

A empresa possui funcionários do governo que trabalham dentro de suas fábricas e verificam o cumprimento de todas as obrigações legais e sanitárias. Caso ocorra algum problema com o produto no ponto-de-venda, a indústria investiga as suas causas e pode se responsabilizar pela devolução ou descarte desses produtos.

Além disto, a empresa trabalha com os principais sistemas de garantia da qualidade exigidos mundialmente, como o BRC (Consórcio dos Varejistas Britânicos), que é compreendido pelo sistema HACCP que trata do gerenciamento do sistema de qualidade, padrões ambientais e controles de produto e processo das fábricas; o GLOBALGAP (Sistema Europeu de Boas Práticas Agropecuárias), o SINDIRAÇÕES (Normas de Boas Práticas de

Produção voltadas à Ração Animal), com equivalência internacional; o SWISS LAW ALO SR 916:51 (Certificação para atendimento ao mercado suíço) e a ISO 14001, de caráter ambiental.

#### *Serviço ao cliente/consumidor.*

A empresa possui hoje um banco que ajuda os seus clientes na negociação dos produtos em relação a preços, prazos e financiamentos. Além disso, possui uma pesquisa bianual com os clientes a fim de saber o nível de satisfação com diversos aspectos da empresa e também um serviço de atendimento para dúvidas, sugestões e reclamações para os consumidores finais.

Finalizando, a empresa não tem como plenamente satisfatório seu relacionamento com o elo varejista do seu canal de distribuição. Na relação comercial em que ambos atuam, o ambiente é altamente competitivo, porém a visão de cooperação na negociação entre as partes é esperada e bem vinda pela empresa.

Para ele, estratégias conjuntas entre a indústria e o varejo abrirão portas para que os dois lados ganhem em suas relações diárias e possam estabelecer relacionamentos mais confiáveis e duradouros.

### **5.1.2. Caracterização da indústria B**

A empresa B é uma das maiores empresas de alimentos da América Latina, trabalhando em toda área de carnes, lácteos, além dos segmentos de massas e outros pratos prontos, tortas, pizzas, folhados e vegetais congelados. Com isso, distribui para o mercado interno e externo um portfólio de produto com cerca de 1.500 itens.

O foco da empresa no mercado interno são os congelados e industrializados de carne, principalmente de frango, onde possuem uma expressiva participação de mercado, além de uma pequena participação nos cortes de frango embalados para o consumo final. A marca da empresa é seu maior bem e está, de acordo com um recente estudo, entre as dez marcas mais valiosas do Brasil.

Para o mercado interno, a empresa privilegia ações como o reposicionamento das marcas existentes, o lançamento de produtos diferenciados da concorrência, maiores investimentos em marketing e ações específicas nos pontos-de-venda, como o aumento no

número de promotores nas lojas. Isso mostra o trabalho que a mesma vem empregando na busca por diferenciação dos seus produtos e crescimento na escala de agregação de valor.

As principais concorrentes da empresa variam de acordo com o segmento em que atua, com um concorrente específico para o segmento de mortadelas, lingüiças e nos diversos outros segmentos em que está presente. De maneira geral, a empresa lida bem com o atual nível de concorrência do mercado, procurando lançar novos produtos e modificar outros continuamente, gerando novas demandas por parte dos consumidores finais e suprindo as já existentes.

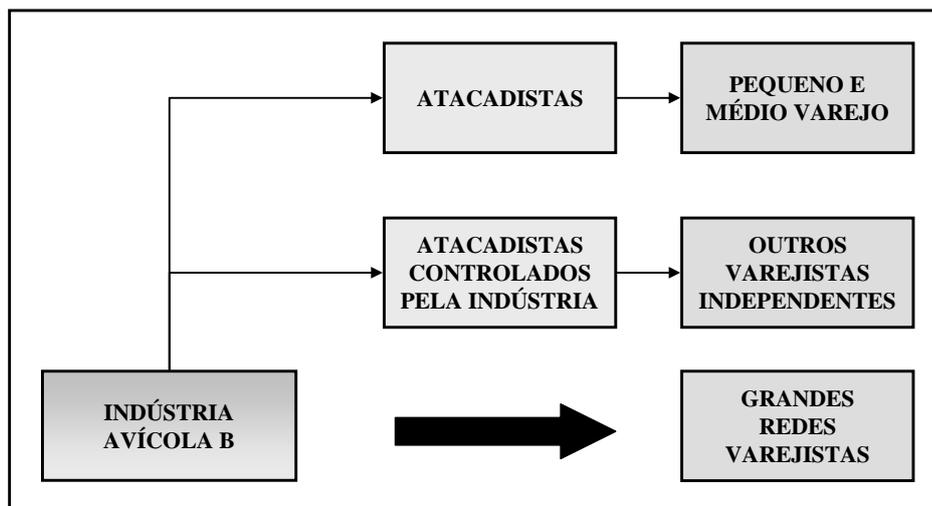
Quanto ao serviço de logística utilizado, a empresa transporta seus produtos acabados totalmente por meio de frota própria. Apesar desse serviço ser considerado um dos melhores do país em termos de refrigerados e congelados, ainda existem algumas dificuldades pontuais a serem sanadas pela empresa, como por exemplo a entrega loja a loja em varejistas que não possuem centros logísticos e possuem um grande número de lojas. Este tipo de distribuição retarda o processo e dificulta toda a operação logística.

Nos próximos itens, serão discutidas, de acordo com as bases teóricas anteriormente apresentadas, os dados referentes à indústria B entrevistada.

#### **a) Canais de distribuição**

O mercado externo vem sendo há muitos anos o foco da empresa. Esse fato se deve principalmente ao melhor preço pago pelos produtos brasileiros neste mercado e à dificuldade de competição com as empresas regionais em produtos de menor valor agregado no mercado nacional, como já mencionado na caracterização da indústria A. Atualmente a empresa redirecionou seu foco, graças à crise econômica mundial, para o mercado interno. Com a crise, muitos países simplesmente deixaram de comprar e coube ao mercado interno absorver estes produtos que seriam exportados, principalmente o frango inteiro e em partes. No caso dos industrializados, o foco continua sendo o mercado nacional.

Estruturalmente, essa indústria trabalha com alguns atacadistas não controlados por ela, porém, a estratégia da empresa é atender diretamente todos os seus clientes – seja de fato ou por atacadistas controlados, diminuindo a dependência deste tipo de distribuidor. No caso dos grandes varejistas, os *key accounts*, a distribuição é totalmente feita de forma direta. O canal de distribuição da indústria B é visualizado na Figura 14.



**FIGURA 14. Caracterização do canal de distribuição da indústria B.**

Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa.

A negociação com os agentes varejistas do canal de distribuição da empresa é feita de forma conjunta, buscando-se trabalhar de forma alinhada com os clientes para que as estratégias que afetam os dois lados sejam desenvolvidas em parceria. Apesar disso, dependendo do porte e do poder de mercado do cliente essa parceria não é facilmente empregada e as negociações são bastante acirradas. A empresa possui em sua carteira de clientes as principais redes de varejo atuantes no Brasil (*key accounts*) e também grandes contas de redes de varejo regionais, pelo menos um destes por região. Esses fatos evidenciam por que as negociações são sempre acirradas quando se trata desses tipos de clientes.

Para a empresa, o porte dos clientes é sem dúvida uma característica muito importante em uma negociação, pois o varejista tem poder por ter os consumidores diretamente em suas lojas e a indústria, por produzir os produtos que estes consumidores além de necessitar, desejam, como é o caso das marcas líder de mercado. Quanto maior o cliente, maior o nível de investimentos que a empresa têm que fazer para manter um bom relacionamento com seu canal. No caso das grandes redes, por exemplo, os contratos genéricos são aplicados, assim como na indústria A.

Nesse tipo de contrato, a empresa paga obrigatoriamente um percentual por tudo que o seu cliente comprar e os investimentos em preço e ações nos pontos-de-venda também são altos. Diante disso, o relacionamento com esses clientes nem sempre é fácil e diversos problemas ocorrem, porém a empresa tenta administrar estes problemas e manter um bom relacionamento com os membros do canal de distribuição dos seus produtos. Um ponto que ajuda a indústria a manter uma equidade nas negociações com seus clientes de grande porte é o seu próprio tamanho e valor. No caso da empresa analisada, que possui uma marca

forte no mercado e um portfólio de produtos cada dia mais amplo, coloca as partes em igualdade de poder e gera acirradas negociações, como descrito anteriormente.

O fator mais crítico que afeta a distribuição da empresa é *shelf life* dos seus produtos. O *shelf life*, ou tempo de prateleira dos produtos da indústria de alimentos, é muito baixo e por isso é necessária uma previsão de demanda por parte da indústria o mais correta possível. Assim, o planejamento da produção e distribuição dos produtos das fábricas para todas as regiões do país deve ser praticamente perfeito, pois o tempo para o ajuste de erros é mínimo, devendo ser o mais assertivo possível.

## **b) Questões de produto**

A indústria B é caracterizada por um processo de inovação e lançamento de produtos em seu mercado e trabalha com um extenso mix dentro de suas diferentes marcas. As principais linhas de produto comercializadas por ela, tanto para o mercado interno quanto para o externo, são: almôndegas, aperitivos, apresuntados, ave chester, aves especiais, bacon, kits festa, filés de frango, congelados de chester, copa, cortes bovinos, cortes de frango, cortes de suínos, cortes temperados de frango, derivados de chester e peru, empanados, espetinhos, fatiados, frango inteiro, hambúrguer, kibe, lasanhas, lingüiças curadas e frescas, lombos, maturados, miúdos de frango in natura, mortadelas, pão de queijo, patês, pizzas, pratos prontos, presuntaria, recheados, salames, salsichas, steak, tender e vegetais.

### **Planejamento e desenvolvimento de novos produtos**

Na empresa, o planejamento e desenvolvimento de novos produtos são feitos no Departamento de Novos Produtos, que faz parte da área de marketing. Esse departamento é responsável por todos os lançamentos e inovações de produto da empresa.

No desenvolvimento de novos produtos, o relacionamento com fontes externas à empresa é essencial. Existe o envolvimento com os fornecedores, a fim de extrair informações sobre matéria-prima disponível e tipos de embalagem; com os consumidores,

para conhecer o nível de aceitação de novos produtos; e, após a avaliação dessas variáveis, o produto precisa ser registrado no Ministério da Agricultura, ANVISA e INMETRO.

Estruturalmente, o processo de desenvolvimento de produtos da empresa passa pelas seguintes fases: *brainstorm* (geração de idéias) de produtos, avaliação de potencial de mercado, aceitação dos consumidores, aprovação da diretoria, requisição de desenvolvimento de produtos para o P&D, análise de viabilidade, análise de prioridade, investimento, desenvolvimento pelo P&D, avaliação conjunta das áreas de P&D/Marketing/vendas, aprovação e finalmente, o lançamento do novo produto.

A empresa não possui um número fixo de novos produtos a serem lançados por ano. Ela avalia as oportunidades e lança em torno de 20 a 30 produtos por ano, entre novos para a empresa e novos para o mercado.

### **Ciclo de vida do produto**

O ciclo de vida dos produtos da empresa estudada é gerenciado pelos Gerentes de Produto. Os produtos lançados passam pelo estágio de introdução, que é avaliado pelo crescimento no volume de vendas e também pelo posicionamento do preço do produto no mercado. Nessa fase, as margens de lucro da empresa devem ser preservadas. Durante todo o seu ciclo de vida, o volume de vendas e a rentabilidade do produto são constantemente monitorados, assim, se o produto atinge um nível de maturidade e não consegue mais trazer vendas e lucro para a empresa, ele é descontinuado.

### **Gerência estratégica do produto**

O Quadro 07 identifica o uso ou não das principais estratégias de produto citadas no referencial teórico do trabalho.

ESTRATÉGIA	USO	OCORRÊNCIA E PRINCIPAIS RESULTADOS OBTIDOS
Diferenciação de produtos	Sim	Formatos diferenciados de produtos. AUMENTO DE VENDAS E LIDERANÇA NA CATEGORIA
Posicionamento de produtos	Sim	Linha de produtos para jovens. AUMENTO NAS VENDAS E LIDERANÇA NA CATEGORIA / FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES
Expansão/contração da linha de produtos	Sim	Novos sabores de produtos já consagrados. AUMENTO NAS VENDAS E GRANDES SUCESSOS NOS LANÇAMENTOS
<i>Trading up/trading down</i> (acréscimo de produtos mais caros/baratos à linha)	Sim	Produtos tanto destinados a regiões com menor poder aquisitivo quanto produtos <i>premium</i> . MAIOR ABRANGÊNCIA DOS PRODUTOS E FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES PELA MARCA
Serviços associados aos produtos	Sim	AGREGAÇÃO DE VALOR AO PRODUTO E FIDELIZAÇÃO DA MARCA

**QUADRO 07. Principais estratégias de produto utilizadas pela indústria B.**

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Com relação à estratégia de associar serviço aos produtos, a indústria B coloca isso como fundamental na estratégia de marketing da empresa. Este fato gera uma agregação de valor ao produto que acaba por fidelizar a marca junto ao consumidor final, graças a benefícios que ele possivelmente não encontrará em suas concorrentes.

Quanto à estratégia de marcas próprias, a empresa estudada apenas produz produtos para suas marcas e não para a colocação de marcas dos varejistas. A preocupação da mesma é com a gestão das suas marcas que atuam tanto em um mesmo segmento, quanto em segmentos diferentes. Quanto a isso, percebe-se que a aceitação por diferentes marcas da mesma empresa pelos varejistas é geralmente bem vinda, desde que não haja um conflito entre elas e as marcas já existentes, o que pode levar à confusão na mente do consumidor final. Assim, o posicionamento do produto pela indústria deve ser muito bem definido para mostrar ao varejista qual será a função desse produto em seu ponto-de-venda, como por exemplo, se o produto fará o papel de primeiro preço (o mais barato), se será um produto *premium* – para atingir um público com maior poder aquisitivo, um produto infantil, entre outros.

O relacionamento da empresa com os produtores de embalagens é feito por diversas áreas, como Compras, P&D, Marketing e até pelas próprias fábricas. Desta maneira, o P&D desenvolve com os fornecedores os tipos de embalagens e os materiais a serem utilizados para que os produtos tenham um melhor desempenho nos pontos-de-venda; o

Marketing aprova conjuntamente com os fornecedores de embalagem os padrões de cores para que as impressões finais fiquem rigorosamente iguais, já que são utilizados vários fornecedores para um mesmo produto; posteriormente, as fábricas fazem os pedidos para a produção e o Departamento de Compras negocia os preços com os fornecedores.

### **c) Questões de produto na gestão dos canais de distribuição**

Para o alcance de maiores níveis de colaboração entre os membros do canal, percebe-se que a indústria adota apenas três ações das cinco questões específicas apontadas no referencial teórico da pesquisa.

#### *Estímulo para participação do varejo no PDP.*

Não é feita nenhuma ação específica para a participação do varejo no processo de desenvolvimentos de novos produtos da empresa. Apesar disso, a empresa se diz constantemente aberta para sugestões e reclamações dos seus clientes varejistas, entendendo essa porta como sendo extremamente importante para seu contato com os consumidores finais.

#### *Promoção para aceitação de novos produtos pelos varejistas.*

A promoção para aceitação de novos produtos da empresa pelos varejistas é feita através de um pacote de ações específicas, como o anúncio nos tablóides do varejo, degustações nos pontos-de-venda, anúncios em jornais regionais que circundam o varejo, entre outras.

#### *Posicionamento do novo produto no sortimento dos varejistas.*

Para o posicionamento dos novos produtos no sortimento dos varejistas não é feita nenhuma ação específica. Na hora da negociação de qualquer novo produto todos os conceitos sobre ele são esmiuçados para que não haja nenhuma dúvida posterior sobre a função do produto, o público que ele deve atingir, faixa etária, sexo, renda, entre outros.

*Educação/informação aos varejistas sobre os novos produtos.*

A educação e a informação aos varejistas sobre os novos produtos da empresa são feitas, como foi dito, no momento da negociação desses produtos, através de *broadsides* – folhetos explicativos especialmente dirigidos aos públicos internos (vendedores, funcionários) e intermediários (distribuidores, varejistas) de uma empresa. Algumas vezes, são realizadas ações específicas de lançamento de produtos com os principais varejistas parceiros da empresa. Isso ocorre dependendo da importância do lançamento para a empresa, geralmente nos casos de lançamentos de novos produtos para o mercado; essa iniciativa ocorre totalmente por parte da indústria.

*Garantia aos varejistas de que os novos produtos estejam livres de problemas.*

Assim como na indústria A, a empresa possui funcionários do governo trabalhando em suas fábricas e verificando o cumprimento das obrigações legais e sanitárias. Essa é uma garantia que a empresa oferece aos clientes de que seus produtos estarão conforme a legislação vigente, mesmo assim, ela possui ainda diversos programas extras de garantia da qualidade, como a ISO 9001:2000, IFS (Padrão Alimentar Internacional), BRC (Consórcio dos Varejistas Britânicos), ISO 14001:2004 e OHSAS 18001:2007 (Gestão da Segurança e Saúde Ocupacional). Percebe-se através destes programas, que a maioria dos certificados obtidos visam atender à legislação obrigatória à exportação dos produtos. O mercado interno se aproveita do fato das plantas das indústrias estarem nestes moldes para receber produtos de alta qualidade, já que a legislação nacional não é tão exigente quanto a União Européia, por exemplo.

A empresa classifica como boa sua relação com os varejistas. No entanto, muitas vezes ocorrem problemas pontuais como a falta de abastecimento de lançamentos de produtos nas gôndolas ou ainda discussões em relação ao aumento da tabela de preços. Porém, como o portfólio de produtos da empresa é bem diversificado, não existe dependência entre as partes, ocorrendo uma negociação bastante uniforme. Uma medida que poderia ser adotada pela empresa para que esse relacionamento entre ela e o varejo fosse fortalecido é o trabalho conjunto na elaboração do planejamento anual, na realização de eventos e de ações exclusivas entre as partes. Isso não ocorre, segundo a empresa, por falta de iniciativa dos varejistas.

## **5.2. Grupo do varejo**

O grupo do varejo, como já exposto no método, é formado pelas três maiores redes de varejo atuantes no Brasil, donas de 38% de participação nesse mercado e consideradas pela indústria avícola como negócios-chaves em suas carteiras de clientes.

A seguir, as principais questões de produto desenvolvidas pelo grupo da indústria avícola serão contrapostas com o que é entendido sobre elas pelo grupo do varejo. Além disso, o relacionamento entre as partes será analisado.

### **5.2.1. Caracterização do varejo A**

O varejo A está no Brasil a cerca de 14 anos e encontra-se presente em 18 estados, além do Distrito Federal. Suas 355 lojas se dividem em nove diferentes bandeiras de formatos variados, com hipermercados, supermercados, atacados e lojas de vizinhança. Hoje, este varejo é o principal comerciante de marcas exclusivas no Brasil, com mais de 20 delas atuando nacionalmente e 13 mundialmente.

#### **a) Planejamento e desenvolvimento de novos produtos e a gestão do canal**

De maneira geral, a rede varejista acredita não existir uma relação de poder entre a indústria e o varejo, pois ambos estão sofrendo processos de concentração e profissionalização de seus serviços. Dessa forma, não existem imposições nas negociações entre os membros do canal, mas apenas acordos comerciais que se adequam às necessidades de cada participante.

Essa relação amistosa com a indústria permite que haja um desenvolvimento de produtos mais eficiente, com um processo de correção de erros mais rápido e flexível. Ainda em relação ao desenvolvimento de produtos, este varejista percebe o importante papel que desempenha na transmissão das necessidades do consumidor para a indústria, citando

exemplos como o repasse de novas demandas por cortes diferenciados de aves, embalagens menores e novos sabores de produtos.

Com relação às questões específicas apontadas no referencial teórico para o aumento do nível de colaboração entre os membros do canal, o varejista reconhece que existem iniciativas por parte da indústria avícola neste sentido, como explicado a seguir.

*Estímulo para a participação da empresa no PDP do fabricante.*

O varejista apresenta uma boa relação com as indústrias avícolas, repassando as principais demandas dos consumidores à elas. Além disso, caso haja uma percepção negativa por parte do próprio varejista em relação ao conceito de algum produto, esta é imediatamente repassada à indústria para que o produto entre em um processo de reformulação.

O varejo se diz aberto em relação ao desenvolvimento conjunto de novos produtos com a indústria. Alterações em embalagens, testes de novos produtos ou qualquer outra característica que a indústria queira colocar para os consumidores finais são bem vindas e devidamente negociadas com o varejo. Apenas os contratos que abrangem condições de exclusividade requerem mais atenção e podem criar algum tipo de conflito entre as partes.

Para a empresa, as relações de conflito são consideradas comuns em qualquer relacionamento empresarial e geralmente são resolvidas por meio de discussões do assunto até que haja mútua concordância.

*Promoção para aceitação dos novos produtos do fabricante pela empresa.*

Na ocasião do lançamento de novos produtos, o varejo aponta a existência de uma ação de comunicação individualizada por parte da indústria. Dessa forma, a utilização de encartes diferenciados, comunicação em mídia e utilização de preços menores são práticas comuns ao varejo. Além disso, caso haja um requerimento da indústria para que o varejista coloque seu produto em evidência na prateleira, algum tipo de investimento é exigido em troca. Esse tipo de acordo ocorre geralmente no início das negociações.

*Posicionamento do novo produto do fabricante dentro do sortimento da empresa.*

Quando a indústria toma a iniciativa para o lançamento de algum produto, ela geralmente já possui uma estratégia de posicionamento definida e a repassa para o varejo. Os casos de conflito apontam a necessidade de discussões, visando sempre a um bom relacionamento. Porém, existem casos específicos onde o varejo não aplica o posicionamento

indicado pelo fabricante, e isso se deve ao fato desses casos não se alinharem à estratégia da empresa. Quando isso ocorre, ou a indústria se adapta à estratégia do varejista ou procura colocar o novo produto em outro tipo de varejo.

*Educação/informação à empresa sobre os novos produtos do fabricante.*

Os fabricantes realizam reuniões de apresentação dos detalhes técnicos do produto, posicionamento, objetivos, público-alvo e perfil dos pontos-de-venda dos seus produtos à empresa varejista.

*Garantia à empresa de que os novos produtos do fabricante estejam livres de problemas.*

A garantia é obtida através do contrato firmado com a indústria no ato de comercialização do produto. Dessa forma, todo contrato de comercialização possui cláusulas que envolvem as ações de segurança e de garantia contra possíveis problemas do produto. De acordo com as cláusulas desse contrato, a indústria pode se responsabilizar pela retirada do produto no ponto-de-venda ou ainda pagar pelo custo de descarte do item com problemas.

## **b) Ciclo de vida do produto e a gestão do canal**

Esta seção investiga como as principais estratégias de distribuição da indústria avícola, para cada período do ciclo de vida dos produtos, são percebidas pelo varejo A.

Para a empresa, quando um processo de negociação para a introdução ou lançamento de um produto é bem desenvolvido, raramente ocorre algum tipo de problema no abastecimento pelo fabricante. Excetuando-se a ocorrência de fatores externos incontroláveis, como chuvas, congestionamentos e greves, esse processo flui de maneira satisfatória.

Na fase de crescimento do produto deve haver, por parte da indústria, a preocupação com o abastecimento das lojas dos varejistas. Na fase de introdução, o varejo está tão focado no sucesso do produto quanto a indústria, porém, posteriormente isso fica mais a cargo dos fabricantes. Assim, a indústria deve escolher, de acordo com metodologias próprias, se ainda possui interesse em manter determinado produto na área de vendas do varejo.

No estágio de maturidade, a empresa se sente estimulada a continuar comercializando o produto desde que ele seja um líder de categoria. Nesse caso, existe uma

grande preocupação da indústria em continuar com o produto na prateleira dos varejistas. No entanto, o estímulo para que tal fato ocorra não é feito pelos varejistas por meio de promoções nos pontos-de-venda, pois essas promoções são mais utilizadas em produtos onde a indústria pretende ganhar participação de mercado e não apenas manter.

Na fase de declínio da rentabilidade dos produtos, existe uma pressão maior do varejo sobre a indústria para a retirada do produto do ponto-de-venda. Como o artigo geralmente não alcança as vendas e a lucratividade de antes, o varejo procura substituí-lo por outro mais rentável. No entanto, existem casos de produtos que chegam a esse estágio e continuam nas prateleiras, isso porque eles provavelmente ainda atendem a certos tipos de consumidores. Porém, na maioria dos casos, quando o produto entra neste estágio, é acordado entre o varejo e o fabricante que ele deve ser retirado do ponto-de-venda.

### **c) Gerência estratégica do produto e a gestão do canal**

O reflexo da implantação das estratégias gerenciais de produto da indústria no varejo é explicitado a seguir, de acordo com o varejo A.

Quando as estratégias de diferenciação e/ou posicionamento de produtos é aplicada pelo fabricante, toda informação cabível sobre essa ação é repassada ao varejo durante a negociação inicial para a colocação do produto em linha. Quando surge a necessidade de alguma mudança nas posições acordadas inicialmente, são feitas reuniões para discussão mais detalhada do projeto. A demanda por mudanças nas estratégias anteriormente acordadas pode surgir tanto por iniciativa da indústria quanto do varejo.

Nas estratégias de expansão (incluindo *trading up/trading down*) e contração da linha de produtos do fabricante, a ação dos mesmos para com o varejo é um pouco diferente das anteriores. A informação é repassada ao varejo quando essas estratégias são formuladas pela indústria, o que geralmente ocorre anteriormente à negociação do produto. Posteriormente, é realizada uma reunião onde são colocados os lançamentos que a indústria pretende fazer, suas características, o canal de distribuição a ser utilizado (em que loja da rede o produto será colocado), entre outras especificações. O projeto é lançado pela indústria e analisado pelo varejo, que decidem em conjunto alguma possível mudança. Em seguida acontece a negociação real para que o produto seja, se for de interesse do varejista, colocado em suas lojas.

Para que haja garantia de que a qualidade dos produtos fabricados pela indústria chegue até o consumidor final, o papel do varejo é de extrema importância. O relacionamento entre o fabricante e o varejo nesse sentido é contínuo. Para a empresa, o cliente possui duas formas de anunciar qualquer reclamação do produto, por meio do SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) da indústria ou diretamente no ponto-de-venda onde o produto foi adquirido, sendo que essa segunda forma é a mais frequentemente utilizada pelo consumidor final. Diante disso, os fabricantes e o varejo devem estar conectados para que a insatisfação do consumidor com o produto possa ser realmente resolvida.

Com relação ao fornecimento de marcas próprias da indústria avícola para o varejo, a empresa acredita que esse mercado tem um grande potencial de crescimento. O varejista já trabalha com cortes de frango e industrializados de marca própria e pretende aumentar esse fornecimento graças à grande demanda por esse tipo de produtos em suas lojas.

A aceitação de novas marcas do mesmo fabricante é uma ação que recebe grande atenção do varejo. As gôndolas são espaços cada vez mais disputados e caros, e a adição de novos produtos ou marcas é feita por meio de muita negociação entre as partes. Se o varejo identificar como real a necessidade, a negociação é tranquila; se isto não ocorre, ele geralmente não aceita e a indústria acaba repensando sua estratégia de posicionamento no canal.

Quanto a uma possível falha na estratégia de embalagem dos produtos do fabricante, a empresa acredita que para que isso tenha chegado até o consumidor final, houve uma falha grave no acerto dos detalhes na negociação inicial do produto. O varejo tem contato imediato com o consumidor e isso gera uma imensa fonte de informações que o mesmo deve saber usar para que tais falhas não ocorram. Se inevitavelmente estas falhas ocorrerem, o processo de correção atualmente é mais rápido e flexível, graças à maior interligação entre fabricantes e varejistas. Esse relacionamento mais próximo em busca de ações conjuntas que minimizem erros e agilize o processo é responsável por várias melhorias em todas as estratégias anteriormente citadas, inclusive a de embalagens.

O relacionamento entre a indústria, inclusive a avícola, e o varejo é há muito tempo estereotipado como amedrontador. Verdadeiramente, nem todas as negociações entre essas empresas são amigáveis, porém, medir forças com parceiros comerciais começa, tardiamente, a ser entendido como uma estratégia ininteligível por ambas as partes.

Os acordos comerciais entre fabricantes e varejistas são cada vez mais comuns e relações cooperativas entre as partes começam a surgir. Percebe-se que nenhum dos lados ganha quando uma negociação não é fechada, ou seja, para a indústria é uma venda não

efetivada e o varejo deixa de satisfazer seu cliente final, perdendo a possibilidade de dispor de marcas e categorias que os agradaria. Apesar disso, muitas indústrias ainda não conseguem entender que a *expertise* do varejo está exatamente em entender o cliente, suas expectativas e necessidades e é nesse ponto que começam a surgir os desentendimentos entre as partes.

Como anteriormente citado na literatura por West (1988), cada participante do canal tem diferentes objetivos, e se isso não for compreendido pelas empresas, acaba por gerar desentendimentos e a cooperação entre as partes se torna cada dia mais difícil. A guerra pela sobrevivência no mercado está cada vez mais acirrada e a colaboração entre diferentes empresas é muitas vezes deixada de lado na busca por maior lucratividade, participação de mercado e outros indicadores financeiros das empresas.

### **5.2.2. Caracterização do varejo B**

O varejo B foi fundado a mais de 60 anos e está presente em 14 estados brasileiros, além do distrito federal. Suas 575 lojas se dividem em uma estrutura de multiformatos caracterizados por supermercados, hipermercados, lojas de eletrônicos/eletrodomésticos, lojas de conveniência, “atacarejo” e operações de comércio eletrônico.

#### **a) Planejamento e desenvolvimento de novos produtos e a gestão do canal**

De maneira geral, o varejo B acredita em uma aproximação por parte da indústria na fase de planejamento e desenvolvimento dos seus novos produtos. Diante da necessidade crescente de se entender o que o consumidor deseja, a indústria começa a se abrir e interagir com o elo varejista do seu canal de distribuição.

Porém, esse relacionamento mais estreito com o varejo é verdadeiro apenas para as grandes indústrias, as avícolas e de alimentos de maneira geral. As médias e pequenas empresas ainda não possuem essa visão, trabalhando de forma mais individual e aumentando as chances de não atenderem às necessidades dos seus consumidores finais. O relacionamento

entre o varejo B e essas indústrias é estritamente comercial, baseando as negociações em preço e quantidade comercializada.

Com relação às questões específicas apontadas no referencial teórico do trabalho para o aumento do nível de colaboração entre os membros do canal, o varejo classifica como deficiente o relacionamento entre as partes, devendo haver grandes melhorias nesse sentido, antes de qualquer tipo de ação cooperativa acontecer.

*Estímulo para a participação da empresa no PDP do fabricante.*

Geralmente, não ocorre nenhum tipo de estímulo por parte da indústria para que o varejo participe do seu planejamento e desenvolvimento de novos produtos. O varejo B se diz interessado em agir proativamente, porém não sente que há liberdade por parte da indústria para isso.

*Promoção para aceitação dos novos produtos do fabricante pela empresa.*

Neste caso, quase que especificamente, a indústria mantém algum tipo de relacionamento com o varejo. Na ocasião de lançamento de novos produtos, a indústria geralmente apresenta para o varejo um pacote promocional, um pacote de introdução de produtos, uma bonificação, uma parcela gratuita de produto, uma verba de uso na promoção do novo produto ou ainda um anúncio em forma de folheto/jornal para ser distribuído nas lojas.

Todas essas estratégias são discutidas pelas partes e chega-se à melhor ação de lançamento de produto para aquela loja, existindo ainda outros tipos de negociação dependendo da espécie de loja da rede varejista onde o produto será lançado. Nesta fase, são aceitas e bem vindas as sugestões do varejo, que aproveitam a maior abertura por parte dos fornecedores para também fazerem algumas exigências.

*Posicionamento do novo produto do fabricante dentro do sortimento da empresa.*

O posicionamento dos produtos é decidido pela indústria em sua estratégia de marketing e apenas posteriormente, quando ocorre a negociação com o varejo, ele é divulgado. Cabe à empresa decidir apenas se ele se ajusta ou não ao mix de produtos vendidos em suas lojas.

*Educação/informação à empresa sobre os novos produtos do fabricante.*

No momento em que a indústria pretende lançar um novo produto, ela leva ao varejo um pacote de informações sobre ele, ou seja, seus atributos, público-alvo, forma de apresentação, embalagens, entre outros. É de interesse da indústria que seu produto seja corretamente entendido pelo varejista, para que possíveis erros não atinjam os consumidores finais.

Existe ainda a importância que as informações sobre os novos produtos da empresa alcancem não só o varejo, mas também os consumidores finais. Isso ocorre dentro das lojas dos varejistas, que recebem da indústria um pacote promocional com demonstração (promotor uniformizado e pago pelo fabricante para distribuir panfletos informativos divulgando os benefícios da novidade e instigando o consumidor a comprar) e degustação dos produtos.

*Garantia à empresa de que os novos produtos do fabricante estejam livres de problemas.*

A indústria não repassa nenhuma garantia ao varejo de que seus produtos estarão livres de problemas. O que ocorre na realidade são testes da equipe de qualidade da própria empresa, onde qualquer problema detectado faz com que o produto seja devolvido ao fabricante. A atenção com o *shelf life* dos produtos também é importante na opinião do varejista, pois se este estiver com mais de um terço do prazo de validade passado também será devolvido ao fabricante. Esse processo de devolução de produtos defeituosos ou com mais de um terço da validade passado não é problemático. Detectados possíveis problemas nas lojas, o controle de qualidade da empresa e o fornecedor da mercadoria são acionados. Quando se comprova que o problema não surgiu no varejo, o fabricante então retira o produto das lojas.

## **b) Ciclo de vida do produto e a gestão do canal**

Esta seção investiga como as principais estratégias de distribuição da indústria avícola, para cada período do ciclo de vida dos produtos, são percebidas pelo varejo B.

No estágio de introdução, acredita-se não existir um abastecimento de produtos adequado por parte dos fabricantes. Geralmente ocorrem promoções nos lançamentos desses produtos e a indústria não consegue prever o aumento das vendas, gerando rupturas no varejo. Neste momento, a *expertise* do varejo na venda de lançamentos de produtos em suas lojas é

extremamente importante para a indústria. A quantidade de estoque do produto na indústria e nos pontos-de-venda é uma decisão fundamental a se tomar nesta fase. Depois que o produto é introduzido e sua aceitação pelos consumidores finais pode ser medida, a previsão de vendas por parte da indústria consegue ser mais próxima da realidade.

No estágio de crescimento do ciclo de vida do produto, o fornecedor consegue prever melhor suas vendas e dificilmente ocorre falta de produtos e ruptura no varejo, principalmente nas indústrias de maior porte.

Na fase de maturidade do produto, a empresa é motivada pelo fabricante a continuar comercializando seu artigo através, principalmente, de promoções e baixas de preços. Dificilmente a indústria deixa seu produto “morrer” neste momento. No entanto, quando não há mais o que se fazer e o produto entra na fase de declínio do seu ciclo de vida, os fabricantes muitas vezes continuam insistindo em sua sobrevivência. Por valorizar um grande portfólio de produtos, a indústria prefere muitas vezes manter determinados itens nesse estágio, pois acredita que mesmo que eles estejam na fase de declínio mencionada, ela pode conseguir maior poder de barganha nas negociações com os varejistas e portanto, prefere não retirá-los das lojas.

### **c) Gerência estratégica do produto e a gestão do canal**

O reflexo da implantação das estratégias gerenciais de produto da indústria avícola no varejo é explicitado a seguir, de acordo com o varejo B.

Quando o fabricante pretende diferenciar seus produtos ou posicioná-los, isso é feito por meio de materiais promocionais voltados ao consumidor final. Nesse caso, são disponibilizados como material de apoio, folders, banners, e promoções para experimentação do produto nos pontos-de-venda.

Segundo o varejista, raramente ocorre qualquer tipo de contato prévio da indústria com o varejo quando ela pretende expandir (incluindo *trading up/trading down*) ou contrair sua linha de produtos. Como já foi dito, não há nenhum estímulo para a participação do varejo no desenvolvimento dos produtos do fabricante, restando ao varejo aceitar ou não a comercialização destes novos produtos. Para ele, a indústria tem um enorme receio que as idéias geradas por ela não sejam aceitas pelos varejistas. Diante disso, elas simplesmente

produzem e tentam “empurrar” esses produtos para que o varejo os revenda. Muitas indústrias ainda estão voltadas apenas para a produção dos produtos e não para o mercado consumidor.

Para que haja a garantia de que os produtos do fabricante irão atingir de maneira satisfatória o consumidor final, a indústria coloca nas lojas dos varejistas promotores de venda. Esse é o principal recurso utilizado pelas mesmas no contato com os consumidores finais.

A empresa recebe mercadoria de marcas próprias fornecidas pela indústria avícola e reconhece como satisfatório esse relacionamento. Com o crescimento das vendas de marcas próprias no Brasil, o varejista B procura criar suas marcas embasado no constante contato e troca de informações com seus fornecedores. Nesse ponto, chega a ocorrer algum tipo de colaboração entre as partes, culminando inclusive em projetos conjuntos entre a indústria e o varejo.

Outra estratégia comumente aplicada pelas indústrias é a utilização de mais de uma marca em seu portfólio de produtos. Para o varejo, essa vontade desmedida de lançar novos produtos e marcas pelos fabricantes esbarra em um simples problema nas lojas, a falta de espaço nas gôndolas. Essa escassez de área de vendas gera uma concorrência muito grande entre os fabricantes e cabe ao varejo a escolha dos produtos mais rentáveis para ele, pois para que um novo produto entre, outro deverá sair. Essa questão estremece o relacionamento entre a indústria e o varejo e acaba por provocar negociações mais exaltadas entre as partes.

Quanto à questão da estratégia de embalagem empregada pela indústria, o varejo acredita que de maneira geral ela transcorra bem, porém erros sempre acabam ocorrendo. As embalagens já chegam prontas ao varejista no momento da negociação dos produtos e isso acaba gerando desacordos que poderiam ser facilmente contornados se houvesse ocorrido um contato prévio entre os negociadores.

Diante de todos esses aspectos, o varejo B não considera satisfatório seu relacionamento com a indústria avícola. Para ele, falta comunicação, cooperação e maior confiança no relacionamento entre os participantes do canal. Ações neste sentido começam a ser sentidas, porém isso ocorre de forma lenta e gradual.

Há um interesse crescente por parte do varejo em participar mais ativamente do dia-a-dia das indústrias, principalmente no planejamento e desenvolvimento de novos produtos. A disputa entre gigantes, de acordo com o varejista, é o grande obstáculo para que relacionamentos mais colaborativos aconteçam. A contenda por poder acaba por gerar a ineficiência deste canal de distribuição, onde o principal afetado é o consumidor final e consequentemente, a rentabilidade das empresas e a lucratividade de toda a cadeia.

Na verdade, é comum se falar em cooperação e relacionamentos colaborativos nos canais, porém ainda não se sabe como fazer isso. Quando a negociação se inicia, as partes se defendem e tudo recai na disputa por preços. Para o varejo B, se a intenção é ter um produto vencedor em sua loja, o seu fornecedor deverá ser seu colaborador. Ações contrárias a isso geram perdas para todos os envolvidos nesse processo.

### **5.2.3. Caracterização do varejo C**

O varejo C tem uma história de 34 anos no Brasil e encontra-se presente em diversos estados brasileiros. A rede possui hoje 111 hipermercados, 38 supermercados e 201 lojas de maxidesconto, se tornando uma das maiores varejistas nacionais tanto através do lançamento de novas lojas quanto das aquisições de redes regionais.

#### **a) Planejamento e desenvolvimento de novos produtos e a gestão do canal**

De maneira geral, o varejo C mostra-se satisfeito com o grau de relacionamento que mantém com a indústria avícola. Porém, alguns pontos específicos nas estratégias da indústria e do varejo ainda necessitam de maior alinhamento entre as partes, como a questão de desenvolvimento de novos produtos e embalagens.

Com relação às questões específicas apontadas no referencial teórico do trabalho para o aumento do nível de colaboração entre os membros do canal, o varejo classifica como satisfatório o relacionamento entre as partes, indicando a existência de ações conjuntas em todas elas.

#### *Estímulo para a participação da empresa no PDP do fabricante.*

Para o varejo, a indústria procura estimulá-lo na participação do planejamento e desenvolvimento de seus novos produtos e mesmo que isso ainda não ocorra para todos os novos produtos lançados, a iniciativa é válida.

*Promoção para aceitação dos novos produtos do fabricante pela empresa.*

Existe a promoção para aceitação dos novos produtos do fabricante no varejo desde que o seu sortimento seja compatível com a estratégia da indústria.

*Posicionamento do novo produto do fabricante dentro do sortimento da empresa.*

Como no item anterior, os fabricantes geralmente discutem o posicionamento dos seus produtos com o varejo, desde que seja visto que esses produtos se adequam ao sortimento dos mesmos.

*Educação/informação à empresa sobre os novos produtos do fabricante.*

Os fabricantes informam ao varejo sobre seus novos produtos e estes os difundem para seus clientes internos e, posteriormente, para os externos.

*Garantia à empresa de que os novos produtos do fabricante estejam livres de problemas.*

A garantia dos fabricantes de que seus produtos estejam livres de problemas é feita através de auditorias conjuntas do varejo na indústria.

## **b) Ciclo de vida do produto e a gestão do canal**

Esta seção investiga como as principais estratégias de distribuição da indústria avícola, para cada período do ciclo de vida dos produtos, são percebidas pelo varejo C.

No estágio de introdução, ocorrem problemas no abastecimento de produtos devido à falta de precisão na previsão de vendas da indústria, porém, os efeitos são minimizados graças à permanente troca de informação entre os fabricantes e o varejo. Já no estágio de crescimento do ciclo de vida dos produtos, o abastecimento das indústrias para o varejo transcorre de forma adequada, existindo estoques nos fabricantes para aqueles produtos onde anteriormente a comercialização apresentou dificuldades.

O varejo acredita que no estágio de maturidade a empresa não seja motivada a comercializar os produtos pelos fabricantes devido, principalmente, ao tipo de produto comercializado. Para ele, no segmento de perecíveis essa ação não é expressiva.

Quando o produto entra no estágio de declínio do seu ciclo de vida, ele é prontamente eliminado da área de vendas dos varejistas. No entanto, isso não ocorre porque

esses produtos não mais respondem às expectativas dos fabricantes, mas sim porque o varejo tem que rentabilizar seu espaço linear.

### **c) Gerência estratégica do produto e a gestão do canal**

O reflexo da implantação das estratégias gerenciais de produto da indústria avícola no varejo são explicitadas a seguir, de acordo com o varejo C.

Segundo o varejista, quando a estratégia de diferenciação ou de posicionamento de produtos é aplicada pelo fabricante, o mesmo faz uso de promotores de vendas com abordagem de consumidores e degustação dos produtos nos pontos-de-venda. Anteriormente a isso, todas as informações conceituais necessárias sobre os produtos são repassadas ao varejo.

Já a expansão/contração da linha de produtos, incluindo acréscimo de produtos mais caros ou mais baratos – *trading up/trading down* – à linha, são estratégias onde geralmente ocorre maior colaboração entre a indústria e o varejo. Nesses casos, as estratégias são discutidas e alinhadas em conjunto.

No caso da garantia de que os serviços atinjam de maneira adequada o consumidor final, o fabricante repassa ao varejo diversas análises para que isso aconteça, como a análise de vendas, de aceitação dos clientes e avaliação dos colaboradores.

O varejo C trabalha com marcas próprias fornecidas pela indústria avícola e para isso estabelece um sistema de parceria com o fabricante. São aplicados a elas o sistema de custo competitivo junto às marcas líderes e o ganho principal é obtido no volume de vendas. Isso mostra que esta estratégia para os produtos da indústria avícola apenas se encontra em estágio inicial na empresa, não disputando parcela de mercado por qualidade diferenciada dos produtos, mas apenas por preço.

O varejista também trabalha com mais de uma marca da indústria avícola e acredita que essa estratégia deve ser bem implementada por ela, em conjunto com o varejo, para que as reais necessidades dos diferentes tipos de consumidores, em seus diferentes formatos de lojas, sejam satisfeitas.

Quanto à conformidade da estratégia de embalagem empregada pela indústria, o varejo C classifica como boa. Para ele, apenas adequações quanto ao peso dos produtos

deveriam ser realizadas. Embalagens menores atendem a um novo mercado consumidor, o das pequenas famílias e das pessoas que moram sozinhas, que cresce a cada dia.

Diante de todos os aspectos anteriormente citados, o varejo C entende como satisfatório seu relacionamento com a indústria avícola. Porém, este ainda se mostra longe de ser cooperativo, mostrando-se, na maioria das vezes, ser estritamente comercial. Os relacionamentos apenas ocorrem por serem indispensáveis ao encaminhamento das negociações entre as partes.

### **5.3. Análise do relacionamento entre a indústria avícola e o varejo**

Nesta seção, os principais resultados obtidos para cada grupo estudado serão apresentados e, posteriormente, o relacionamento entre os participantes do canal será analisado. Desta forma, generalizações para os grupos de empresas não podem ser feitas, as análises valem apenas para aquelas que são objeto de estudo do trabalho.

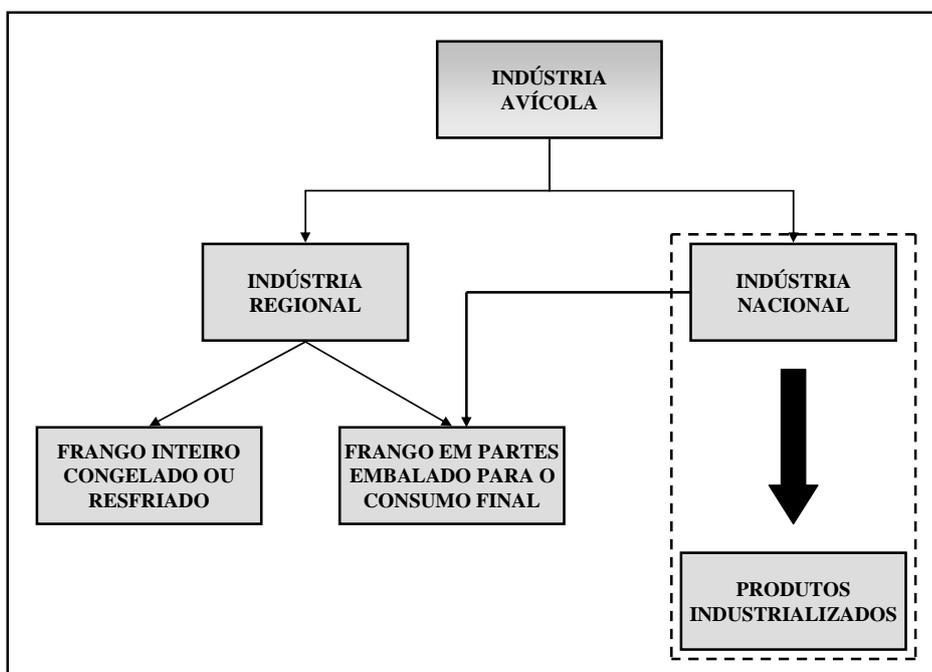
#### **5.3.1. Grupo da indústria avícola**

O grupo da indústria avícola apresenta, de maneira geral, o foco dos seus negócios na exportação de produtos. Devido aos melhores preços pagos nesse mercado, como afirma Pereira (2003), e à dificuldade de competição com as empresas regionais no mercado interno de produtos de menor valor agregado, as grandes indústrias ainda se sentem bastante atraídas pelo mercado externo que cresce ano após ano.

No entanto, o mercado interno não é, de maneira alguma, desprezado por essas empresas. Esse mercado é alvo do segmento de produtos industrializados das empresas, área onde as margens de lucro, devido à agregação de valor, são bem maiores do que as do segmento de frango inteiro e em partes.

Como anteriormente esclarecido, as empresas nacionais de grande porte não conseguem disputar o mercado de produtos de baixo valor agregado com as empresas regionais, devido à pequena margem de rentabilidades destes produtos frente à composição de custos das grandes empresas. Do mesmo modo, as empresas regionais não conseguem

competir com as nacionais no segmento de industrializados, graças a uma estrutura administrativa e de segurança voltada ao mercado internacional das empresas de grande porte. Diante disso, pode-se visualizar uma separação bem estruturada dos mercados e dos produtos da indústria avícola, conforme a Figura 15.

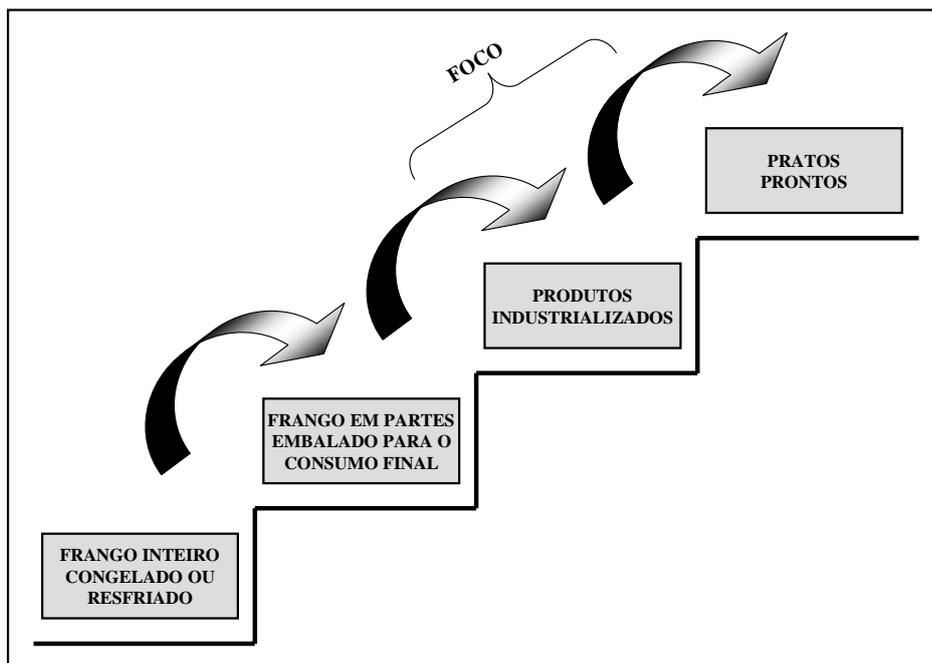


**FIGURA 15. Diferentes estruturas industriais e de produto no mercado avícola nacional.**

Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Como visto pela área tracejada da Figura 15, o principal segmento de atuação para o grupo da indústria no mercado interno é o de produtos industrializados, apesar destas empresas ainda atuarem, com menor participação, no segmento de frango em partes embalado para o consumo final. Os produtos industrializados, assim como os pratos prontos, estão no fim da cadeia de agregação de valor, onde a lucratividade dos produtos e sua margem de rentabilidade são maiores. Graças a isso, percebe-se que a principal estratégia dessas empresas para o mercado interno é a diversificação e agregação de valor à sua produção.

A escala de agregação de valor considerada pelas indústrias estudadas pode ser caracterizada conforme a Figura 16.



**FIGURA 16.** Escala de agregação de valor dos produtos da indústria avícola.  
Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Diante da importância do segmento de industrializados para as indústrias avícolas, percebe-se que a disputa por participação nesse mercado está cada vez mais acirrada. As empresas estão colocando à disposição dos seus clientes e consumidores finais um mix de produtos e marcas cada vez maiores e mais diversificados. Esse fato, segundo o grupo das indústrias, traz maior equidade às negociações com as grandes redes de varejo.

Quanto ao tipo de transporte utilizado pelas empresas, apesar de divergirem-se na propriedade da frota (terceirizada e própria), ambas concordam que o transporte rodoviário é adequado, mas admitem que ainda há muito a melhorar. Melhorias nas estradas nacionais, no transporte e armazenamento dos produtos refrigerados e nas frotas de caminhões certamente ajudariam as empresas a reduzirem custos e serem mais competitivas nessa área.

#### **a) Canais de distribuição**

A estrutura dos canais de distribuição do grupo da indústria diverge um pouco entre si. Enquanto a indústria A trabalha com atacadistas exclusivos na distribuição dos seus produtos para o pequeno varejo, a indústria B distribui seus produtos por meio deste elo para pequenos e médios varejistas. Esse fato não corrobora a literatura citada por Batalha e Souza

Filho (2001); Santini e Souza Filho (2004); Martinelli e Souza (2005) e Batalha et al. (2006), que afirmaram que as indústrias avícolas trabalham apenas de maneira integrada aos atacadistas, via contrato de integração ou concessão de franquias.

Como se percebe, o grupo da indústria trabalha, mesmo que em pequena proporção, com distribuidores atacadistas. Porém, o maior volume da produção segue diretamente das grandes indústrias avícolas para as grandes redes varejistas, como descreve a literatura anteriormente citada e ilustram as Figuras 13 e 14.

Esse relacionamento das indústrias com as grandes redes varejistas, apesar de direto na distribuição dos produtos, não gera nenhum tipo de contrato de parceria entre as partes. Os contratos existentes são formados por cláusulas genéricas e têm como horizonte o curtíssimo prazo. Além disso, estes varejistas requerem vários tipos de serviços diferenciados, criando a necessidade de altos investimentos para que as negociações se concretizem.

## **b) Questões de produto**

### **Planejamento e desenvolvimento de novos produtos**

As empresas estudadas possuem um departamento próprio para o planejamento e desenvolvimento de novos produtos, que se relaciona com o ambiente externo através de universidades, fornecedores, clientes e consumidores finais. A indústria B não cita os clientes, no caso as empresas varejistas, como fonte externa relevante no planejamento e desenvolvimento dos seus produtos.

Em 2008, a indústria B lançou cerca de três vezes o número de produtos da indústria A, esse fator é marcante na disputa por participação de mercado das empresas. A marca da indústria B tem grande valor de mercado e seus produtos são encontrados em praticamente todos os pontos-de-venda possíveis; já a indústria A, apesar de ser uma das maiores do setor, não possui uma distribuição intensiva e a sua marca ainda não possui tanto valor quanto a da outra empresa. A questão do valor da marca gera um diferencial significativo na ocasião de negociação dos produtos com as grandes redes varejistas.

### Ciclo de vida do produto

O ciclo de vida dos produtos das empresas estudadas corrobora a literatura citada por Griffin (2001) de que seus estágios estão associados às vendas e aos lucros esperados por estes produtos ao longo de sua vida.

### Gerência estratégica do produto

O Quadro 08 identifica o uso ou não das principais estratégias de produto, citadas no referencial teórico desta pesquisa, para o grupo da indústria. Adicionando-se a estas, devido a sua importância anteriormente mencionada, as estratégias de marca, marca própria e embalagem.

ESTRATÉGIA	INDÚSTRIA A	INDÚSTRIA B
Diferenciação de produtos	SIM	SIM
Posicionamento de produtos	SIM	SIM
Expansão/contração da linha de produtos	SIM	SIM
<i>Trading up/trading down</i>	SIM	SIM
Serviços associados aos produtos	SIM	SIM
Estratégia de marca	MARCA ÚNICA	VÁRIAS MARCAS
Produção de marca própria	SIM	NÃO
Estratégia de embalagem	FORNECEDOR ÚNICO	VÁRIOS FORNECEDORES

**QUADRO 08. Utilização das principais estratégias de produto pelo grupo da indústria.**

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Todas as estratégias de produto citadas no referencial teórico como sendo aquelas que mais necessitam de inter-ligação entre a indústria e seu canal de distribuição são praticadas pelas empresas. Mesmo que de maneira tênue, esse relacionamento entre as partes mostra a importância dessas estratégias no plano de ação das indústrias.

### c) Questões de produto na gestão dos canais de distribuição

As principais questões de produto que devem ser levadas em consideração pelas empresas fabricantes na busca de um melhor relacionamento entre elas e seu canal de distribuição são sumarizadas para o grupo da indústria avícola no Quadro 09.

QUESTÕES	INDÚSTRIA A	INDÚSTRIA B
Estímulo para participação do varejo no Processo de Desenvolvimento de Produtos	SIM	NÃO
Promoção para aceitação de novos produtos pelos varejistas	SIM	SIM
Posicionamento do novo produto no sortimento dos varejistas	SIM	NÃO
Educação/informação aos varejistas sobre os novos produtos	SIM	SIM
Garantia aos varejistas que os novos produtos estejam livres de problemas	SIM	SIM
Outras	SERVIÇO AO CLIENTE/CONSUMIDOR	NÃO

**QUADRO 09. Utilização das principais questões de produto pelo grupo da indústria.**

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

De acordo com o quadro apresentado, percebe-se que a indústria B não utiliza duas das cinco questões apresentadas como principais para que a mesma se relacione satisfatoriamente com o canal de distribuição de seus produtos. Apesar disso, a empresa acha importante que essas ações aconteçam e acredita que o movimento em busca de maior relacionamento com seus clientes é imprescindível. Porém, ainda assim faltam ações de ambas as partes para que isso ocorra.

A indústria A, por não ter um valor de marca tão forte quanto a indústria B, busca, há certo tempo, relacionamentos mais colaborativos com o varejo. Isso pode ser comprovado através da iniciativa da empresa em usar todas as questões citadas na literatura como importantes na busca deste relacionamento. Provavelmente, este fato se comprova por esta indústria focar-se principalmente na qualidade dos seus produtos, e não na quantidade comercializada. Já que a mesma não consegue competir com suas principais concorrentes neste ponto, ela busca parceiros comerciais que prezem este atributo.

Contudo, as indústrias classificam como bom seu relacionamento com as grandes redes de varejo, mesmo com a ocorrência de problemas pontuais. Elas acreditam ainda que trabalhos conjuntos gerariam melhoras nesse relacionamento e negociações mais uniformes.

### 5.3.2. Grupo do varejo

#### a) Planejamento e desenvolvimento de novos produtos e a gestão do canal

O grupo do varejo percebe de maneira bem diferente a sua participação no planejamento e desenvolvimento dos novos produtos da indústria avícola. No Quadro 10, as principais questões de produtos citadas no referencial teórico da pesquisa como imprescindíveis para a existência de um bom relacionamento entre os membros de um canal de distribuição são respondidas pelo varejo. Nesse caso específico, os varejistas estudados admitem ou não se essas questões são utilizadas pela indústria avícola.

QUESTÕES	VAREJO A	VAREJO B	VAREJO C
Estímulo para participação do varejo no Processo de Desenvolvimento de Produtos do fabricante	SIM	NÃO	SIM
Promoção para aceitação de novos produtos do fabricante pelo varejo	SIM	SIM	SIM
Posicionamento do novo produto do fabricante dentro do sortimento do varejo	NÃO	NÃO	SIM
Educação/informação ao varejo sobre os novos produtos do varejo	SIM	SIM	SIM
Garantia ao varejo que os novos produtos do fabricante estejam livres de problemas	SIM	NÃO	SIM

**QUADRO 10.** Utilização das principais questões de produto da indústria no grupo do varejo.

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

O ponto que mais chama a atenção no quadro acima é a discordância do varejo B de que exista um estímulo para sua participação no planejamento e desenvolvimento de

novos produtos da indústria. Para essa empresa, ações estão ocorrendo para que no futuro isso venha a acontecer. Porém, até o momento, a indústria mostra-se completamente fechada a críticas e sugestões do varejo nessa área.

Outro tema de discordância é a forma pela qual a indústria procura posicionar seus produtos no sortimento dos varejistas. Para as empresas estudadas (varejo A e B), isso não ocorre, pois no momento da negociação com os varejistas, as indústrias já comparecem com o posicionamento de seus produtos determinado e não aberto a possíveis mudanças. Cabe assim ao varejo definir se esses produtos se adaptam ou não aos seus sortimentos. O varejo C discorda das outras empresas e admite que esse relacionamento entre ele e a indústria avícola no posicionamento dos produtos ocorre, porém, para isso, as estratégias das empresas devem ser compatíveis.

O Varejo B também nega que a indústria lhe forneça qualquer garantia de que seus produtos estejam livres de problemas. Apesar da devolução de produtos não ser considerada uma tarefa problemática, cabe ao varejista a detecção de qualquer inconformidade nos produtos que comercializa.

Assim, as empresas acreditam que apenas com ações conjuntas no planejamento e desenvolvimento de novos produtos, estes conseguirão ser mais eficientes e satisfatórios para as partes envolvidas. O varejo se diz aberto a essas negociações e acredita que a aproximação ocorrerá dentro de pouco tempo e de maneira gradual.

## **b) Ciclo de vida do produto e a gestão do canal**

De maneira geral, as principais estratégias de distribuição aplicadas pela indústria avícola para cada período do ciclo de vida dos produtos são claramente percebidas pelo grupo do varejo. O Quadro 11 caracteriza o entendimento da utilização ou não destas estratégias da indústria pelos varejistas.

ESTÁGIO DO CVP	ESTRATÉGIAS DE DISTRIBUIÇÃO	VAREJO A	VAREJO B	VAREJO C
<b>Introdução</b>	Há um abastecimento de produtos adequado do fabricante a empresa?	SIM	NÃO	NÃO
<b>Crescimento</b>	Há uma estocagem adequada dos produtos do fabricante para a empresa (inibição da falta de produto nas gôndolas)?	SIM	SIM	SIM
<b>Maturidade</b>	A empresa é motivada pelo fabricante para a comercialização de seus produtos?	SIM	SIM	NÃO
<b>Declínio</b>	Há eliminação de produtos que já não respondem às expectativas dos fabricantes ou da empresa?	SIM	NÃO	SIM

**QUADRO 11. Utilização de diferentes estratégias de distribuição da indústria no grupo do varejo.**

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Para o varejo A, todas as estratégias de distribuição para cada período do ciclo de vida dos produtos são corretamente empregadas pela indústria. Um pequeno desvio costuma acontecer no estágio de declínio, onde às vezes, a indústria reluta em retirar seus produtos das gôndolas do varejista. No entanto, na maioria dos casos é gerado um acordo entre as partes e o produto é retirado sem maiores complicações.

Diferente do varejista anterior, o varejo B não acredita que todas as estratégias descritas no quadro sejam perfeitamente desempenhadas pela indústria. Ocorrem falhas de previsão de vendas no estágio de introdução dos produtos e no estágio de declínio; o que o varejo A colocou como ação que ocorre eventualmente e o C nem citou como importante, o varejo B determina como uma ação recorrente. Para o varejista, no momento da negociação, a indústria insiste em manter na prateleira todos os produtos de que dispõe para obter maior lucratividade nas vendas e na exposição de sua marca. Por acreditar que um mix maior de produtos é indispensável, elas acabam por não aceitar que produtos tidos com “mortos” sejam retirados das gôndolas.

Os varejistas A e B estudados acreditam que esse comportamento da indústria na ocasião de retirada dos produtos acaba por ocasionar desentendimentos desnecessários e desgaste no relacionamento entre as partes.

O varejo C concorda em parte com os outros varejistas. No estágio de introdução, ele afirma que realmente ocorrem falhas no abastecimento dos novos produtos por parte da indústria, contudo, acredita que isso não gera problemas tão graves quanto cita o

varejo B. Essa diferença de opinião provavelmente ocorre devido aos diferentes níveis de interligação entre varejistas e fabricantes.

### c) Gerência estratégica do produto e a gestão do canal

O reflexo da implantação das estratégias gerenciais de produto da indústria avícola no grupo do varejo são apontadas a seguir, de acordo com o Quadro 12. Algumas estratégias foram atreladas por representarem ações semelhantes por parte da indústria.

ESTRATÉGIA	VAREJO A	VAREJO B	VAREJO C
<b>Diferenciação e posicionamento de produtos</b>	Informações repassadas ao varejo apenas no momento da negociação dos produtos.	Informações repassadas ao varejo apenas no momento da negociação dos produtos.	Informações repassadas ao varejo antes da negociação dos produtos.
<b>Expansão (incluindo <i>Trading up/trading down</i>) e/ou contração da linha de produtos</b>	Informações repassadas ao varejo antes da negociação dos produtos.	Informações repassadas ao varejo apenas no momento da negociação dos produtos.	Contato contínuo com o varejo.
<b>Serviços associados aos produtos</b>	Contato contínuo com o varejo.	Pouco contato com o varejo.	Contato contínuo com o varejo.
<b>Estratégia de marca</b>	Comercializa mais de uma marca do mesmo fabricante.	Comercializa mais de uma marca do mesmo fabricante.	Comercializa mais de uma marca do mesmo fabricante.
<b>Estratégia de marca própria</b>	Comercializa produtos da indústria avícola com a marca do varejo.	Comercializa produtos da indústria avícola com a marca do varejo.	Comercializa produtos da indústria avícola com a marca do varejo.
<b>Estratégia de embalagem</b>	Contato contínuo com o varejo.	Informações repassadas ao varejo apenas no momento da negociação dos produtos.	Pouco contato com o varejo.

**QUADRO 12. Utilização das principais estratégias de produto da indústria no grupo do varejo.**

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

O varejo A possui um contato mais permanente com a indústria nas estratégias implantadas na área de gerência do produto que o varejo B, incluindo um relacionamento colaborativo quando a indústria pretende contrair ou expandir seu portfólio de produtos. Este relacionamento mais próximo é bem visto pelo varejo, que acaba por corresponder à indústria com críticas e sugestões aos seus produtos, gerando ganhos a todos os participantes do canal.

Esse fato apenas não ocorre para o varejo A quando a indústria lança mão das estratégias de diferenciação e posicionamento dos produtos. Como dito, essas estratégias já chegam ao varejo formuladas, não havendo espaço para troca de informações e eventuais adaptações. Para o varejo B, a grande maioria das estratégias gerenciais de produto que a indústria avícola promove chegam até eles engessada. Isso gera o descontentamento do varejista e a ineficiência do canal e conseqüências certamente serão sentidas pelo consumidor final. Já o varejo C possui uma maior abertura com seus parceiros comerciais. Esse tipo de relacionamento é bem visto pelas partes que acreditam estar gerando ganhos para todo o canal e para os consumidores finais.

As três empresas estudadas comercializam mais de uma marca do mesmo fabricante e acreditam que esse tipo de negócio deve ser bem estruturado para que as marcas não disputem os mesmos mercados e acabem por confundir o consumidor. Nesse ponto, as negociações são um pouco mais exaltadas graças à falta de espaço na área de vendas dos varejistas.

As empresas estudadas também comercializam produtos da indústria avícola com a sua marca própria. Nesse caso, o relacionamento entre as partes é satisfatório e a troca de informações é constante.

De maneira geral, o relacionamento entre o grupo do varejo e a indústria avícola se apresentou bem diferente, tendendo do satisfatório ao não satisfatório. Apesar disso, percebe-se que ações no sentido de melhorar o relacionamento entre as empresas estão surgindo, mesmo que de forma lenta.

Aparentemente, os varejistas estão mais à frente da indústria nesse processo de intenção de colaboração no canal de distribuição, porém pecam ao esperar que todas as ações se iniciem por parte desse elo. Todos os envolvidos no processo de disponibilização de produtos aos consumidores finais devem provocar iniciativas para que a cooperação possa de fato ocorrer nos canais de distribuição e não apenas relacionamentos colaborativos pontuais.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este capítulo apresenta as considerações finais da pesquisa a fim de salientar como os objetivos propostos foram alcançados e o que se pode extrair dos mesmos. Somado a isso, o capítulo apresenta ainda as principais limitações da pesquisa e algumas sugestões para trabalhos futuros.

### **6.1. Atendimento aos objetivos propostos**

Inicialmente, propõe-se responder a questão orientadora da pesquisa: como fatores relacionados a decisões estratégicas de produto afetam o relacionamento entre a indústria avícola e o varejo?

De acordo com os estudos de caso realizados, fica claro que as decisões de produto nas três áreas selecionadas na literatura como aquelas que mais se relacionam à gestão dos canais de distribuição das empresas, afetam sobremaneira o relacionamento entre a indústria avícola e o varejo. Ações cooperativas ainda não ocorrem, porém relacionamentos mais colaborativos são bem vindos por ambas as partes.

A área de planejamento e desenvolvimento de novos produtos é a mais afetada pela falta de comunicação entre a indústria e o varejo. Essa carência afeta as estratégias de distribuição adotadas em cada período do ciclo de vida dos produtos e, principalmente, as decisões estratégicas acerca dos produtos. As ações da indústria nessas duas últimas áreas já chegam aos varejistas prontas, não existindo espaço para que estes possam modificar qualquer aspecto já formulado pela indústria, como o posicionamento de produtos, uma estratégia para diferenciá-lo, sua embalagem ou qualquer outro aspecto citado no referencial teórico do trabalho.

Esses fatores provocam o descontentamento por parte do varejo que responde à indústria criando barreiras no momento da negociação desses produtos. Isso comprova que a falta de ações conjuntas entre as partes afeta o relacionamento no canal e, além disso, sua lucratividade, rentabilidade e eficiência global.

O objetivo geral da pesquisa foi satisfeito quando os fatores determinados pela indústria avícola em suas decisões estratégicas de produto foram explicados e, posteriormente,

quando a inter-relação de tais fatores com o varejo foi analisada. Podem-se destacar dois aspectos que se ressaltaram neste sentido, o valor da marca e a questão de poder para os relacionamentos no canal.

Ambas as indústrias estudadas possuem um valor de marca apreciável no mercado, sendo empresas de grande porte, exportadoras e responsáveis por uma grande fatia do segmento nacional em que atuam. Apesar de uma das empresas ter um valor de marca consideravelmente maior que a outra, as duas conseguem fazer desse fato um ponto de equilíbrio no momento da negociação dos seus produtos com o varejo.

Mesmo que o escopo do trabalho tenha sido delineado de forma que fossem analisadas grandes indústrias e grandes redes varejistas, por estas se inter-relacionarem diretamente, o poder que a indústria mantém sobre o varejo parece se sobressair, diferentemente do que aponta a literatura. Somado a isso, as indústrias possuem estratégias que prendem o varejo quando um portfólio de produtos é negociado. O grande mix de produtos que essas indústrias conseguem fabricar atualmente faz com que os varejistas se vejam obrigados a comercializar produtos não rentáveis em troca dos líderes de categoria.

Tudo isso leva a indústria a exercer seu poder de mercado no momento em que leva seus produtos para a negociação com os varejistas. Porém, ela esbarra em um varejo diferente do que existia antigamente. O varejo se concentrou, se especializou, informatizou seus processos e também passou a exigir vantagens nas negociações. O poder passou a existir também nesse elo do canal.

O resultado dessa disputa de poder entre grandes *players* é que a falta de entendimento entre as partes coloca os relacionamentos do canal em dificuldade. Apesar das empresas estudadas dizerem-se abertas a ações mais colaborativas e até mesmo cooperativas no canal, o que se vê é que de fato faltam iniciativas de ambas as partes em todas as áreas analisadas no trabalho.

Assim, esta pesquisa objetivou-se, especificamente, a contribuir com essas empresas mostrando qual o nível de relacionamento existente entre elas e quais pontos necessitam de mais esforços colaborativos. Fica claro, como foi dito, que o desenvolvimento de produtos é a área em que mais se necessita que exista cooperação entre as partes. O varejo está em contato direto com as necessidades dos consumidores finais e informações deste tipo no momento do desenvolvimento criam produtos que satisfazem não apenas estes consumidores, mas também os clientes do canal.

Quando perguntados especificamente sobre o seu relacionamento com o outro elo do canal de distribuição estudado, as empresas de maneira geral classificaram como

satisfatório o nível de relação existente. Porém, quando foram estudadas mais detalhadamente as questões de produto no canal, percebeu-se que de fato este relacionamento não é tão satisfatório, como no caso do planejamento e desenvolvimento conjunto de novos produtos. Nesse caso, ele ocorre em momentos específicos e de maneira esporádica e as empresas acreditam que ainda há muito que se fazer para que uma possível cooperação se concretize entre as partes.

## **6.2. Limitações da pesquisa**

A fim de reconhecer o caráter restritivo da pesquisa, esta seção procura destacar alguns pontos que a limitam. Inicialmente, fazem-se considerações acerca do método escolhido e posteriormente, foca-se no estudo em si. Desse modo, as principais limitações encontradas para a execução da pesquisa foram:

- entrevista pessoal como fonte de coleta de dados; essa técnica de pesquisa pode não ser eficiente por possíveis vieses tanto do entrevistado em suas respostas, quanto do pesquisador em suas perguntas. Isso pode causar interpretações distorcidas das informações coletadas;
- dificuldade dos entrevistados em medirem de forma qualitativa e geral o nível de relacionamento que possuem com o outro elo do canal de distribuição, objeto da pesquisa (indústria ou varejo); isso apenas ficava claro para os entrevistados quando as questões de produto eram tratadas separadamente;
- dificuldade na realização das entrevistas devido à crise mundial que se instalou no fim de 2008 e início de 2009; por atuarem de forma global e em alguns casos por possuírem sua matriz em outro país, as empresas estudadas estavam imersas na crise e assim mostraram-se mais fechadas à troca de informações para fins acadêmicos.

Apesar de todo o material coletado na pesquisa de campo, fica claro que várias outras questões de produto poderiam ter integrado o estudo, além disso, outras áreas dentro dessas questões deixaram de ser abordadas. A delimitação das variáveis escolhidas foi feita devido à limitação de tempo para uma pesquisa em nível de mestrado. Embora se tenha alcançado os objetivos, deve-se deixar claro que o trabalho procurou cumprir apenas aqueles a que se propôs.

### 6.3. Sugestões para pesquisas futuras

Nesta seção, são sugeridas algumas idéias para que pesquisas futuras na área possam ser realizadas, tais como:

- ampliação do universo e mudança do objeto de estudo; o relacionamento entre outras empresas participantes do canal de distribuição da indústria avícola poderia ser estudado, da mesma forma poderia se expandir a análise para os canais de distribuição de outras empresas fabricantes, dentro do setor de agronegócio ou fora dele;
- as outras duas variáveis do composto mercadológico (preço e promoção) poderiam ser relacionadas à gestão dos canais de distribuição, do mesmo modo como foi feito com as questões de produto nesta pesquisa;
- ainda dentro do canal de distribuição da indústria avícola, poderia se focar o estudo específico de outras questões, como conflito e poder no canal com especial atenção ao comportamento do cliente organizacional;
- seguindo as bases pesquisa, estendê-la com o estudo das possíveis causas da não cooperação entre os agentes estudados, desde a simples falta de interesse até questões sobre a apropriabilidade do objeto de estudo.

Dessa forma, percebe-se que diferentes abordagens partindo do tema desta pesquisa podem ser feitas e o estudo dos canais de distribuição poderia assim ser melhor compreendido tanto pela comunidade acadêmica, quanto pelos seus participantes reais.

## REFERÊNCIAS

- Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frangos (ABEF). **Relatório Anual (2000; 2008)**. Disponível em: <[http://www.abef.com.br/Relatorios\\_Anuais.php](http://www.abef.com.br/Relatorios_Anuais.php)>. Acesso em: 10 set. 2009.
- Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frangos (ABEF). **Estatísticas – Mercado Mundial**. Disponível em: <<http://www.abef.com.br/Estatisticas/MercadoMundial/MercadoMundial.php>>. Acesso em: 15 fev. 2008.
- ACNIELSEN. **Estrutura do Varejo Brasileiro – 2003/2004**. São Paulo: ACNielsen, 2005.
- ACHROL, R.S.; ETZEL, M.J. The Structure of Reseller Goals and Performance in Marketing Channels. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 31, n. 2, p. 146-163, 2003.
- ALCÂNTARA, R.L.C. **A gestão estratégica dos canais de distribuição**: um exame da evolução e do atual estágio do relacionamento entre o atacado de entrega e a indústria. 149 p. Tese (Doutorado em Mercadologia) – Departamento de Administração, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1997.
- ANDERSON, J.C; NARUS, J.A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, v. 54, January, p. 42-58, 1990.
- BAKER, M.J.; Mc TAVISH, R. **Política e gerência de produto**. São Paulo: Saraiva, 1978.
- BATALHA, M.O.; SOUZA FILHO, H.M. **A indústria de carnes no Brasil e no mundo**: panorama setorial e principais empresas. São Carlos: FINEP, GEEIN-UNESP, 2001.
- BATALHA, M.O. et al. Aspectos organizacionais do sistema agroindustrial da avicultura de corte. In: BATALHA, M.O. et al. **Os sistemas agroindustriais de carnes no Brasil**: principais aspectos organizacionais. Brasília: SENAI/DN, 2006. p. 45-59.
- BOWERSOX, D.; CLOSS, D.J.; COOPER, M.B. **Gestão Logística de Cadeias de Suprimentos**. São Paulo: Bookman, 2006.
- BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Programa Nacional de Sanidade Avícola – PNSA**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/>>. Acesso em: 28 set. 2007.
- BRYMAN, A. **Research Methods and Organization Studies**. London: Unwin Hyman, 1989.
- CARVALHO JÚNIOR, L.C. (Coord.) et al. **Pólos industriais do sul do Brasil**: experiências de competitividade e empreendedorismo. Florianópolis: [s.n.], 2007.
- CHURCHMAN, C.W. **Introdução à teoria dos sistemas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1972. 309 p.
- COLLIS, J.; HUSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COUGHLAN, A.T. et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DAY, G.S. Managing market relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 24-30, 2000.

DE NEGRI, J.A.; SALERNO, M.S. (Org.). **Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras**. Brasília: IPEA, 2005.

DUNNE, P.; LUSCH, R.F. Varejo e atacado. In: CZINKOTA, M. R. (org.). **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 328-359.

FRANÇA, J.M. **Barreiras técnicas e desempenho da cadeia produtiva de frangos no estado do Paraná**. 130 F. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

FULLER, G.W. **New food product development: from concept to marketplace**. USA: CRC Press, 1994.

GRIFFIN, A. Decisões de produtos e papel do marketing no desenvolvimento de novos produtos. In: CZINKOTA, M. R. (org.). **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 226-259.

GUNDLACH, G.T. et al. The changing landscape of supply chain management, marketing channels of distribution, logistics and purchasing. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 21, n. 7, p. 428–438, 2006.

GURGEL, F.C.A. **Administração do produto**. São Paulo: Atlas, 1995.

HALL, R.H. **Organização, estruturas e processos**. 3. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 1984.

HOWARD, J.A. **Gerência de marketing: análise e planejamento**. São Paulo: Pioneira, 1970.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Pesquisa Mensal de Comércio**. Disponível em:  
<[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_impresao.php?id\\_noticia=1090](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_impresao.php?id_noticia=1090)>

Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES); Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP/PR); Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais (GEPAI/ UFSCar). **Análise da competitividade da cadeia agroindustrial de carne de frango no Estado do Paraná**. Curitiba: IPARDES, 2002.

JESUS JUNIOR, C. et al. A cadeia da carne de frango: tensões, desafios e oportunidades. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 26, p. 191-232, set. 2007.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, A.L. **Marketing de varejo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARQUES, E.V. **O uso da tecnologia da informação no varejo brasileiro**: um panorama na visão de especialistas e executivos. São Paulo: FGV/EAESP, 2004. Relatório de Pesquisa, n. 28.

MARTINELLI, O.; SOUZA, J.M. **Relatório setorial final: carne de aves**. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/portaldpp>>. Acesso em: 03 set. 2007.

NANTES, J. F. D. Projeto de Produtos Agroindustriais. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). **Commodities Balance 1970-2016**. Disponível em: <<http://stats.oecd.org/Index.aspx?usercontext=sourceoecd#>>. Acesso em: 10 set. 2009.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

PAYAN, J.M. A review and delineation of cooperation and coordination in marketing channels. **European Business Review**, v. 19, n. 3, p. 216-233, 2007.

PEREIRA, S.C.F. **Gerenciamento de cadeias de suprimentos**: análise da avaliação de desempenho de uma cadeia de carne e produtos industrializados de frango no Brasil. 356 p. Tese (Doutorado em Produção e Operações) – Departamento de Administração, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.

PEREIRA, S.C.F.; CARONA, N; CSILLAG, J.M. Classificação de redes de suprimentos agro-exportadoras do frango no Brasil. In: X SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS/INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE PRODUCTION AND OPERATIONS MANAGEMENT SOCIETY, 2007, Rio de Janeiro. **Anais ...** Rio de Janeiro: SIMPOI/POMS, 2007.

PINOTTI, R.N. **Análise comparativa dos mecanismos de governança das redes agroindustriais avícolas da macroregião de Ribeirão Preto - SP e de Santa Catarina**. 171 p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Sistemas Agroindustriais) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2005.

ROSENBLOOM, B. Canais de marketing e distribuição. In: CZINKOTA, M. R. (org.). **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 294-323.

ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing**. Uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

ROZENFELD, H. (Coord.) et al. **Gestão de desenvolvimento de produtos**: uma referência para a melhoria do processo. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTINI, G.A.; SOUZA FILHO, H.M. **Mudanças tecnológicas em cadeias agroindustriais**: uma análise dos elos de processamento da pecuária de corte, avicultura de corte e suinocultura. SOBER, 2004.

SANTINI, G.A. **Dinâmica tecnológica da cadeia de frangos de corte no Brasil**: análise dos segmentos de insumos e processamento. 235 p. Tese (Doutorado em Gestão de Sistemas Agroindustriais) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006.

SCAPENS, R.W. Researching Management Accounting Practice: the role of case study methods. **British Accounting Review**, v. 22, n. 2, p. 259-281, 1990.

SILVA, A.L. **A adoção de tecnologia de informação em canais de distribuição**: um estudo multicaso na utilização de EDI entre varejo e indústria agroalimentar. 187 p. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

SILVA, A.L.; ONOYAMA, M.M; SOUZA FILHO, H.M. Frango: Argentina e Brasil. In: BATALHA, M.O.; SOUZA FILHO, H.M. (Organizadores). **Agronegócio no Mercosul**: uma agenda para o desenvolvimento. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SOUZA, J.P. **As estratégias competitivas da indústria brasileira de carnes**: a ótica do distribuidor. 135 p. Dissertação (Mestrado em Gestão da Qualidade e Produtividade) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

STERN, L.W.; REVE, T. Distribution channels as political economies: a framework for comparative analysis. **Journal of marketing**, v. 44, n. 3, p. 52-64, 1980.

SUPERHIPER. **Ranking ABRAS 2008**: o auto-serviço em toda sua dimensão. Ano 34, número 385. Abril 2008.

SUPERHIPER. **Ranking ABRAS 2009**: o autosserviço nacional mostra sua força. Ano 35, número 396. Abril 2009.

TOLEDO, J.C. et al. Product development process management practices and problems in companies of brazilian food industry. **Product: Management & Development**, v. 5, n. 2, p. 139-150, 2007.

União Brasileira de Avicultura (UBA). **Estatísticas dezembro 2007**. Disponível em: <[http://www.uba.org.br/ubanews\\_dezembro\\_07.php](http://www.uba.org.br/ubanews_dezembro_07.php)>. Acesso em: 16 mar. 2008.

ZILLI, J.B. **Os fatores determinantes para a eficiência econômica dos produtores de frango de corte**: uma análise estocástica. 139 p. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) – Departamento de Ciências Econômicas, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2003.

ZILLI, J.B.; BORDON, G.V.; DE ZEN, S. Situação das agroindústrias avícolas brasileiras: uma comparação entre as plantas industriais do Sul e do Centro Oeste do Brasil. In: XLI CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 41., 2003, Juiz de Fora. **Anais ...** Juiz de Fora: SOBER, 2003.

WEST, A. **A manufacturer/retailer relationship.** Handbook of retailing. England: Grower, 1988.

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

## **APÊNDICES**



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
 DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
 Rod. Washington Luís, Km 235 - CEP 13565-905 - São Carlos - SP - Brasil  
 Fone/Fax: (016) 3351-8239  
 Email: [ppgep@dep.ufscar.br](mailto:ppgep@dep.ufscar.br)

## APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista: INDÚSTRIA

### PARTE 1 – Caracterização do entrevistado e da empresa

#### *Identificação do entrevistado*

Nome:

Cargo:

Tempo de empresa:

Formação:

Telefone:

E-mail:

#### *Dados gerais da empresa*

Razão Social:

Endereço:

Número de Integrados:

Localização das unidades de negócios:

Turnos de abate/dia:

Capacidade instalada de abate:

Habilitação para exportar desde:

% de produtos destinados ao mercado interno \_\_\_\_\_ e a exportação \_\_\_\_\_.

Mercado interno: % cortes \_\_\_\_\_, % de frango inteiro \_\_\_\_\_ e % de industrializados \_\_\_\_\_.

Mercado externo: % cortes \_\_\_\_\_, % de frango inteiro \_\_\_\_\_ e % de industrializados \_\_\_\_\_.

Número total de funcionários:

Idade da empresa:

Áreas de atuação da empresa:

Matriseiros

Incubatórios

Produção da Ração

Engorda de frango

Abate

- ( ) Distribuição  
 ( ) Outros \_\_\_\_\_

Composição do capital da empresa segundo sua origem:

- ( ) Doméstico privado, \_\_\_\_\_ %  
 ( ) Doméstico estatal, \_\_\_\_\_ %  
 ( ) Estrangeiro, \_\_\_\_\_ %

### ***Condições técnico-operacionais***

Peso médio de abate \_\_\_\_\_ e idade média de abate \_\_\_\_\_.

Processa produtos temperados? \_\_\_\_\_ t / mês.

Processa produtos cozidos? \_\_\_\_\_ t / mês.

Elabora cortes especiais? \_\_\_\_\_ Quais? \_\_\_\_\_.

Quais são as linhas de produto trabalhadas?

### ***Mercado***

Quais são os principais concorrentes da empresa nos diversos segmentos em que atua?

Transporte de produtos acabados: ( ) próprio ( ) terceirizado

Como avalia a qualidade do serviço de logística utilizado?

### **PARTE 2 – Canais de distribuição**

- 1) No momento, qual dos mercados (externo ou interno) vem recebendo maior atenção da empresa? Por quê?
- 2) Quais atributos são privilegiados pela empresa para melhor posicionamento de seus produtos no mercado interno?
- 3) Quais os tipos de intermediários varejistas utilizados para que os produtos cheguem até o consumidor final?
- 4) Como funciona a negociação dos produtos da empresa com os agentes varejistas do seu canal de distribuição? Há alguma forma de parceria com estas empresas?
- 5) Quem são seus principais clientes varejistas em volume e em vendas?
- 6) O porte do cliente em relação a sua empresa afeta o poder de negociação com o mesmo? Quais medidas são tomadas neste caso?
- 7) Quais os principais fatores externos que afetam a distribuição dos produtos da empresa? O que a mesma faz para contornar ou se aproveitar desses fatores?

### PARTE 3 – Questões de produto

#### *Planejamento e desenvolvimento de novos produtos*

- 8) Existe um departamento funcional separado para o planejamento e desenvolvimento de novos produtos na empresa?
- 9) Há relacionamento com o ambiente externo (mercado, fornecedores, fontes de informação tecnológica, instituições de regulamentação, outros) no processo de desenvolvimento de produtos?
- 10) Estruturalmente, o processo de desenvolvimento de produtos passa por diversos estágios. Quais são os estágios formais por que passa o desenvolvimento de produtos na empresa?
- 11) Qual o número de lançamentos de novos produtos para a empresa e para o mercado no último ano?

#### *Ciclo de vida do produto*

- 12) O ciclo de vida dos produtos da empresa é gerenciado? Se sim, quais são as principais estratégias de marketing adotadas em cada um dos seus diferentes estágios (introdução, crescimento, maturidade, declínio)?

#### *Gerência estratégica do produto*

- 13) Preencha a tabela abaixo sobre a utilização de determinadas estratégias de produto pela empresa.

ESTRATÉGIA	USO (SIM/NÃO)	OCORRÊNCIA E PRINCIPAIS RESULTADOS OBTIDOS
Diferenciação de produtos		
Posicionamento de produtos		
Expansão/contração da linha de produtos		
<i>Trading up/trading down</i> (acrécimo de produtos mais caros/baratos à linha)		
Serviços associados aos produtos		

- 14) Com relação ao patrocínio das marcas, a empresa produz apenas para suas marcas (marca do fabricante) ou também para outros fabricantes e/ou distribuidores (marca própria)?
- 15) A aceitação de novas marcas da empresa (se esta trabalhar com mais de uma) pelos varejistas é adequada ou problemas ocorrem nestas ocasiões? Em sua opinião por que isso ocorre?
- 16) Como é o relacionamento da empresa com as fabricantes de embalagens? Como esse processo é feito?

#### PARTE 4 – Questões de produto na gestão dos canais de distribuição (VAREJO)

17) Para que exista cooperação entre o fabricante e os membros do canal de distribuição no planejamento e desenvolvimento de novos produtos algumas questões específicas devem ser levadas em consideração pelas empresas fabricantes. Essas questões estão citadas no quadro abaixo, assinale se elas são devidamente consideradas pela empresa e quais ações são feitas para que isso ocorra.

QUESTÕES	USO (SIM/NÃO)	AÇÕES
<b>Estímulo para participação do varejo no Processo de Desenvolvimento de Produtos</b>		
<b>Promoção para aceitação de novos produtos pelos varejistas</b>		
<b>Posicionamento do novo produto no sortimento dos varejistas</b>		
<b>Educação/informação aos varejistas sobre os novos produtos</b>		
<b>Garantia aos varejistas que os novos produtos estejam livres de problemas</b>		
<b>Outros</b>		

18) Diante de todos esses aspectos a empresa tem como satisfatório seu relacionamento com o varejo? Que fatores contribuem para isso?

19) Quais medidas poderiam ser tomadas para que este relacionamento fosse fortalecido?



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
Rod. Washington Luís, Km 235 - CEP 13565-905 - São Carlos - SP - Brasil  
Fone/Fax: (016) 3351-8239  
Email: [ppgep@dep.ufscar.br](mailto:ppgep@dep.ufscar.br)

## **APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista: VAREJO**

### **PARTE 1 – Caracterização do entrevistado e da empresa**

#### ***Identificação do entrevistado***

Nome:

Cargo:

Tempo de empresa:

Formação:

Telefone:

E-mail:

#### ***Dados gerais da empresa***

Razão Social:

Endereço:

Idade da empresa:

Número de SKU (*Stock keeping Unit*):

Número de check-outs:

Número total de funcionários:

Posição no Ranking ABRAS (2008):

### **PARTE 2 – Questões de produto na gestão dos canais de distribuição**

#### ***Planejamento e desenvolvimento de novos produtos e a gestão do canal***

1) Para que exista cooperação entre o fabricante e os membros do canal de distribuição no planejamento e desenvolvimento de novos produtos algumas questões específicas devem ser levadas em consideração pelas empresas fabricantes. Essas questões estão citadas no quadro abaixo, assinale se elas são devidamente consideradas pela empresa fornecedora e quais ações são feitas por ela para que isso ocorra.

QUESTÕES	USO (SIM/NÃO)	AÇÕES
<b>Estímulo para participação da empresa no Processo de Desenvolvimento de Produtos do fabricante</b>		
<b>Promoção para aceitação dos novos produtos do fabricante pela empresa</b>		
<b>Posicionamento do novo produto do fabricante dentro do sortimento da empresa</b>		
<b>Educação/informação à empresa sobre os novos produtos do fabricante</b>		
<b>Garantia à empresa que os novos produtos do fabricante estejam livres de problemas</b>		
<b>Outras</b>		

### *Ciclo de vida do produto e a gestão do canal*

2) As empresas fabricantes utilizam-se de algumas estratégias de distribuição chave nos diferentes estágios do ciclo de vida do produto. Marque sim ao lado da estratégia se a mesma é praticada pela empresa fabricante ou não se o contrário ocorrer, depois discorra como essa estratégia ocorre ou porque não está sendo praticada.

ESTÁGIO DO CVP	ESTRATÉGIAS DE DISTRIBUIÇÃO	COMO OCORRE?
<b>Introdução</b>	Há um abastecimento de produtos adequado do fabricante a empresa? _____	
<b>Crescimento</b>	Há uma estocagem adequada dos produtos do fabricante para a empresa (inibição da falta de produto nas gôndolas)? _____	
<b>Maturidade</b>	A empresa é motivada pelo fabricante para a comercialização de seus produtos? _____	
<b>Declínio</b>	Há eliminação de produtos que já não respondem às expectativas dos fabricantes ou da empresa? _____	

### *Gerência estratégica do produto e a gestão do canal*

3) Quando a estratégia de diferenciação do produto é aplicada pelo fabricante, algum serviço é oferecido à empresa? Se sim, quais.

4) Que tipo de suporte é proporcionado à empresa quando a estratégia de posicionamento de produto é operacionalizada pelo fabricante?

- 5) Quando a expansão/contração na linha de produtos pretende ser praticada, há contato prévio com a empresa para possível troca de informações sobre o assunto?
- 6) Quando a estratégia *trading up* e/ou *trading down* (acréscimo de produtos mais caros e/ou baratos à linha) é adotada pelo fabricante, existe algum contato com a empresa a fim de saber se a cobertura adequada será dada a essa estratégia em seu estabelecimento?
- 7) Qual suporte é dado à empresa para que a mesma possa garantir que o devido serviço atinja de maneira satisfatória os clientes finais?
- 8) No caso de fornecimento de marca própria por fabricantes da indústria avícola, qual a política de produto/preço adotada? Como ela é estabelecida?
- 9) A aceitação de novas marcas do fabricante (se este trabalhar com mais de uma) pela empresa é adequada ou problemas ocorrem nestas ocasiões? Em sua opinião por que isso ocorre?
- 10) As embalagens dos produtos do fabricante estão de acordo com o que a empresa deseja? Cite alguma ocorrência apropriada ou problemas que a empresa já enfrentou nesta área.
- 11) Diante de todos esses aspectos a empresa tem como satisfatório seu relacionamento com o fabricante? Que fatores contribuem para isso?
- 12) Para que haja um bom relacionamento com os fornecedores quais os principais elementos a serem atendidos pelos mesmos (preço, produto, qualidade, adequação, outros)?



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
Rod. Washington Luís, Km 235 - CEP 13565-905 - São Carlos - SP - Brasil  
Fone/Fax: (016) 3351-8239  
Email: [ppgep@dep.ufscar.br](mailto:ppgep@dep.ufscar.br)

### APÊNDICE C – Protocolo de Pesquisa

Prezado(a) Senhor(a),

Esta carta tem como objetivo prestar esclarecimentos preliminares quanto ao propósito deste contato.

Como aluna de mestrado do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos (DEP/UFSCar) e pesquisador do Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais (GEPAI), venho à sua presença com o intuito de solicitar colaboração no que diz respeito ao desenvolvimento de minha dissertação de mestrado cujo título é: **Impactos da estratégia de produto no canal de distribuição: estudo multicaso sobre o relacionamento entre a indústria avícola e o varejo.**

Mais precisamente, a dissertação possui como objetivo geral explicar como determinados fatores considerados pela indústria avícola em suas decisões estratégicas de produto afetam seu relacionamento com o varejo nos canais de distribuição domésticos.

Especificamente pretende-se:

- analisar o canal de distribuição doméstico da carne de frango através de sua estrutura, fluxos, participantes e ambiente no qual está inserido;
- analisar como as estratégias de produto nas três grandes áreas (planejamento e desenvolvimento de novos produtos, ciclo de vida do produto e gerência estratégica do produto) afetam as decisões estratégicas da indústria avícola para com o elo varejista do canal de distribuição;
- explicitar como essas estratégias de produto influenciam o relacionamento da indústria avícola com o varejo no mercado doméstico;  
nos canais de distribuição;
- contribuir com os diferentes tipos de agentes referenciados na pesquisa para que os mesmos possam melhor se inter-relacionar aumentando o desempenho do conjunto estudado.

Saliento que esta pesquisa está sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Andrea Lago da Silva (DEP/UFSCar) e conta com apoio financeiro da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior).

A fim de dar continuidade ao trabalho, dado que a parte teórica já foi desenvolvida, algumas indústrias e agentes varejistas foram previamente selecionados para participar desta pesquisa através da concessão de uma entrevista. Destaca-se que sua empresa foi escolhida para fazer parte deste trabalho por sua representatividade no setor em que atua.

As entrevistas seriam realizadas pessoalmente com o Sr. (a) e/ou pessoas que sejam pertinentes ao assunto em questão e durariam em média 2 horas. Assim, gostaria de contar com sua colaboração na realização destas entrevistas pessoais em sua empresa.

Entrarei em contato telefônico ou por *e-mail* com Vossa Senhoria para possível agendamento da entrevista e, também, para discutir a pesquisa da dissertação e responder a quaisquer questões que possam existir, a fim de ser possível obter a necessária autorização interna.

No momento gostaria de assegurar-lhe que todas as informações obtidas serão mantidas confidencialmente, sendo divulgadas apenas aquelas que a empresa julgar pertinente, e me disponho a assinar qualquer termo de compromisso que se fizer necessário para isso. Gostaria de ressaltar a importância de sua participação nessa pesquisa a fim de dar continuidade a este trabalho.

Desde já agradeço a atenção e apresento minhas saudações.

.....  
Luíza Santos Pêgo  
Mestranda em Engenharia de Produção

.....  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Andrea Lago da Silva  
Orientadora junto ao PPGEP/DEP/UFSCar

Dados para contato:

E-mail: luizapego@dep.ufscar.br

Telefones: (16) 3351- 9237 (GEPAI)

(16) 9206-0287