



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE E
SECRETARIADO EXECUTIVO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ISABELLE OLIVEIRA DE QUEIROZ

ESTRATÉGIAS DE MARKETING E CADEIA DE SUPRIMENTOS EM UM
DISTRIBUIDOR DE GRANDES MARCAS

FORTALEZA

2014

ISABELLE OLIVEIRA DE QUEIROZ

ESTRATÉGIAS DE MARKETING E CADEIA DE SUPRIMENTOS EM UM
DISTRIBUIDOR DE GRANDES MARCAS

Monografia apresentada ao Curso de
Administração do Departamento de
Administração da Universidade Federal do
Ceará, como requisito parcial para obtenção do
Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Odilardo Viana Avelar
Júnior

FORTALEZA

2014

ISABELLE OLIVEIRA DE QUEIROZ

ESTRATÉGIAS DE MARKETING E CADEIA DE SUPRIMENTOS EM UM
DISTRIBUIDOR DE GRANDES MARCAS

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para a obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: 05/12/2014

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Odilardo Viana Avelar Júnior (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Áurio Lúcio Leocádio da Silva
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Luiz Carlos Murakami
Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

Quero inicialmente agradecer à Deus pelo dom da vida e por me dar forças para seguir sempre em busca de alcançar meus objetivos e conseguir realizar meus sonhos.

Aos meus pais, Ivanildo e Ivonilde Queiroz, pela paciência que sempre tiveram e têm comigo, pelos momentos em que estiveram juntos a mim, me apoiando, incentivando e dando todo o suporte necessário para que eu pudesse realizar meus objetivos e os quais, sem seus ensinamentos, eu não seria metade da pessoa que sou.

Ao meu querido irmão, Ítalo, por ser, junto aos meus pais, uma inspiração e um exemplo de pessoa pra mim.

Aos meus amigos, pela compreensão nos momentos em que abri mão de momentos com eles em prol desse trabalho e de realizar todos os meus outros objetivos e também por me ajudarem quando preciso.

Ao Movimento Empresa Júnior, que me deu a oportunidade de me apaixonar pela Administração logo no início da faculdade e onde eu pude ter várias experiências bastante agregadoras e inspiradoras, além de desenvolver e lapidar minhas habilidades e conhecimentos.

Ao meu orientador, Professor Dr. Odilardo Viana Avelar Júnior, pela paciência, dedicação e incentivo. A sua ajuda e o seu conhecimento foram imprescindíveis para a realização deste trabalho.

À banca, Prof. Dr. Áurio Leocádio e Prof. Dr. Carlos Murakami, por aceitarem fazer parte desse momento tão único.

Aos demais professores, que compartilharam do seu conhecimento e auxiliaram no nosso desenvolvimento como profissionais.

E a todos os outros que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho e para a minha formação.

Muito obrigada a todos!

RESUMO

Este trabalho objetiva estudar as estratégias de marketing e a cadeia de suprimentos em um distribuidor, observando, com isso, a utilização do ECR e dos seus elementos para estabelecer uma ligação com seus clientes e fornecedores a fim de racionalizar recursos e elevar a competitividade da empresa. Para isso, foi utilizada uma metodologia descritiva quanto aos seus fins. Além disso, para sua investigação foi utilizada de pesquisa bibliográfica e as análises foram realizadas através de um estudo de caso. O trabalho, além de apresentar a teoria relativa ao tema abordado, mostrou também uma análise da gestão da cadeia de suprimentos de uma distribuidora cearense, bem como os conceitos vistos na teoria são aplicados à rotina da empresa, agregando valor às suas operações. Através disso, o trabalho possibilitou a compreensão de como os elementos abordados agem nos objetivos de marketing de atrair e manter clientes, contribuindo para uma maior competitividade no mercado.

Palavras-chave: Estratégias de marketing. Cadeia de suprimentos. ECR.

ABSTRACT

The job has as goal study the marketing strategies and the supply chain in a distributor, observing with this, the use of ECR and its elements to connect with your customers and suppliers in order to rationalize resources and increase the company's competitiveness. For this, a descriptive methodology was used as its purpose. In addition, to this research has been used in literature and analyzes were carried out through a case study. The job, in addition to presents the theory relativity to issue addressed, showed also an analysys of the management of the supply chain of a Ceará distributor as well as the concepts seen in theory are applied to the routine of the company, adding value to their operations. Futhermore, the job enabled the understanding of how the elements addressed act on marketing objectives to attract and retain customers, contributing to increased competitiveness in the market.

Keywords: Marketing strategies. Supply chain. ECR.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Objetivo geral	9
1.2 Objetivos específicos	9
1.3 Metodologia	9
1.4 Estrutura do trabalho	9
2 ESTRATÉGIA DE MARKETING	10
2.1 Mix de marketing	10
2.1.1 <i>Produto</i>	11
2.1.2 <i>Preço</i>	13
2.1.3 <i>Praça</i>	16
2.1.4 <i>Promoção</i>	17
2.1.4.1 <i>Processo de uma comunicação eficaz</i>	17
2.1.4.2 <i>Estabelecimento do mix de promoção</i>	18
2.2 Mix de produtos	19
2.2.1 <i>Análise da linha de produtos</i>	20
2.2.2 <i>Extensão da linha de produtos</i>	20
3 CANAIS DE MARKETING E DISTRIBUIÇÃO	22
3.1 Conceito e participantes dos canais de marketing	22
3.2 Extensão e amplitude dos canais de marketing	24
3.2.1 <i>Extensão dos canais de marketing</i>	24
3.2.2 <i>Amplitude dos canais de marketing</i>	26
3.3 Segmentação e desenho do canal	27
3.3.1 <i>Sistemas de marketing</i>	29
3.3.2 <i>Fatores que afetam as decisões sobre canais</i>	30
3.3.3 <i>Avaliação das principais opções</i>	32
3.3.4 <i>Decisões de gerenciamento do canal</i>	33
3.4 Canal de marketing e distribuição física	36
4 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS (SUPPLY CHAIN MANAGEMENT)	38
4.1 Cadeia de suprimentos	38
4.2 Cadeia de Valor	40
4.3 Gestão da cadeia de suprimentos e a resposta eficiente ao consumidor	41
4.3.1 <i>Estratégias básicas do ECR</i>	43
4.3.2 <i>Intercâmbio Eletrônico de Dados – Electronic Data Interchange (EDI)</i>	44
4.3.3 <i>Gerenciamento por categorias</i>	45
4.3.4 <i>Reposição contínua</i>	46

5 METODOLOGIA	48
6 ESTUDO DE CASO	49
6.1 A Empresa	49
6.2 Histórico da empresa	49
6.3 Posicionamento	49
6.4 Gerenciamento por categorias	50
6.5 ERP	53
6.6 ECR <i>versus</i> gestão da cadeia de suprimentos no supermercado	55
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
REFERÊNCIAS	62
APÊNDICES	63
APÊNDICE A – Entrevista aplicada ao gerente de marketing da empresa distribuidora do estudo de caso	63

1 INTRODUÇÃO

Kotler e Armstrong (2007) afirmam que marketing é a administração de relacionamentos lucrativos com os clientes, onde seus principais objetivos são: a atração de novos clientes, prometendo-lhes valor superior; e a manutenção e cultivo dos atuais, através da satisfação que lhes é proporcionada.

Entretanto, antes de lhes satisfazer é preciso entender suas necessidades e desejos. Assim, um marketing forte, segundo Kotler e Armstrong (2007), solicita análise cautelosa dos clientes.

A estratégia de marketing, por sua vez, visa alcançar os fins supracitados do marketing através de estratégias específicas para cada elemento, criando planos de ações, observando e analisando as ameaças, oportunidades e demais questões relevantes para a concretização dos seus objetivos.

Kotler e Armstrong (2007) acreditam que, gerar um serviço ou produto e disponibiliza-lo aos compradores, demanda a edificação de relacionamentos não somente com os clientes, mas também com fornecedores e revendedores na cadeia de suprimentos da empresa. Sabe-se que é a cadeia de suprimentos que permite à empresa entregar valor superior aos seus clientes. Com isso, pode-se deduzir que o sucesso de qualquer empresa não depende apenas do seu desempenho, mas também na forma como toda a cadeia de suprimentos e canais de distribuição competem com os dos demais concorrentes.

Visto isso, é possível observar que tanto a cadeia de suprimentos, quanto seus canais de distribuição e suas estratégias de marketing são fundamentais para a conquista e manutenção de clientes, que são imprescindíveis para o sucesso da empresa.

Este trabalho é um estudo de caso sobre estratégias de marketing e cadeia de suprimentos. Para que uma empresa tenha um bom desempenho no atendimento aos segmentos de mercado que ela pretende atender, é necessário que ela estabeleça estratégias de marketing adequadas e um bom gerenciamento da cadeia de suprimentos.

Assim, esta monografia apresenta como justificativa a importância em compreender como esses elementos agem nos objetivos do marketing de atrair e manter clientes, contribuindo para uma maior competitividade das empresas no mercado.

1.1 Objetivo geral

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar as estratégias de marketing e a cadeia de suprimentos em um distribuidor de grandes marcas, observando a utilização dos instrumentos de ECR para estabelecer um relacionamento com seus clientes e fornecedores, com o propósito de racionalizar os recursos e elevar a competitividade da empresa.

1.2 Objetivos específicos

- Descrever e analisar as estratégias de marketing em um distribuidor;
- Analisar um distribuidor como canal de distribuição de grandes marcas.
- Verificar a cadeia de suprimentos na distribuição de grandes marcas.
- Analisar as estratégias de ECR na cadeia de suprimento de um distribuidor.
- Analisar a relação de um distribuidor com um supermercado no contexto da cadeia de suprimentos

1.3 Metodologia

A metodologia a ser utilizada será, quanto aos seus fins, descritiva, pois, segundo Vergara (2000, p.47) esse tipo de pesquisa “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”, sendo também caracterizada por “estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”.

Quanto aos meios de investigação, esse trabalho utilizou a pesquisa bibliográfica, sendo baseados em livros, revistas e demais materiais acessíveis ao público em geral. Finalmente, as análises foram realizados por meio de um estudo de caso (VERGARA, 2000).

1.4 Estrutura do trabalho

Esta monografia está estruturada com uma introdução. Um segundo capítulo sobre as estratégias de marketing. O terceiro capítulo apresenta os conceitos de canais de marketing e distribuição. No quarto capítulo ela aborda a gestão da cadeia de suprimentos e os conceitos sobre ECR. Finalmente, o estudo de caso apresenta a análise dos conceitos na empresa DAG.

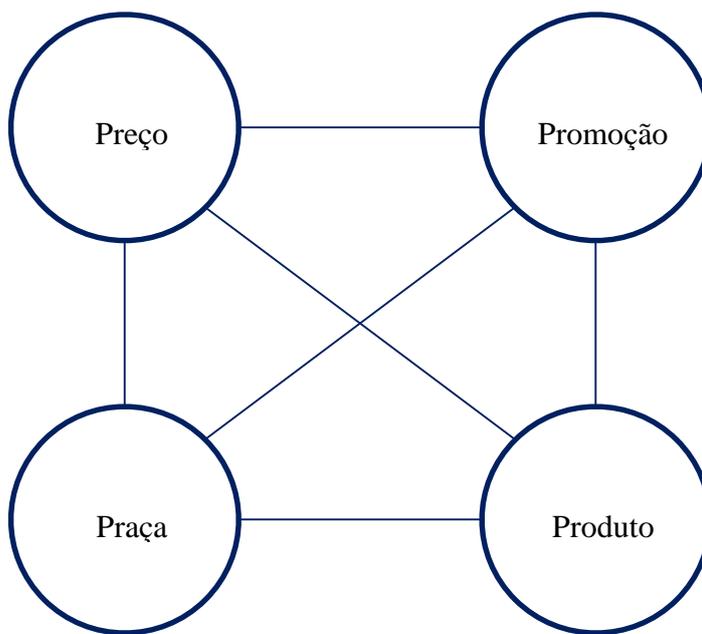
2 ESTRATÉGIA DE MARKETING

2.1 Mix de marketing

Kotler e Armstrong (1998, p. 31) definem o mix de marketing como “[...] o grupo de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado alvo”. Esse mix compreende todas as ações da empresa que objetivam influenciar a demanda pelo seu produto.

Segundo Cobra (1992), o composto de marketing realiza a interação entre a organização com seus meios ambientes externos e internos. McCarthy (APUD Cobra, 1992) afirma que essa interação se dá através dos “quatro Ps”: produto, preço, promoção e praça, representados pela figura 1.

Figura 1: Interação entre os elementos do mix de marketing



Fonte: Kotler e Armstrong (1998)

Kotler e Armstrong (1998) afirmam que o produto consiste na combinação entre bens e serviços que a empresa oferta ao público.

“Assim, o ‘produto’ de um Ford Taurus é composto de porcas e parafusos, velas, pistões, faróis e milhares de outras peças. A Ford oferece vários modelos de Taurus e vários equipamentos opcionais. O carro vem totalmente equipado, com uma garantia total que abrange todo o produto, até o cano de descarga.” (KOTLER E ARMSTRONG, 1998, p. 31)

O preço significa o valor que os clientes pagarão para obter o produto, enquanto a praça “envolve as atividades da empresa que tornam o produto disponível para os consumidores alvo” (KOTLER E ARMSTRONG, 1998, p. 31). A promoção é definida como

conjunto de atividades que noticiam aos consumidores os atributos do produto, persuadindo-os a compra-lo.

Segundo Kotler e Armstrong (1998, p. 32), “um programa eficaz de marketing reúne todos os elementos do mix de marketing em um programa coordenado, destinado a atingir os objetivos de marketing da empresa através da oferta de valor aos consumidores”. Esse mix constitui-se como um conjunto de atividades da empresa a fim de instituir um intenso posicionamento no mercado alvo.

A interação entre essas ferramentas do composto de marketing evidencia que, os serviços ou produtos a serem ofertados sejam de boa qualidade, que suas características atendam aos desejos e necessidades dos consumidores, tendo opções de estilos e modelos, com embalagens atraentes em vários tamanhos, com serviços e preços finais ao cliente, que deem retornos financeiros apropriados à organização (COBRA, 1992).

2.1.1 Produto

O produto pode ser definido, segundo Kotler e Armstrong (1998, p. 190) como “[...] qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo, e que possa satisfazer a um desejo ou necessidade”. O produto pode ser tanto objeto físico quanto pessoas, organizações, serviços, locais, ideias ou ainda combinações desses elementos. Serviços, por sua vez, são “produtos que consistem em atividades, benefícios ou satisfações que são ofertadas para a venda”, sendo intangíveis e não significam que, mesmo que pagos, resultem em propriedade.

Os produtos devem ser planejados em três níveis: produto básico, real e ampliado. De acordo com Kotler e Armstrong (1998, p. 190), “[...] o produto básico é o centro do produto total”, sendo benefícios básicos procurados no momento da compra ou ainda serviços que solucionam algum problema. Assim, ao planejar um produto, deve-se inicialmente definir quais benefícios básicos esse produto proporcionará aos consumidores.

Após a criação do produto básico, é preciso criar o produto real que deve ter cinco características: embalagem, design, nível de qualidade, marca e características. Por fim, o produto ampliado deve ser criado oferecendo benefícios e serviços adicionais ao consumidor (KOTLER E ARMSTRONG, 1998).

Um produto é mais do que algo tangível, que os consumidores tendem a analisar como um pacote de benefícios que poderá ou não satisfazer suas necessidades. No entanto, existem custos para agregar valor ao produto, e a empresa deve avaliar se seus potenciais clientes estarão preparados ou mesmo dispostos a pagar por esse valor.

Os produtos podem ser classificados ainda como produtos de consumo ou industriais. Os produtos de consumo são aqueles adquiridos pelo consumidor para sua utilização pessoal, podendo incluir nessa classificação produtos de conveniência, de especialidade, de comparação e ainda produtos não procurados Segundo (KOTLER E ARMSTRONG, 1998).

Os produtos de conveniência são aqueles comprados frequentemente e imediatamente, não utilizando de muita comparação e trabalho, possuindo alta disponibilidade e preços menores. Eles são subdivididos em produtos de primeira necessidade, que são aqueles comprados regularmente; produtos de impulso, aqueles que requerem pouca procura ou planejamento para sua compra, sendo bastante disponíveis; e ainda produtos de emergência, adquiridos quando há urgência na sua utilização (KOTLER E ARMSTRONG, 1998).

Os produtos de comparação, por sua vez, são aqueles comprados menos frequentemente e que são usualmente comparados em relação ao seu preço, qualidade, estilo e adequação. Quando esses produtos são adquiridos, geralmente requerem mais trabalho e tempo na busca por informações e também nas comparações. Eles podem ser divididos em homogêneos, semelhantes em qualidade, mas com preços bem diferentes; e também em heterogêneo, aqueles que os consumidores dão mais importância às características do produto do que ao seu preço (KOTLER E ARMSTRONG, 1998).

Os produtos de especialidade são aqueles com características impares, identificação com uma marca, sendo despendido um esforço extra pelos clientes para comprar esse produto. Por fim, os produtos não procurados são aqueles que o consumidor não tem conhecimento sobre ele ou não cogita sua compra. Por sua natureza, esses produtos necessitam de muita propaganda e outros esforços de marketing (KOTLER E ARMSTRONG, 1998).

A tabela 1 apresenta os tipos de produtos existentes, expondo o comportamento de compra do consumidor perante a eles, bem como seu preço, distribuição, promoção e exemplos desses produtos.

Tabela 1: Considerações de marketing para produtos de consumo

CONSIDERAÇÕES DE MARKETING	TIPOS DE PRODUTOS DE CONSUMO			
	Produtos de Conveniência	Produtos de Comparação	Produtos de especialidade	Produtos não-procurados
Comportamento de compra do consumidor	Compra frequente, pouco planejamento, pouca comparação ou esforço de compra, baixo envolvimento do consumidor	Compra menos frequente, muito planejamento e esforço de compra, comparação das marcas quanto a preço, qualidade e estilo	Forte preferência e lealdade por marcas, esforços especiais de compra, pouca comparação de marcas, pouca preocupação com preço	Pouco conhecimento do produto; havendo conhecimento, pouco interesse ou nenhum interesse
Preço	Preço baixo	Preço mais alto	Preço alto	Variado
Distribuição	Distribuição ampla, locais convenientes	Distribuição seletiva em poucos pontos de venda	Distribuição exclusiva em um único ou poucos pontos de venda por área de mercado	Variada
Promoção	Promoção de massa pelo produtor	Propaganda e venda pessoal promovidas pelo produtor e pelos revendedores	Promoção mais bem orientada promovida pelo produtor e pelos distribuidores	Propaganda agressiva e venda pessoal promovidas pelo produtor e pelos distribuidores
Exemplos	Pasta de dente, revistas e sabão em pó	Eletrodomésticos, televisores, móveis, roupas	Produtos de lux, como relógios Rolex ou cristais finos	Seguro de vida, doações de sangue para a Cruz Vermelha

Fonte: Kotler e Armstrong (2007)

Os produtos industriais, por sua vez, são adquiridos para serem utilizados em processos produtivos. Esses produtos são utilizados pelas empresas para produzir produtos de consumo.

Os produtos industriais podem ser classificados em: bens de capital, materiais e peças e ainda suprimento e serviços. São classificados como itens de capital aqueles utilizados na produção ou ainda nas operações do comprador, incluindo instalações e equipamentos acessórios. Já materiais e peças são aqueles que farão parte do produto através do seu processamento ou como componente do produto, incluindo peças, materiais manufaturados e ainda matérias-primas (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

2.1.2 Preço

De acordo com Kotler e Armstrong (1998), o preço pode ser definido como o “volume de dinheiro cobrado por um produto ou serviço”, ou ainda como a “soma dos valores que os consumidores trocam pelo benefício de possuírem ou usarem um produto ou serviço”.

Antigamente o fator preço era o que mais influenciava na decisão de compra do consumidor. Entretanto, atualmente, outros fatores além do preço tornaram-se mais importantes na sua decisão de compra.

As decisões sobre o apreçamento são influenciadas por fatores internos e externos. Os fatores internos que influem nesse apreçamento são os objetivos de marketing, custos, organização e a estratégia do mix de marketing.

Kotler e Armstrong (1998) afirmam que, nos objetivos de marketing, para definir o preço, a empresa deve definir sua estratégia para o produto selecionando cuidadosamente seu mercado alvo e seu posicionamento, ao mesmo tempo em que poderá buscar objetivos complementares, sendo os mais comuns a maximização do lucro corrente, liderança na qualidade do produto, sobrevivência e liderança na participação do mercado. Uma empresa pode também, evitar a entrada de concorrentes no seu mercado praticando preços baixos, ou estabilizar o mercado cobrando preços parecidos com preços de seus concorrentes.

Enquanto na estratégia de marketing devem ser analisados também, para a determinação do preço, os demais elementos do mix de marketing: produto, promoção e praça. Em alguns casos esses elementos são coordenados com o preço, sendo determinados primeiro para que então o preço seja definido, enquanto em outros, onde o preço é um elemento crucial para o posicionamento do produto, ele é definido primeiro para só então os outros elementos serem determinados. Portanto, o mix de marketing deve ser considerado no apreçamento do produto, lembrando que o consumidor busca sempre o melhor custo-benefício no produto (KOTLER E ARMSTRONG, 1998).

Os custos representam o ponto de partida, para uma empresa definir o preço que poderá cobrar pelo seu produto, sendo um elemento muito importante na estratégia de preços. O mercado e a demanda definem o limite superior de preços, enquanto os custos definem o limite inferior. Além disso, a fixação de preço tem que levar em conta o tipo de mercado em que a empresa atua.

No fim de tudo, quem decide se o preço praticado está correto é o consumidor. Kotler e Armstrong (1998) afirmam que, a empresa deve considerar como a percepção do consumidor sobre seus preços afetará sua decisão de compra, implicando “[...] saber que valor os consumidores conferem aos benefícios que recebem do produto e definir um preço que se ajuste a esse valor. Esses benefícios podem ser reais ou apenas percebidos”. Assim, geralmente há variação das estratégias de apreçamento de acordo com o segmento trabalhado, disponibilizando grupos diferentes de benefícios por preços diversos.

Cada preço cobrado leva a um nível diferente de demanda, sendo sua relação representada pela curva de demanda, onde esses fatores se relacionam de maneira inversamente proporcional, em casos normais.

Em caso de bens de prestígio, Kotler e Armstrong (1998) afirmam que o comportamento da curva de demanda pode ser crescente pelo fato dos consumidores pensarem que, quanto mais caro o produto, melhor será sua qualidade ou mais desejável ele será. Entretanto, caso o preço seja muito elevado, a demanda diminuirá. Ao fazer a mensuração da relação preço-demanda, a pesquisa de marketing não deve contemplar a variação de outros fatores que possivelmente alterem a demanda, pois assim não será possível atribuir ao fator pesquisado o quanto a demanda modificou a partir da variação dele.

Kotler e Armstrong (1998) dizem que deve ser também do conhecimento do profissional de marketing a elasticidade do preço, ou seja, como a demanda irá variar através da sua alteração. Quando uma demanda não sofre grande variação com uma pequena mudança no preço, ela é considerada inelástica. Já quando há grande alteração, ela é chamada de elástica. Sua elasticidade poderá ser calculada através da seguinte fórmula:

Elasticidade – preço da demanda = variação percentual da quantidade demandada/variação percentual do preço

Assim, “quanto menos elástica for a demanda, mais valerá ao vendedor elevar seus preços”, de acordo com Kotler e Armstrong (1998, p. 242).

Conforme Kotler e Armstrong (1998) expõem, os compradores serão menos sensíveis ao preço quando o produto ou serviço for único ou de alta qualidade, inspirando prestígio ou exclusividade, ou até mesmo quando seus substitutos são difíceis de serem encontrados ou de qualidade inferior. Quando a demanda for elástica, os preços devem ser menores a fim de vender mais e captar maiores receitas. Entretanto, deve-se observar os custos extras para produzir e vender mais, tendo cautela para que não excedam a receita extra.

Kotler e Armstrong (1998) afirmam que há ainda os fatores custos, preços e ofertas dos concorrentes a serem considerados. Ao determinar o preço de um produto ou serviço, deve-se observar seus concorrentes. Caso sejam semelhantes, os preços deverão ser também semelhantes sob pena de queda nas vendas. Caso seja de qualidade inferior, os preços deverão ser menores aos praticados pelos concorrentes, bem como se for de qualidade mais alta, poderá definir um preço também mais alto.

Além dos fatores supracitados, deve-se analisar também a conjuntura econômica, o governo, preocupações sociais, dentre outros fatores que poderão influenciar no apereçamento.

Kotler e Armstrong (1998) corroboram que a fixação de preços poderá ocorrer ainda por margem sobre os custos, no qual será acrescida uma margem padrão ao custo do produto. No entanto, deve-se considerar que o método que não considera demanda e concorrência possivelmente não terá o preço mais competitivo. Esse método só funcionará quando o preço

estabelecido gerar o nível acreditado de vendas. Ainda assim, esse é um método bastante popular, dentre outros motivos, porque os vendedores tem menos certeza da demanda do que dos custos. Outro método baseado nos custos é o apreçamento por ponto de equilíbrio ou ainda por meta de lucro, no qual, vendendo determinada quantidade esperada, a empresa atingirá seu ponto de equilíbrio ou o lucro estipulado.

O apreçamento poderá ocorrer também baseado no valor, segundo Kotler e Armstrong (1998), no qual é utilizada a percepção dos compradores com relação ao valor do produto ou serviço, e não mais dos custos do vendedor. Nesse caso, o preço deverá ser definido juntamente com os demais elementos do mix de marketing. Assim, o apreçamento inicia com a “análise das necessidades do consumidor e de suas percepções de valor, e o preço é definido para ajustar-se ao valor percebido por ele”.

De acordo com Kotler e Armstrong (1998), o preço poderá ainda ser fundamentado na concorrência, sendo fixado por valores correntes, na qual o preço é baseado no dos concorrentes, focando menos nos próprios custos e demanda, cobrando um valor semelhante ao dos concorrentes. Esse método é muito popular tanto pela dificuldade na mensuração da demanda, crendo que o valor do concorrente representa um consenso do mercado com relação ao preço que dará um retorno justo, quanto para evitar guerras de preços prejudiciais. Ele poderá também ser fixado para a concorrência, determinando-o conforme seu julgamento sobre como os concorrentes fixarão os preços deles.

2.1.3 Praça

“A maioria dos fabricantes e produtores utiliza intermediários para levar seus produtos até o mercado. Eles tentam formar um canal de distribuição – um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para o consumidor final ou organizacional.” (KOTLER E ARMSTRONG, 1998, p. 271).

Os canais de distribuição fazem a ligação entre consumidor e produtor, ajudando a completar transações na medida em que se envolvem com a informação, promoção, contato, adaptação e negociação ou realizando de fato as transações, distribuindo fisicamente, financiando e assumindo os riscos de executar o trabalho do canal.

A utilização de canais de distribuição não se limita aos fabricantes. Produtores de ideias e prestadores de serviços também precisam desses canais para tornar sua produção disponível para seu público alvo.

Um canal é mais eficiente quando cada membro do canal cumpre seu papel, se especializando em suas funções. Como o êxito de cada membro do canal depende do êxito do canal como um todo, o ideal é que todas as empresas envolvidas trabalhem conjuntamente,

sem atritos, desempenhando adequadamente seus papéis e cooperando para que o canal atinja seu objetivo, atendendo, sentindo e satisfazendo de maneira mais eficaz seu público alvo.

No entanto, segundo Kotler e Armstrong (1998), as empresas-membro se preocupam mais consigo e seus objetivos do que com o canal como um todo, embora dependam uns dos outros. Com isso, surgem os conflitos horizontais, representados pelas empresas no mesmo nível do canal; e os conflitos verticais, sendo mais comum e referente ao conflito entre empresas de diferentes níveis do mesmo canal.

Alguns conflitos no canal podem se transformar em concorrência saudável, evitando a passividade e conservadorismo. No entanto, de acordo com Kotler e Armstrong (1998), às vezes a concorrência pode prejudicá-lo. Por isso, é importante a definição dos papéis e funções de cada membro, podendo inclusive incluir uma empresa, agência ou mecanismo para administrar o canal como um todo e seus conflitos.

2.1.4 Promoção

“O programa total de comunicações de marketing de uma empresa – chamado de mix de promoção – consiste na combinação específica de propaganda, promoção de vendas, relações públicas e venda pessoal que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de propaganda e marketing”. (KOTLER E ARMSTRONG, 1998, p. 318)

As principais ferramentas de promoção são propaganda, venda pessoal, promoção de vendas e relações públicas. A propaganda é caracterizada como “qualquer forma paga de apresentação impessoal e promoção de ideias, bens ou serviços por um patrocinador identificado”, enquanto a venda pessoal tem como propósito vender e estabelecer relações com seus clientes de maneira pessoal. Já a promoção de vendas é feita de estímulos de curto prazo para motivar a aquisição ou venda de um serviço ou produto. Por fim, as relações públicas são o desenvolvimento de relações boas com os públicos da empresa a fim de adquirir uma publicidade favorável, construir uma boa imagem corporativa e ainda manipular ou afastar boatos ou histórias que não sejam favoráveis para a empresa.

2.1.4.1 Processo de uma comunicação eficaz

A comunicação envolve nove elementos: emissor, receptor, mensagem, mídia, codificação, decodificação, resposta, *feedback* e ruído. O emissor é aquele que emite, envia, a mensagem; a codificação é transformar a mensagem em algo simbólico; a mensagem, por sua vez, é o conjunto de símbolos, que foram codificados, transmitidos pelo emissor; a mídia é representada pelos canais de comunicação pelos quais a mensagem chega do emissor ao receptor; a decodificação é quando o receptor dá algum sentido a mensagem, símbolos, recebidos; receptor é aquele que recebe a mensagem; a resposta é a reação do receptor após

decodificar a mensagem; *feedback* é a resposta que o receptor envia ao emissor; e o ruído é uma distorção da mensagem não planejada.

“Assim, o comunicador de marketing deve tomar as seguintes decisões: identificar o público-alvo, determinar a resposta desejada, escolher a mensagem, escolher a mídia para enviar a mensagem, selecionar a fonte da mensagem e coletar o *feedback*”. (KOTLER E ARMSTRONG, 1998, p. 319)

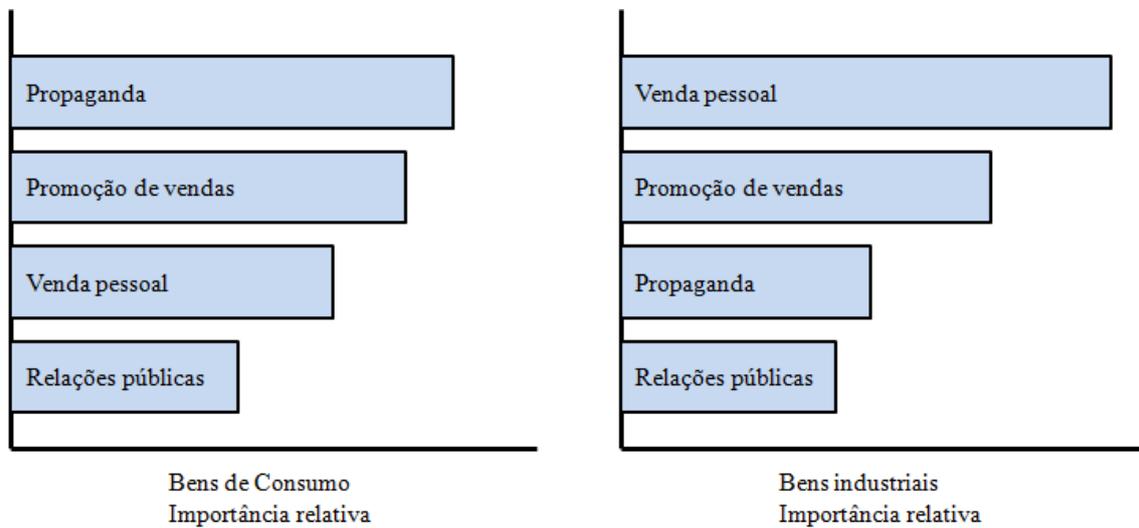
Para a eficácia da comunicação, deve-se primeiro identificar o público-alvo para então definir a resposta esperada, onde geralmente a resposta final é a compra. Entretanto, para que o cliente efetue a compra, ele deve passar por outros cinco estágios: consciência, conhecimento, simpatia, preferência e convicção.

O comunicador, então deve primeiro formar a consciência e o conhecimento sobre o produto no seu público alvo, pois pode ser que ele saiba nada ou pouco a seu respeito. Após isso, deve-se desenvolver sentimentos que deverão ser cada vez mais fortes sobre o produto, como simpatia, onde o sentimento em relação ao produto é favorável, preferência, onde ele prefere o produto comunicado aos produtos dos concorrentes, e convicção, em que o público acredita que o produto comunicado é o melhor em relação aos outros disponibilizados. Após essas etapas, pode ser que o possível comprador ainda não efetue a compra na espera por mais informações ou uma melhor situação econômica. Cabe então à empresa lançar prêmios promocionais, abatimentos ou prêmios a fim de levarem esse comprador a efetuar a compra. Claro que apenas a comunicação não é suficiente: o produto deve também oferecer um valor superior ao cliente. (KOTLER E ARMSTRONG, 1998)

2.1.4.2 Estabelecimento do mix de promoção

As diferenças entre as ferramentas disponíveis para o desenvolvimento do mix de promoção muda de acordo com os mercados finais e organizacionais. As empresas que produzem bens de consumo costumam gastar mais com propaganda, enquanto as de bens industriais costumam investir mais na venda pessoal.

Figura 2: Importância relativa das ferramentas de promoção no mercado de consumo *versus* mercado organizacional



Fonte: Kotler e Armstrong (1998)

2.2 Mix de produtos

O mix de produtos, de acordo com Kotler e Keller (2006) é o conjunto de todos os produtos que a empresa põe à venda, sendo composto por várias linhas de produtos, possuindo abrangência, extensão, profundidade e consistência específicas.

Segundo Kotler e Keller (2006), a abrangência do mix de produtos diz respeito a quantas linhas diversas de produtos a empresa disponibiliza para seus consumidores, por exemplo, se a empresa dispõe de sabão em pó, creme dental, sabão em barra e lenços de papéis, essas são as linhas com as quais ela trabalha ou mesmo fabrica.

Kotler e Keller (2006) afirmam que a extensão do mix, por sua vez, está relacionada à quantidade de itens existentes nas linhas. Utilizando do exemplo anterior: supondo que cada linha citada possua cinco itens, a empresa terá, na extensão do seu mix, vinte itens, ou seja, totalizará 20 itens com as quais ela trabalha.

A profundidade do mix de produtos refere-se, de acordo com Kotler e Keller (2006), a quantas variantes cada produto das linhas possui. Ainda utilizando o exemplo inicial: supondo que a empresa trabalhe com o sabão em pó da marca X e esse sabão possua duas opções de aromas e duas fórmulas distintas (líquido e em pó), então a profundidade desse produto será igual a quatro, pois existem quatro variantes distintas.

Kotler e Keller (2006) corroboram que a consistência do mix refere-se à quão estreita é a relação entre as diversas linhas de produtos quanto ao seu uso final, exigências de produção, canais de distribuição ou algum outro critério. Exemplificando: o mix de produtos

de uma empresa mostra-se mais consistente na medida em que seus produtos utilizam os mesmos canais de distribuição, entretanto, sua consistência diminui se eles desempenharem funções diferentes para os consumidores.

2.2.1 Análise da linha de produtos

Kotler e Keller (2006) afirmam que há a necessidade de a empresa conhecer os lucros e as vendas de cada item com o qual ela trabalha para poder, então, tomar decisões sobre eles, como mantê-los, cria-los, renová-los, etc. É necessário também que a empresa conheça o perfil do consumidor de cada linha de produtos.

A linha de produtos de uma empresa mostra-se vulnerável quando ela possui uma alta concentração de vendas em poucos itens. Com isso, mostra-se fundamental o monitoramento e proteção desses itens vulneráveis, bem como a reavaliação daqueles que representam um baixo percentual de vendas e lucros da linha. Todas as empresas possuem margens diferentes para seus itens, podendo classifica-los em quatro tipos: produto central, produtos básicos, especialidades e itens de conveniência. (KOTLER E KELLER, 2006)

Kotler e Keller (2006) afirmam que, o produto central é o básico, mas que gera um volume de vendas alto e grandes promoções. Por exemplo, o pão e o leite em um supermercado. Os produtos básicos, por sua vez, são aqueles com menor volume de vendas e nenhuma promoção, mas que produzem margens um pouco maiores. As especialidades tem um menor volume de vendas, mas, em contrapartida, pode oferecer grandes promoções ou ainda originar renda pelos seus serviços, como instalação ou entrega. Os itens de conveniência são aqueles que possuem um volume de vendas significativo, porém têm menos promoções, no entanto o consumidor tende a adquiri-lo no mesmo local onde comprou o produto central ou básico, pois o deslocamento para adquiri-lo não compensa, sendo mais conveniente sua compra na mesma loja, podendo, então, gerar maiores margens.

Também é de fundamental importância entender o perfil do mercado-alvo e também o perfil dos produtos do concorrente, para fazer o mapeamento dos produtos. Esse mapeamento mostra quais itens do concorrente confrontam com os da empresa, as oportunidades de lançamento de novos itens em que a demanda do mercado ainda não foi suprida, além da identificação dos segmentos do mercado. Com isso, a análise das linhas de produtos existentes na empresa fornece informações imprescindíveis sobre a extensão da linha de produtos e ainda a determinação do preço do mix de produtos.

2.2.2 Extensão da linha de produtos

“Os objetivos da empresa influenciam a extensão da linha de produtos. [...] As empresas que buscam grande participação de mercado e rápido crescimento do mercado preferirão linhas mais extensas. Aquelas que enfatizam a alta lucratividade

adotarão linhas mais reduzidas que consistirão em itens cuidadosamente escolhidos”. (KOTLER E KELLER, 2006, p. 377)

As linhas de produtos tendem a sofrer expansão com o passar do tempo a fim de satisfazer seus clientes e escoar o excesso de capacidade produtiva. Essa expansão ocorre de duas maneiras: ampliando a linha ou complementando-a.

Kotler e Keller (2006) corroboram que a ampliação ocorre quando a expansão da linha ocorre para além da faixa atual, podendo amplia-la para o mercado abaixo, acima ou nos dois sentidos. Os motivos para que isso ocorra são diversos, podendo ser pela percepção de oportunidades de crescimento com o novo mercado que será trabalhado, bloqueio de uma possível expansão dos concorrentes, estagnação ou declínio do mercado atual, obtenção de maiores margens, etc.

Enquanto a complementação da linha ocorre pela adição de itens ao mix já existente, segundo Kotler e Keller (2006), podendo acontecer com o objetivo de satisfazer o mercado-alvo ou os revendedores, preencher oportunidades que os clientes possam aproveitar, aumentar a lucratividade, dentre muitos outros.

3 CANAIS DE MARKETING E DISTRIBUIÇÃO

Kotler e Armstrong (2007) corroboram que as decisões acerca do canal de marketing e distribuição física de uma organização afetam bastante e diretamente todas as outras decisões de marketing. O preço de um produto, por exemplo, deverá levar em conta se ela vende diretamente aos consumidores, se usa lojas especializadas ou se trabalha com redes de descontos nacionais.

A força de vendas e decisões de comunicação da empresa, por sua vez, dependem do que os componentes do canal necessitam: se precisam de treinamento, apoio ou motivação. Já a decisão de desenvolver ou adquirir novos produtos depende em como eles se adéquam à capacidade dos participantes do canal. (KOTLER E ARMSTRONG, 2007)

Com alguns dos elementos afetados pelas decisões sobre os canais de marketing e distribuição expostos, pode-se perceber o quão importante é o estudo e a análise desses canais e as decisões sobre eles.

3.1 Conceito e participantes dos canais de marketing

Muitos fabricantes não vendem de forma direta para os consumidores finais, estando, entre essas duas partes, alguns intermediários que executam várias funções. Esses intermediários integram o canal de marketing, também conhecido como canal comercial ou ainda canal de distribuição. (KOTLER E KELLER, 2006)

Assim, segundo Kotler e Keller (2006), canais de marketing podem ser conceituados como um conjunto de organizações com funções definidas que atuam de forma interdependente com o objetivo de tornar disponível um produto ou serviço para uso ou consumo.

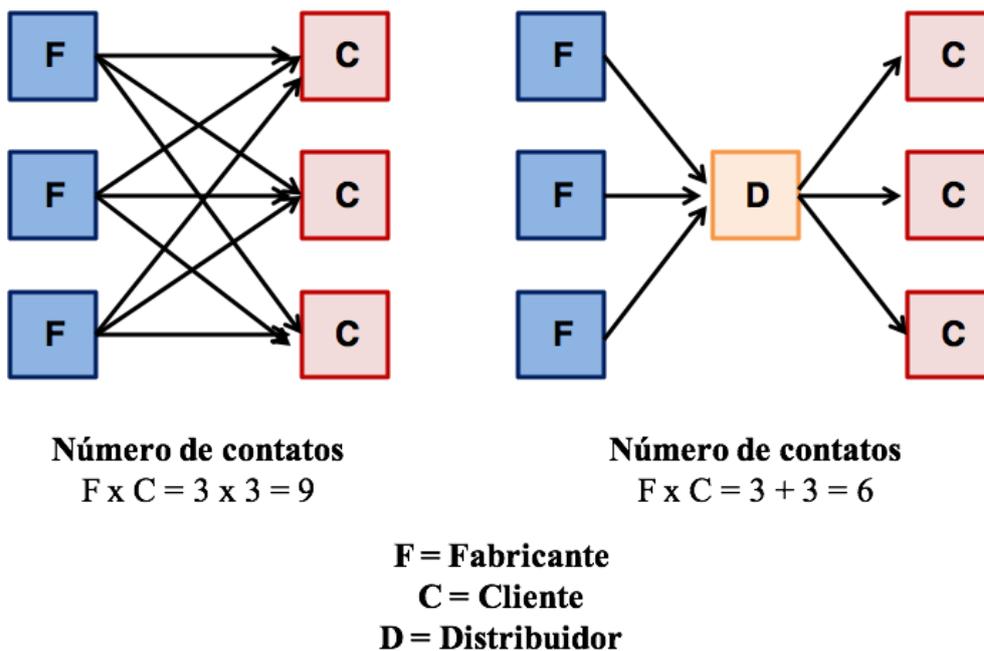
Kotler e Armstrong (2007) afirmam que para gerar e disponibilizar um produto ou serviço aos consumidores é necessário construir um relacionamento não apenas com seus clientes, mas também com seus revendedores e fornecedores.

O uso de intermediários deve-se ao fato de que eles, geralmente, apresentam maior eficiência em disponibilizar mercadorias para o consumidor devido aos contatos que possui, à especialização, à escala operacional e à experiência. A utilização de intermediários permite, também, transformar os produtos fabricados em produtos desejados pelos clientes, pois os fabricantes produzem grandes quantidades de pequenas variedades de produtos, enquanto o

consumidor quer pequenas quantidades de vários tipos de produtos. Com isso, o papel do intermediário é viabilizar isso, tornando possível para o consumidor adquirir os produtos como deseja. (KOTLER E ARMSTRONG, 2007)

A figura 3 mostra como a utilização de um distribuidor aumenta a eficiência tanto do número de contatos a serem realizados quanto do trabalho a ser executado.

Figura 3: Como um distribuidor aumenta a eficiência



Fonte: Kotler e Keller (2006)

“Assim, os intermediários desempenham um importante papel na correspondência entre oferta e demanda. Ao disponibilizar produtos e serviços para os consumidores, os membros do canal agregam valor ao servir de ponte nas grandes lacunas de tempo, espaço e posse que separam as mercadorias e os serviços daqueles que eventualmente os utilizarão.” (KOTLER E ARMSTRONG, 2007, p. 306).

Há ainda outras vantagens na utilização de intermediários em seus canais de marketing, como o fato de que nem todos os fabricantes “dispõem de recursos financeiros para comercializar seus produtos diretamente”; além de que, em alguns casos, é mais interessante para o fabricante investir em seu negócio principal, visto que não haverá um retorno maior investindo em um varejo próprio; por fim, a comercialização direta é inviável em alguns casos, a depender do produto ou serviço vendido. (KOTLER E KELLER, 2006)

De acordo com Kotler e Armstrong (2007), os participantes dos canais de distribuição desempenham algumas funções que auxiliam no término das transações, a saber: “coletar e distribuir dados de pesquisas e inteligência de marketing sobre agentes e forças

presentes no ambiente de marketing necessários para planejar e ajudar a executar permutas”; promover mensagens que sejam persuasivas sobre uma oferta; descobrir e comunicar-se com potenciais compradores; ajustar a oferta às necessidades do consumidor; negociar preços e condições de oferta a fim de transferir a propriedade do produto ou serviço.

Outros intermediários ajudam também no cumprimento de transações finalizadas, afirmam Kotler e Armstrong (2007), executando as atividades de distribuição física, financiamento e assumindo os riscos inerentes ao trabalho do canal.

Na decisão de quem irá executar essas funções, Kotler e Armstrong (2007) dizem que é importante analisar quais potenciais intermediários oferecerão um maior valor em relação ao custo, ou seja, um melhor custo-benefício. Paralelo a isso, deve-se observar que, caso seja o fabricante a desempenhar essas funções, seus custos subirão, impactando diretamente no preço do produto ou serviço a ser disponibilizado.

Segundo Kotler e Keller (2006), ao gerenciar seus intermediários, a empresa também deverá decidir quanto irá dedicar às estratégias de *push* (pressão) e *pull* (atração). Na estratégia de *push*, os intermediários são induzidos a promoverem e venderem mais o produto ou serviço aos consumidores através da equipe de vendas e promoção que trabalha diretamente com o revendedor. Enquanto na estratégia de *pull*, a empresa utiliza a promoção e propaganda para induzir o consumidor a pedir o produto aos intermediários do canal, gerando uma demanda pelo produto.

3.2 Extensão e amplitude dos canais de marketing

3.2.1 Extensão dos canais de marketing

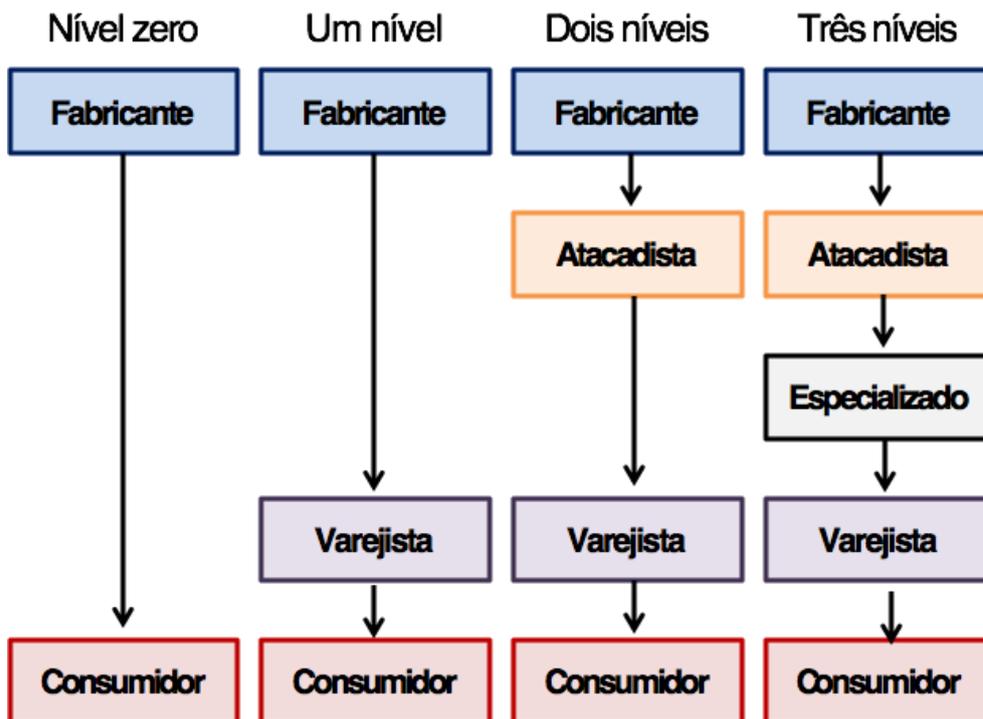
O fabricante e o consumidor final são os elementos fundamentais, que fazem parte de todos os canais de marketing. Os canais de marketing estabelecem a ligação fundamental entre estes dois agentes. Assim, dependendo das necessidades de fluxo físico dos produtos, será configurada uma quantidade de níveis intermediários entre o produtor e o consumidor, que indicam a extensão de um canal.

O canal de nível zero, de acordo com Kotler e Keller (2006), também conhecido como marketing direto, consiste na venda direta do fabricante para o consumidor final. Alguns exemplos são as vendas porta a porta, reuniões em casa com demonstrações dos produtos, telemarketing, mala direta, venda pela internet, loja do próprio fabricante, dentre outros.

O canal de um nível tem apenas um intermediário, podendo ser um varejista ou um distribuidor industrial. O canal de dois níveis conta com dois intermediários, sendo eles um atacadista e um varejista ou um representante do fabricante e um distribuidor industrial. Há também o canal de três níveis, que inclui um atacadista, um atacadista especializado e um varejista, para o mercado de bens de consumo, ou uma divisão de vendas do fabricante, o representante do fabricante e distribuidores industriais, no caso de ser um canal de marketing industrial. Há canais ainda mais extensos, que contam com um maior número de intermediários. (KOTLER E KELLER, 2006)

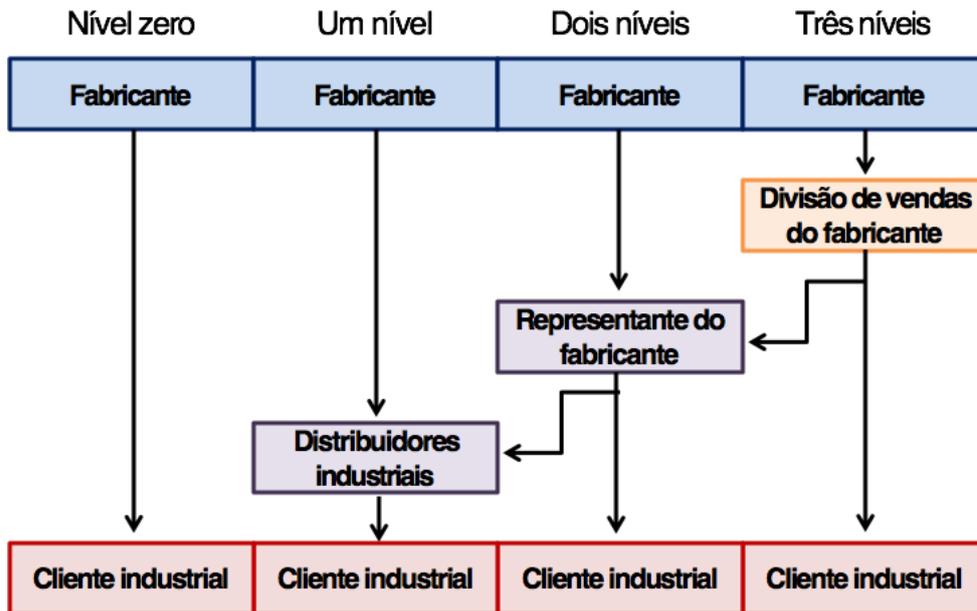
A figura 4 ilustra as extensões dos canais de marketing no mercado de bens de consumo, enquanto a figura 5 representa a extensão dos canais de marketing no meio industrial.

Figura 4: Canais de marketing de bens de consumo



Fonte: Kotler e Keller (2006)

Figura 5: Canais de marketing industriais



Fonte: Kotler e Keller (2006)

“Os canais normalmente descrevem o movimento de produtos da sua origem até chegar ao usuário. Pode-se falar também sobre canais reversos. Eles são importantes nos seguintes casos: (1) na reutilização de produtos ou contêineres (como tambores para produtos químicos); (2) no acondicionamento de produtos (como circuitos impressos ou computadores) para revenda; (3) na reciclagem de produtos (como papel); e (4) no descarte de produtos e embalagens (como lixo reciclável). Vários intermediários atuam nos canais reversos, incluindo os centros de remissão dos fabricantes, grupos comunitários, intermediários tradicionais como os de latas e garrafas de refrigerantes, especialistas em coleta de lixo, centros de reciclagem, agentes de reciclagem de lixo e usinas de processamento.” (KOTLER E KELLER, 2006, p. 472)

3.2.2 Amplitude dos canais de marketing

Kotler e Keller (2006) afirmam que a empresa deverá optar também pela quantidade de intermediários a serem empregados em cada nível do canal, podendo escolher dentre três estratégias: distribuição exclusiva, seletiva ou intensiva.

Na distribuição exclusiva, o número de intermediários é bastante limitado. Geralmente essa estratégia é utilizada quando o produtor quer manter o controle sobre os revendedores, em especial sobre o nível e produção dos serviços oferecidos por eles. Com isso, espera-se mais dedicação e habilidade nas vendas por parte do revendedor. No entanto, é necessário um relacionamento mais estreito entre revendedor e produtor. (KOTLER E KELLER, 2006)

Esse tipo de distribuição é comumente encontrado para venda de automóveis de luxo ou de roupas femininas de grife. A distribuição exclusiva valoriza também a imagem do produto. “Geralmente, as empresas que adotam essa opção estão visando a um segmento único, bem definido, e necessitam de volume significativo de *inputs* em relação a como seus produtos estão posicionados para o consumidor final”. (FERREL *et al.*, 2000, p. 98)

A distribuição seletiva, segundo Kotler e Keller (2006) têm intermediários que desejam vender um produto específico, sendo esse tipo bastante utilizado por novas empresas que buscam distribuidores ou mesmo por empresas já estabelecidas.

Nesse tipo de distribuição, podem ser desenvolvidos bons relacionamentos com os membros do canal selecionado, além de que espera-se esforços acima da média em termos de venda do produto do fabricante. Esse modelo permite também uma boa cobertura de mercado, com menor custo, porém maior controle, em relação à distribuição intensiva, apresentando-se como um meio termo entre ela e a distribuição exclusiva. (KOTLER E ARMSTRONG, 2007)

Na distribuição intensiva, o produtor disponibiliza seus produtos ou serviços no maior número de pontos de venda possível, sendo uma estratégia muito utilizada para produtos que o consumidor só compra se estiverem bastante visíveis. De acordo com Kotler e Keller (2006), a distribuição intensiva, por aumentar a disponibilidade do que é produzido, pode culminar em uma competição entre os varejistas, que “brigarão” por preço, diminuindo a lucratividade e o interesse na sua venda.

Muitas vezes, as empresas que empregam a estratégia de marketing de massa para a segmentação utilizam a estratégia de distribuição intensiva. (FERREL *et al.*, 2000)

3.3 Segmentação e desenho do canal

“A configuração do canal de marketing ajuda a dirigir o fluxo de produtos e recursos de produtores a consumidores. Há muitas opções de desenhar canais de marketing. Infelizmente, a natureza da concorrência e o comportamento do consumidor podem limitar as opções do gerente de marketing.” (FERREL *et al.*, 2000, p.99)

Para a definição do canal de marketing, deverão ser decididos, inicialmente, quais os objetivos do canal em termos do nível de serviço desejado pelos consumidores-alvo. Com isso, ela deverá observar que segmentos serão atendidos e quais canais melhor atendem cada segmento, atentando-se também para o custo que cada canal representa. (KOTLER E ARMSTRONG, 2007)

Kotler e Armstrong (1998, p. 280) afirmam que “os objetivos do canal devem ser definidos em termos do nível de serviço desejado pelos consumidores-alvo”. Seus objetivos também sofrem grande influência da natureza dos seus produtos, se são perecíveis precisam de um marketing mais direto, por exemplo; intermediários que possam e desejem fazer as tarefas delegadas a eles; situação da empresa, seu tamanho, situação financeira, etc; ambiente, como fatores econômicos, restrições legais; e concorrentes.

De acordo com Kotler e Armstrong (2007), seus objetivos também serão influenciados pela natureza da empresa, seus intermediários de marketing, seus produtos, o ambiente em que está inserida e seus concorrentes.

Após o estabelecimento dos objetivos, há a necessidade de identificar as principais alternativas. A empresa deverá analisar que tipos de membros estão disponíveis para executar as tarefas necessárias, dentre as quais podem surgir as seguintes alternativas: força de vendas da própria empresa, designando e treinando vendedores que atuarão externamente ou internamente, através de televendas, no último caso; representante de vendas do fabricante, que são empresas que já trabalham com produtos relacionados, mas produzidos por outras empresas; ou ainda distribuidores industriais, que farão o papel de comprar e vender os produtos, em troca de distribuição privilegiada, treinamento, apoio promocional e uma boa margem de lucro. (KOTLER E ARMSTRONG, 2007).

Às vezes, um canal não convencional é escolhido devido à dificuldade ou custo apresentarem-se mais baixos do que quando trabalhados com canais dominantes. A vantagem disso dá-se, também, na concorrência, que será menor nas primeiras investidas nesse canal. (KOTLER E KELLER, 2006)

Também é importante, para o desenho do canal, decidir o número de intermediários que o canal terá em cada nível, podendo optar entre três estratégias explicadas anteriormente: distribuição exclusiva, distribuição seletiva e distribuição intensiva.

Para que seja feito o desenho do canal, deve-se definir também os direitos e responsabilidades de cada membro do canal, sendo cada um tratado respeitosamente, possuindo a oportunidade de ser lucrativo. (KOTLER E KELLER, 2006)

Segundo Kotler e Keller (2006), a política de preços, os direitos territoriais, as condições de venda e os serviços específicos que cada parte pode realizar constituem os principais elementos do “mix de relações comerciais”.

Kotler e Keller (2006) afirmam que na política de preços deve conter uma lista de preços e um programa de descontos determinados pelo fabricante, mas que os intermediários considerem justos. É importante salientar que essa relação deve ser de ganha-ganha, a fim de que seja a mais “amigável” possível e para que todas as partes saiam ganhando com essa parceria.

De acordo com Kotler e Keller (2006), as condições de venda, por sua vez, referem-se aos termos de pagamento e às garantias do fabricante. Geralmente, quando os distribuidores fazem seus pagamentos adiantados ao produtor, ele concede descontos.

Kotler e Keller (2006) corroboram que os direitos territoriais dos distribuidores definem o espaço de cada distribuidor, em que território ele poderá atuar, bem como os termos em que o fabricante poderá trabalhar com seus outros distribuidores, caso tenha.

Por fim, Kotler e Keller (2006) afirmam que os serviços e responsabilidades mútuos são condições observadas que devem ser cuidadosamente expressas, ainda mais em canais franqueados e exclusivos.

3.3.1 Sistemas de marketing

Segundo Kotler e Armstrong (1998), os canais de distribuição costumavam ser constituídos por empresas independentes, soltas, que tinham pouca preocupação com o sucesso do canal como um todo, visando à concretização apenas dos seus objetivos, mesmo que isso custasse os rendimentos dos demais membros do canal. Os sistemas de marketing são constituídos pelos sistemas verticais (corporativo, contratual e administrado), horizontais e ainda pelos sistemas híbridos de marketing.

Kotler e Armstrong (1998) afirmam que o sistema vertical de marketing (SVM) corporativo é constituído, por sua vez, por vários estágios sucessivos de distribuição e produção sob uma única propriedade, enquanto o “SVM administrado coordena sucessivos estágios de produção e distribuição, não através de posse comum ou laços contratuais, mas através do tamanho e poder de uma das partes”.

Kotler e Armstrong (1998) corroboram que o SVM contratual, por sua vez, é feito por empresas independentes que se unem através de contratos objetivando maior economia ou impacto de vendas do que teriam caso atuassem sozinhas, podendo ser classificadas em três tipos: redes voluntárias patrocinadas por atacadistas, em que eles “organizam redes de varejistas independentes para ajuda-los a concorrer com grandes redes”; cooperativas de

varejistas, em que eles formam uma entidade comercial conjuntamente, almejando cuidar das compras ou até mesmo da produção; enquanto a franquia “é um sistema no qual um membro do canal chamado franqueador une vários estágios do processo de produção-distribuição”. Já no sistema de franquia existem aquelas para varejistas, patrocinado pelo fabricante; para atacadistas, patrocinado pelo fabricante; e o sistema patrocinado por empresas de serviços.

“Outro desenvolvimento de canal é o sistema horizontal de marketing, em que duas ou mais empresas em um mesmo nível juntam-se para seguir uma nova oportunidade de marketing. Trabalhando juntas, as empresas podem combinar seus capitais, capacidade de produção ou recursos de marketing visando a melhores resultados. Podem também juntar forças com concorrentes e não-concorrentes, trabalhar juntas em uma base temporária ou permanente, ou criar uma empresa em separado”. (KOTLER E ARMSTRONG, 1998, p. 278)

O sistema híbrido de marketing, segundo Kotler e Armstrong (1998), acontece quando uma empresa estabelece dois ou mais canais para chegar a um ou mais segmentos de consumidores. Esse sistema oferece muitas vantagens para empresas com grandes e complexos mercados. A cada novo canal aberto, a empresa expande suas vendas e cobertura de mercado, além de ganhar a oportunidade de adaptação dos seus serviços e produtos às necessidades dos diferentes segmentos de clientes. Esses canais múltiplos também podem estar sob o controle de um fabricante.

3.3.2 Fatores que afetam as decisões sobre canais

Las Casas (2002) afirma que o fator produto exerce grande influência sobre qual estratégia de canal será utilizada. Por exemplo, produtos tecnologicamente complexos devem ser vendidos através de um canal curto, pois quanto mais extenso for o canal, maior será a transferência de informações, podendo vir a prejudicar o processo de comunicação.

O mesmo ocorre com produtos perecíveis, que também devem optar por canais mais curtos, pois caso leve muito tempo para chegar ao consumidor final poderá estar impróprio para seu consumo. (LAS CASAS, 2002)

Segundo Las Casas (2002), de forma semelhante acontece com produtos destinados à classe “A”, que possuem preço elevado e possuem como objetivo proporcionar *status* aos seus consumidores. Ele deverá seguir por um canal menor a fim de limitar sua distribuição, tornando-o mais valorizado no mercado, diferente de um produto mais popular, acessível, destinado ao grande público, que utilizará de um canal mais longo, com mais intermediários, visando a massificação desse produto ou serviço.

Las Casas (2002) corrobora que outro fator importante são os intermediários, bastante relacionado ao tópico anterior. Assim, se determinado fabricante (por exemplo, de produtos tecnologicamente complexos), que depende de vendedores especializados, constatar que no seu ramo não existem intermediários capacitados para vender esse tipo de produto, poderá optar por realizar essa venda de forma direta.á optar por realizar essa venda de forma direta.

O mercado também tem grande influência sob a decisão sobre quais canais utilizar. De acordo com Las Casas (2002), um mercado concentrado, com consumidores próximos, pode optar pela venda direta ou por canais mais curtos, enquanto um mercado no qual seus consumidores encontram-se mais dispersados podem optar por utilizar canais de distribuição com mais intermediários.

Mudanças nos hábitos de compra dos consumidores também podem impactar na escolha do canal. Produtos que anteriormente eram vendidos em farmácias e drogarias, por exemplo, hoje podem ser facilmente comprados também em supermercados, mercearias, etc. Com essa mudança, os canais utilizados certamente tiveram que sofrer modificações a fim de adequar-se à nova realidade de consumo do seu mercado. (LAS CASAS, 2002)

O meio ambiente também exerce influência sobre a decisão dos canais. Por exemplo, na época do Plano Cruzado I, em que os preços foram congelados, várias empresas tiveram que racionalizar sua distribuição a fim de diminuir seus custos e conseguir lucrar mais. (LAS CASAS, 2002)

A concorrência também afeta nessa decisão. “Sistemas de distribuição muito concorridos podem determinar uma estratégia de marketing direcionada a canais não muito utilizados.” (LAS CASAS, 2002, p. 218). Ele cita que um exemplo disso é a Avon, que optou pela venda direta enquanto seus concorrentes vendiam através de intermediários varejistas, com isso ela não disputou diretamente com eles e, como consequência, obteve resultados bastante positivos.

Por fim, um último item a ser considerado é a condição da própria empresa, que irá determinar o desenho do canal de distribuição a ser definido. Las Casas (2002) afirma que, para isso, devem ser considerados os objetivos da empresa e os recursos que ela dispõe. Caso a empresa possua limitações financeiras, ela poderá escolher um canal mais extenso, ao passo

que uma empresa sólida financeiramente poderá escolher um canal mais enxuto, assumindo algumas funções que seriam dos intermediários.

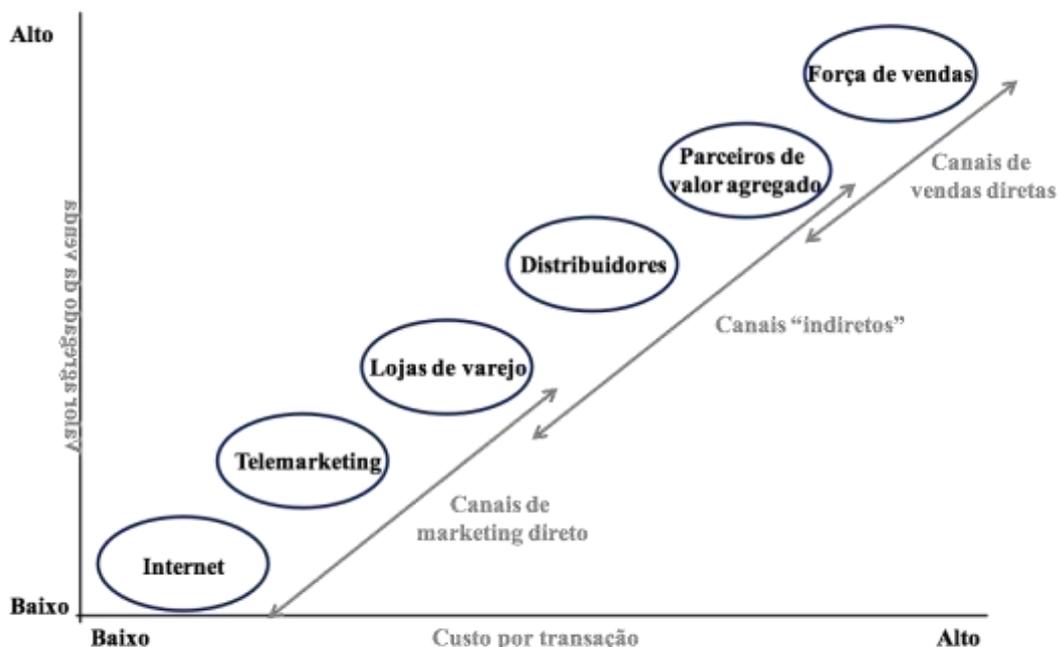
3.3.3 Avaliação das principais opções

As opções do canal devem ser avaliadas de acordo com os critérios econômicos, de controle e de adaptação.

Kotler e Keller (2006) dizem que com relação aos critérios econômicos, sabe-se que cada opção culminará em um custo diferente de vendas e custos. Quando as empresas descobrem um canal de baixo custo que seja conveniente às suas necessidades, elas procuram migrar seus clientes para que eles passem a utiliza-lo, oferecendo inclusive recompensas a eles, em alguns casos. No entanto, canais com custos menores geralmente oferecem serviços menos personalizados e isso, dependendo do produto a ser vendido, pode não ser bom. Consumidores de produtos mais complexos optam por canais mais personalizados, enquanto, por exemplo.

A figura 6 ilustra os custos dos diversos canais com seus valores agregados.

Figura 6: Custos de diferentes canais diferentes *versus* valores agregados



Quanto aos critérios de controle e adaptação, observa-se que a utilização de representantes de vendas pode gerar um problema de controle, pois é uma empresa independente a fim de maximizar seus lucros. Esses representantes podem acabar concentrando seus esforços de vendas nos clientes que compram mais, mas não necessariamente naqueles que compram as mercadorias do fabricante. Também corre o risco de que esses intermediários não dominem os detalhes técnicos do produto, ou ainda, lidem com os materiais de promoção de maneira menos eficaz. (KOTLER E KELLER, 2006)

Para que um canal seja desenvolvido, o fabricante e seus intermediários devem estabelecer um grau de compromisso uns com os outros por um período específico. Segundo Kotler e Keller (2006), no entanto, esse compromisso reduz a capacidade do fabricante em responder às mudanças do mercado. Para mercados e produtos que possuem rápida alteração, voláteis ou incertos, o canal precisa ser mais adaptável, flexível.

3.3.4 Decisões de gerenciamento do canal

Para Kotler e Keller (2006), o cliente vê os canais como a empresa, por isso, é importante que a seleção dos membros dos canais seja feita cuidadosamente. Para isso, similar ao que ocorre na escolha de pessoas para as organizações, os fabricantes devem escolher as características ideais desses membros. Para isso, deve-se avaliar a experiência que esse “candidato” possui no negócio, há quanto tempo trabalha com isso, quais as outras linhas que ele vende, seu histórico de crescimento e de lucro, seu grau de solvência, sua capacidade em cooperar e sua reputação no mercado.

“Depois que a empresa escolhe uma alternativa de canal, cada intermediário deve ser selecionado, treinado, motivado e avaliado. Os arranjos dos canais devem ser modificados com o tempo.” (KOTLER E KELLER, 2006, p. 479)

Kotler e Keller (2006) afirmam que, caso sejam utilizados representantes nos canais, deve-se avaliar quantas outras linhas são vendidas e suas características, bem como tamanho e qualidade da força de vendas. No entanto, se forem lojas que desejam distribuição exclusiva, é preciso avaliar em quais locais elas atuam, potencial de crescimento e o tipo de cliente que possui.

Quanto aos programas de treinamento a serem dados aos membros do canal, eles precisam ser cuidadosamente planejados e implementados.

Com relação à motivação dos membros do canal, a empresa fabricante deve identificar as necessidades e “construir um posicionamento de canal de modo que sua oferta de canal seja talhada sob medida para fornecer valor superior a esses intermediários.” (KOTLER E KELLER, 2006, p. 480)

Kotler e Keller (2006) afirmam que, inicialmente, o fabricante deve entender as necessidades e desejos dos intermediários. Com isso, ela deve oferecer programas de treinamento, de pesquisa de mercado e outros que visem melhorar o desempenho dos membros do canal, deixando clara a parceria entre eles a fim de todos esforcem-se conjuntamente para satisfazer o consumidor final.

Para que todos tenham uma atitude cooperativa, segundo Kotler e Keller (2006), os fabricantes podem exercer diferentes tipos de poder: coercitivo, de recompensa, legitimado, de especialista e de referência.

No poder coercitivo, de acordo com Kotler e Keller (2006), o fabricante ameaça os intermediários de reduzir seus investimentos ou mesmo acabar com o relacionamento, caso não cooperem. Se esses intermediários forem bastante dependentes do fabricante, esse poder pode ser bem eficaz. No entanto, esse poder pode produzir ressentimento e até mesmo fazê-los organizar um poder contrário.

Já no poder de recompensa, Kotler e Keller (2006) afirmam que é oferecido aos intermediários, caso executem ações ou funções específicas, uma recompensa, benefício adicional. Esse poder produz resultados melhores que o anterior, no entanto, pode ser superestimado. Os membros do canal podem fazer as vontades do fabricante apenas pelo benefício que ele terá, não poder acreditar que essa é a melhor estratégia. Com isso, podem vir a esperar por recompensas sempre que o produtor quiser determinado comportamento.

No poder legitimado, o comportamento dos membros do canal é garantido por contato. Caso os intermediários considerem o fabricante um líder legítimo, esse poder funcionará. (KOTLER E KELLER, 2006)

No poder de especialista, o produtor tem um conhecimento valorizado pelos intermediários. Se esse conhecimento for repassado a eles, esse poder se enfraquece. Segundo Kotler e Keller (2006), com isso, novas especialidades devem ser desenvolvidas continuamente pelos fabricantes para que os demais membros continuem cooperando.

Por último, o poder de referência, no qual o produtor é tão respeitado que a associação dos intermediários a ele é motivo de orgulho para eles, de acordo com Kotler e Keller (2006).

“A maioria dos fabricantes vê como um enorme desafio conseguir a cooperação dos intermediários. Eles geralmente utilizam táticas de motivação positivas, como margens de lucro mais elevadas, condições especiais, prêmios, verbas para propaganda cooperativa, verbas de exposição e concurso de vendas. Às vezes, também aplicam sanções, como ameaças de reduzir margens, aumentar o tempo de entrega ou encerrar o relacionamento. O ponto fraco dessa abordagem é a aplicação grosseira da mentalidade de estímulo-resposta.” (KOTLER E KELLER, 2006, p. 481)

Os membros do canal devem ter seu desempenho periodicamente avaliado com relação à “quota de vendas, níveis médios de estoque, tempo de entrega ao cliente, tratamento dado a mercadorias danificadas ou perdidas e cooperação nos programas promocionais e de treinamento.” (KOTLER E KELLER, 2006, p. 481) Os mesmos autores afirmam que, com isso, o produtor poderá descobrir se está pagando um valor justo ao trabalho desempenhado pelos demais membros do canal. Um método de melhorar esse desempenho é o estabelecimento de acordos, por parte do fabricante, com os intermediários, segundo os quais paguem determinadas quantias pelo desempenho de cada intermediário a cada serviço feito. Aqueles que tiverem fraco desempenho devem ser aconselhados, retreinados, motivados ou dispensados.

O canal deve ser frequentemente revisado e modificado pelo fabricante. A modificação é necessária quando o canal de distribuição não executa suas atividades como planejado, “quando os padrões de compra do consumidor mudam, quando o mercado se expande, quando surgem novos concorrentes ou canais de distribuição, ou quando o produto chega aos últimos estágios de seu ciclo de vida.” (KOTLER E KELLER, 2006, p. 481)

“Nenhum canal de marketing permanece eficaz por todo o ciclo de vida do produto. Os primeiros compradores podem estar dispostos a pagar por canais de alto valor agregado, mas os compradores posteriores tendem a se transferir para canais de menor custo.” (KOTLER E KELLER, 2006, p. 482)

Em mercados bastante competitivos, é comum que haja mudanças na estrutura do canal com o tempo. Essa estrutura tende a ir em direção à estrutura ótima. A mudança pode incluir o acréscimo ou retirada de intermediários, de canais específicos ou ainda o desenvolvimento de um novo método de venda das mercadorias. (KOTLER E KELLER, 2006)

Segundo Kotler e Keller (2006), a decisão de mudança da estrutura envolve uma análise progressiva do canal, por exemplo, como ficariam os lucros com essa modificação. No entanto, a decisão mais difícil diz respeito à revisão da estratégia do canal como um todo.

3.4 Canal de marketing e distribuição física

Muitas vezes é mais fácil vender um produto do que fazê-lo chegar aos consumidores. Segundo Kotler e Armstrong (1998, p. 284), “a eficácia da logística tem um grande impacto na satisfação do consumidor e nos custos da empresa. Um sistema de distribuição precário pode destruir um bom esforço de marketing”.

“Distribuição física é o ramo da logística empresarial que trata da movimentação, estocagem e processamento de pedidos dos produtos finais da firma. Costuma ser a atividade mais importante em termos de custo para a maioria das empresas, pois absorve cerca de dois terços dos custos logísticos.” (BALLOU, 1993, p. 40)

Kotler e Armstrong (2007) corroboram que a logística de marketing, chamada também de distribuição física, contempla o planejamento, implementação e controle do fluxo dos materiais, produtos finais e o que estiver relacionado a isso, desde seu ponto de origem até o ponto em que esse produto será consumido, visando atender às exigências dos clientes de forma lucrativa. Resumindo: envolve levar o produto certo ao cliente certo, no lugar e hora certa.

A logística está cada vez mais valorizada, pois, de acordo com Kotler e Armstrong (1998), já há a compreensão de que ela é um aspecto fundamental do serviço ao cliente, sendo a chave para conquista-los e mantê-los, sendo possível atraí-los ao oferecer-lhes preços mais baixos e um melhor serviço a partir de uma ótima distribuição física. Seu gerenciamento também é fundamental pelo fato de que más decisões sobre a distribuição física acarretam em um aumento bastante significativo de custos, além de que a variedade cada vez maior de produtos criou uma necessidade de aprimorar o gerenciamento da logística e, por fim, o aperfeiçoamento da tecnologia da informação criou chances para uma distribuição mais eficiente.

Kotler e Armstrong (1998) corroboram que o planejamento de um sistema de logística deve iniciar pelo estudo das expectativas dos clientes sobre os serviços de distribuição.

Conforme pode ser percebido ao longo da explanação sobre canais de marketing, é de sua responsabilidade a definição dos objetivos da empresa com a distribuição física, o desenho do canal de marketing para que esses objetivos sejam atingidos e o controle dele,

com possíveis alterações para adequar-se melhor às necessidades percebidas pela empresa fabricante.

Assim, após definidos os objetivos, deve-se planejar, também, como será feita essa distribuição, que deverá contemplar as funções logísticas de processamento de pedidos, armazenagem, gerenciamento do estoque e transporte.

Os pedidos podem apresentar várias opções: através de vendedores, telefone, e-mail, sites, dentre outros. Depois de o pedido ser recebido, eles devem ser rapidamente processados para que então a fatura seja preparada e os detalhes da solicitação sejam enviados ao departamento adequado, para que o então o pedido seja embalado e expedido. Quando o processamento dos pedidos é feito com eficiência, tanto se beneficia o consumidor quanto a empresa.

“A função da armazenagem compensa e equilibra as diferenças entre as quantidades necessárias e tempo de fabricação. A empresa deve decidir quantos e de que tipos de depósitos irá precisar, e onde eles serão localizados. Quanto maior o número de depósitos, mais rapidamente os produtos serão entregues aos clientes. No entanto, se a empresa tiver muitos depósitos em localidades diferentes, os custos de armazenagem serão mais altos. Portanto, a empresa deverá equilibrar o nível de serviço ao consumidor com os custos de distribuição”. (KOTLER E ARMSTRONG, 1998, p. 287)

Quanto ao estoque, segundo Kotler e Armstrong (2007), seu maior problema é definir o tamanho dele, pois estoques geram custos, assim, quanto maior for o estoque, mais custo terá, entretanto, se ele for pequeno demais poderá resultar em falta de produtos, produções de emergência e ainda insatisfação do cliente. Assim, para tomar decisões sobre o estoque, é necessário saber quando e quanto pedir a fim de evitar custos desnecessários e também falta de produtos para o consumidor.

O transporte é outro ponto que exige bastante atenção por parte da empresa, pois sua decisão afeta no preço do produto, na condição do produto ao chegar ao consumidor e na eficiência da entrega, sendo todos esses aspectos que afetam na satisfação do consumidor. (KOTLER E ARMSTRONG, 2007)

A empresa deve buscar integrar seu sistema logístico ao dos seus fornecedores e clientes, maximizando, assim, o desempenho de todo o sistema de distribuição. Deve atentar-se também para o seu próprio desempenho logístico, trabalhando seus departamentos para que trabalhem intimamente e integradamente, a fim de obter melhores resultados.

4 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS (*SUPPLY CHAIN MANAGEMENT*)

4.1 Cadeia de suprimentos

Ballou (2006) afirma que a cadeia de suprimentos é constituída por um conjunto de atividades funcionais (transporte, controle de estoques, etc.) que se repetem ao longo do canal pelo qual matérias-primas vão sendo convertidas em produtos finalizados, aos quais se agrega valor ao consumidor.

Francischini e Gurgel (2004) por sua vez, afirmam que a cadeia de suprimentos pode ser definida como a “integração dos processos que formam um negócio, desde os fornecedores até o usuário final, proporcionando produtos, serviços e informações que irão agregar valor para o cliente.

Como as fontes de matérias-primas, fábricas e pontos de venda geralmente não possuem a mesma localização e o canal representa um conjunto de etapas de produção e distribuição, as atividades na cadeia de suprimentos podem ser reproduzidas várias vezes até o produto chegar ao mercado. Assim, as atividades logísticas se repetem à medida que os produtos usados transformam-se em montante no canal logístico (BALLOU, 2006).

Segundo Francischini e Gurgel (2004), a implantação de uma cadeia de suprimentos tem como objetivos: parcerias, que seria compartilhar as iniciativas com os parceiros da cadeia; riscos, que pode ser resumido como o compartilhamento dos riscos de fazer negócios; resultados, que consiste no compartilhamento de resultados da racionalização das atividades; informações, que incide no compartilhamento de informações através de meios adequados; e diferença, que seria evitar que algum membro da cadeia acumule perdas.

“Os padrões dos serviços aos clientes estabelecem a qualidade dos serviços e o índice de agilidade com os quais o sistema logístico deve reagir. Os custos logísticos aumentam proporcionalmente ao nível do serviço oferecido ao cliente. Estabelecer níveis de serviços excessivos pode catapultar os custos logísticos para níveis insuportavelmente elevados.” (BALLOU, 2006, p. 32)

O transporte e a manutenção dos estoques, de acordo com Ballou (2006), são as atividades da cadeia de suprimentos primárias na absorção de custos. Enquanto o transporte atribui valor de local aos produtos e serviços, a manutenção de estoques agrega valor de tempo.

O transporte é fundamental por não haver empresa moderna capacitada para operar sem tomar as providências indispensáveis para a circulação de suas matérias-primas ou

produtos acabados (BALLOU, 2006). Enquanto os estoques são igualmente essenciais para a gestão logística, pois geralmente é impossível e impraticável produzir de imediato ou garantir prazos de entrega aos clientes. Os estoques trabalham como uma garantia de que os produtos estarão disponíveis aos clientes quando necessário, além de dar flexibilidade à produção e logística na busca de métodos eficientes de produção e distribuição das mercadorias.

O processamento dos pedidos é outra atividade fundamental. Ballou (2006) afirma que, seus custos são menores em relação ao transporte e à manutenção dos estoques, no entanto, esse é um elemento muito importante na determinação do tempo total da entrega de mercadorias ou serviços a um cliente, por ser uma atividade que dá início à movimentação dos produtos e ao serviço de entrega.

Christopher (2011) afirma que a gestão eficiente da cadeia de suprimentos e a logística proporcionam uma importante fonte de vantagem competitiva. A vantagem competitiva pode ser encontrada na capacidade que a empresa tem de se destacar frente aos seus clientes e concorrentes e, em segundo lugar, operando com um custo menor e, assim, obtendo maior lucro. As empresas bem sucedidas têm vantagem de custo, de valor ou uma combinação das duas, o que é ainda melhor. “A vantagem de custo dá um perfil de custo mais baixo e a vantagem de valor oferece ao produto um diferencial ‘a mais’ sobre ofertas mais competitivas.”

A gestão da cadeia de suprimentos ou *Supply Chain Management* (SCM) é o gerenciamento de uma rede integrada de agentes envolvidos no fluxo e na provisão de diversos tipos de produtos e materiais, entre um ponto de produção e um ponto de consumo. A gestão da cadeia de suprimentos abrange o gerenciamento de todas as atividades de movimentação, armazenamento, inventário de produtos, de um ponto de origem até o ponto de consumo.

Para Pozo (2008), a gestão da cadeia de suprimentos “tem representado uma nova e promissora fronteira para empresas interessadas na obtenção de vantagens competitivas de forma efetiva.” A gestão da cadeia de suprimentos direciona as empresas para uma atitude, onde elas devem decidir suas estratégias competitivas por meio de um posicionamento, tanto como fornecedores quanto com clientes inseridos em suas cadeias produtivas.

O pressuposto básico da *Supply Chain Management* (SCM) abrange toda a cadeia produtiva, inclusive a relação da empresa com seus clientes e fornecedores, apresentando, desta forma, uma importante mudança no desenvolvimento da percepção de competição no

mercado (Pozo, 2008, p. 29). A obtenção de resultados melhores e sucesso nos procedimentos e práticas da SCM dependem da integração da infraestrutura com clientes e fornecedores, reestruturação do número de fornecedores e clientes, desenvolvimento integrado do produto, desenvolvimento logístico dos produtos e cadeia estratégica produtiva (POZO, 2008).

Na integração da infraestrutura, o crescente uso de sistemas integrados entre fornecedores, clientes e operadores logísticos têm permitido flexibilizar o atendimento ao cliente e a forte redução de custos. Isso tem proporcionado uma diminuição nos níveis de estoques e trabalhar com entregas *just-in-time*. Enquanto a reestruturação do número de fornecedores e clientes atua mais no sentido de reduzir o número deles, construindo e aprofundando relações de parceria com as empresas com as quais realmente se deseja desenvolver um relacionamento colaborativo e forte, proporcionando uma ação sinérgica (POZO, 2008).

No desenvolvimento integrado do produto, o envolvimento dos fornecedores desde o início do desenvolvimento de novos produtos (*early supplier involvement*) proporciona uma redução no tempo e nos custos de desenvolvimento dos produtos, atendendo também aos requisitos reais do cliente. Já no desenvolvimento logístico dos produtos, os produtos são projetados visando seu desempenho logístico na cadeia de suprimentos, com o propósito de reduzir custo em todo seu processo, gerando facilidades de atendimento ao cliente (POZO, 2008).

Por fim, a cadeia estratégica produtiva é a estruturação estratégica e a compatibilização dos fluxos da cadeia de suprimentos da empresa e controle do desempenho atrelado aos objetivos da cadeia produtiva como um todo, segundo Pozo (2008).

4.2 Cadeia de Valor

Segundo Porter (APUD Pires, 2009), para que sejam compreendidos os elementos-chave necessários para a vantagem competitiva, é preciso analisar as diversas atividades que compõem a cadeia de valor de uma empresa e como elas interagem. A palavra valor diz respeito ao que os clientes estão dispostos a pagar pelo que a empresa lhes oferece, ou seja, o valor é diferente para os diversos clientes, pois está ligado à questão da utilidade.

“A vantagem competitiva não pode ser compreendida olhando-se para uma empresa como um todo. Ela decorre das muitas atividades discretas que uma empresa realiza no projeto, na produção, na publicidade, na entrega e no apoio a seu produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição de custo relativo de uma empresa e criar uma base para a diferenciação. [...] A cadeia de valor desagrega uma

empresa em suas atividades estrategicamente relevantes para compreender o comportamento dos custos e as potenciais fontes existentes de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva executando estas atividades importantes de forma mais barata ou melhor do que sua concorrência.” (PORTER APUD CHRISTOPHER, p. 12, 2011)

Christopher (2001) corrobora com Porter afirmando que, as atividades da cadeia de valor são diferenciadas em dois tipos: atividades primárias, como logística de entrada, de saída, operações, serviços, marketing e vendas; e atividades de apoio, nas quais estão incluídas infraestrutura, gestão de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e aquisição.

A vantagem competitiva está na forma como a empresa organiza e executa essas atividades na cadeia de valor, de acordo com Christopher (2011). Para que a vantagem competitiva prevaleça sobre seus concorrentes, a empresa deve realizar essas atividades de forma mais eficiente do que eles ou de forma única, criando diferenciação.

Segundo Porter (APUD Christopher, 2011, p. 12), “as organizações devem olhar para cada atividade em sua cadeia de valor e avaliar se elas têm uma vantagem competitiva real na atividade”. Caso não possuam, é o caso de considerar terceirizar a atividade para alguém que possa oferecer uma vantagem de custo ou valor. Com a terceirização das atividades, há uma necessidade ainda maior de gestão de relacionamento.

4.3 Gestão da cadeia de suprimentos e a resposta eficiente ao consumidor

Com o crescimento do interesse na Gestão da Cadeia de Suprimentos, buscando também o entendimento dos seus benefícios para todos os envolvidos, fez com que os agentes da cadeia, percebessem a necessidade de integração dos parceiros de negócios para tornar a cadeia mais competitiva.

A gestão está cada vez mais horizontal e a tradicional separação entre fornecedores, produtores, distribuidores e clientes está diminuindo gradualmente, segundo Pires (2009). Quando se fala em colaboração no contexto da SCM, usualmente remete-se a “relacionamentos de longo prazo entre empresas que trabalham juntas e integradas na busca de objetivos comuns”.

Pode-se dizer que essa colaboração costuma ocorrer “quando duas ou mais empresas dividem a responsabilidade de trocar informações acerca do planejamento, gestão, execução e medição de desempenho” (PIRES, 2009, p. 155). Existe uma tendência de toda cadeia de suprimentos começar entre elos que possuem contato direto e, posteriormente, irem se expandindo para os outros níveis dessa cadeia.

Assim, para melhorar o gerenciamento das categorias de produtos oferecidos a seus clientes, os supermercados passam a desenvolver tecnologia da informação para coletar em seus terminais de pontos de vendas, informações sobre o composto de compras dos clientes, visando reorganizar o fluxo de suprimento, observando o que os clientes efetivamente compram, percebendo oportunidades de agregar valor aos clientes, a partir de um sortimento de produtos mais adequado. Essa estratégia, que interfere diretamente no fluxo e gerenciamento das cadeias de suprimentos estabelecidas entre os supermercados e seus fornecedores, gerou o conceito de Resposta Eficiente ao Consumidor (*Efficient Consumer Response - ECR*).

A Resposta Eficiente ao Consumidor (ECR) é uma estratégia utilizada principalmente pelos supermercados, onde distribuidores e fornecedores trabalham em conjunto para agregar um maior valor ao consumidor final (LAVRATTI, 2002). O ECR é um movimento onde as empresas industriais e comerciais, juntas com todos os integrantes da cadeia de abastecimento (operadores logísticos, bancos, fabricantes de equipamentos e veículos, empresas de informática...) trabalham em conjunto na busca de padrões comuns e processos eficientes que permitam minimizar os custos e melhorar a produtividade (ECRBrasil, 2014).

A prática do ECR (*Efficient Consumer Response – Resposta Eficiente ao Consumidor*), somada à tecnologia do EDI (*Electronic Data Interchange – Intercâmbio Eletrônico de Dados*), “tem-se convertido em grande ferramenta a serviço da gestão da demanda ao longo da SC, proporcionando melhor entendimento do comportamento do mercado e subsidiando as decisões de marketing e produção”, segundo Pires e Musseti (APUD Pires, 2009, p. 158). O ECR visa um melhor atendimento da demanda através da reposição automática dos estoques que foram consumidos nos pontos de vendas (PDV).

Exemplificando sua atuação, quando determinado consumidor está fazendo suas compras do supermercado e então ele passa seus produtos no caixa e efetua o pagamento. Com isso, será contabilizada a informação da venda para efeito de faturamento e também ocorre a baixa no estoque. A partir da baixa no estoque, o fornecedor (ou fornecedores) pode saber dessa informação através do sistema EDI, para que então ele possa planejar e providenciar a reposição dos produtos consumidos no supermercado, de acordo com Pires (2009)

Desde o princípio os idealizadores do movimento ECR, que surgiu de forma mais robusta em 1992 na Europa e nos EUA, também falavam sobre a necessidade de desenvolver uma relação de confiança entre produtores, varejistas, fornecedores e clientes no geral com o

compartilhamento de informações estratégicas, visando otimizar os resultados da cadeia como um todo, segundo Pires (2009).

O ECR e outras práticas similares aplicadas no *Supply Chain Management* estão baseadas na lógica do *Quick Response* (QR - Resposta Rápida). Na verdade, sua origem advém da lógica do ponto de reposição e no *Just in time*, devido a reposição dos itens serem sempre puxada pelo ponto de consumo. “Em tese, a lógica do QR não se preocupa apenas com a questão da velocidade de entrega, mas com um conjunto de requisitos que visam ao atendimento rápido, mas dentro dos padrões de qualidade e preço”, afirma Pires (2009, p. 159).

O ECR proporciona uma série de vantagens tanto para o fornecedor quanto para o cliente do sistema. Para os fornecedores, geralmente representados por uma empresa industrial, pode-se observar uma “notória melhora na gestão da demanda, na precisão das entregas, a redução de custos operacionais, a redução da burocracia e de atividades improdutivas no geral, a redução dos estoques, a diminuição da depreciação e obsolescência dos estoques, melhora da imagem da marca”, dentre outros, segundo Pires (2009, p. 160).

Enquanto para os clientes, comumente representados por um varejista, de acordo com Pires (2009), pode-se citar o aumento da exposição e das opções dos produtos, redução das faltas de estoques, maior giro deles, redução das perdas por validade vencida, redução dos preços e melhor atendimento ao cliente final.

No Brasil, tem-se conhecimento da experiência positiva com a implementação do ECR por grandes varejistas, como Wal Mart, Pão de Açúcar, Ponto Frio e Carrefour.

A Associação ECR Brasil (APUD Pires, 2009) sugere três frentes de atuação para implementar o ECR de maneira adequada na cadeia de suprimentos: criação de um ambiente de mudança nas empresas envolvidas, principalmente em termos educacionais e comportamentais; começar por um número reduzido de empresas para então usar essa experiência em caso de expansão; desenvolvimento de uma estrutura que suporte o sistema.

4.3.1 Estratégias básicas do ECR

Apesar de básico e eficiente, a prática do ECR é recente. Sua primeira iniciativa robusta ocorreu em 1992, quando uma associação de negócios na Europa e EUA criou um grupo com o objetivo de liderar uma transformação sem precedentes nas práticas de negócios. Pires (2009) afirma que alguns benefícios pregados pelo grupo poderiam ser obtidos através

da eficiência em quatro processos: promoções, reposições de estoques, sortimento dos estoques e introdução de novos produtos.

Segundo Pires (2009), em promoções, eleva-se ao máximo o retorno sobre o investimento em promoções de vendas, planejando conjuntamente o varejo com seus fornecedores, enquanto nas reposições de estoque busca-se atingir o propósito principal do ECR, que consiste em otimizar os sistemas de reposição através da identificação da demanda dos clientes.

Com relação ao sortimento dos estoques, por sua vez, define-se um mix de produtos que melhor atenda às demandas dos clientes. Por último, na introdução de novos produtos busca-se um “melhor desempenho no processo de desenvolvimento e lançamento de novos produtos, via compartilhamento de informações relevantes sobre o novo produto, sobre seus potenciais clientes e sobre o mercado no geral”, corrobora Pires (2009, p. 159).

4.3.2 Intercâmbio Eletrônico de Dados – *Electronic Data Interchange (EDI)*

O propósito do EDI, desde o seu início, é executar a troca eletrônica de dados entre computadores de empresas que trabalham juntas em determinado negócio, seja entre distribuidor e cliente, fornecedor e distribuidor, etc. Esses dados trocados “costumam ser documentos com uma estrutura padrão fixa, estruturada e envolvendo informações de uma SC, como programas de produção e entregas, pedidos de produtos, avisos de recebimentos, necessidades de reposição de estoques”, dentre outras coisas., segundo Pires (2009, p. 155)

No EDI a comunicação entre os sistemas das empresas parceiras é feita através da estrutura de rede e dos *softwares* que as interligam e fazem a comunicação de dados. De acordo com Pires (2009), os dados recebidos pelo *software* são enviados para os softwares de tradução, que os interpretam e fazem a interação com os sistemas das empresas envolvidas. Os dados trocados são de acesso restrito e sigiloso, garantidos pelo protocolo de comunicação, que faz parte da execução desse procedimento de troca de dados.

Com relação à gestão da cadeia de suprimentos, o EDI tem desempenhado um importante papel, “na medida em que atua como um grande facilitador tecnológico na implementação de diversas práticas que visam, sobretudo, desburocratizar, agilizar e reduzir custos na SC” (PIRES, 2009, p. 157).

Algumas das vantagens do EDI consiste em melhorar a comunicação e precisão dos dados trocados, uma maior rapidez no acesso à informação, maior produtividade nas

transações de dados, redução de *lead-times*, dos estoques, diminuição dos custos além de uma maior agilidade nas tomadas de decisão, dentre outras. Pires (2009) afirma, no entanto, que suas desvantagens são com relação a necessidade de padronização dos documentos trocados, um custo relativamente alto para implementar o EDI, além da necessidade em padronizar o software e o hardware e conscientizar e padronizar todos os funcionários, etc,

4.3.3 Gerenciamento por categorias

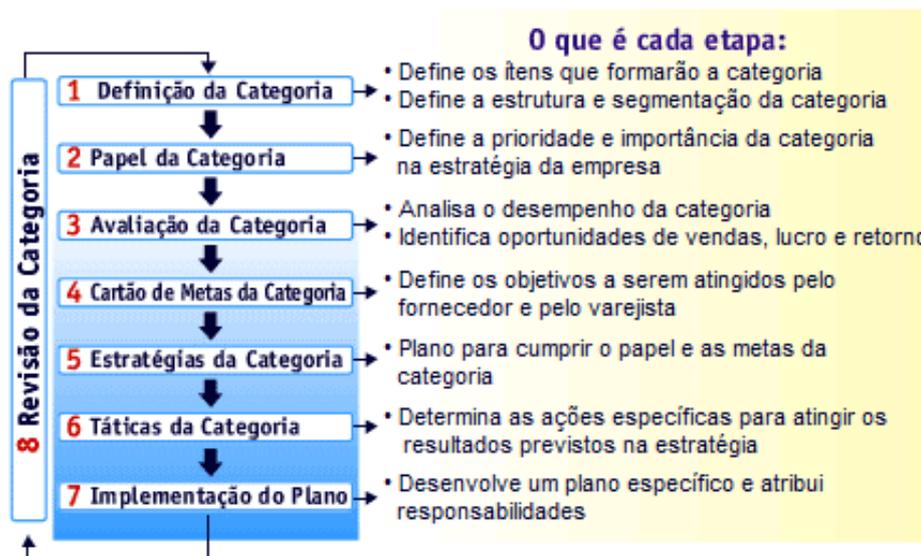
Na visão de ECR Brasil, o gerenciamento por categorias é um processo de parceria entre fornecedor e varejista no qual há a definição de categorias de produtos de acordo com a necessidade que atendam e gerencia-las como unidades estratégicas de negócios. Esse método objetiva o aumento das vendas e da lucratividade através de esforços a fim de agregar maior valor ao consumidor final. Seus benefícios para o varejo e fornecedores consistem na redução dos custos e melhores resultados comerciais, focando em práticas de *marketing* e *merchandising* mais eficientes e orientadas para o consumidor.

O gerenciamento por categorias, segundo o site ECR Brasil, consiste em oito etapas. Na primeira etapa há a definição da categoria, em que são definidos os itens formadores da categoria, estrutura e segmentação da categoria; na segunda etapa é definido o papel da categoria, com sua prioridade e importância para a estratégia da empresa; na avaliação da categoria, a terceira etapa, há a análise do desempenho dela, além da identificação de oportunidades de vendas, lucros e retornos.

Na quarta etapa, cartão de metas da categoria, são definidos os objetivos do fornecedor e do varejista; enquanto na estratégia da categoria é feito o plano para que sejam cumpridos o papel e as metas da categoria; na sexta etapa, denominada táticas da categoria, são determinadas as ações para que os resultados previstos sejam atingidos; após isso há a implementação do plano que é desenvolvido, além da atribuição das responsabilidades; por fim, há a revisão da categoria na oitava e última etapa, de acordo com o site ECR Brasil.

As etapas do gerenciamento por categorias podem ser melhor visualizadas na figura 7.

Figura 7: Quais são as etapas do gerenciamento por categorias



Fonte: Site ECR Brasil (2014)

Segundo o site ECR Brasil (2014), para um melhor desenvolvimento e implementação do gerenciamento por categorias, é necessário que o varejo e o fornecedor trabalhem as categorias, buscando desenvolver o foco do cliente, ou seja, enxergando-as da mesma maneira que o consumidor enxerga.

Ao focar em um maior entendimento do consumidor, o gerenciamento por categorias pode proporcionar melhores oportunidades para satisfazer as necessidades do consumidor ao mesmo tempo em que alavanca vantagens competitivas a custos mais baixos devido a uma maior eficiência no processo de trabalho e parceria.

4.3.4 Reposição contínua

A reposição contínua surgiu em 1990, buscando principalmente o atendimento dos quatro processos já descritos no ECR: promoções, reposição de estoques, sortimento dos estoques e introdução de novos produtos.

A reposição contínua (*Continuous Replenishment – CR*) mostra os níveis dos estoques nas lojas dos varejistas. “A política de estoque é baseada na previsão de vendas e construída com base na demanda histórica e não mais baseada apenas nas variações dos níveis dos estoques no principal ponto-de-estoque do cliente”, afirma Pires (2009, p. 166).

De acordo com Pires (2009), a CR comporta a gestão da cadeia de suprimentos em diversos níveis, como produtos ou lojas, de acordo com as necessidades do negócio. Os dados

dos PDV têm sido disponibilizados por alguns clientes para seus fornecedores, que consolidam essas informações em um padrão mensal, comparando-as com as do ano anterior a fim de tentar prever as vendas futuras.

Entretanto, esse processo de criar um padrão de vendas para prever eventos futuros também é considerado a maior fraqueza da Resposta Contínua. Andraski (1994 APUD Pires, 2009, p. 167) cita que o sucesso da CR “depende da habilidade do analista que gerencia a reposição contínua a partir de uma demanda real que chega do varejista”. O mesmo autor relata que é comum ainda haver estoque em excesso esperando ser despachado mesmo após a realização da CR.

Pires (2009, p. 167) conclui que há “ainda um longo caminho a ser percorrido para se atingir o nível de desempenho almejado”, apesar de a Reposição Contínua ter providenciado uma melhor abordagem para a reposição e sortimento dos produtos.

Essas estratégias básicas do ECR têm como objetivo, estabelecer um fluxo consistente de informações e produtos entre fornecedores e supermercados, tendo como propósito a manutenção do abastecimento do ponto de venda a custos baixos e com estoques adequados. Sem dúvida, essa concepção de resposta eficiente ao consumidor, provocou uma grande revolução no gerenciamento das cadeias de suprimentos e no relacionamento entre clientes e fornecedores.

5 METODOLOGIA

Essa monografia, conforme visto no início, utilizou como metodologia, quanto aos seus fins, descritiva; em relação aos seus meios de investigação foi utilizada a pesquisa bibliográfica e; por fim, as análises foram feitas através de um estudo de caso.

A pesquisa descritiva é caracterizada por expor propriedades de determinada população ou fenômeno bem como definir a natureza de variáveis correlacionadas, enquanto a pesquisa bibliográfica pode ser caracterizada como bibliográfica por ter se baseado em livros e sites.

Quanto ao estudo de caso, ele foi feito baseado em uma entrevista realizada com o gerente de marketing da empresa distribuidora em julho de 2014, com perguntas previamente feitas acerca da cadeia de suprimentos do distribuidor, sua relação com fornecedores e clientes, como é feito o gerenciamento por categorias na empresa e nos seus clientes em que é desenvolvido esse trabalho, como atua o ECR na cadeia de suprimentos, dentre outros tópicos que podem ser vistos na entrevista em anexo.

A entrevista, que contem 18 perguntas subjetivas, durou mais de uma hora. Após isso, o estoque da empresa foi visitado e então foi explicado como ocorre desde o recebimento dos itens até o momento em que são eles são enviados para os clientes, abrangendo o processo de armazenagem, qual o método utilizado para armazenar os itens, como separa-los para os clientes etc.

Algumas informações complementares, como histórico da empresa, foram obtidas através de uma visita ao seu site.

6 ESTUDO DE CASO

6.1 A Empresa

A empresa deste estudo de caso é uma distribuidora especialista em produtos de higiene pessoal e beleza, com atuação regionalizada, mix por canal de vendas, layoutização, visibilidade em loja dentre outros serviços. Seu mercado de atuação foca em pessoas, tecnologia, gestão comercial e logística, estando presente em todo o Ceará.

6.2 Histórico da empresa

Segundo o site da empresa, sua história tem início em 1961, quando é adquirido o armazém no centro de Fortaleza, que é especializado na venda de miudezas.

Em 1991 seu mix de produtos é enxugado, além de ser repensada a distribuição dos seus itens de limpeza e perfumaria. Já em 1993 a empresa decide por tornar-se especialista em perfumaria e higiene pessoal, eliminando os demais itens do seu mix.

Por sua vez, em 2001 a empresa passa a funcionar em sua nova estrutura para atender melhor às demandas da empresa, que consegue também a liderança no mercado cearense e o reconhecimento nacional. A estrutura da empresa conta com ampliações constantes a fim de atender com qualidade e eficiências as demandas do mercado. Hoje, ela atende a todos os 184 municípios do estado e conta com uma área de armazenagem de 25.000 m², além de mais de 700 funcionários e 11.000 clientes.

6.3 Posicionamento

Com o foco bem estabelecido, seu posicionamento no mercado foi então alavancado. O objetivo de crescer sempre, gerando satisfação para seus *stakeholders*, fez com que atualmente essa empresa seja considerada a melhor distribuidora do seu segmento no Ceará.

Quanto aos produtos distribuídos pela empresa, ela trabalha com itens de grandes marcas que já possuem um forte posicionamento no mercado. Esse posicionamento foi trabalhado pelas próprias empresas fabricantes através de campanhas, ações nos pontos de vendas, dentre outros.

Os grandes fabricantes, por sua vez, possuem bastante confiança no trabalho realizado pela distribuidora na venda de seus produtos, estabelecendo com ela uma relação de

confiança e mutualidade, mostrando que acreditam e concordam com o posicionamento adquirido pela empresa distribuidora para a venda de seus produtos.

Exemplo disso se dá que alguns fabricantes avisam antecipadamente quando vão realizar alguma ação para vender mais de determinado produto ou mesmo quando vão lançar algo novo, para que a distribuidora possa se preparar. Além disso, alguns fabricantes possuem acesso às informações do estoque da empresa, tornando essa relação mais estreita e simplificada, pois com isso não é necessário que toda vez que determinado produto atinja o estoque mínimo seja aberta uma ordem de compra pela distribuidora para avaliar a necessidade de adquirir mais desse produto para então solicitar a compra dele para o fabricante, tornando esse processo mais lento.

Quando aos clientes, também é estabelecida uma relação de confiança. Essa relação fica evidente no tratamento que a empresa dispense aos seus clientes, procurando sempre a satisfação dele. Isso pode ser observado pelo cuidado que a empresa tem para que o cliente tenha sempre os produtos que necessita em tempo hábil, cumprindo com seu compromisso de que o cliente não necessita manter estoque na loja, pois ela se dispõe a repor os produtos que a loja necessita em até 24 horas para a capital e 48 horas para o interior.

Segundo o entrevistado,

“Há bastante cuidado também com os clientes fidelizados: eles realmente não possuem estoque, se o produto vender no ponto de venda a empresa realiza a troca, etc. Então, à medida que vai se trabalhando esse relacionamento, maior é a abertura do cliente e mais serviço vai sendo oferecido para ele, porque se não for oferecido mais serviço perde seu diferencial e fica semelhante a um distribuidor concorrente, tendo que começar a brigar por preço, o que não é bom nem para a empresa nem para o cliente nem para o cliente do cliente, pois perde todo o benefício dos serviços, como a boa exposição dos produtos etc.”

Essas e outras atitudes com seus *stakeholders* no geral, de zelo e cuidado com eles, não visando apenas a venda em si, mas na continuidade dessa relação e até no estreitamento dela, fortalecem seu posicionamento no mercado.

6.4 Gerenciamento por categorias

Para a implantação do gerenciamento por categorias pela empresa era necessário o mix fosse categorizado. Com isso, seus funcionários passaram a conhecer muito mais os produtos que a empresa tem a oferecer, sendo essa uma das principais mudanças percebidas com a implantação desse método.

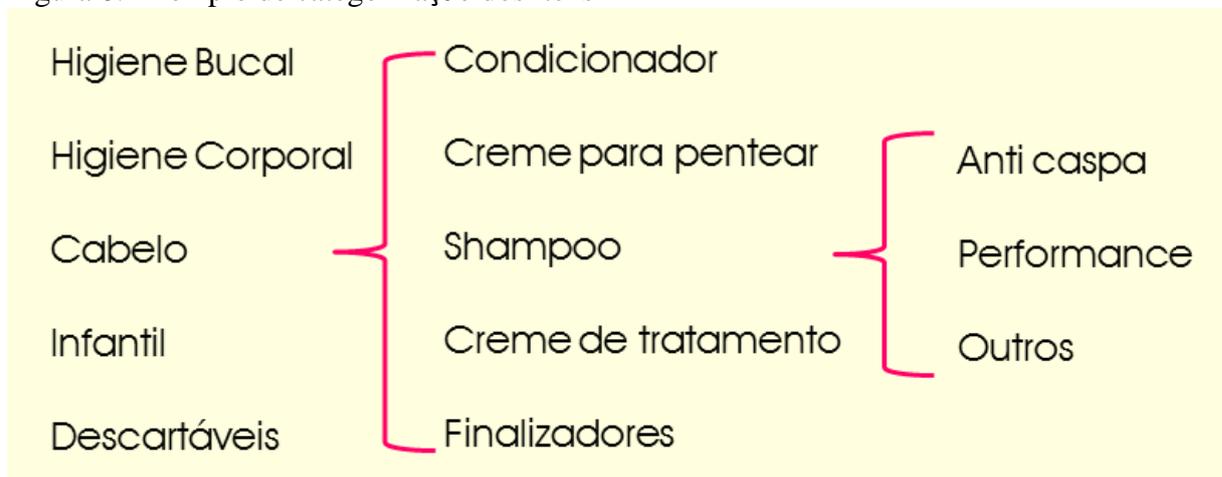
No momento em que o vendedor passou a conhecer o mix da empresa, ele, conseqüentemente, passou a vender mais e melhor, gerando melhores resultados de vendas. A partir dessa categorização, percebeu-se também que havia excesso de produtos no ponto de venda (PDV), o que resultada em certa perda de eficiência. Então começou a observar a similaridade entre os produtos, entre os níveis de preços de produtos de uma mesma categoria, etc. Com isso, houve um maior entendimento do mix com o qual a empresa trabalha, bem como ele também foi reduzido, funcionando de maneira mais eficaz.

A partir da observação da extensão do mix, viu-se a necessidade de implantação do ECR na empresa. Segundo seu gerente de marketing, como ela apresenta uma grande variedade de produtos,

“Ficava difícil para os vendedores decorarem e lembrarem todos os produtos que são comercializados pela empresa. Por exemplo, ao questionar ao vendedor sobre 10 marcas de shampoos, facilmente ele lembraria de quatro marcas e as demais iriam requerer mais esforço para vir à mente, enquanto que categorizando esse mix, no caso, como produtos anti caspa, alta performance, dentre outros, fica muito mais fácil de lembrar das marcas. Assim, o objetivo da implantação do gerenciamento de categorias é para que se tenha um maior controle dos produtos comercializados pela empresa.”

Hoje, a empresa trabalha com 6258 itens, que são divididos em 5 categorias: cabelo, higiene bucal, higiene corporal, infantil e descartáveis. Cada uma dessas categorias possuem subcategorias. Por exemplo, segundo o entrevistado, “na categoria de cabelo tem shampoo, condicionador, creme para pentear, creme de tratamento, finalizadores etc.” Na subcategoria de shampoo ainda há outros tipos de divisões, como anti caspa, performance, dentre outros, conforme pode ser visto na figura 8 a seguir:

Figura 8: Exemplo de categorização dos itens



Nessas categorias e suas subcategorias se encaixam o público alvo do produto, a potência de lavagem dele, no caso dos shampoos, dentre outros critérios que auxiliam no entendimento do comportamento de cada uma dessas categorias, com isso, é possível tomar decisões adequadas para cada uma dessas divisões, por exemplo, como posicionar determinado produto na prateleira e qual o preço a ser praticado. Assim, há mais resultados tanto para o distribuidor quanto para o cliente.

De acordo com o site ECR Brasil, o gerenciamento por categorias consiste em uma parceria entre fornecedor e varejista na qual há a definição de categorias de produtos a partir das necessidades observadas, a fim de atendê-las e gerenciá-las como unidades estratégicas de negócios. Esse método tem como objetivo o aumento das vendas e da lucratividade através de esforços a fim de agregar maior valor ao consumidor final, conforme citado no capítulo quatro, que aborda de forma mais completa esse assunto.

Através da entrevista feita com a empresa, pode-se perceber claramente a aplicação do gerenciamento por categorias, sua influência, relações com fornecedores, vantagens e até mesmo desvantagens advindas desse método.

Gerenciamento por categorias é a “razão de ser da empresa”, segundo o seu gerente de marketing, que afirma que tudo o que foi construído até então foi devido a isso. Ele diz ainda que:

“O início dos trabalhos com gerenciamento por categorias deu-se em 1996, onde a primeira coisa categorizada foi a tabela de produtos para que o vendedor tivesse condições de ter uma venda mais organizada. Consequentemente o cadastro também foi categorizado, facilitando na venda e na compra dos produtos. Entendimentos, níveis de estoques, tudo é diferente por categoria, pois cada uma delas tem um comportamento específico, como diferença no giro do estoque e sazonalidades. “

Como vantagem do gerenciamento por categorias, pode-se citar como principal o entendimento do mix, ou seja, de tudo aquilo que a empresa trabalha, do comportamento de venda de cada categoria, do tempo de reposição delas, dentre outros. Ou seja, basicamente todo o movimento que há na empresa com relação ao seu estoque, à venda e à compra dos seus itens é baseado no gerenciamento por categorias.

No entanto, como tudo, há também desvantagem. Nesse caso, ela fica por conta da imprevisibilidade quanto a fatores externos. Por exemplo, se aparecer algum artista usando um novo produto ou se ele for promovido por alguma novela ou propaganda e for um sucesso de vendas, não tem como o gerenciamento por categorias detectar isso. Também pode ocorrer

de algum fornecedor repassar para seu cliente que irá fazer alguma ação promocional em determinada data.

Assim, tem que haver muita ponderação e sensibilidade no gerenciamento por categorias para adaptar-se às eventualidades que podem ocorrer, pois um produto que hoje está com suas vendas fracas amanhã, por ter aparecido na televisão, por exemplo, pode aumentar significativamente sua demanda.

A rotatividade do estoque geral do distribuidor é de cerca de 60 dias, no entanto, o estoque das categorias, individualmente, depende do tempo de entrega do fornecedor, do quanto a categoria vende, da importância dela, dentre outros fatores.

Segundo o gerente de marketing da empresa, ela “instituiu que dentro do seu processo de venda o seu cliente não tem que ter estoque, pois o seu estoque é o estoque do distribuidor. Isso significa que a empresa se responsabiliza de que no dia seguinte vai ter a mercadoria para entregar ao cliente.”

Assim, esse se torna-se o diferencial da empresa, pois enquanto ela mantém um estoque alto para que o seu cliente não se preocupe em manter seu próprio estoque, as demais costumam ter seus estoques para períodos menores, pois quanto maior for o estoque maior é o capital despendido para mantê-lo.

Então, por exemplo, em época de crise em que falta algum produto no mercado a empresa estudada consegue fornecer esse produto aos seus clientes mesmo faltando nos seus fornecedores, devido seu estoque ser suficiente para períodos maiores que seus concorrentes. Com isso, seus clientes podem dispor de produtos que estão em falta no mercado no geral. Além disso, com essa prática o cliente pode ter um mix maior garantido, menor índice de ruptura etc.

6.5 ERP

A empresa trabalha com o MicroSiga, que é o ERP. ERP (*Enterprise Resource Planning*) é um sistema de informação que tem como função armazenar e integrar todos os dados e processos da organização em um sistema único, podendo ser essa integração vista de forma funcional (financeiro, marketing, recursos humanos, dentre outros) ou de forma sistêmica (sistema de processamento de transações ou de informações gerenciais seriam exemplos disso).

Dentro do MicroSiga há um módulo de WMS (*Warehouse Management System* ou Sistema de Gerenciamento de Armazém, em português) desenvolvido pela empresa e, portanto, adaptado às suas necessidades. Segundo o entrevistado, “o depósito é todo endereçado, organizado por data de validade dos produtos, categoria, giro de produto etc” a fim de facilitar na localização de onde há espaço para colocar os produtos comprados, bem como saber aqueles que estão perto da data de vencimento para dar vazão à eles, dentre outros propósitos.

Esse sistema é integrado com alguns fornecedores da empresa, bem como com alguns clientes, o que será abordado no próximo tópico – ECR *versus* Gestão da Cadeia de Suprimentos no Supermercado.

Foi citado o caso de um dos fornecedores da empresa, que tem um sistema de reposição via EDI com a distribuidora. EDI (*Electronic Data Interchange*), conforme abordado no capítulo quatro, é o intercâmbio eletrônico de dados, na qual “a comunicação entre os sistemas das empresas envolvidas é feita através da estrutura de rede e dos *softwares* de comunicação de dados que interligam as empresas”. (PIRES, 2009, p. 155)

Com isso, tudo o que entra e sai na empresa o fornecedor sabe de pronto devido à comunicação online entre os sistemas delas, fazendo a reposição semanalmente, nesse caso. Então toda semana é enviada para o comprador da empresa uma sugestão de pedido com base no estoque existente, no fluxo de mercadorias, no tempo que levará para repor o produto, no que foi acordado a nível de estoque, dentre outros fatores importantes para essa decisão. Baseado nisso, o sistema faz toda a sugestão e envia para o comprador da empresa, que aprova ou não a compra.

As vantagens para esse fornecedor, no caso, são que ele tem toda a análise de vendas da empresa, então pode fazer a previsão de entrega dos produtos, formação de carga da forma que for melhor para ele, viabilidade, contratação de parceiros para fazer a entrega, caso seja necessário, além de conseguir, com a previsão de vendas, gerar informações de oportunidades, novos negócios, melhorias, planejar ações para algum produto que não está tendo um giro satisfatório na empresa não fique parado, sendo isso também uma vantagem para o distribuidor.

Entretanto, o sistema via EDI falha algumas vezes. Por exemplo, se o estoque estiver com algum problema virtual, chamado de “estoque sujo”, o sistema não irá detectar a

necessidade de reposição ou mesmo o excesso de determinado produto. Com isso, é necessário que o comprador analise a sugestão de compra, pois o sistema pode acusar um estoque divergente da realidade, detectando uma falsa necessidade de compra, por exemplo.

Outro problema identificado é que o sistema não tem a sensibilidade para casos fora da rotina, como quando se precisa de uma ação para vender mais de determinado produto. O comprador sabe dessa necessidade e, portanto, pede mais produtos para atender essa demanda da empresa, no entanto o sistema não tem essa sensibilidade, acusando essa quantidade a mais apenas quando a recebe. Então nesse caso o pedido tem que ser feito manualmente, caso contrário, poderá causar uma ruptura no estoque, ou seja, faltará produto para vender.

A empresa utiliza de alguns métodos para controle do seu estoque. Para cada fornecedor há um estoque mínimo e máximo para que dentro desses limites não afete nem o financeiro, pois quanto maior o estoque mais capital será empregado para mantê-lo, nem a equipe de vendas com a eventual falta do produto, impossibilitando a venda.

Com base nesses limites, criaram-se algumas funções no sistema para que o comprador seja alertado quando ele precisa comprar algum produto específico. Além disso, há a rotina de ter o atendimento dos fornecedores, fazer a análise com base na curva ABC da venda dos produtos, do estoque *versus* venda para saber o que é necessário pedir. Também tem o sistema que alerta quando determinado produto está fora do parâmetro, acusando caso seja necessário comprar ou baixar o estoque de algum produto.

6.6 ECR *versus* gestão da cadeia de suprimentos no supermercado

O ECR, ou *Efficient Consumer Response* (Resposta Eficiente ao Consumidor), conforme abordado no capítulo anterior, “visa a um atendimento melhor das reais demandas dos clientes através de um sistema de reposição automática dos estoques consumidos nos pontos-de-venda” (PIRES, 2009, p. 158). Isso somado à tecnologia do EDI, também já abordado em ocasiões anteriores, forma uma importante e significativa ferramenta a serviço da gestão da demanda ao longo da cadeia de suprimentos.

Essa prática pode ser claramente observada na relação entre o distribuidor que serve como base a esse estudo de caso e os supermercados clientes, em especial no seu relacionamento com o Mercadinhos São Luiz. Tudo isso está associado à Gestão da Cadeia de Suprimentos, o que será exemplificado a seguir.

A empresa dispõe de algumas formas de vendas. Há um processo de venda de balcão, em um modelo mais antigo em que os comerciantes vão até uma loja específica, dizem o que desejam e levam o produto na hora para sua loja. Esse método não necessita de muito serviço ou logística envolvida, por se tratar de uma venda mais básica, simples.

Outro modelo é o de distribuição, que é o principal e conta com 22 gerentes de áreas. O estado foi dividido em 22 partes, assim, cada gerente é responsável por uma delas e conta com uma equipe de no mínimo 15 pessoas, que são subdividas em segmentos de clientes: clientes fidelizados, clientes de rota (que não há vínculo de fidelização com eles), clientes de farmácias, vendedores para lojas especializadas em cosméticos e vendedores que atendem às redes. Como as redes possuem características próprias no atendimento, eles não são colocados no grupo dos fidelizados. Por fim, as contas especiais, que é uma estrutura formada para atender o grande varejo do estado, mesmo que esse varejista faça parte de uma rede.

As entregas são efetuadas de forma terceirizada, em sua grande maioria. Elas são feitas da seguinte forma: as contas especiais (médio varejo) tem um volume de pedidos muito elevado, capazes de encher uma Kombi com apenas um pedido. Pelo volume dos pedidos serem muito elevados, a empresa adquiriu cinco caminhões para fazer as entregas especiais, ou seja, que possuem volume mais elevado e que não valem a pena pros terceirizados, pois vão entregar apenas um pedido, aumentando os custos tanto para a empresa que fará a entrega como, conseqüentemente, para a empresa distribuidora, que paga por entrega feita. Assim, a distribuidora adquiriu alguns caminhões para fazerem essas entregas e também para transferirem mercadorias entre as filiais. Com isso, esses caminhões não costumam estar parados, pois existe demanda constante para eles.

Toda a rota da capital é feita por Kombis, que é um transporte de carga com bom custo-benefício, que consegue carregar bastante peso, com manutenção barata e que consegue circular com facilidade na capital, por ser relativamente pequena. Foram pegues todos os terceirizados, que fazem parte de uma cooperativa, para fazerem esse serviço de entrega pela empresa.

Eles são pagos por entrega realizada, assim, caso um desses terceirizados saia com 20 pedidos a serem entregues, a empresa paga por cada um dos vinte pedidos, entretanto, se um desses pedidos voltar, não será pago, só quando a entrega for realizada. Assim, o entregador empenha-se mais em entregar o pedido ao cliente.

Para as entregas do interior, a empresa costumava usar o serviço de entregadoras, entretanto tiveram problemas com eles, pois para trabalhar com elas precisa de cargas para entregar. Não compensa fazer uma, duas entregas, tendo que rodar cerca de 150 km, por exemplo.

Assim, a transportadora pegava o pedido da empresa, levava para o seu Centro de Distribuição para só então distribuir para os clientes. Com isso, havia muito manuseio da mercadoria, resultando em um alto índice de avaria do produto quando esse chegava ao cliente, além do atraso e do prejuízo decorrentes dessa logística, resultando em um custo elevado.

Percebendo isso, a empresa conversou com um dos seus funcionários que trabalha na logística e deu a oportunidade de ele montar sua própria transportadora, financiando-a. Iniciou-se financiando os dois primeiros caminhões dele, e então ele passou a fazer o trabalho da maneira como a empresa precisava. Rota só se forma se houver venda, e a venda só existe se tiver entrega, pois caso não entregue, não haverá uma próxima venda. Como esse funcionário só iria trabalhar com a empresa, ele tanto fazia entrega ganhando quanto não ganhando, inicialmente. Do mesmo jeito também haviam vendedores bancados pela empresa no interior que ficaram nessa situação até conseguirem ganhar comissões suficientes para se sustentar. Esse sistema permanecia até a rota se formar de uma maneira que ficasse bom tanto para o entregador quanto para o vendedor. Assim foi feita a transportadora, que hoje conta com cerca de 30 caminhões.

O mesmo processo ocorreu com mais três funcionários. Com isso, quatro pessoas que trabalhavam na empresa passaram a ser transportadores. Assim, todos os transportadores – tanto os transportadores que trabalham nas rotas do interior quanto àqueles que atuam na capital com as Kombis - são exclusivos da empresa.

Toda a entrega na capital é feita em até 24 horas, enquanto no interior são 48 horas. Na região do Juazeiro a entrega consegue ser em até 24 horas. Para isso, é utilizado o sistema de *cross docking* em quatro pontos no interior.

O relacionamento da empresa distribuidora com o supermercado que servirá como base para esse tópico, é bastante estreito. Atualmente, a empresa não precisa vender seus produtos para ele, pois o relacionamento é tão forte que chegou ao ponto de que é feita a reposição dos produtos que estão faltando, sendo um nível “acima” da venda. Ou seja, não

precisa mais haver negociação, enviar ordem de compra para ser aprovada ou não pelo São Luiz, etc.

Assim, o mix que tem no supermercado já é determinado, bem como a quantidade de produtos na prateleira de cada loja e também a reposição eletrônica, ou seja, nada impede a reposição dos produtos quando detectada a necessidade.

Com isso, o papel da empresa é de gerenciar, cuidar, para que o negócio desse cliente dê resultado. Ou seja, utilizar do conhecimento que distribuidor tem sobre as categorias que compõem seu mix para trazer mais resultados para o supermercado cliente, bem como, a partir dos dados coletados do sistema do supermercado, entender o que está vendendo mais ou menos e com isso adequar a oferta dos produtos para a demanda observada. A empresa também faz todo o gerenciamento de lucratividade, ou seja, qual produto da para aumentar a margem e qual deve diminuir de acordo com o seu consumidor e os movimentos observados no mercado.

Esse gerenciamento ocorre da seguinte forma: em cada loja há pelo menos duas promotoras todos os dias da semana, o dia todo. Segundo o gerente de marketing entrevistado,

“Elas são responsáveis por abastecer a categoria, manter a seção limpa, higienizada, organizada, atender ao consumidor, tirar dúvida, oferecer algo novo, ajuste dos estoques padrões (se precisa aumentar ou diminuir a quantidade de determinado produto na prateleira), então elas trabalham auxiliando a empresa nesse processo dentro da loja.”

Ainda segundo o entrevistado,

“Fora elas, há uma coordenadora que dá suporte a todas as lojas a nível operacional. Também há uma pessoa contratada pelo cliente e paga pela empresa lá no cliente que fica monitorando margem dos produtos, entrada dos produtos, se tem algo errado, nível de ruptura, etc. Com essas informações geradas por essa pessoa são criadas estratégias de reposição para que tudo fique ainda mais correto, ou seja, diminua o nível de ruptura, dentre outros. Fora isso, ainda são recebidas informações na empresa advindas do cliente, que servem de dados para o desenvolvimento de estudo para novas estratégias.”

A partir dessa observação pode-se notar o quão forte é o relacionamento entre a empresa e esse cliente especificamente, onde é realizado um amplo trabalho de ECR, mais especificamente do gerenciamento por categorias, associando o vasto conhecimento do distribuidor para que esse possa agregar valor ao seu cliente, dando-lhe mais resultados, o que é bastante positivo para ambos.

Assim, conforme objetivava esse estudo, pode-se notar que a utilização do ECR pela empresa distribuidora na relação tanto com seus clientes quanto com seus fornecedores agrega

bastante valor aos seus relacionamentos, culminando no sucesso da relação com seus clientes, fornecedores, bem como da cadeia como um todo, racionalizando, também, seus recursos e elevando a competitividade da empresa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho abordou os temas: estratégias de marketing, canais de marketing e canais de distribuição e gestão da cadeia de suprimentos, finalizando com um estudo de caso onde foi analisada as relações de um distribuidor com seus clientes e fornecedores e como ele gerencia sua cadeia de suprimentos.

O primeiro capítulo apresentou os objetivos desta pesquisa. O segundo capítulo, apresentou os conceitos de estratégia de marketing, falando sobre o mix de marketing – ou seja, os 4 P's: produto, preço, promoção e praça. A interação entre essas ferramentas auxilia no entendimento da satisfação das necessidades dos consumidores. Também foi falado sobre o mix de produto, que consiste na abrangência, extensão, profundidade e consistência específicas.

No terceiro capítulo, apresentou os temas canais de marketing e canais de distribuição. As decisões acerca desses canais afetam bastante as demais decisões de marketing, como o preço do produto. O quarto capítulo, apresentou os conceitos de gestão da cadeia de suprimentos. O entendimento e aplicação desses conceitos são muito importantes para a entrega de valor ao cliente, podendo oferecer vantagem competitiva de maneira efetiva caso essa gestão seja bem executada.

O estudo de caso, por sua vez, mostrou uma análise da gestão da cadeia de suprimentos de uma distribuidora cearense, bem como são aplicados os conceitos vistos nos capítulos anteriores à rotina dessa empresa e como isso agrega valor às suas operações, levando ao sucesso de suas relações com seus fornecedores e clientes e, conseqüentemente, da cadeia como um todo.

Assim, através desse trabalho foi possível a compreensão de como os elementos abordados agem nos objetivos de marketing de atrair e manter clientes, contribuindo para uma maior competitividade no mercado. Sabe-se que o mercado, como um todo, está cada vez mais competitivo e os produtos e serviços “base” desse mercado são os mesmo, em geral. Portanto, é muito importante que as empresas busquem se diferenciar para adquirirem vantagem competitiva, e um desses meios é através de diferenciação nos seus serviços, agregando maior valor para o cliente, o que pode ser conseguido através de uma utilização eficaz dos elementos vistos.

Foi observada que a gestão da cadeia de suprimentos da distribuidora é eficiente e que está em constante desenvolvimento e aprimoramento, principalmente com relação a utilização do ECR, que é uma ferramenta que foi implementada a relativamente pouco tempo, porém

mostra resultados significativos, como um grande sortimento de produtos na loja do supermercado cliente, melhor serviço de ressurgimento, informações disponíveis para dar apoio às decisões, dentre outros. O ECR, conforme exposto anteriormente, contribuiu para racionalizar os recursos da empresa, tanto de tempo quanto de dinheiro, elevando, conseqüentemente, sua competitividade.

Porém, conforme visto, o gerenciamento por categorias aplicado ao estudo de caso apresenta como desvantagem a imprevisibilidade – ou seja, a falta de sensibilidade para casos fora da rotina - bem como o sistema aplicado pela empresa apresenta, além disso, o problema do “estoque sujo”, ou seja, com estoque divergente da realidade.

Com isso, são utilizados pela empresa distribuidora alguns conceitos como estoque mínimo, estoque máximo, estoque padrão, curva ABC além de ferramentas mais atuais de gestão de cadeia de suprimentos, como reposição contínua, EDI e código de barras.

Observou-se, então, que as tecnologias cabíveis às suas necessidades foram em grande parte implementadas à sua rotina, no entanto, ainda deve ser expandida para mais clientes, visto que o relacionamento visto com o supermercado é de exclusividade do cliente, no sentido de não haver o mesmo tipo de relação e “aproximação” com qualquer outro.

Por fim, foi bastante valioso observar a teoria sendo aplicada às rotinas de uma empresa reconhecida no estado e também ter uma ideia de como isso é trabalhado em relação aos seus fornecedores e clientes.

REFERÊNCIAS

- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2006. 616 p.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo, SP: Cengage Learning, c. 2011. x, 332p.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992. 806p.
- DAG. Disponível em: <http://www.dagonline.com.br/historia/>
- ECRBrasil. **A Associação ECR**, 2014. Disponível em <http://www.ecrbrasil.com.br/ecrbrasil/page/saibatudosobreecr.asp>.
- FERREL, O. C.. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FRANCISCHINI, Paulino; GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo, SP. Pioneira Thomson Learning, 2004. 310 p.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: SP: Prentice Hall, 2006. 750 p.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, c1998. xvii, 527p.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo, SP: Pearson Education do Brasil, 2007. 600p.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 239p.
- LAVRATTI, Fábio Beylouni [et al.] - **Considerações conceituais sobre Efficient Consumer Response (ECR) no contexto supermercadista** [Em linha]. CAD - Departamento de Ciências da Administração, 2002. Disponível em WWW: <URL: [http://www.cad.ufsc.br/revista/08/Revista%208%20-%206%20-%20ARTIGO%2017\(site\).pdf](http://www.cad.ufsc.br/revista/08/Revista%208%20-%206%20-%20ARTIGO%2017(site).pdf)>.
- PIRES, Silvio R. I. **Gestão da Cadeia de suprimentos (Supply Chain management): conceitos, estratégias, práticas e casos**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009. 310p.
- POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 5. ed. São Paulo, SP. Atlas, 2008. 210p.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 92p.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Entrevista aplicada ao gerente de marketing da empresa distribuidora do estudo de caso

ENTREVISTA FEITA AO GERENTE DE MARKETING DA EMPRESA DISTRIBUIDORA

1. Atualmente, quantas lojas e municípios são atendidos pela empresa?

11 mil pontos de vendas diferentes e 184 municípios do Ceará, ou seja, 100% do estado.

2. Como é feita a venda dos produtos? Há vendedores que visitam essas lojas ou elas adquirem por algum outro meio?

Há várias formas de vendas. Há a loja matriz, na Governador Sampaio, na qual há um processo de venda de atacado de balcão, um modelo mais antigo, em que os comerciantes vão até a loja, dizem o que desejam e a entrega é feita na hora, em que o próprio cliente leva o produto para sua loja. Com isso, não necessita de muito serviço nem logística. A venda é feita na sua forma mais básica. Há comércios pequenos e grandes que também fazem isso.

Há também o autosserviço, utilizado na loja modelo e em outra loja localizada no centro. O cliente, que necessariamente tem que ser pessoa jurídica, pega os itens que deseja e passa no caixa. Existem algumas restrições para esses clientes a fim de evitar que pessoas físicas comprem, pois a intenção não é concorrer com as lojas e sim vender para elas.

E o modelo de distribuição, que é o principal, com 22 gerentes de áreas. O estado foi dividido em 22 partes, assim, cada gerente é responsável por uma delas e conta com uma equipe de no mínimo 15 pessoas, que são subdividas em segmentos de clientes: clientes fidelizados, clientes de rota (que não há vínculo de fidelização com eles), clientes de farmácias, vendedores para lojas especializadas em cosméticos e vendedores que atendem às redes.

Como as redes possuem características próprias no atendimento, eles não são colocados no grupo dos fidelizados. E por fim as contas especiais, que é uma estrutura formada para atender o grande varejo do estado, mesmo que eles façam parte de uma rede.

3. Vocês pensam em expandir as atividades para outros estados?

A empresa faz parte de um grupo chamado DEC – Distribuidores Especializados e Categorizados – que foi criado em 1994 pelo ex-presidente da Unilever e por um distribuidor em São Paulo. No começo do processo a empresa se juntou a eles. O grupo diz que tem que

atuar no modelo de atendimento diário, fracionado, visita no máximo semanal aos clientes e que cada estado deveria ter um distribuidor como esse a fim de “dar uma vida ao mercado de higiene pessoal dentro dos estados”, elevar o nível de serviço no ponto de venda, levar mais mix, melhorar a qualidade e assim os varejos locais poderiam competir com os grandes varejistas, como Pão de Açúcar, Bompreço.

Como o grupo instituiu que cada estado deveria ter um distribuidor trabalhando com isso, não faz sentido expandir as atividades da empresa para outro estado sendo que já há um distribuidor lá, com exceção de que caso algum distribuidor não queira mais trabalhar no modelo DEC, a empresa poderia se propor a fazer o trabalho nesse estado.

No entanto a empresa não tem isso em mente, pois requer uma estrutura muito grande e já tem um mercado no Ceará, além de que ainda há muito a ser aprimorado antes de adquirir uma responsabilidade dessas.

4. Quais os tipos de transporte utilizados pela empresa e qual a porcentagem de utilização deles? Por que?

As entregas são em sua grande maioria terceirizadas. Elas são feitas da seguinte forma: as contas especiais tem um volume de pedidos muito elevado, capazes de encher uma Kombi com apenas um pedido. Pelo volume dos pedidos serem muito elevados, a empresa adquiriu cinco para fazer as entregas especiais, ou seja, que possuem volume mais elevado e que não valem a pena pros terceirizados, pois vão entregar apenas um pedido, aumentando os custos tanto para a empresa que fará a entrega como, conseqüentemente, para a empresa distribuidora, que paga por entrega feita. Assim, a distribuidora adquiriu alguns caminhões para fazerem essas entregas e também para transferirem mercadorias entre as filiais. Com isso, esses caminhões não costumam estar parados pois existe demanda constante para eles.

Toda a rota da capital é feita por kombis, que é um transporte de carga com bom custo-benefício, que consegue carregar bastante peso, com manutenção barata e que consegue circular com facilidade na capital, por ser relativamente pequena. Foram pegues todos os terceirizados, que fazem parte de uma cooperativa, para fazerem esse serviço de entrega pela empresa. Eles são pagos por entrega realizada, assim, caso um desses terceirizados saia com 20 pedidos a serem entregues, a empresa paga por cada um dos vinte pedidos, entretanto, se um desses pedidos voltar, não será pago, só quando a entrega for realizada. Assim, o entregador empenha-se mais em entregar o pedido ao cliente.

Para as entregas do interior, a empresa costumava usar o serviço de entregadoras, entretanto tiveram problemas com eles pois para trabalhar com elas precisa de cargas para entregar. Não compensa fazer uma, duas entregas, tendo que rodar cerca de 150km, por

exemplo. Assim, a transportadora pegava o pedido da empresa, levava para o seu Centro de Distribuição para só então distribuir para os clientes. Com isso, havia muito manuseio da mercadoria, resultando em um alto índice de avaria do produto quando esse chegava ao cliente, além do atraso e do prejuízo decorrentes dessa logística, resultando em um custo elevado.

Percebendo isso, a empresa conversou com um dos seus funcionários que trabalha na logística e deu a oportunidade de ele montar sua própria transportadora, financiando-a. Iniciou-se financiando os dois primeiros caminhões dele, e então ele passou a fazer o trabalho da maneira como a empresa precisava. Rota só se forma se houver venda, e a venda só existe se tiver entrega, pois caso não entregue, não haverá uma próxima venda. Como esse funcionário só iria trabalhar com a empresa, ele tanto fazia entrega ganhando quanto não ganhando. Do mesmo jeito também haviam vendedores bancados pela empresa no interior que ficaram nessa situação até conseguirem ganhar comissões suficientes para se sustentar. Esse sistema permanecia até a rota se formar de uma maneira que ficasse bom tanto para o entregador quanto para o vendedor. Assim foi feita a transportadora, que hoje conta com cerca de 32 caminhões.

O mesmo processo ocorreu com mais 3 pessoas. Com isso, 4 pessoas que trabalhavam na empresa passaram a ser transportadores exclusivos, das quais 3 saíram para trabalharem como transportadores exclusivos e o último permanece na empresa até hoje.

Assim, todos os transportadores – tanto os transportadores que trabalham nas rotas do interior quanto àqueles que atuam na capital com as Kombis - são exclusivos da empresa por não terem necessidade nem tempo de trabalharem em outro canto.

Toda a entrega na capital é feita em até 24 horas, enquanto no interior são 48 horas. Na região do Juazeiro a entrega consegue ser em até 24 horas. Para isso, é utilizado o sistema de *cross docking* em 4 pontos no interior.

5. Que tipo de sistema é utilizado no gerenciamento das atividades logísticas da empresa? Como ele trabalha? É integrado com algum fornecedor?

A empresa trabalha com o MicroSiga, que é o ERP. Dentro do MicroSiga há um módulo de WMS desenvolvido pela empresa, adaptado para as necessidades dela. O depósito é todo endereçado, organizado por data de validade dos produtos, categoria, giro de produto etc.

O sistema é integrado com alguns fornecedores. Da mesma forma que é com alguns clientes, que usa o EDI, que todo dia de manhã dá um comando no sistema que envia um arquivo para a empresa, que importa esse arquivo e prepara o pedido para ser separado a

noite, alguns fornecedores têm um sistema de reposição via EDI com a distribuidora. Então, tudo o que entra e sai na empresa, ele sabe de imediato online, fazendo a reposição toda semana. Então toda semana é enviada pelo comprador da empresa uma sugestão de pedido com base no estoque, no fluxo, no tempo de reposição, no que foi acordado a nível de estoque (exemplo se foi acordado de repor com base em 45, 90 ou 120 dias). Baseado nisso, o sistema faz toda a sugestão e envia para o comprador da empresa, que aprova ou não. Esse é o único fornecedor 100% integrado, que trabalha dessa forma há cerca de 2, 3 anos.

As vantagens para o fornecedor, no caso, são que ele tem toda a análise de vendas, então pode fazer a previsão de entrega, formação de carga, viabilidade, contratação de parceiros para fazer a entrega, além de conseguir com a previsão de vendas gerar informações de oportunidades de melhores vendas, novos negócios, melhoria do produto, planejar ações para algum produto que não tá rodando tanto no cliente não fique parado, sendo isso também uma vantagem pra empresa distribuidora.

Entretanto, o sistema via EDI falha às vezes, por exemplo, se o estoque estiver com algum problema virtual, ele não repõe, então o comprador tem que analisar direito, pois o sistema pode acusar um estoque divergente da realidade, dificultando a reposição.

Outro problema identificado é que o sistema não tem a sensibilidade para casos fora da rotina, como quando precisa-se de uma ação para vender mais de determinado produto, o comprador sabe disso e portanto pede mais produtos para atender essa necessidade, no entanto o sistema não tem essa sensibilidade, acusando essa quantidade a mais apenas quando recebe-a. Então nesse caso o pedido tem que ser feito manualmente, caso contrário, poderá causar uma ruptura no estoque, ou seja, faltará produto para vender.

6. Quais os métodos utilizados para controle do estoque? (lote econômico, estoque de segurança, curva ABC...)

Para cada fornecedor há um estoque mínimo e máximo para que dentro desses limites não afete nem o financeiro nem a equipe de vendas com a eventual falta do produto. Com base nesses limites, criou-se algumas funções no sistema para que o comprador seja alertado quando ele precisa comprar algum produto específico. Fora a rotina de ter o atendimento dos fornecedores, fazer a análise com base na curva ABC da venda dos produtos, do estoque versus venda para saber o que é preciso pedir, tem o sistema que alerta quando determinado produto está fora do parâmetro, acusando caso seja necessário pedir ou baixar o estoque de algum produto.

7. Com quantos itens a empresa trabalha? Em quantas e quais categorias a matriz é dividida?

A empresa trabalha hoje com 6258 itens, que são divididos em 5 categorias: cabelo, higiene bucal, higiene corporal, infantil e descartáveis. Dentro dessas categorias existem as segmentações. Exemplo, na categoria de cabelo tem shampoo, condicionador, creme para pentear, creme de tratamento, finalizadores etc. Para a categoria de corpo tem sabonetes, desodorantes, hidratantes dentre outros.

8. Qual a rotatividade do estoque nessas categorias?

O estoque é em média de 60 dias. O estoque das categorias depende do tempo de entrega do fornecedor, da venda do produto, da importância dele, dentre outros fatores.

A empresa instituiu que dentro do seu processo de venda o seu cliente não tem que ter estoque, pois o seu estoque é o estoque do distribuidor. Isso significa que a empresa se responsabiliza de que no dia seguinte vai ter a mercadoria para entregar ao cliente.

Com isso, esse torna-se o diferencial da empresa, pois enquanto ela mantém um estoque alto para que o seu cliente não se preocupe com isso, as demais empresas costumam ter estoque para períodos menores, pois quanto maior for o estoque maior é o capital despendido para mantê-lo.

Então, por exemplo, em época de crise em que falta algum produto no mercado a empresa estudada consegue fornecer esse produto aos seus clientes mesmo faltando nos seus fornecedores, devido seu estoque ser alto. Além disso, com essa prática o cliente pode ter um mix maior garantido, menor índice de ruptura etc.

9. Como são divididas as atividades da cadeia de suprimentos? Quais as funções de cada uma?

Compras, recebimento de mercadorias e gerenciamento de depósito.

10. Entre as ferramentas de ECR, quais são efetivamente utilizadas?

Gerenciamento de categorias é a razão de ser da empresa. Tudo o que foi construído até então foi devido ao gerenciamento de categorias. O início dos trabalhos por gerenciamento de categorias foi em 1996, onde a primeira coisa categorizada foi a tabela de produtos para que o vendedor tenha condições de ter uma venda mais organizada. Consequentemente o cadastro também foi categorizado, facilitando na venda e na compra dos produtos. Entendimentos, níveis de estoques, tudo é diferente por categoria pois cada uma delas tem um comportamento específico, como diferença no giro do estoque, sazonalidades.

11. Como foi percebida a necessidade de implantação do ECR na empresa?

Pela extensão do mix. Como a empresa apresenta um mix muito grande de produtos, ficava difícil para os vendedores decorarem e lembrarem todos os produtos que são comercializados pela empresa. Por exemplo, ao questionar ao vendedor sobre 10 marcas de

shampoos, facilmente ele lembraria de quatro marcas e as demais iriam requerer mais esforço para vir à mente, já categorizando esse mix, no caso, como produtos anti caspa, alta performance, dentre outros, fica muito mais fácil de lembrar das marcas. Assim, o objetivo da implantação do gerenciamento de categorias é para que se tenha um maior controle dos produtos comercializados pela empresa.

12. Quais as mudanças sofridas com a utilização do ECR?

Os funcionários passaram a conhecer muito mais o mix da empresa, sendo uma das principais mudanças e também que foi essencial. A partir do momento em que o vendedor sabia do que tinha para vender, conhecia todo o mix e vendia mais e melhor o produto, resultando em sucesso nas vendas.

Com o gerenciamento por categorias também percebeu-se que havia excesso de produtos no ponto de vendas – resultando que não havia tanta eficiência no PDV - então começou a se observar a questão da similaridade entre produtos, entre níveis de preços de produtos de uma mesma categoria. Com isso, entendeu-se melhor os mix com os quais a empresa trabalha, bem como enxugar esse mix, funcionando de maneira mais eficaz.

13. Como é o relacionamento com os clientes fidelizados com relação à cadeia de suprimentos?

É um relacionamento bem estreito. Atualmente, a empresa não precisa vender produtos para um deles, que será utilizado como exemplo, pois o relacionamento é tão forte que chegou ao ponto de que é feita a reposição dos produtos que estão faltando.

O mix que tem nesse supermercado já é determinado, bem como a quantidade de produtos na prateleira de cada loja e também a reposição eletrônica, ou seja, nada impede a reposição dos produtos quando detectada a necessidade.

Assim, o papel da empresa é de gerenciar para que o negócio desse cliente dê resultado. Ou seja, utilizar do conhecimento do distribuidor para trazer mais resultados para o cliente, bem como, a partir dos dados coletados do sistema dele entender o que está vendendo mais ou menos e adequar a oferta dos produtos para a demanda observada.

14. A empresa possui esse nível de relacionamento com algum outro cliente?

Parecido, mas não igual, pois depende muito do cliente, se ele se sente mais a vontade para dar abertura ou não. Por exemplo, com esse supermercado a empresa faz todo o gerenciamento de lucratividade, ou seja, qual produto da para aumentar a margem e qual deve diminuir. Como é um relacionamento muito invasivo, não é toda empresa que permite.

Há bastante cuidado com os clientes fidelizados: eles realmente não possuem estoque, se o produto venceu no PDV, a empresa distribuidora faz a troca, etc. Então a medida

que vai se trabalhando esse relacionamento, maior é a abertura do cliente e mais serviço vai sendo oferecido para ele, porque se não for oferecido mais serviço perde seu diferencial e fica semelhante a um distribuidor concorrente, tendo que começar a brigar por preço, o que não é bom nem para a empresa nem para o cliente nem para o cliente do cliente, pois perde todo o benefício dos serviços, como a boa exposição dos produtos etc.

15. Quais as vantagens e desvantagens da utilização do ECR?

Como vantagem, pode se citar como principal o entendimento do mix, ou seja, de tudo aquilo que a empresa trabalha, do comportamento de venda, de reposição, etc.

Em relação à desvantagem, fica por conta da imprevisibilidade quanto a fatores externos. Por exemplo, se aparecer determinado artista usando um novo produto ou mesmo se for promovido em alguma novela ou propaganda, por exemplo, e for um sucesso de vendas, não tem como o gerenciamento por categorias detectar isso. Então essa área precisa também de muita sensibilidade, pois um produto que hoje está com suas vendas fracas amanhã pode estourar as vendas.

16. A empresa e esse cliente utilizam do gerenciamento por categorias nas suas estratégias. Como isso é utilizado?

Em cada loja desse cliente há pelo menos duas promotoras todos os dias da semana, de manhã até à noite. Elas são responsáveis por abastecer a categoria, manter a seção limpa, higienizada, organizada, atender ao consumidor, tirar dúvida, oferecer algo novo, ajuste dos estoques padrões (se precisa aumentar ou diminuir a quantidade de determinado produto na prateleira), então elas trabalham auxiliando a empresa nesse processo dentro da loja. Fora elas há uma coordenadora que dá suporte a todas as lojas a nível operacional. Também há uma pessoa contratada pelo cliente e paga pela empresa lá no cliente que fica monitorando margem dos produtos, entrada dos produtos, se tem algo errado, nível de ruptura, etc. Com essas informações geradas por essa pessoa são criadas estratégias de reposição para que tudo fique ainda mais correto, ou seja, diminua o nível de ruptura, dentre outros. Fora isso, ainda são recebidas informações na empresa advindas do cliente, que servem de dados para o desenvolvimento de estudo para novas estratégias.

17. As empresas costumam avisar quando vai haver a promoção de determinado produto para que possa ser pedida uma quantidade superior à comumente comprada?

Sim. E por isso também tem que haver sensibilidade no gerenciamento por categorias, porque um produto que não está tendo tanta rotatividade no PDV seria facilmente retirado se dependesse apenas da equipe que está nas lojas, no entanto, como muitas empresas repassam quando vão fazer ações promocionais, tem que haver essa ponderação se o produto

não está lá, pois vai haver um lançamento ou uma promoção dele em alguns dias e, portanto não pode ser retirado no momento das prateleiras.

18. Ocorre de algum produto não estar tendo rotatividade no cliente e ele ser recolhido?

Sim. Caso isso seja detectado o produto volta à empresa. O posicionamento é como se a empresa estivesse no cliente, então a responsabilidade não é apenas de vender os produtos, mas de cuidar para que eles sejam vendidos ao consumidor final. Então se não há a saída de algum produto, a responsabilidade também é da empresa e então o produto é recolhido, pois se o cliente não vende, a empresa também não vende.

As orientações para o vendedor são que ele evite de colocar um produto em um cliente que não haverá saída.