



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
FORTALEZA – CEARÁ
2014

WALTER PINTO MACHADO PINHEIRO

**DESENVOLVIMENTO DE CANAL DE DISTRIBUIÇÃO: ESTUDO DE CASO EM
UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS.**

FORTALEZA

2014

WALTER PINTO MACHADO PINHEIRO

**DESENVOLVIMENTO DE CANAL DE DISTRIBUIÇÃO: ESTUDO DE CASO EM
UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS.**

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade da Universidade Federal do Ceará para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientação: Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo

FORTALEZA

2014

WALTER PINTO MACHADO PINHEIRO

**DESENVOLVIMENTO DE CANAL DE DISTRIBUIÇÃO: ESTUDO DE CASO EM
UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS.**

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade da Universidade Federal do Ceará para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientação: Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo (Orientador)

Prof. Dra. Cláudia Buhamra Abreu Romero

Prof. Dr. Luiz Carlos Murakami

AGRADECIMENTOS

Aos professores de toda minha vida acadêmica, desde os do Colégio Sete de Setembro até aos da UFC, em especial aos que me nortearam o aprendizado e desenvolvimento em cada um dos pilares da administração: Finanças, Jocildo Figueiredo e Francisco Isidro; Gestão de Pessoas, querida professora Tereza Cristina; Administração Estratégica, Laudemiro Rabelo; e, por fim, Marketing, área que decidi seguir em minha carreira profissional, aos professores Hugo Acosta, Luiz Carlos Murakami e Cláudia Buhamra que, além de fazerem parte da minha banca de monografia, me fizeram adorar ainda mais essa área profissional e de estudo.

À minha mãe, pessoa digna e correta que me ensinou muitas coisas boas na vida e lutou junto comigo para que eu me formasse na melhor Faculdade de Administração do Ceará.

Aos meus familiares, em especial ao meu primo, Paulo Henrique, que faleceu esse ano de forma trágica e que levo comigo na lembrança até que chegue o dia de nos encontrarmos novamente.

À minha namorada e meus amigos, que me apoiaram na conclusão de mais uma etapa da minha vida.

RESUMO

O presente trabalho trata sobre canais de distribuição como estratégia competitiva. Para desenvolver o tema foi realizada pesquisa sobre o desenvolvimento de canal de distribuição em uma indústria alimentícia, selecionando o modelo de distribuição mais adequado e transcrevendo os aspectos envolvidos no processo, relacionando-os com a estratégia de marketing da organização. Para fundamentar a pesquisa foi necessário contextualizar o planejamento de marketing através da descrição dos conceitos básicos de segmentação, posicionamento, diferenciação e seleção do público-alvo. A parte teórica do trabalho tem como foco a explanação do papel dos canais de distribuição na estratégia organizacional, descrevendo os tipos, níveis, funções e objetivos dos canais. Posteriormente é feito um levantamento dos aspectos importantes para o desenvolvimento de canais de distribuição à luz de teóricos. O tipo de pesquisa realizada foi um estudo de caso que faz uma análise comparativa dos aspectos levantados na teoria com os aspectos identificados no desenvolvimento de canal de distribuição da empresa-alvo do estudo. Por fim, é demonstrado como se deu o processo de desenvolvimento de canal da indústria alimentícia objeto da pesquisa e conclui-se que os aspectos descritos pelos teóricos são utilizados no desenvolvimento de canal da empresa. Além disso, são constatados como principais aspectos no desenvolvimento de canal do estudo de caso o planejamento e benchmarking das empresas do mesmo ramo de atividade.

Palavras-chave: Canais de distribuição, desenvolvimento, estratégia.

ABSTRACT

This paper focuses on distribution channels as a competitive strategy. To develop the theme was performed research on the development of food industry in a distribution channel, selecting the most suitable distribution model and transcribing the aspects involved in the process, linking them with the marketing strategy of the organization. To support the research was necessary to contextualize the marketing planning by describing the basic concepts of segmentation, positioning, differentiation and selection of the target audience. The theoretical part of the study focuses on the explanation of the role of distribution channels in organizational strategy, describing the types, levels, functions and objectives of the channels. Later is a survey of important for the development of distribution channels based on the theoretical aspects. What kind of research was a case study that aims to make a comparative analysis of the issues raised in the theory with the issues identified in developing the distribution channel of the target company's study. Finally, it is shown how the process of channel development of food industry research object was and it is concluded that the aspects described by theorists are used in the development of the canal company. Moreover, they are noted as key aspects in the development of channel case study planning and benchmarking of companies in the same industry.

Key-words: Distribution channels, development, strategy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Organograma tradicional versus organograma de empresa moderna orientada ao cliente	17
Figura 02 – Elementos de um sistema de marketing moderno.....	18
Figura 03 – Etapas da segmentação de mercado	20
Figura 04 – Modelo em ninhos de bases potenciais para segmentação de mercado	22
Figura 05 – O processo de segmentação, seleção de mercado e posteriores tarefas de marketing.....	23
Figura 06 – Estratégias de segmentação e estruturas de mercado.....	26
Figura 07 – Proposições de valor possíveis.....	27
Figura 08 – Distribuição Física x Canais de Distribuição.....	30
Figura 09 – Funções dos canais de distribuição	33
Figura 10 – Dimensões de níveis de uma estrutura dos canais de distribuição.....	35
Figura 11 – Perfil vertical de estruturas de canal	36
Figura 12 – Tipos de Canais de Distribuição	37
Figura 13 – Hierarquia Cialne	50
Figura 14 – Mudança do modelo de distribuição – Dudico	51
Figura 15 – Tipos de produto – Dudico.....	52
Figura 16 – Modelo de ninhos aplicado	53
Figura 17 – Faturamento e Ticket Médio – Dudico 2013	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Etapas de desenvolvimento de Canais de Distribuição	43
Quadro 02 – Comparativo de desenvolvimento de canais de distribuição - teoria x empresa estudo de caso	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Funções dos membros do canal de marketing	31
Tabela 02 – Clientes cobertos por Segmento – Dudico 2013.....	59

SUMÁRIO

1.	Introdução	11
2.	Estratégias De Marketing Orientadas Para o Cliente	15
2.1	Conceito de marketing	15
2.2	Estratégia de marketing como gerador de valor para o cliente	16
2.3	Segmentação de mercado	19
2.4	Seleção do Público-Alvo	23
2.5	Posicionamento e Diferenciação	25
3.	Canais de Distribuição	29
3.1	Conceituação de Canais de Distribuição	29
3.2	Funções e Objetivos dos Canais de Distribuição	31
3.3	Níveis e tipos de Canais de Distribuição	34
3.4	Desenvolvimento e Gerenciamento do Canal de Distribuição	37
4.	Metodologia da Pesquisa	45
5.	Estudo de Caso Desenvolvimento de Canal de Distribuição	47
5.1	Contexto do Ramo de Atividade	47
5.2	Perfil da Empresa	47
5.3	Desenvolvimento de canal de distribuição caso Dudico	52
6	Considerações Finais	61
	Referências	63
	APÊNDICE I	65
	APÊNDICE II	66
	APÊNDICE III	67

1) INTRODUÇÃO

No contexto dinâmico de mercado após a globalização, planejar a estratégia mais eficiente de entrada nos mercados desejados é essencial para o alcance do sucesso ou proporcionar maiores chances que ele ocorra. A escolha dos potenciais clientes e a maneira como os atenderá é de suma importância já que em um ambiente de limitação de tempo e recursos é impossível atender toda a gama disponível de clientes da melhor maneira possível.

A estratégia de marketing visa estruturar a melhor forma de atingir o público desejado de forma a satisfazê-lo e torná-lo fiel, gerando um ciclo virtuoso de satisfação e sustentabilidade, tornando os canais de distribuição um componente estratégico essencial no planejamento das organizações.

Para muitas empresas, a definição do canal de distribuição ideal para o atingimento dos objetivos estratégicos traçados no plano de marketing é uma grande dificuldade. Nessa situação a escolha e desenvolvimento dos canais de distribuição que atenda seu mercado-alvo de forma eficiente devem estar alinhados com as diretrizes da segmentação e do posicionamento de mercado, sendo essa análise um ponto crucial para o sucesso da estratégia.

Afirma Rosembloon (2003) que os canais de distribuição na estratégia de marketing são pontos críticos de decisão com os quais a cúpula da empresa deve se preocupar, aplicando esforços e recursos para alinhar o modelo de distribuição aos seus objetivos.

Ao centralizar o canal de distribuição segundo o tipo de negócio, por exemplo, em uma indústria de alimentos perecíveis, fica ainda mais evidente sua importância tática. Diante desse cenário expõe-se a seguinte questão: Que aspectos devem ser considerados no desenvolvimento de canal de distribuição para abertura de um novo mercado?

Neste trabalho são abordados aspectos e variáveis que envolvem a tomada de decisão por determinado modelo de canal de distribuição e o desenvolvimento dos mesmos de acordo com as estratégias de mercado e seus objetivos.

Dentro da estratégia organizacional, os canais de distribuição tornam-se cada vez mais relevantes para aproximar os clientes da empresa através do fornecimento adequado de produtos e/ou serviços oferecidos. O formato de distribuição torna-se, portanto, um fator-chave na geração de valor para o cliente e, conseqüentemente, um elemento gerador de vantagem competitiva para as organizações.

De acordo com a teoria analisada são expostas as etapas que devem ser seguidas para o desenvolvimento de canais de distribuição a fim de desenvolver um modelo de distribuição eficiente e alinhado aos objetivos da organização. Essas etapas listadas pelos teóricos serão confrontadas com as que foram seguidas pela empresa analisada no estudo de caso.

Kotler e Armstrong (2007) afirmam que as empresas devem levar em consideração vários fatores para a escolha da estratégia que irão utilizar para cobertura de seu público-alvo. A estratégia dependerá, em grande parte, dos recursos que a empresa dispõe e pode ser direcionada de acordo com a variabilidade do produto ou a variabilidade do mercado atuante, e que a escolha de uma estratégia errada pode chegar a ser uma opção destrutiva, dependendo da importância e ocasião.

Ainda de acordo com Kotler e Armstrong (2007), algumas empresas dão pouca importância aos seus canais de distribuição, com isso atingem resultados desastrosos. Por outro lado, a criação e a utilização de canais de distribuição eficientes e alinhados aos seus objetivos geram importantes vantagens competitivas às organizações que se diferenciam no mercado.

Para Ferrel, Hartline e Lucas (2000), uma boa distribuição é essencial e traz consigo vantagens competitivas bastante significativas, além de afetar no nível de atendimento dos consumidores. Entretanto, os modelos de distribuição sofrem dificuldades para serem alterados por resultar em impacto direto na operação da empresa e, conseqüentemente, elevam os custos da organização.

Esse estudo tem por objetivo geral, identificar o processo de desenvolvimento de canais de distribuição proposto pelos teóricos e analisar os aspectos que envolvem o desenvolvimento de canais de distribuição para entrada em novos mercados. E como objetivos específicos os seguintes tópicos:

- Observar a adequação das formas de distribuição levantadas para a empresa-alvo do estudo de caso.
- Analisar e identificar as formas e os aspectos do desenvolvimento do canal de distribuição escolhido pela empresa objeto de pesquisa à luz da teoria e sua aplicação para desenvolvimento de novos mercados.

A metodologia utilizada para o trabalho é composta por pesquisa bibliográfica, de campo e telematizada. Bibliográfica, pois inclui a revisão da teoria pertinente ao assunto. Pesquisa de campo, pois houve visitas realizadas diretamente na empresa analisada como estudo de caso e aplicação de entrevista junto aos gestores da organização. Telematizada devido à pesquisa de informações na Internet, principalmente quanto a empresa envolvida e seu ramo de atividade.

O trabalho está dividido em seis seções, são elas: Introdução, Estratégias de Marketing orientadas para os clientes, Canais de Distribuição, Procedimentos Metodológicos, Estudo de Caso e Considerações Finais.

A Introdução apresenta o tema, a justificativa (relevância), os objetivos, a metodologia e a estrutura da monografia.

Na segunda seção deste estudo, denominado “Estratégias de Marketing orientadas para os clientes” são apresentadas conceituações teóricas sobre Marketing e planejamento mercadológico, objetivando descrever o trajeto necessário para construção de um plano de marketing consistente através dos estudos que devem ser realizados acerca das decisões que devem ser tomadas.

Na terceira seção “Canais de Distribuição”, foco do trabalho, são explicitados definições e conceitos do assunto, os principais sistemas, tipos e níveis que são utilizados na área e como se dá o gerenciamento dos mesmos. Além disso, demonstram-se as formas e etapas para o desenvolvimento de canais de distribuição à luz de alguns teóricos do assunto.

A quarta seção intitula-se “Procedimentos Metodológicos” onde se apresenta uma síntese sobre metodologia e métodos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa que foi adotada nesse estudo. Logo após, define-se o objeto de estudo, caracterizando-o quanto aos sujeitos da pesquisa, à caracterização do estudo, e aos instrumentos de coleta de dados.

A quinta seção “Estudo de Caso – Desenvolvimento de Canal de Distribuição” cita a empresa-alvo do estudo de caso, onde é analisado como se deu o processo de desenvolvimento de canais de distribuição no contexto empírico. São descritos os resultados das entrevistas realizadas junto aos gestores da organização e comparados ao referencial teórico construído.

Por fim, na seção seis “Considerações Finais” são expostas impressões acerca do tema e do estudo, demonstrando quais foram as conclusões acerca da pesquisa e da observação da empresa objeto do estudo de caso.

2) ESTRATÉGIA DE MARKETING ORIENTADA PARA O CLIENTE

Para a criação de estratégias orientadas para o cliente é necessário o estudo e a análise do conceito, planejamento e etapas para fazê-la de forma eficiente com foco em seu consumidor. Nessa seção é apresentada a teoria necessária para entendimento mais aprofundado do assunto.

2.1 Conceito de marketing

Diante da maior preocupação com a análise e o entendimento do perfil dos clientes, o Marketing torna-se cada vez mais importante no contexto organizacional e no planejamento estratégico das organizações, sendo necessário explicitar suas bases e origens.

O marketing se consagrou como área de estudo importante em meados dos anos 1960, quando um artigo intitulado “Miopia em marketing” foi publicado na Harvard Business Review por Theodore Levitt que apontou que a empresa que definem seu escopo de trabalho com base em aspectos técnicos ou funcionalidades de produtos, em vez de analisar as necessidades e desejos dos clientes, fracassaria no longo prazo. (OLIVEIRA B. *ET AL*, 2012)

Mckenna (1992) cita que a década de 1990 seria do cliente e que essa transformação era decorrente da tecnologia, pois ela promoveu a grande velocidade da informação e possibilitou o aumento na comercialização de produtos e prestação de serviços através de suas ferramentas. Já nesse período o autor expõe que as empresas bem sucedidas se voltam para o mercado e adaptam seus produtos e estratégias para o cliente. Para ele o marketing é orientado à criatividade, baseia-se no processo contínuo de entendimento das necessidades dos clientes através de experiências e conhecimento.

Ainda de acordo com Mckenna (1992), com o advento da tecnologia e a conseqüente abertura de mercado, os clientes teriam uma infinidade de escolhas para tomada de decisão por determinado bem. Com isso a fidelidade, antes rotineira, por determinados produtos ou serviços fora ameaçada e a ferramenta capaz de aproximar o cliente da empresa ou produto é o marketing.

Conforme Bretzke (2000) o desafio do marketing é decodificar a forma de pensar de seus consumidores, disponibilizando informações necessárias para a tomada de decisão com base no conhecimento de seus clientes. Para a autora através de um relacionamento próximo a

seus clientes é possível ter respostas ao desafio imposto ao marketing, auxiliando a organização a lidar com o ambiente competitivo e dinâmico.

Para Urdan e Urdan (2010), o marketing é um fenômeno complexo e que pode ser interpretado de diversas formas. Os autores consideram as três principais delas: troca, filosofia empresarial e processo gerencial. Troca sob o modo de permuta, onde partes negociam de modo deliberado e espontâneo algum bem de acordo com suas necessidades. Filosofia empresarial quando o marketing é visto como valor. Levam-se em consideração as necessidades dos clientes onde a ferramenta usada para sua satisfação é o marketing em seus diversos níveis, e sua consequência é a geração de lucro para a sustentabilidade e desenvolvimento da organização. É um processo gerencial quando é visto como parte do processo organizacional com suas diversas funções e tarefas, a fim de agregar valor e satisfazer os clientes para atingimento dos objetivos da empresa.

Kotler e Keller (2012) explicam que o marketing de uma forma geral envolve a percepção e a satisfação de necessidade e desejos humanos e sociais. Para os autores uma das melhores definições de marketing é “suprir necessidades gerando lucro”.

É percebido de forma ampla e geral, de acordo com os autores citados, que o papel do marketing baseia-se na percepção das necessidades do cliente, portanto torna-se cada vez mais necessário esse estudo mercadológico do ambiente em que se atua, já que a competitividade se amplia e os clientes se tornam cada vez mais exigentes. O entendimento das necessidades dos clientes e a percepção de mudanças gera vantagem competitiva para as organizações.

2.2 Estratégia de marketing como gerador de valor para o cliente

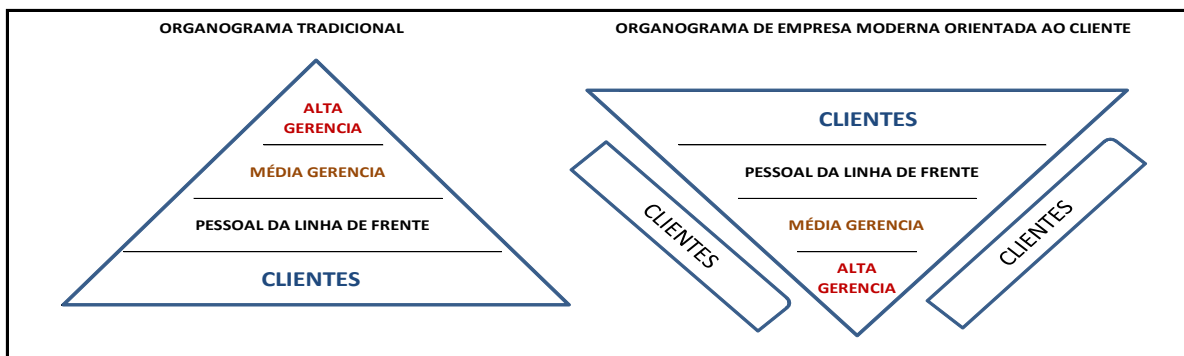
O marketing torna-se estratégico no planejamento das organizações, posicionando-se como um elemento gerador de valor e ferramenta para aproximação e entendimento mais aprofundado do cliente.

De acordo com McCarthy e Perreault (1997) as estratégias de marketing envolvem tomadas de decisão quanto as seguintes variáveis-chaves: Preço, Produto, Promoção e Distribuição – denominado Mix de Marketing. Decisões essas que devem ser orientadas para a satisfação das necessidades dos consumidores do mercado onde se está ou se busca atuar.

Dentro das variáveis-chaves citadas pelos autores temos a Distribuição que será mais aprofundada para nortear a pesquisa realizada neste trabalho.

Conforme Kotler e Keller (2012), a criação de valor por parte da empresa deve ser direcionada para os clientes, os atuais e os que virão, pois os clientes são o estímulo e razão para investimentos e crescimento da empresa, já que em troca são eles que trazem lucro para a empresa. A figura 01, a seguir, ilustra o novo organograma de empresa com foco no cliente:

Figura 01: Organograma tradicional versus organograma de empresa moderna orientada ao cliente.



Fonte: Kotler e Keller (2012, p. 130).

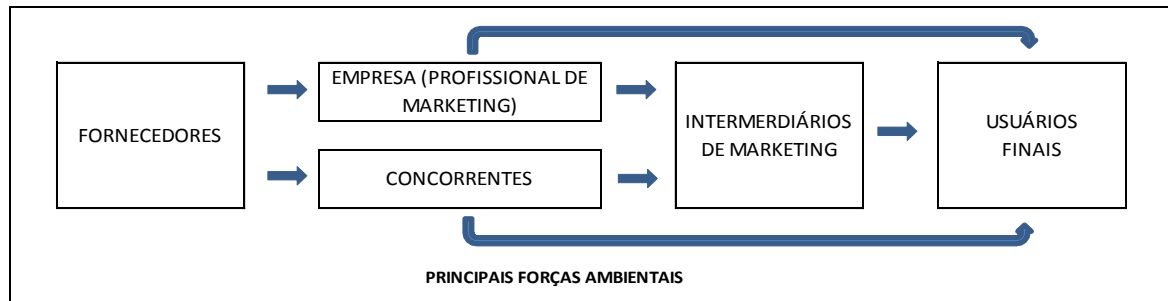
Para Kotler e Keller (2012) as empresas tradicionais têm no topo de seu organograma a alta administração e de acordo com seu direcionamento os demais níveis irão alinhar seus objetivos e tarefas para atendimento dos clientes. Já em empresas com orientação aos clientes, quem fica no topo são os clientes, em seguida a linha de frente, no meio a média gerência e no alicerce a alta gerência, cuja tarefa é contratar gerentes eficientes para dar-lhes suporte. O motivo dos clientes estarem no topo do organograma é que todo o processo deverá ser voltado para atender seus desejos e necessidades, eles também estão na lateral para indicar que gerentes da empresa devem ter contato com os mesmos a fim de conhecê-los, entendê-los e atendê-los melhor.

Segundo Las Casas (2006), o conceito de valor no ambiente de marketing não é equivalente ao sentido financeiro atribuído a produtos ou serviços, mas sim aos aspectos que são percebidos pelos clientes com um diferencial, tanto nos produtos finais como nos processos. Além disso, processo de criação de valor se fundamenta através do planejamento, ou seja, escolha da estratégia mais adequada.

De acordo com Kotler e Armstrong (2007), para se criar uma estratégia de marketing orientada para os clientes é necessária a compreensão dos consumidores e do mercado em que se vai atuar. Sendo importante a construção de um novo cenário para a administração de

marketing ser capaz de planejar e interagir com a referida estratégia e seus clientes de forma eficaz, estruturada na figura 02 a seguir:

Figura 02: Elementos de um sistema de marketing moderno.



Fonte: Kotler e Armstrong (2007, p. 6).

A figura 02 ilustra a interação entre os diversos elementos do marketing moderno, onde todos têm seus papéis e trocam informação para estruturar uma estratégia de marketing eficiente para os objetivos organizacionais.

Conforme Kotler e Armstrong (2007), para a criação de uma estratégia de marketing de sucesso é necessário que a mesma seja suficiente para fornecer resposta para as seguintes questões: “Qual é o público-alvo que busco atingir?” e “De que forma pode-se satisfazer esses clientes da melhor maneira possível?”.

Essas duas perguntas servem de “âncora” para a exploração dos conceitos de marketing pertinentes à criação e ao planejamento das estratégias de marketing orientadas para os clientes. Ainda de acordo com Kotler e Armstrong (2007), a segmentação do mercado, seleção do público-alvo e a diferenciação são pontos-chave para nortear a estratégia de marketing mais adequada para atuação.

Conforme Urdan e Urdan (2010), toda empresa precisa analisar seu mercado potencial e considerar separações desse mercado, identificando partes homogêneas. Após essa análise cabe a ela selecionar as partes que sejam mais atraentes para o seu negócio, definindo quais delas irá ter foco de trabalho e prioridade de atendimento.

Para construção da estratégia de marketing é necessário planejamento quanto ao público que se irá atuar, sendo assim necessário fazer uma explanação sobre os conceitos de segmentação de mercado, seleção de público-alvo, diferenciação e posicionamento.

2.3 Segmentação de mercado

A segmentação de mercado é uma etapa importante no planejamento de marketing já que em um universo enorme de potenciais clientes, é impossível atender todos de forma satisfatória, por isso é importante fazer ponderações para se analisar o mercado mais adequado para relacioná-lo com o objetivo da organização.

Gordon (1998) descreve as etapas tradicionais de segmentação de mercado, são elas:

- ✓ Identificar grupos de clientes que têm necessidades semelhantes e que essas os diferenciem dos demais grupos no mercado;
- ✓ Desenvolvimento pela pesquisa de produtos alternativos, distintos e diferenciados;
- ✓ Pesquisar a aceitação do produto;
- ✓ Pesquisar e avaliar o atingimento dos potenciais clientes por meio da comunicação e dos canais de distribuição acessíveis, analisando seus custos;
- ✓ Cálculo da do custo de produção pela demanda projetada dos potenciais clientes do segmento;
- ✓ Se viável, criar experiências;
- ✓ Aprimoração de ajustes necessários.

Corroborando Oliveira *et al* (2012) que a segmentação de mercado é um pré-requisito para as futuras ações operacionais de marketing: produção, produto, promoção e distribuição, visando satisfazer a necessidade do público-alvo selecionado.

Conforme citam os autores a segmentação pode ser direcionada de acordo com o mix de marketing desenvolvido pela organização. Dentre eles está a distribuição que poderá ser diferencial competitivo para conquista de clientes e relacionamento com outros membros da cadeia.

Kotler e Armstrong (2007) explicam que o mercado é formado por clientes que se diferenciam um dos outros de acordo com suas necessidades. Eles podem se diferenciar por diversos fatores: geográficos, demográficos, psicográficos e comportamentais. Por meio da segmentação de mercado, a gestão de marketing deve fatiar os grandes mercados em partes menores que possam ser alcançados de maneiras mais eficiente e eficaz com produtos e serviços que atendam suas necessidades específicas.

Ilustra-se a seguir na figura 03, as etapas de segmentação de mercado, escolha do público alvo e posicionamento, processo este que decorre por meio de diferentes propostas, mas que buscam o mesmo objetivo: “Criar valor para os clientes-alvo”.

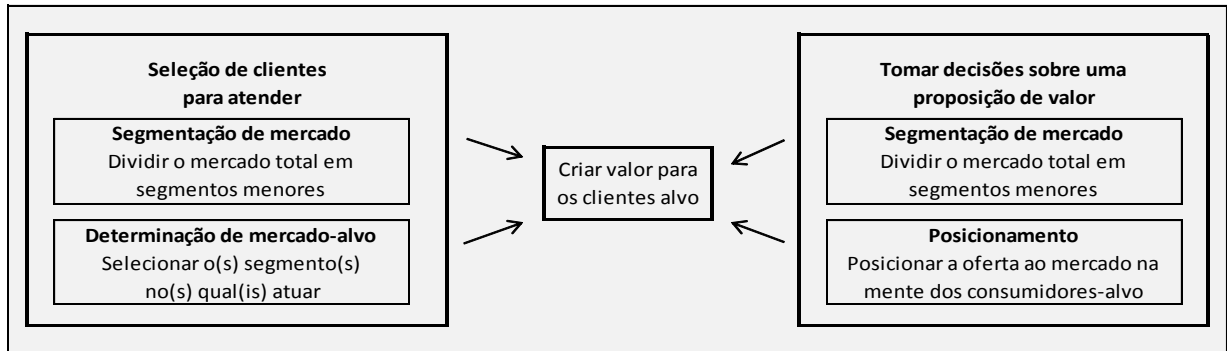


Figura 03: Etapas da segmentação de mercado.

Fonte: Kotler e Armstrong (2007, p. 165).

A segmentação de mercado é um processo contínuo que visa dar foco ao marketing na busca pelo cliente mais atrativo para a empresa e considerando a competitividade do segmento quanto a esse cliente. A seguir faz-se um melhor detalhamento abordado.

- Segmentação de mercados consumidores

Para Kotler e Armstrong (2007), existem diversas formas de segmentar o mercado consumidor. Há variáveis que devem ser analisadas, isoladas ou combinadas, para que se possa observar e segmentar o mercado. As principais variáveis são as comportamentais, psicográficas, demográficas e geográficas.

- ✓ Segmentação baseada no comportamento de compras

Na concepção de Las Casas (2006), a variável de segmentação por comportamentos de compra dos consumidores são:

- **Ocasão de compra.** Ocorre quando o momento é propenso para a compra do produto. Um exemplo que pode ser citado é a compra de guarda-chuvas em épocas chuvosas ou a venda de geradores elétricos após crises de apagões. São momentos em que os consumidores são influenciados a comprar por conta da ocasião ou sazonalidade do período ou situação.
- **Benefícios procurados.** Decorre quando o consumidor tem o comportamento de compra baseado nas vantagens que aquele produto

oferece. Esses benefícios são atribuídos de acordo com os interesses dos consumidores como preços baixos, qualidade, status, dentre outros. Acontece quando, por exemplo, consumidores que buscam veículos optam por carros populares, o benefício que se buscam são os baixos preços. Já quando esses clientes procuram automóveis da Mercedes Benz o que se busca é status e qualidade.

✓ Segmentação psicográfica

De acordo com Kotler e Armstrong (2007), a segmentação baseada na psicografia separa o mercado consumidor através das classes sociais, estilos de vida e características de personalidade. Esse tipo de segmentação visa relacionar os potenciais consumidores de acordo com o estilo de vida que eles levam, relacionando o quanto esses traços de personalidade influenciam em suas decisões de compra. Quanto à característica psicográfica de personalidade, alguns consumidores são mais relutantes em aceitar produtos inovadores, enquanto outros são bastante receptivos a tudo que seja inovador. Com a segmentação as empresas centralizam seus esforços de comunicação para o público escolhido.

✓ Segmentação demográfica

Conforme Urdan e Urdan (2010), a base de segmentação demográfica se dá através de aspectos populacionais, ou seja, características específicas de parte de uma população que influenciam em sua decisão de compra. Sendo uma boa fonte de variáveis demográficas no Brasil o Censo, pois no País é um estudo promovido pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), fundação respaldada que realiza o estudo desde o ano de sua fundação 1936, que fornece várias informações tais quais: número de homens, mulheres, crianças e idosos, onde vivem as pessoas, profissão, entre outras coisas.

Ainda de acordo com Urdan e Urdan (2010), aspectos como faixa etária, sexo, nível de formação, tamanho da família, faixa de renda, características domiciliares, são o foco da segmentação de mercado baseado em demografia, podendo ser mais aprofundadas se necessário.

Ferrel, Hartline e Lucas (2000) afirmam que a segmentação de mercado com base demográfica tende a ser mais amplamente utilizada, pois suas características são de mais fácil

mensuração e análise, trazendo menores custos e menos necessidade de pesquisa de mercado mais aprofundada.

✓ Segmentação geográfica

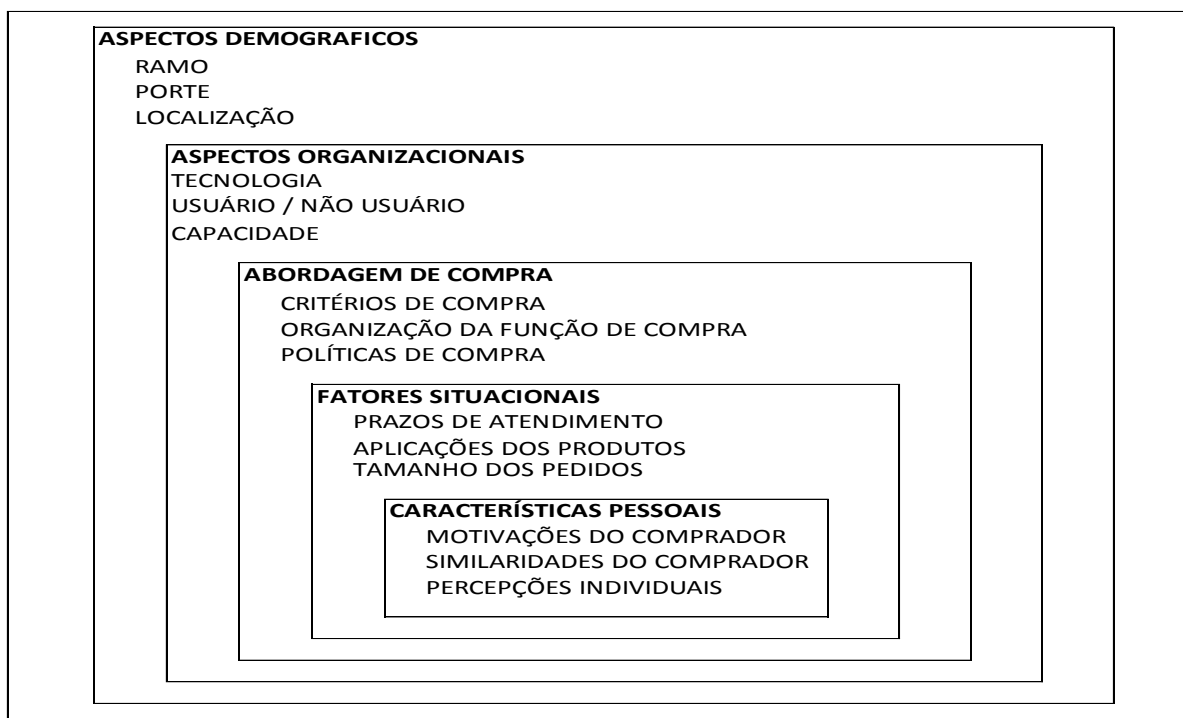
Para Urdan e Urdan (2010) a base de segmentação geográfica relaciona-se ao local territorial onde se pretende analisar o mercado, ou seja, é o espaço onde se realiza as relações e convívio dos consumidores em que se busca analisar, é um formato de segmentação bastante utilizada por motivo de sua abrangência e facilidade de dados e análise dos nichos de mercado.

Existem vários métodos de segmentação, cabe a quem fará esse trabalho adequar os tipos de modelos existentes para a necessidade de cada organização ou até mesmo desenvolver modelo específico para uma nova necessidade.

○ **Requisitos para uma segmentação eficiente**

Urdan e Urdan (2010) citam que as variáveis de segmentação de mercado devem seguir uma hierarquia para aplicação e análise do estudo do mercado e consumidores nos quais se busca atingir, como demonstrado na figura 04 a seguir:

Figura 04 – Modelo em ninhos de bases potenciais para segmentação de mercado.



Ainda conforme Urdan e Urdan (2010), a hierarquia das bases de segmentação deve seguir das mais amplas e gerais para as mais específicas. Na figura 04 foi explicitado que normalmente deve se começar pela segmentação demográfica, pois de forma geral é a mais ampla e mais fácil de analisar, para aspectos mais específicos e mais complexos. Esse modelo de ninhos proposto foi observado na análise de dados do estudo de caso desta monografia.

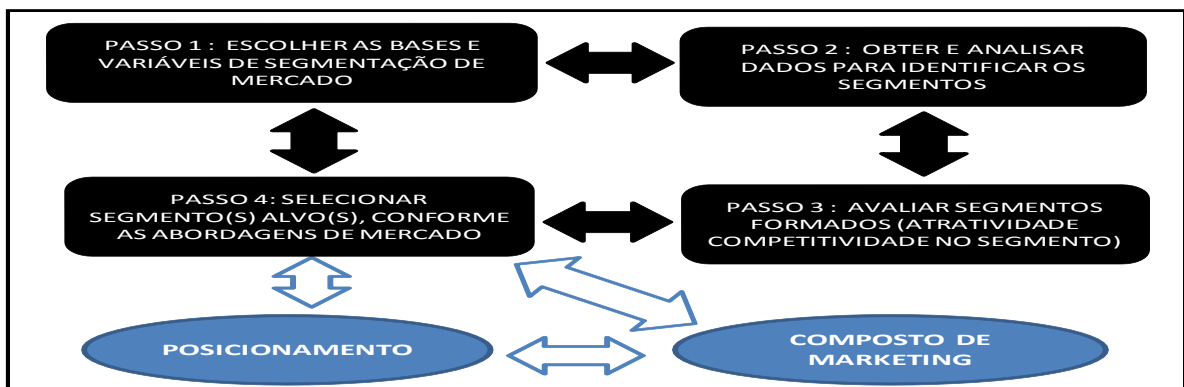
A figura 04 é um modelo para segmentação de mercado organizacional, mas pode ser adaptada para o mercado consumidor de uma forma geral e funciona na mesma lógica, ou seja, uma abordagem que vem dos aspectos macros da segmentação para chegar até os detalhes da análise, aspectos micros. Sendo a combinação de bases de segmentação uma forma de analisar de maneira mais aprofundada a parte do mercado em que se pretende atuar.

O modelo de ninhos pressupõe que cada modelo de negócio tem uma maior ou menor necessidade de aprofundar o conhecimento sobre seus clientes de acordo com sua estratégia. Cada nível de base de segmentação que é aplicada extrai mais informações que geram conhecimento mais aprofundado dos clientes, o que sugere que mais níveis de segmentação geram personalização de oferta.

2.4 Seleção do Público-Alvo

O próximo passo para análise e escolha da estratégia mais adequada para a organização focada no cliente é a seleção do público-alvo. Esse processo é uma continuação do processo anterior - segmentação do mercado e base para os processos seguintes de posicionamento e diferenciação. Para que a estratégia selecionada seja coesa, é necessário que esse processo seja coerente com as respostas obtidas pelo processo anterior e analisado de acordo com o mercado. Esse processo é demonstrado na figura 05 a seguir:

Figura 05: O processo de segmentação, seleção de mercado e posteriores tarefas de marketing.



Para Urdan e Urdan (2010), toda empresa deve levar em consideração as vantagens e desvantagens das faixas de segmentação analisadas no estudo de mercado para que possa identificar e selecionar o público que focará como alvo de acordo com as abordagens e variáveis de mercado. A escolha do público-alvo se dá em duas etapas, são elas: Avaliação dos segmentos identificados e seleção do segmento de mercado de acordo com as abordagens mais adequadas e rentáveis.

- **Avaliação dos segmentos identificados**

Conforme Urdan e Urdan (2010), essa etapa compreende duas atividades, são elas:

- I. Análise da atratividade de cada um dos segmentos, com as oportunidades e ameaças que os mesmos proporcionam, ou seja, é ter uma visão analítica do ambiente externo à organização.
- II. A determinação da competitividade do segmento em que se busca atuar, as potencialidades que a empresa teria em relação aos seus concorrentes. Busca-se analisar o mercado comparando com os pontos fortes e fracos da própria empresa.

Corroborando Oliveira et al (2012) apontando que os segmentos formados com base na pesquisa realizada devem ser avaliados por sua atratividade e em relação a competitividade da empresa. Para o autor na análise da atratividade deve se levar em consideração o tamanho do segmento em relação a número de clientes, volume de vendas e perspectivas de crescimento do negócio. Quanto à competitividade levam-se em consideração vantagens competitivas que a própria empresa tem em relação aos seus concorrentes como força da marca, capacidade produtiva, relacionamento com fornecedores, dentre outros.

De acordo com Urdan e Urdan (2010), é necessário determinar de que forma as variáveis são relevantes para o contexto do segmento que se busca atuar, para que sejam estudados e analisados com maior profundidade atribuindo pesos e importâncias para cada uma das dimensões importantes para os segmentos que foram identificados.

Nesse ponto serão avaliados de forma quantitativa quais segmentos têm uma melhor atratividade e um melhor nível de competitividade de mercado de acordo com cada variável analisada.

- **Decisão do segmento-alvo**

Além da análise das segmentações identificadas no contexto do negócio, é importante que se planeje qual será e como se dará o atendimento e cobertura dos segmentos selecionados.

Kotler e Armstrong (2007) afirmam que após a segmentação de mercado é necessário tomar a decisão de quais e quantos mercados a empresa decide atender. Esses segmentos que a empresa buscará suprir suas necessidades e desejos será o seu público alvo.

Kotler e Armstrong (2007) citam que de modo geral as empresas não consideram viável a construção de um plano de marketing para alvos individuais e preferem focar em pequenos grupos de compradores. Dessa forma, a escolha do público alvo pode-se dar em vários níveis que podem ser mais ou menos concentrados de acordo com as estratégias das empresas e as necessidades do mercado.

Complementa Oliveira et al (2012) que além das etapas da segmentação de mercado é necessária a definição da estratégia que será utilizada para estruturar essa segmentação. Segue as estruturas genéricas de demanda descritas pelo autor:

- ✓ Demanda Homogênea: Nessa situação todos os clientes têm as mesmas preferências.
- ✓ Demanda Difusa: Esse contexto representa o limite da segmentação mercadológica, pois cada cliente teria sua preferência específica e não compartilhada com os demais.
- ✓ Demanda Conglomerada: Hipótese em que os consumidores têm preferências e características similares e podem ser agrupados.

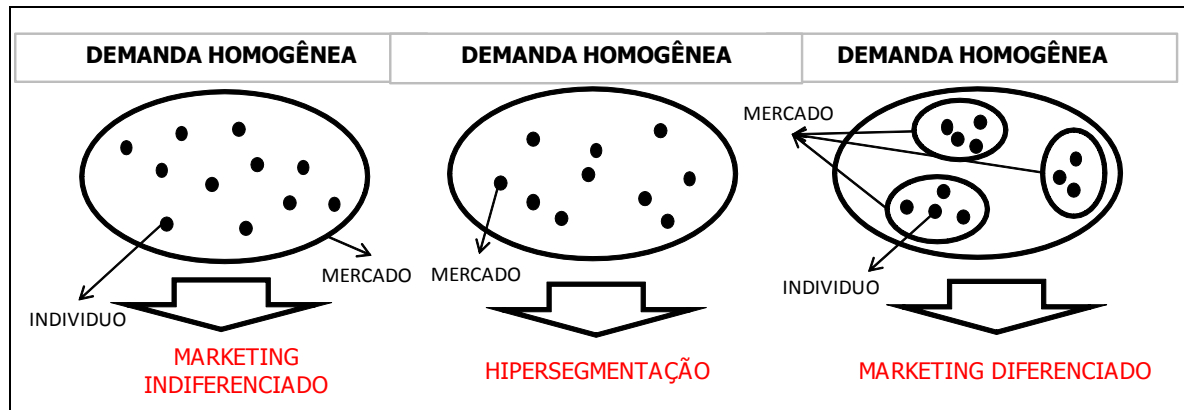
Para a demanda homogênea, a empresa utiliza-se do **marketing indiferenciado** e oferece um único programa de marketing para todo o mercado, acreditando satisfazer parcialmente a maioria dos consumidores e obtendo economia de custo, desenvolvimento e personalização do produto, promoção, fabricação e distribuição.

Em relação à demanda difusa, a tendência seria customizar a oferta de composto de marketing tal fosse o número de seus consumidores, o que é viável no marketing industrial, mas inexecutável no marketing de bens de consumo por conta da economia de escala. Chama-se **estratégia de hipersegmentação**.

No caso da demanda conglomerada, a empresa pratica o **marketing diferenciado**, ofertando ao mercado um composto de marketing diferente para cada segmento e, com isso, aumentando sua probabilidade de aumentar a satisfação das necessidades de seus clientes.

A figura 06 a seguir ilustra o relacionamento entre as estratégias e as estruturas:

Figura 06 – Estratégias de segmentação e estruturas de mercado.



Fonte: Adaptada de Oliveira et al (2012, p. 119)

A estratégia utilizada para segmentação de mercado e a seleção do público-alvo da organização deve estar alinhada ao tipo de negócio que se busca atuar e aos objetivos da organização.

2.5 Posicionamento e Diferenciação

Kotler e Armstrong (2007) contextualizam que além da escolha do segmento em que se irá atuar, é de essencial importância que a empresa decida de que forma irá se colocar no mercado, ou seja, qual será sua proposição de valor. Para que seja criado um valor para o cliente, é necessário que exista uma diferenciação no produto ou no composto de marketing agregado a ele, essa ideia traduz o conceito de posicionamento.

Las Casas (2006) define posicionamento como a criação de um espaço na mente dos consumidores alvo quando se referem a aquele produto ou serviço ofertado. É a forma como os diferentes grupos de clientes percebem seus produtos e serviços frente aos da concorrência e ao mercado.

Na concepção de Kotler e Armstrong (2007), a atividade de diferenciação e posicionamento consiste três etapas:

- ✓ **Identificação de possíveis diferenças de valor na concepção de clientes de um mesmo segmento que possibilitem criação de vantagem competitiva para a empresa.** Analisar o que os clientes avaliam como importante e traçar seu plano de marketing com ações para se diferenciar dos concorrentes e atingir os anseios dos clientes, gerando assim um valor para o mesmo.
- ✓ **Escolha das vantagens competitivas corretas.** É necessário que se tome a decisão quanto a proposição de valor de acordo com a capacidade de atendimento do que se promete e da expectativa que é gerada aos clientes.
- ✓ **Decisão por uma estratégia de posicionamento geral.** A seleção por um estratégia de posicionamento geral indica o mix total de benefícios que a empresa propõe em seu posicionamento para se diferencia de seus concorrentes, de maneira geral, seria o pacote de benefícios que a mesma se compromete a entregar, buscando assim gerar valor para o seu cliente.

A figura 07 a seguir demonstra as possíveis proposições de valor:

Figura 07: Proposições de valor possíveis.

		Preço		
		Mais	O Mesmo	Menos
Benefícios	Mais	Mais por mais	Mais pelo mesmo	Mais por menos
	O Mesmo			O mesmo por menos
	Menos			menos por muito menos

Fonte: Kotler e Armstrong (2007, p. 184).

Desse modo a empresa deve criar um plano de comunicação para interação com o mercado e seus *stakeholders*.

Troud (1969 *apud* Aaker 1996) ressalta que pouco adianta gastar dinheiro com uma boa propaganda, se a mesma não for adequada ao “jogo” do posicionamento, nessa visão o posicionamento se trata de uma comparação dos valores oferecidos entre a empresa e seus concorrentes.

Urdan e Urdan (2010) finalizam comentando que é necessário se analisar a estrutura competitiva do ramo em que se atuar ou deseja atuar, pois dependendo da forma em que se compete é que se determinará o quão importante será se posicionar de determinada forma, ou seja, o foco do posicionamento está na necessidade em que os clientes sentem para diferenciar e a partir disso fazer sua escolha e determinação do comportamento de compra.

A segmentação e seleção do público alvo servirão de direcionamento para nortear a escolha do modelo de distribuição mais adequado para atendimento do segmento específico em que se busca atuar. Os canais de distribuição devem estar alinhados ao posicionamento em que se propõe no planejamento de marketing, pois será o meio de conexão entre a empresa e seu cliente foco da empresa.

Os canais de distribuição também podem ser uma forma de diferenciação da empresa que os utilizam frente aos seus concorrentes. Na visão de Christopher (1999), no turbulento mercado atual, onde não basta ter produtos atraentes, preços competitivos e anúncios criativos. Há uma tendência cada vez maior de os clientes solicitarem mais, exigindo especificamente novos níveis de serviço. Tendo em vista que se um fornecedor que abastece uma grande rede de supermercados deve ter uma capacidade produtiva alta, da mesma forma deve ter uma capacidade de distribuição também grande. Isso lhe permite manter as prateleiras do varejo cheias enquanto minimiza o estoque no sistema, pois se um produto classificado como bem de consumo não durável, esse consumido rapidamente cuja compra é realizada com frequência, está em falta o comprador tende a adquirir um produto de outra marca. Do mesmo jeito que se um fabricante descobre que tal fornecedor não tem um tempo de entrega tão confiável quanto o de seu concorrente é provável que troque de fornecedor.

Os canais de distribuição tornam-se, portanto, um diferencial competitivo na estratégia de marketing das organizações, sendo necessário aprofundá-lo quanto aos seus conceitos e relevâncias na atração e fidelização dos clientes.

3) CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Um dos pilares do planejamento e escolha da estratégia de marketing de uma empresa ou negócio passa pelo trajeto em que o produto e/ou serviço percorrerá para chegar até o potencial consumidor, esse capítulo visa tratar do conceito, as funções, os tipos, os níveis e os objetivos dos canais de distribuição e como se dá o desenvolvimento dos canais a luz da teoria.

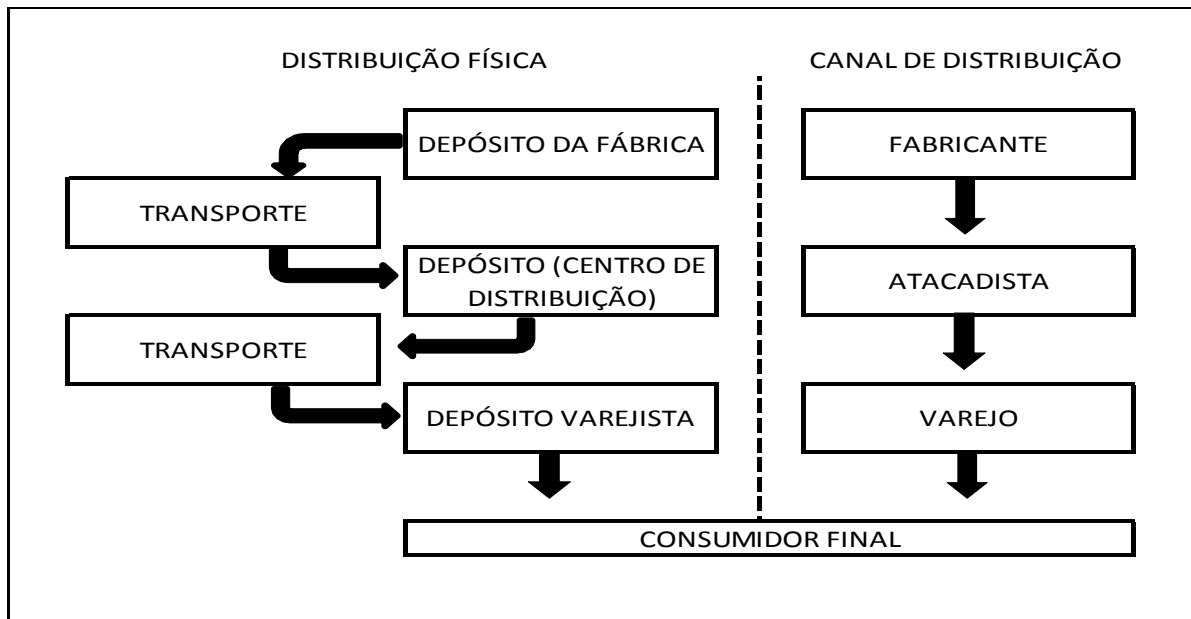
3.1 Conceituação de Canais de Distribuição

O conceito de Canal de Distribuição está fundamentado no princípio básico, em que toda a estratégia, as decisões e as ações decorrentes destas, são tomadas considerando o seu efeito no canal como um todo, não havendo funções ou organizações independentes. Sua estrutura consiste em organizar processos e pessoas para que as estratégias possam ser implementadas de acordo com os objetivos organizacionais (PIGATTO, SANTINI e SOUZA, 2011).

Oliveira *et al* (2012) corrobora citando que os canais de distribuição de marketing são um conjunto de organizações interdependentes, focadas no processo de tornar o produto disponível o produto ou serviço para utilização. E seu papel é aumentar o nível de rentabilidade dos serviços de distribuição a clientes e/ou consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivo de armazenagem e movimentação. Seu objetivo é permitir que os consumidores recebam bens e serviços onde e quando quiserem, em boa condição física e a um custo aceitável.

Conforme Novaes (2007), o processo de abastecimento ou fornecimento de produtos e/ou serviços para clientes internos ou externos denomina-se logística de suprimento. Essa função é vista de forma estratégica pelas organizações, pois seus custos são bastante significativos para o negócio, tornando-se um diferencial competitivo em relação aos seus potenciais concorrentes.

Figura 08: Distribuição Física x Canais de Distribuição.



Fonte: Novaes (2007, p. 107).

Novaes (2007) descreve que, na prática, a distribuição é analisada sob perspectivas funcionais diferentes, conforme a figura 08 acima. A primeira faz o processo e análise dessa função por meio da distribuição física que tem sob sua responsabilidade os elementos: estoque, depósitos, veículos, equipamentos, dentre outros. Onde se tem como foco a otimização dos custos logísticos, a fim de melhores resultados operacionais através de uma ótica interna da organização. A segunda traz a perspectiva da distribuição em canais que trazem consigo elementos mercadológicos que traduzem as necessidades e desejos dos clientes, ou seja, são aspectos ligados à comercialização dos produtos e sua propriedade.

Ainda de acordo com Novaes (2007) canais de distribuição representam o percurso de comercialização e propriedade dos produtos por empresas ou representantes até que o produto chegue até o consumidor final, esse caminho da distribuição pode se dar através de dos seguintes formatos:

- Fabricante (vendas diretas)
- Atacadistas
- Varejistas

Os canais de distribuição de uma empresa podem ser através de um desses formatos, ou ainda, utilizar mais de um dos modelos citados de acordo com a estratégia da empresa e do negócio.

Para Stern (1996, *apud* NOVAES, 2007, p. 124), “canais de distribuição são constituídos por um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para uso ou consumo”.

Conforme descreve Czinkota *et al* (2001) canais de distribuição são redes de processos ou organizações que criam e viabilizam utilidades de tempo, lugar e posse para consumidores finais ou empresariais.

Kotler e Armstrong (2007) citam que os canais de distribuição são intermediários, muitas vezes organizacionais, que ajudam os produtos ou serviços de um fabricante a se tornarem disponíveis para o consumidor final. As decisões quanto a esse item do composto de marketing, influenciarão em todas as outras decisões da estratégia de marketing que a empresa adotará desde as diretrizes para a formação dos preços (pois esses irão se comportar de forma muito diferente se a decisão for por centralizar a venda em um atacadista, ao invés de pulverizar a venda no varejo ou em grandes redes de desconto) até a escolha das campanhas de comunicação que poderão ser mais direcionadas de acordo com determinado público-alvo do canal.

3.2 Funções e Objetivos dos Canais de Distribuição

Os objetivos e funções dos canais de distribuição irão variar de acordo com a especificidade de cada empresa, pois em cada uma delas a estratégia integrada de marketing é que irá determinar as diretrizes e os responsáveis por cada tarefa, comportamento e foco dos canais, estes serão alinhados de acordo com as necessidades do mercado onde se atua.

Kotler e Keller (2012) afirmam que o canal de marketing (ou distribuição) é o caminho que faz com o produto saia do fornecedor e chegue até o consumidor final. Os membros desse canal realizam diversas tarefas e são atribuídas a eles funções que são fundamentais para o atingimento dos objetivos traçados na estratégia da organização.

A Tabela 01 a seguir cita as principais funções e papéis dos canais de distribuição:

Tabela 01: Funções dos membros do canal de marketing

TABELA 01: FUNÇÕES DOS MEMBROS DO CANAL DE MARKETING
○ Reunir informações sobre clientes atuais e potenciais, concorrentes e outros participantes e forças do ambiente de marketing.
○ Desenvolver e disseminar mensagens persuasivas para estimular a compra
○ Negociar e entrar em acordo sobre preço e outras condições para que se possa realizar a transferência de propriedade ou posse

○ Formalizar os pedidos com os fabricantes
○ Levantar os recursos para financiar estoques em diferentes níveis no canal de marketing
○ Assumir riscos relacionados à operação do canal
○ Fornecer condições para armazenagem e transporte de bens físicos
○ Fornecer condições para o pagamento de faturas dos compradores por meio de bancos e outras instituições financeiras
○ Supervisionar a transferência real de propriedade de uma organização ou pessoa para outra organização ou pessoa

Fonte: Kotler e Keller (2012, p. 451)

Na concepção de Ferrel, Hartline e Lucas (2005, p.17) “a meta da gestão de distribuição e cadeia de suprimentos é essencialmente levar o produto para o lugar certo, na hora certa, nas quantidades certas, ao menor custo possível”. Na visão do autor, as empresas que investem tempo e dinheiro no planejamento da sua cadeia de distribuição de forma eficiente conseguem baixar seus custos operacionais e criam uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes.

Para Novaes (2007) os objetivos dos canais de distribuição são específicos de cada empresa, mas no âmbito geral cita que os que estão presentes na maioria dos casos são:

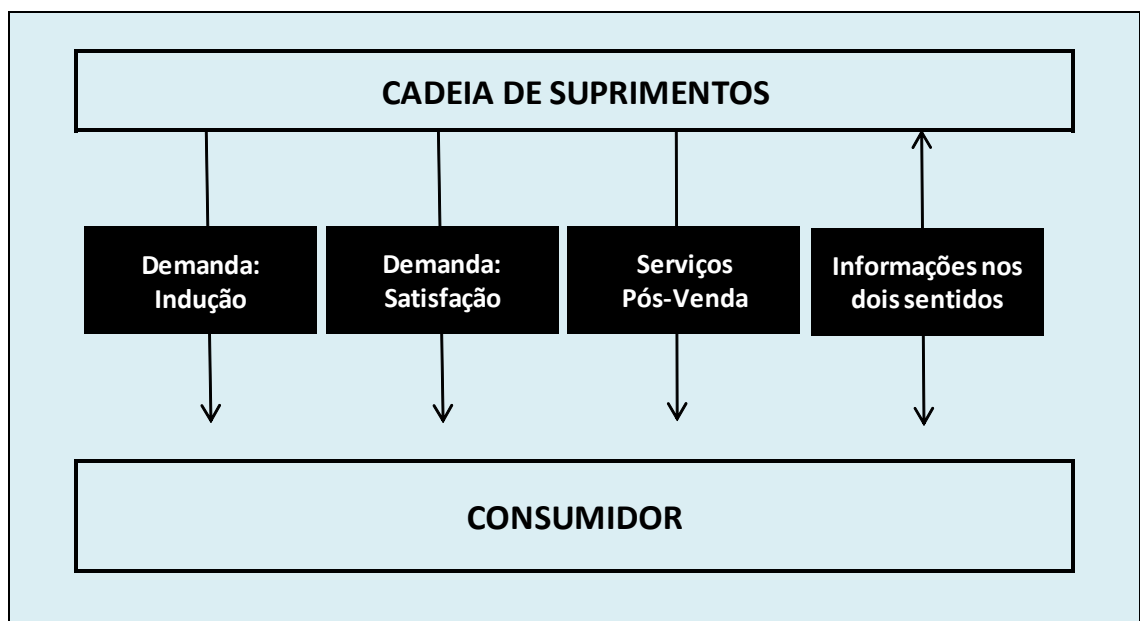
- ✓ Garantir a rápida disponibilidade dos produtos ou serviços nos segmentos de mercado que foram definidos como alvo para a empresa. E, uma vez que identificado os tipos de varejos mais adequados para a comercialização do produto, garantir que o sistema de distribuição físico mais apropriado seja selecionado e efetivo na disponibilização dos produtos para o cliente;
- ✓ Intensificar ao máximo o potencial de vendas do produto em questão. Por exemplo, buscar parcerias entre fabricantes e varejistas que permitam a maior e mais adequada exposição do produto nas lojas. Definir quem fará o arranjo da mercadoria nas lojas se será o fabricante ou o varejista. Prever e se necessário planejar ações para exposição, promoções e demonstrações efetivas do produto in loco;
- ✓ Buscar cooperação entre os integrantes de toda a cadeia de suprimentos no que se refere a fatos relevantes relacionados com a distribuição. Por exemplo, definição de lotes de mínimo de pedidos, padronização e formato adequado do armazenamento e transporte, condições de carga e descarga (tempos de espera, tamanho dos veículos, equipamentos e pessoal necessário), restrições

e recomendações de entrega (períodos de recebimento, informações adicionais);

- ✓ Garantir um nível de serviço preestabelecido pelos parceiros da cadeia de suprimento;
- ✓ Garantir um fluxo de informações rápido e eficiente entre os integrantes dos canais e seus parceiros;
- ✓ Buscar de forma integrada e contínua a redução de custos, sem que isso impacte na agregação de valor dos canais e do negócio de uma forma geral;

Novaes (2007) explica que dentro da cadeia de suprimentos existem quatro funções básicas que devem ser desempenhadas pelos canais de distribuição que são ilustradas pela figura 09 a seguir:

Figura 09: Funções dos canais de distribuição.



Fonte: Novaes (2007, p.128)

As quatro funções que Novaes (2007) expõe na figura 09 são:

1. As empresas da cadeia de suprimentos precisam gerar ou induzir demanda para seus produtos ou serviços;
2. Comercializam os produtos ou serviços e satisfazem a demanda;

3. Prestam serviços de pós-venda para satisfazer, controlar e entender as necessidades e anseios dos clientes;
4. Geração de informação recíproca entre consumidor, integrantes do canal e fabricante a fim de possibilitar *feedback* dos produtos e processos e com isso melhorias contínuas.

Novaes (2007) cita as funções relacionadas aos aspectos mercadológicos que também são citadas por Kotler e Keller (2012), além desses aspectos de permuta de informações entre consumidores e fabricantes por intermédio dos canais, Kotler e Keller (2012) adicionam aspectos logísticos de armazenamento e transporte que são voltados a processos internos, mas que impactam na satisfação do cliente.

A eficiência no planejamento e execução dos canais de distribuição pode gerar e agregar maior conhecimento dos fabricantes no ramo de atividade onde se atua e consequentemente atender melhor as necessidades de seus consumidores, criando valor para o negócio.

3.3 Níveis e tipos de Canais de Distribuição

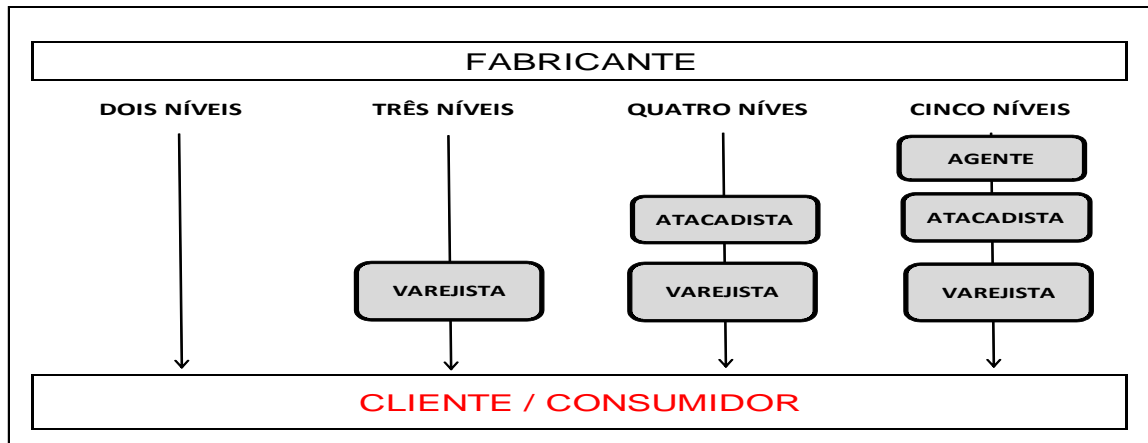
Os canais de distribuição são formas interligar os fabricantes aos consumidores, conforme visto anteriormente, eles contém as especificidades de cada ramo de atividade, diante disso os diversos tipos de canais de distribuição devem ser planejados, analisados e escolhidos de acordo com os critérios que a empresa determine como alvo de sua estratégia, o objetivo desse tópico será de explanar e comentar os tipos e formas de distribuição mais comuns e estudadas.

Kotler e Armstrong (2007) afirmam que para disponibilizar um produto ou serviço para o público é necessário a criação de relacionamento com vários *stakeholders*. Além dos clientes, fonte de receita da organização, fornecedores e revendedores da empresa são de suma importância para a rentabilidade e sustentabilidade da empresa no mercado. Nessa visão existem “níveis acima” e “níveis abaixo” na cadeia de suprimento da organização, onde os fornecedores e parceiros que possibilitam a criação e produção do produto ou serviço da empresa fazem parte do “nível acima” e os varejistas e atacadistas são o “nível abaixo” da organização e que são o canal de conexão direta com os clientes/consumidores, sendo ambos os níveis importantes para o sucesso da distribuição e comercialização de um novo produto.

Em relação aos parceiros para baixo, McDonald (2004) cita que os fabricantes utilizam-se de intermediários dentro de sua distribuição e que o papel desses é prover os

meios necessários para maior amplitude de cobertura de clientes alvo da organização. Na figura 10 são ilustrados os níveis tradicionais de canais percorridos pelos produtos até a comercialização com o cliente final.

Figura 10: Dimensões de níveis de uma estrutura dos canais de distribuição.



Fonte: Czinkota (2001, p. 298).

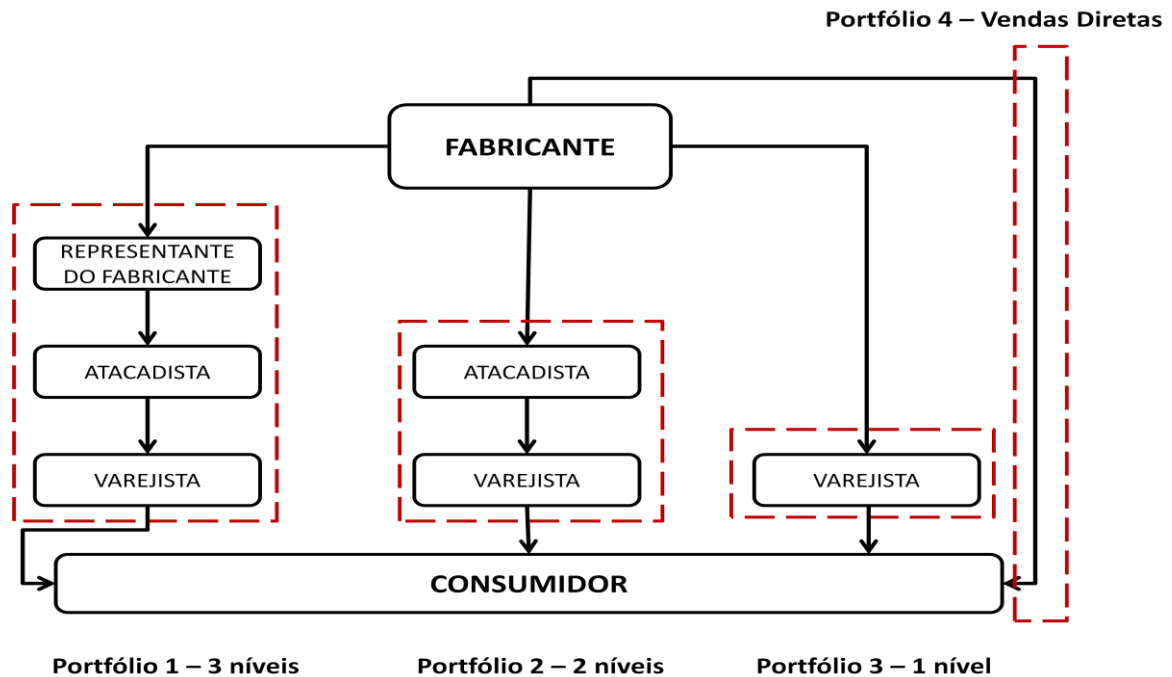
A figura 10 exemplifica os vários intermediários que podem participar dos canais de distribuição, onde a empresa poderá trabalhar com um modelo sem intermediário (vendas diretas), por meio de parcerias com eles nos seus diversos formatos e condições ou ainda com as duas formas.

Conforme Czinkota *et al* (2001) o número de possibilidades de canais para a vendas de produtos e serviços aumentaram, inclusive em relação aos locais que tradicionalmente não são associadas a venda de determinado produto, ou seja, os fabricantes precisam vislumbrar um horizonte maior de oportunidades de venda para seus produtos, com isso surgiram novos canais de distribuição, abrindo caminho para inovação.

- **Sistemas Multicanais de Distribuição**

De acordo com Rosebloom (2002) as organizações podem trabalhar com determinados níveis de distribuição que tornam-se membros diferentes de canais. Tomados todos em conjunto, o método utilizado constituem um sistema multicanal de distribuição vertical, conforme ilustrado na figura 11 a seguir:

Figura 11 – Perfil vertical de estruturas de canal.



Fonte: Adaptada de Rosebloom (2002, p. 164)

O modelo de multicanal de distribuição é um formato que possibilita a empresa diversificar seu atendimento de acordo com seus objetivos, seja por querer se aproximar e entender melhor seus consumidores ou por busca de melhor rentabilidade no seu negócio. Além disso, o dinamismo e abrangência do mercado propicia o atendimento de vários segmentos ao mesmo tempo com necessidades e desejos diferentes, sendo nesse caso um modelo mais viável o multicanal.

Kotler e Armstrong (2007) afirmam que no passado muitas organizações utilizavam-se de apenas um canal para comercializar seus produtos para determinado segmento. Atualmente, com o aumento do número de segmentos e possibilidades de vendas, cada vez mais as empresas utilizam-se de sistemas multicanal de distribuição. Este ocorre quando uma empresa estabelece dois ou mais canais de distribuição para alcance de um ou mais segmentos de clientes.

Quanto aos tipos de canais de distribuição é consolidado entre vários teóricos que existem três tipos abrangentes que podem ser moldados para qualquer negócio. Czinkota (2001), Cobra (2007), Kotler e Keller (2012), Las Casas (2006), Urdan e Urdan (2010) e Novaes (2007) afirmam que os tipos de canais para distribuição são: exclusiva, seletiva e intensiva.

- ✓ Distribuição Exclusiva: Esse tipo de distribuição destina-se a negócios que necessitam de grande estoque para atendimento imediato e quando há uma necessidade de altos investimentos no negócio ou ainda onde o controle dos serviços é um fator de relevância para o consumidor.
- ✓ Distribuição Intensiva: Leva-se em consideração o maior numero de pontos de vendas que deverá são atendidos, ou seja, o produto se diferencia pela presença nos locais de competição com a concorrência. Nesse tipo de distribuição é requerido um menor esforço de vendas para que o produto gire nos clientes.
- ✓ Distribuição Seletiva: É um intermediário entre os dois modelos citados acima, pois requer um maior esforço nos pontos de venda.

Essa definição dos diversos autores é exemplificada na figura 12 a seguir:

Figura 12 – Tipos de Canais de Distribuição.



Fonte: Czinkota *et al* (2001, p.298)

Os tipos de distribuição irão variar de acordo com o ramo de atividade em que a empresa atua e conforme seu planejamento estratégico de marketing, pois a decisão por determinado tipo de canal de distribuição será norteado pelos objetivos de posicionamento e público alvo traçados pela organização.

3.4 Desenvolvimento e Gerenciamento do Canal de Distribuição

Existem diversas maneiras de atingir o segmento de mercado desejado. Portanto, o planejamento quanto aos canais de distribuição e suas funções são importantes no desenvolvimento e crescimento da empresa. A seguir são apresentadas as aspectos para desenvolvimento de novos canais ou aperfeiçoamento de canais já existentes e como gerenciá-los.

Kotler e Armstrong (2007) comentam que os fabricantes discutem sobre a distância entre o modelo ideal e o modelo prático para distribuição de seus produtos, pois, principalmente, em novas empresas que têm orçamentos limitados, a amplitude de decisão quanto aos canais de distribuição é reduzida e normalmente elas optam por iniciar as suas vendas em uma área restrita do mercado.

Ainda de acordo com Kotler e Armstrong (2007) se a primeira iniciativa for bem sucedida, a empresa poderá se expandir para novos locais por meios de diferentes canais como franquias, e-commerce, distribuidores, atacadistas, varejistas, dentre outros. A escolha dos meios para chegada até ao consumidor final dependerá das necessidades e desejos de seus clientes.

Czinkota *et al* (2001) afirmam que as decisões quanto a escolha, desenvolvimento e gerenciamento dos canais de distribuição na perspectiva do fabricante pode se dar através das seguintes etapas:

1. Formulação da estratégia do canal

Essa etapa refere-se a gama de princípios que irão nortear a empresa no atingimento de seus objetivos e qual será seu posicionamento e diferenciação frente aos clientes alvo que a mesma decide atender (segmentação). Essa análise será o ponto de partida para criação da estratégia e mix de marketing , ou seja, decisões quanto a preço, produto, promoção e distribuição.

2. Projeção da estrutura do canal

A projeção da estrutura será o segundo ponto na tomada decisão no desenvolvimento dos canais, será nessa etapa onde será estruturada a tática de acordo com o planejamento estratégico os canais de distribuição, através dos subprocessos:

- ✓ Fixação dos objetivos de distribuição.
- ✓ Especificação das tarefas de distribuição que precisam ser desempenhadas pelo canal.
- ✓ Considerar estruturas alternativas de canal.
- ✓ Escolha da estrutura de canal considerada ótima.

Será nesse momento que o planejamento da empresa irá ser confrontado com as variáveis de mercado para molde e adaptação dos canais de distribuição.

3. Seleção dos membros do canal

Esse momento é o último dentro do processo de planejamento e projeto do canal, ele pode ser subdividido em quatro processos:

- ✓ Desenvolvimento de critérios de seleção.
- ✓ Visualizar prováveis membros do canal.
- ✓ Avaliação dos prováveis membros de acordo com os critérios selecionados.
- ✓ Seleção e efetivação dos membros adequados.

O processo de escolha dos membros do canal deverá dar-se de forma muito criteriosa, pois na maioria dos casos os membros dos canais representam a empresa e executam tarefas relacionadas aos processos de marketing, dentre outras atividades.

4. Motivação dos membros do canal

A motivação dos membros dos canais são ações tomadas pelos fabricantes para motivar e direcionar de forma mais eficientes os mesmos a implementar o modelo proposto de estratégia de distribuição.

São subprocessos para motivação os seguintes pontos:

- ✓ Aprender a respeito das necessidades dos problemas dos membros dos canais.
- ✓ Oferecer suporte aos membros do canal para ajudá-los a satisfazer suas necessidades e resolver seus problemas.
- ✓ Proporcionar liderança permanente.

5. Coordenação da estratégia do canal de acordo com o mix de marketing

Além das etapas já citadas anteriormente, a escolha da estratégia do canal de distribuição deverá estar diretamente ligada aos outros itens do composto de marketing, suas especificidades e características. Para que desse modo possa ser obtido sinergia em vez de conflitos entre os mesmos. Dessa forma a estratégia de distribuição deverá ser interligada e favorável aos objetivos traçados nas estratégias de preço, produto e promoção.

6. Avaliação de desempenho dos membros do canal

Nessa etapa se avalia e controla se os membros do canal tiveram desempenho satisfatório na implementação e manutenção das estratégias de canal propostas pelo fabricante e como está o atingimento de seus objetivos. Nesse momento os fabricantes tem uma ferramenta importante para obtenção de informações de mercado e quão maior for o controle do mesmo sob os membros do canal melhor ele poderá avaliar seus desempenhos e corrigir falhar.

Kotler e Keller (2012) propõem modelo semelhante ao de Czinkota *et al* (2001) para desenvolvimento e gerenciamentos dos canais de distribuição, com as mesmas etapas e acrescentam a administração de conflito nos canais como processo complementar para o gerenciamento. De acordo com os Kotler e Keller (2012) as empresas contemporâneas bem sucedidas estão utilizando multicanais para sua distribuição a fim de pulverizar seus canais de vendas e atuar em vários mercados.

Novaes (2001) propõe o seguinte método para a definição e desenvolvimento do canal de distribuição:

1. **Identificação dos segmentos homogêneos de clientes:** A idéia é agrupar clientes com necessidades, desejos e preferências semelhantes dentro de canais específicos. Sendo necessário para o planejamento e análise da atratividade e competitividade do mercado onde se buscar atuar.
2. **Identificação e priorização das funções:** Uma vez agrupando os clientes e selecionando os canais a empresa deve identificar quais funções devem ser associadas a cada canal. Sintetizadas em oito categorias:
 - ✓ Informações sobre os produtos: a evolução tecnológica, a crescente preocupação com a saúde, a atenção com os aspectos ecológicos, além de outros fatores, vêm exigindo por parte dos consumidores informações de melhor qualidade e em maior quantidade.

- ✓ Customizado do produto: alguns produtos requerem modificações técnicas para se adaptarem a condições específicas do mercado ou as exigências dos clientes e o aumento da busca por personalização dos produtos.
 - ✓ Afirmação da qualidade do produto: certos produtos requerem, além da garantia normal, uma afirmação explícita de sua qualidade e confiabilidade quando comercializados em certos canais.
 - ✓ Tamanho do lote: esta função está intimamente associada ao desembolso de recursos por parte dos clientes, considerando as despesas com aquisição, os custos de manuseio e os custos de estocagem do produto.
 - ✓ Variedade: alguns canais de distribuição exigem diferentes especificações de um mesmo produto.
 - ✓ Disponibilidade: alguns tipos de clientes exigem maior disponibilidade de tipos de um mesmo produto.
 - ✓ Serviços pós-venda: os clientes necessitam de serviços diversos como instalação, manutenção de rotina, consertos, atendimento de reclamações etc. Muitas vezes a disponibilidade e a qualidade desses serviços de pós-venda afetam sensivelmente as vendas do produto. A natureza e a intensidade deste tipo de função vai depender do tipo de produto.
 - ✓ Logística: boa parte das funções discutidas anteriormente tem impacto direto nas operações logísticas da empresa.
3. **Benchmarking Preliminar**: Uma vez definidas e detalhadas as funções associadas ao canal (ou canais) de distribuição, é importante fazer uma análise do projeto, confrontando-as com as melhores práticas dos concorrentes, e verificando principalmente o nível de satisfação dos requisitos sob a ótica dos clientes da cadeia de suprimento.
4. **Análise e Coordenação do projeto**: Combinando os resultados da análise realizada nas etapas 2 e 3, são definidas algumas opções, compreendendo alternativas possíveis de canais de distribuição e de suas respectivas funções. A definição dessas opções deve ser baseada nos objetivos da empresa, observando-se os requisitos desejados pelo consumidor e devidamente balizados em relação às práticas dos concorrentes (Benchmarking, etapa 3).

5. **Custos e benefícios:** Nesta fase são avaliados, de forma sistemática, os custos e os benefícios associados a cada opção gerada na etapa 4. Adicionalmente, é importante estimar a divisão do mercado (*marketshare*) e os investimentos previstos para cada alternativa. Confrontando-se todos os elementos de investimento, de custos e de benefícios, chega-se a escolha da opção que melhor atenda aos interesses da empresa.

6. **Avaliação do planejamento de distribuição:** Normalmente, a empresa que lança certo produto no mercado já produz ou comercializa outros produtos. Assim, torna-se necessário integrar o projeto de distribuição, resultante da etapa 5, a estrutura de canais existentes na empresa. É possível que sejam necessárias certas melhorias nas funções hoje desempenhadas ao longo dos canais existentes, de forma a compatibilizá-los com os requisitos do novo produto. Nessa fase, os fatores estratégicos de longo prazo adquirem grande importância. Basicamente, é preciso indagar se a estrutura de distribuição preconizada garante vantagem de mercado e se tem condições de permanecer estável por um prazo longo. Como vimos, alterações substantivas na estrutura dos canais de substituição são onerosas e de consequências algumas vezes imprevisíveis.

Rosenbloom (2002) concentra o desenvolvimento dos canais de distribuição nas seguintes etapas:

1. O papel da distribuição nos objetivos e estratégias gerais da empresa
2. Relevância da distribuição no Mix de Marketing
3. Desenhando os canais de distribuição
4. Selecionando os membros do Canal
5. Gerenciando o canal de distribuição
6. Avaliando a performance dos membros do canal

Para melhor visualização e análise das etapas de desenvolvimentos dos canais de distribuição, segue quadro 01 com os aspectos que foram mencionados pelos autores citados:

Quadro 1 – Etapas de desenvolvimento de Canais de Distribuição

ASPECTOS \ AUTOR	CZINKOTA ET AL (2001)	KOTLER E KELLER (2012)	NOVAES (2001)	ROSEMBLOOM (2002)
PLANEJAMENTO / ESTRATÉGIA	✓	✓	✓	✓
PROJEÇÃO / TÁTICO	✓	✓	✓	✓
BENCHMARKING COM OUTRAS EMPRESA DO MESMO RAMO			✓	
SELEÇÃO DOS MEMBROS	✓	✓	✓	✓
MOTIVAÇÃO DOS MEMBROS	✓	✓		✓
COORDENAÇÃO	✓	✓		✓
AVALIAÇÃO	✓	✓	✓	✓
GERENCIAMENTO / ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS		✓		✓

Fonte: Elaborado pelo Autor (2014)

Como se pode observar, alguns aspectos são comuns entre os autores analisados, como: planejamento, projeção, seleção dos membros e avaliação dos canais de distribuição. Porém outras etapas variam de autor para autor o que sugere que as outras são opcionais ou de suporte, dependendo do tipo de negócio onde se deseja desenvolver um canal de distribuição.

De acordo com Livato e Benedicto (2010), uma das formas de se criar vantagem competitiva é através de uma eficiente gestão da cadeia de suprimentos e distribuição, além de satisfazer as necessidades dos clientes ela traz lucros pela redução ou controle de custos operacionais significativos, além de representar o fluxo de informações para opinião dos clientes e do mercado e com isso propiciar a melhoria contínua.

Dentro do processo mercadológico, o desenvolvimento e gerenciamento de canais de distribuição apresentam etapas diferentes de acordo com a peculiaridade de cada negócio e necessidades do cliente que se busca atender. Portanto, o planejamento acerca deste processo se dá de modo específico e deve estar alinhado com os objetivos da organização, a fim de propiciar uma aproximação da empresa ao cliente e ser enxergado por este como diferencial, gerando valor para o cliente e criando vantagem competitiva para a organização.

A seguir é apresentada a metodologia e a discussão originadas a partir do confronto entre a teoria estudada e o trabalho de campo realizado.

4) METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta seção é abordada a metodologia utilizada nesta monografia, sua classificação quanto aos meios e aos fins e os métodos de coleta de dados, etapas necessárias para a estruturação e elaboração de uma pesquisa acadêmica.

Foi utilizada para a classificação da metodologia da pesquisa a sistemática proposta por Sampieri, Collado e Lucio (2006). Quanto aos fins, é uma pesquisa de cunho exploratório, pois se busca ampliar os estudos acerca do desenvolvimento de canais de distribuição, com foco de estudo em uma indústria alimentícia.

Quanto aos meios a pesquisa tem cunho: bibliográfico, de campo e telematizada. Bibliográfico, pois inclui a revisão da teoria pertinente ao assunto e exploração de informações acerca da empresa-alvo de pesquisa. Pesquisa de campo, pois houveram visitas realizadas diretamente na empresa analisada como estudo de caso e aplicação de entrevista junto aos gestores da organização. Telematizada devido à pesquisa de informações na Internet, principalmente quanto a empresa envolvida e seu ramo de atividade.

O método de investigação utilizada na pesquisa de campo foi o estudo de caso. Segundo Yin (2005) o estudo de caso é um método adequado quando se busca a investigar eventos contemporâneos na busca pelo como e por que eles acontecem. Complementa o autor que o estudo de caso é uma metodologia de pesquisa empírica que permite a análise de fenômenos dentro do contexto prático.

Para análise e compreensão da estratégia da empresa foi usada ao método de triangulação das informações. Foram levantados dados da empresa quanto a volume de vendas, ticket médio, representatividade dos membros dos canais, direcionamento da força de vendas. E, posteriormente cruzados com informações levantadas das entrevistas semiestruturadas que seguem como apêndice no final deste trabalho e observação feita na empresa. Essa análise possibilitou uma melhor consistência nas informações utilizadas na pesquisa realizada no estudo de caso.

Na pesquisa de campo, a coleta de dados se deu através de três visitas à empresa foco do estudo de caso, Cialne Indústria de Alimentos S/A, que tem como marca de atuação Dudico.

No primeiro momento foi realizada uma visita à empresa no setor de marketing, para que fosse feita uma apresentação de forma geral do contexto e ramo de atividade em que a organização está inserida. O Coordenador de Marketing foi indagado sobre aspectos gerais da empresa sob o enfoque institucional. E, também, aspectos mercadológicos: Área de atuação, principais clientes e produtos. Foi realizada uma entrevista semiestrutarada para entendimento de aspectos gerais do modelo de negócio da empresa. (APÊNDICE I)

A segunda visita foi realizada junto ao Gerente Comercial da empresa, onde foi feita uma entrevista formal e estruturada para compreender qual foi o planejamento para desenvolvimento e escolha do modelo de distribuição e operação utilizado pela empresa e relacionar esse modelo à estratégia da organização de acordo com: segmentação, posicionamento e diferenciação. Analisando as etapas e objetivos de distribuição. (APÊNDICE II)

Na terceira e última visita foi realizada uma entrevista com o Coordenador de Administração de Vendas para coleta de dados e informações a respeito de crescimento/declínio de vendas, rentabilidade e participação de mercado nos canais selecionados para foco de distribuição, a partir do ajuste do formato de distribuição para o modelo multicanal. (APÊNDICE III)

Nesse contexto é explicitado e analisado qual modelo e as suas etapas de desenvolvimento do canal de distribuição da indústria alimentícia foco do estudo de caso. O que foi utilizado para o planejamento e escolha do seu formato, quando ao final de 2012 a empresa fez uma grande reestruturação de sua equipe comercial e promoveu mudanças no processo de vendas e distribuição.

Foi analisado qual o planejamento e estratégia utilizada para abertura e aumento de participação de mercado e, principalmente, quais os aspectos que foram envolvidos para desenvolvimento dos seus canais de distribuição alinhados aos objetivos traçados no planejamento estratégico da organização.

Para mensuração e análise dos resultados da operação no ano de 2013, faz-se necessário a descrição do histórico, perfil e detalhamento da operação da empresa, a fim de esclarecer e responder a problematização central da pesquisa.

5) ESTUDO DE CASO – DESENVOLVIMENTO DE CANAL DE DISTRIBUIÇÃO

Nessa seção apresentam-se a forma de estudo e a discussão do confronto da teoria com a prática sob o contexto da empresa objeto de pesquisa Cialne Indústria de Alimentos S/A (Dudico). Detalhando o contexto do ramo de atividade, histórico da empresa estudada e análise do perfil de distribuição pré e pós-reestruturação dos canais de distribuição, sendo possível a análise do desenvolvimento e escolha do modelo de distribuição.

5.1 Contexto do Ramo de Atividade

De acordo com a UBABEF (União Brasileira de Avicultura), no Brasil, a avicultura emprega 3,6 milhões de pessoas, de forma direta e indireta, e representa 1,5% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional.

Segundo a UBABEF, em 2011 a produção de brasileira de aves chegou a marca de 13,058 milhões de toneladas, posicionando o Brasil entre os três maiores produtores de frango no mundo ao lado de Estados Unidos e China. Desse total 69% permanecem no mercado interno e o restante é exportado, transformando o Brasil como o maior exportador de frango do mundo. Além disso, no mesmo ano, o consumo per capita de frango ultrapassou o consumo de carne bovina no país, sendo esse agora o principal item na mesa dos consumidores brasileiros.

Nesse contexto de aumento do consumo de aves no país, o processo de venda e distribuição vem tendo seu foco alterado. Antes maior parte do produto era comercializado vivo para abatedouros clandestinos e sem registro sanitário, mas esse formato vem sendo alterado. Nos últimos anos, o governo vem intensificando a fiscalização da venda e abate de aves, com isso os maiores produtores do país vêm se adequando a esse novo modelo e efetuando boa parte da venda de aves já abatidas em abatedouros próprios e com registro do S.I.F. ou S.I.E. (Serviço de inspeção Federal ou Estadual – controlados pelo ministério da agricultura).

De acordo com a BeefPoint (2013), sítio online especializado em pecuária e avicultura da Bahia, o abate clandestino no País, representa um dos mais preocupantes fatores de risco à saúde pública, pela exposição a agentes infecciosos e parasitários, como aqueles que são transmitidos ao homem pelos animais, pela ingestão de alimentos de qualidade sanitária suspeita e pela contaminação do meio ambiente. Também representa um grande desafio para as autoridades sanitárias porque impede o controle sanitário e a rastreabilidade da

carne, tanto na ausência de exame adequado das aves, quanto pela inobservância de normas e procedimentos sanitários durante a manipulação do animal, que ofende a legislação e o direito do consumidor. Trata-se de um crime contra os consumidores e vem tendo fiscalização cada vez mais rígida em todo país, principalmente nas regiões metropolitanas.

Conforme a coluna Rural Central do sítio online UOL, o abate de frango no estado do Ceará em 2010 cresceu 21% em relação a 2009, com isso o frango tem sido o principal destaque na produção animal do estado. Porém, o mesmo sítio afirma que apesar do aumento, o estado se mantém discreto tanto em sua posição regional, como na nacional. No nordeste fica atrás dos estados da Bahia, Pernambuco e Paraíba. Já no âmbito nacional é o 15º colocado no abate de aves.

Nesse contexto de restrição de comercialização de aves vivas para abatedouros clandestinos e sem regularização do governo surge uma oportunidade de desenvolvimento de um novo negócio, principalmente para grandes produtores, a comercialização de aves abatidas com inspeção do governo torna-se um fator de verticalização do processo de produção e comercialização para atendimento do mercado de aves e força uma aproximação desse produtor ao consumidor final.

5.2 Perfil da Empresa

De acordo com o sítio online da empresa e o setor de Recursos humanos, o grupo CIALNE (Companhia de Alimentos do Nordeste S/A), atua no ramo agroindustrial mais especificamente na avicultura e pecuária, é uma empresa de grande porte, fatura em média trezentos e sessenta milhões de reais por ano e no ano de 2014 tem no seu quadro funcional aproximadamente 2.200 funcionários.

Foi exposto pela empresa que a missão da Dudico é fornecer produtos com qualidade e satisfazer seus clientes. Missão esta que traduz a tradição de sua matriz CIALNE, que tem 47 anos de história completos em 2013.

A visão da empresa é no médio prazo expandir a sua capacidade de produção, ampliar a malha de atendimento dos estados vizinhos e iniciar a exportação de frangos para Estados Unidos, Europa e Ásia.

Conforme a gerência comercial, a CIALNE possui duas Unidades Estratégicas de Negócio (UEN), a primeira cuida da produção e comercialização dos produtos in natura –

frango vivo e leite – denominada Cialne e tem quase cinquenta anos de existência, fundada em 1966 com sede em Fortaleza e atuação nos estados do Ceará, Piauí e Maranhão. A segunda, denominada Dudico, atua também no setor de avicultura, porém no abate, industrialização e venda de frangos congelados e resfriados, com sede no Piauí e quatro anos de existência, a Dudico atua com foco na mesma região que a Cialne, estados do Ceará, Piauí e Maranhão.

A monografia tem como foco de estudo a UEN Dudico, que surge como oportunidade de sustentabilidade e futuro para o Grupo, já que existe um cenário de restrição da venda do seu principal produto – frango vivo – é notável que em curto prazo ocorra a migração dessa produção para a venda do frango abatido regulado e fiscalizado pelo governo. Além disso, esse negócio incorpora o uso de marca para o principal produto do grupo, o frango, tirando a visão de commodity intrínseco ao mesmo, quando vendido vivo (in natura).

A marca Dudico passou a fazer parte do grupo Cialne em 2009, através de uma oportunidade de investimento que surgiu a partir de um antigo abatedouro da Coave (empresa avícola de médio porte localizado em Teresina/PI) posto a venda, por se localizar na região de atuação da Cialne e fazer parte do plano de expansão do grupo para entrada nesse novo mercado de frangos abatidos, o mesmo foi comprado.

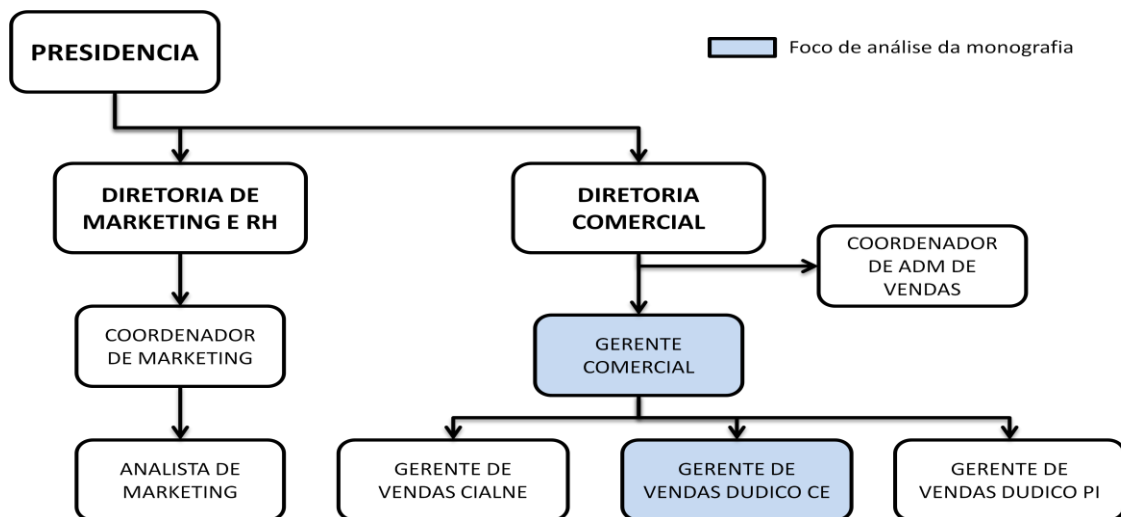
De forma rápida a marca Dudico se consolidou no estado do Piauí, por meio de uma operação eficiente e com baixa concorrência regional do segmento no mercado local. Além disso, o abatedouro possui o selo de Serviço de Inspeção Federal (S.I.F.) que é um sistema de controle do ministério da agricultura que avalia e verifica os requisitos mínimos de qualidade para consumo e armazenagem, possibilitando a comercialização para todos os estados do País e exportação. Com capacidade de abate de 35 mil aves por dia/turno, o abatedouro atendia o mercado do estado do Piauí e produzia também para atendimento da região metropolitana de Fortaleza.

Como a sede do Grupo é em Fortaleza, sempre fez parte do planejamento da diretoria que a marca também se consolidasse no Ceará, porém pelo alto custo logístico e forte concorrência regional da Granja Regina, empresa bastante consolidada no Ceará, até 2012 a operação não gerou lucro para a Cialne, levando quase ao fechamento desse negócio no estado.

Porém, no ano de 2013, o grupo resolveu apostar novamente na inserção da marca no estado do Ceará. A empresa decidiu investir em um abatedouro terceirizado na região metropolitana de Fortaleza, no intuito de reduzir custos logísticos e aumentar sua escala de produção. Em Fevereiro de 2013, foi inaugurado o abatedouro Santa Ana, no município de Maracanaú, de propriedade de um parceiro do Grupo que investiu de forma paralela para construir e estruturar o abatedouro que tem capacidade para o abate de até quinze mil aves por dia/turno.

A estrutura hierárquica da Cialne difere um pouco da hierarquia tradicional, e sugere uma pré-explicação para melhor entendimento, conforme figura 13.

Figura 13 – Hierarquia Cialne



Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

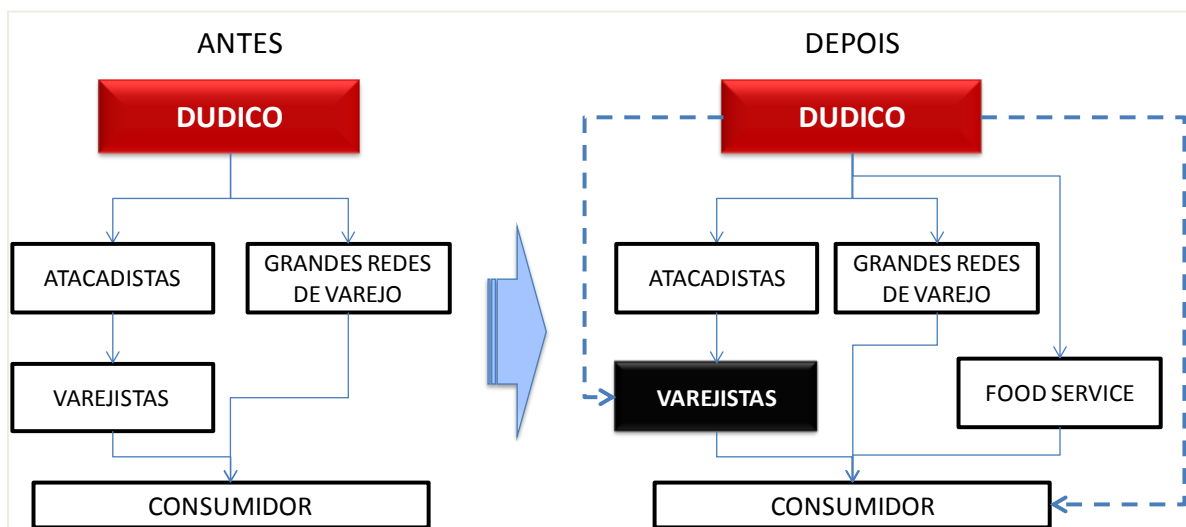
Na Cialne, existe uma diretoria para o Marketing que tem como foco a comunicação com clientes e consumidores (propaganda) e criação/ajuste de produtos. Já a diretoria comercial cuida diretamente da comercialização dos produtos aos clientes. Na visão da empresa são áreas interligadas e que formam parceria para alcance de objetivos gerais, que operam em um nível horizontal de hierarquia.

De acordo com a Gerência Comercial da empresa, a filial da Dudico em Fortaleza tinha em sua operação no mês de fevereiro de 2013 a comercialização de 139 toneladas/mês, trazidas do estado do Piauí. Com a abertura do novo abatedouro, a operação de vendas teria que triplicar seu volume em até seis meses, demandando um ajuste de planejamento.

Ante o novo cenário foi necessário identificar os clientes mais rentáveis, ou seja, um processo de segmentação, diferenciação e posicionamento teve de ser realizado para remodelar a estratégia.

O gerente comercial da empresa cita que nesse momento foi feita uma mudança do modelo de distribuição, a partir da análise da diretoria que buscava uma maior penetração e rentabilidade no negócio a empresa mudou seu formato de distribuição para o formato de multicanal com maior foco no varejo com mostra a figura 14 a seguir:

Figura 14 – Mudança do modelo de distribuição – Dudico



Fonte: Elaborado pelo Autor (2014)

Kotler e Armstrong (2007) afirmam que as empresas utilizam-se do sistema multicanal para atingir um maior número de segmentos que lhe interessa, o que explica a escolha da diretoria da empresa pelo modelo no intuito e possibilitar o incremento de vendas necessário para sustentabilidade da nova operação com tipo de distribuição intensiva citada por Czinkota (2001). No novo formato a empresa teve como foco o canal de varejo por ser um nível mais próximo do consumidor final, que reduz margens de intermediários, e iniciou o processo de vendas diretas com a abertura de uma loja própria com venda para consumidor final. Para tanto foi necessário adequar o planejamento ao novo formato do negócio, o que será apresentado no próximo tópico.

Conforme informado pela Gerência da Empresa, o faturamento da Dudico em Fortaleza no início de 2013 era de 160 toneladas/mês, venda essa concentrada em produtos: cortes congelados saco e inteiros resfriados saco e com atendimento em torno de 150 clientes,

principalmente atacadistas e grandes redes de varejo. E a equipe de vendas era reduzida com vinte colaboradores entre gerente, supervisores, vendedores e promotores.

5.3 Desenvolvimento de canal de distribuição Dudico

Nesse capítulo são utilizadas informações extraídas das entrevistas feitas com os gestores da organização (os questionários seguem nos apêndices I, II e III).

Conforme o coordenador de marketing, desde sua abertura a Dudico atua nos estados do Ceará, Piauí e Maranhão com equipe de vendas própria. No Ceará, antes da abertura do abatedouro Santa Ana em fevereiro de 2014, a equipe de vendas era reduzida e, portanto, cerca de 50% da venda efetuada no estado era por intermédio de atacadistas que compravam os produtos a um preço mais agressivo para fazer a distribuição no varejo da Região Metropolitana de Fortaleza (RMF).

A linha de produtos trabalhada pela empresa até o mês de março de 2014 restringia-se a frangos inteiros e seus cortes, ou seja, foco apenas em uma linha de produtos. Por sua vez a mesma linha de produtos possui duas modalidades: Congelados e Resfriados e quatro tipos: Inteiros Congelados, Inteiros Resfriados, Cortes Congelados e Cortes Resfriados, em duas embalagens diferentes, conforme figura 15 a seguir:

Figura 15 – Tipos de produto - Dudico

EMBALAGEM - BANDEJAS		EMBALAGEM - SACOS	
INTEIROS CONGELADOS (BANDEJA COM 1KG)	INTEIROS RESFRIADOS (BANDEJA COM 1KG)	INTEIROS CONGELADOS (SEM PESO PADRÃO)	INTEIROS RESFRIADOS (SEM PESO PADRÃO)
CORTES CONGELADOS (BANDEJA COM 1KG)	CORTES RESFRIADOS (BANDEJA COM 700G)	CORTES CONGELADOS (SEM PESO PADRÃO)	CORTES RESFRIADOS (SACOS COM 5 KG)

Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

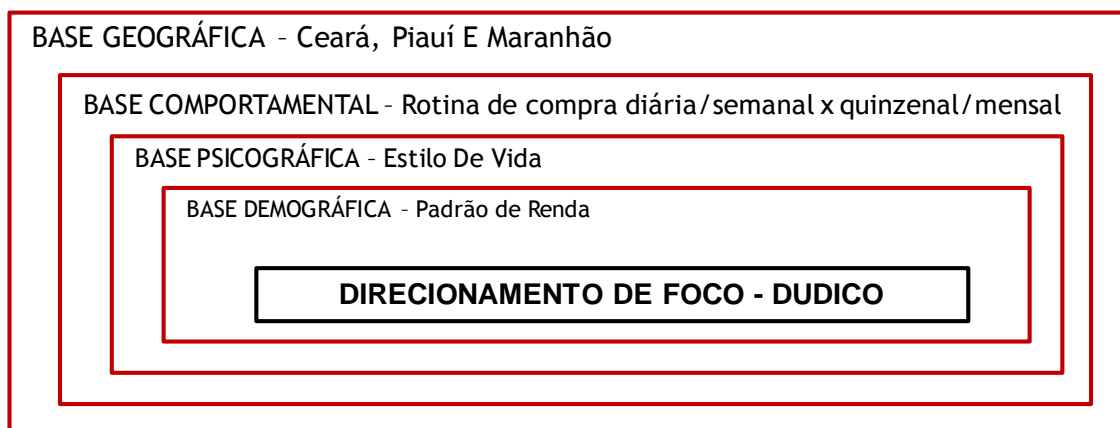
Basicamente, as diferenças dessas modalidades, visualizadas na figura 15, se dão porque nos produtos congelados precisam ser armazenados e transportados a uma temperatura de -12°C para atender sua validade de um ano. Já nos produtos resfriados o produto necessita de armazenamento de 4°C , porém só tem validade de doze dias. Além disso, os produtos congelados tem um processo produtivo complementar de ficarem por vinte horas em um túnel de congelamento a uma temperatura de -20°C , o que aumenta seu custo de produção.

Para desenvolvimento da estratégia de segmentação, posicionamento e abertura de mercado e distribuição desse novo volume de vendas proposto, a empresa decidiu por buscar no mercado um profissional com conhecimento e experiência na área, pois julgou ter um custo menor com essa contratação do que com uma grande pesquisa de mercado.

O processo de segmentação de mercado realizado pela gerência da Dudico observou três principais bases para diferenciação do seu público: Geográfica (Área de atuação), Comportamental (hábitos de compra) e Demográfica (poder aquisitivo). Além destes, decorrente da análise sobre o desenvolvimento de canal estudado foi inferida a base Psicográfica (estilo de vida), pois de acordo com o público alvo almejado pela empresa, busca-se clientes (intermediários) que se aproximam desse consumidor final.

Foi observada a utilização do modelo de ninhos, proposto por Urdan e Urdan (2010), para direcionar o processo de segmentação conforme apresentado figura 16 a seguir:

Figura 16 – Modelo de ninhos aplicado



Fonte: Elaborada pelo Autor (2014)

De acordo com Las Casas (2006) a segmentação por comportamento de compra ocorre quando determinado momento é propenso para compra de certo produto. Essa base é identificada na Dudico quando determinados clientes se separam em dois grupos: Clientes que fazem compras diárias ou semanais e Clientes que fazer compras quinzenais ou mensais. Essa diferença é importante na decisão da compra pelo produto congelado ou resfriado por conta do seu prazo de validade.

Para Kotler e Armstrong (2007) podem-se criar segmentos de clientes pela base psicográfica quando elementos de personalidade e estilo de vida afetam na decisão de compra dos mesmos. Observa-se esse ponto nesse segmento na Dudico quando clientes com

preferências por produtos mais frescos e nutritivos tendem a comprar produtos resfriados por conta da melhor conservação dos nutrientes do produto com essa característica.

Urdan e Urdan (2010) afirmam que poder aquisitivo é um aspecto que difere grupos de pessoa na sociedade e, portanto, torna-se um elemento de segmentação demográfica. Na Dudico é percebido quando a faixa de renda influencia na decisão de compra por produtos resfriados (que são mais caros) ou congelados (que são mais baratos).

Ainda de acordo com Urdan e Urdan (2010), a base de segmentação geográfica relaciona-se ao local territorial que se busca atuar. Na empresa alvo de estudo de caso é aplicado de forma óbvia, pois sua região de atuação limita-se a três estados de forma intensiva.

Quanto aos tipos de produto, eles são diferenciados para atender a demanda de segmentação analisada no mercado. Famílias maiores e de baixo poder aquisitivo que fazem compras mensais para consumo diário, tendem a comprar inteiros congelados, por ter preço mais em conta e porções maiores e validade de um ano. Famílias maiores e com melhor poder aquisitivo que fazem compras mensais para consumo diário, tendem a comprar cortes congelados, por desejar partes mais específicas de acordo com o gosto de cada um e ter maior durabilidade. Famílias maiores ou menores que compram frangos semanalmente ou diariamente e que buscam um produto mais fresco tendem a comprar inteiros resfriados. E famílias pequenas ou indivíduos com melhor poder aquisitivo que compram frangos semanalmente ou diariamente tender a consumir cortes resfriados.

Quanto à embalagem, existem dois tipos: Sacos e Bandejas. Os itens em saco possuem a vantagem de ter menos chance de quebrar, amassar, rasgar (avariar). Porém eles possuem um preço inferior, pois não se tem uma boa visualização do produto e tem concorrentes de todos os locais do país. Já as bandejas tem uma melhor disposição do produto na embalagem, com boa visualização do que se está comprando e, portanto agrega mais valor ao produto, porém é mais exposta ao risco de avaria e precisa de uma melhor manipulação e transporte, encarecendo o custo do produto.

Com a chegada do novo gerente comercial, toda a área comercial da Dudico Fortaleza foi reestruturada assim como o planejamento para a venda desse volume de produto. Com a análise inicial feita pelo novo gestor, o mesmo constatou que havia um preço médio (receita/kg faturado) baixo em relação ao praticado pela concorrente regional.

A partir dessa análise foram reavaliados os seguintes pontos acerca da distribuição e comercialização desses produtos: níveis de canal de distribuição, tipo de distribuição e planejamento de produção dos itens. No primeiro ponto, de acordo com Czinkota (2001), foi analisado que a venda estava concentrada com três níveis de distribuição (Fabricante → Distribuidores → Varejistas → Consumidor Final) e com esse número de intermediários que existia no processo a margem de contribuição do produto estava muito reduzidas. O segundo ponto levou em consideração que apesar do tipo de distribuição ser intensiva de acordo com classificação de Czinkota (2001) e outros autores citados, a seleção dos membros também estava voltada para os que enxergavam como valor do produto apenas o preço mais agressivo, portanto foi reavaliado o segmento de mercado que seria direcionado e focado. A terceira análise corroborou os dois anteriores e demonstrou que os produtos focos de produção no momento eram os que tinham menor valor agregado para os clientes e isso também reduzia a margem de contribuição, o que ocasionava prejuízo operação.

A partir dessa análise, foram traçados objetivos para melhoria no volume e preço dos produtos que seriam produzidos em no novo abatedouro na cidade de Maracanaú. Foram eles:

- ✓ Utilização de um modelo de distribuição multical. De acordo com Rosembloom (2002) as organizações podem trabalhar com determinados níveis de distribuição que propicia uma maior malha de atendimento para o modelo intensivo de distribuição: A empresa permaneceria atendendo os níveis de distribuidores e Grandes Redes nacionais e regionais de Varejo, por conta da exposição da marca que seria interessante para a empresa no intuito de fortalecer a marca e com essa maior visibilidade auxiliar a venda nos novos clientes. Porém, a partir desse momento, teria seu foco alterado para o pequeno e médio varejo e para o segmento de Food Service (Churrascarias, pizzarias, lanchonetes, hotéis, marmitarias, dentre outros) para se tornarem mais rentáveis.
- ✓ Análise da segmentação e seleção dos membros do canal de distribuição, intensificando o tipo de distribuição intensiva, mas voltada para clientes com melhor poder aquisitivo – segmentação demográfica; com hábitos de compra diária ou semanal para estimular venda dos produtos resfriados – segmentação comportamental; que também prefira produtos resfriados por


serem mais rápidos de serem preparados e mais nutritivos – segmentação psicográfica; que morem na região de atuação do grupo (Ceará, Maranhão e Piauí) – segmentação geográfica.

- ✓ Mudança no planejamento de produção para produtos resfriados que, de acordo com a segmentação realizada, atingia o público de melhor poder aquisitivo e menor concorrência dos produtos de outras regiões, tendo praticamente como concorrente uma empresa regional - Granja Regina;

A partir desses objetivos traçados para ajuste da estratégia de canal da Dudico Fortaleza, foi necessário o planejamento para o desenvolvimento dos novos focos de membros do canal de distribuição- Pequeno e Médio Varejo (clientes de 03 a 10 check-outs) e clientes do segmento Food Service.

Após as entrevistas realizadas, pode-se mapear o processo de desenvolvimento de canal executado pela empresa objeto de estudo. Tomando como base o quadro 02, que resume o processo de desenvolvimento sob a perspectiva de vários autores apresenta-se a seguinte discussão: “Que aspectos devem ser considerados no desenvolvimento de canal de distribuição para abertura de um novo mercado?”.

Quadro 02 -- Comparativo de desenvolvimento de canais de distribuição - teoria x empresa estudo de caso

AUTOR ASPECTOS	CZINKOTA ET AL (2001)	KOTLER E KELLER (2012)	NOVAES (2001)	ROSEMBLOOM (2002)	
PLANEJAMENTO / ESTRATÉGIA	✓	✓	✓	✓	✓
PROJEÇÃO / TÁTICO	✓	✓	✓	✓	
BENCHMARKING COM OUTRAS EMPRESA DO MESMO RAMO			✓		✓
SELEÇÃO DOS MEMBROS	✓	✓	✓	✓	✓
MOTIVAÇÃO DOS MEMBROS	✓	✓		✓	✓
COORDENAÇÃO	✓	✓		✓	✓
AVALIAÇÃO	✓	✓	✓	✓	✓
GERENCIAMENTO / ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS		✓		✓	✓

Fonte: Elaborado pelo Autor (2014).

Segue a análise dos aspectos discutidos no referencial teórico:

- Planejamento dos Canais de Distribuição

Segundo o Gerente Comercial, na Dudico foi feito o planejamento para o desenvolvimento do novo canal de distribuição. Conforme apontado por Czinkota *et al* (2001), através de um ajuste de posicionamento e seleção do público-alvo, optando-se pela utilização do sistema multicanal de distribuição baseado na necessidade de aumento da rentabilidade do negócio. Além de redirecionamento para o foco de venda dos produtos resfriados, mais rentáveis de acordo com a análise de custo e giro feito pela própria empresa.

- Projeção de Canal de Distribuição

De acordo com entrevista realizada com o gestor, não foi possível detectar essa etapa de desenvolvimento de forma clara no processo da empresa analisada. A projeção de faturamento e representatividade dos canais não foi estipulada, sendo apenas redirecionado o foco para o novo canal.

- Benchmarking

Para Novaes (2001) o Benchmarking é importante para análise das melhores práticas dos concorrentes para melhor o nível de satisfação dos clientes. Foi analisada toda a operação da principal concorrente – Granja Regina – e visto quais processos de operação e comercialização eram utilizados para que fossem aproveitados na empresa como base do novo modelo de distribuição implantado na Dudico.

- Seleção e motivação dos membros do canal

De acordo com Czinkota (2001) o processo de escolha dos membros do canal deverá ser feita de forma criteriosa, pois será a equipe responsável por em prática o planejamento feito pela cúpula da empresa. Essa etapa foi executada quando se planejou avançar um ou dois níveis nos canais de distribuição para parceria com clientes de varejo e Food service e, portanto utilizar o novo modelo de canal de distribuição multinível. No elemento motivação dos membros do canal, foram negociados contratos em algumas redes de pequeno e médio varejo locais de percentual de pagamento ou bonificação sobre o crescimento de vendas dos produtos da Dudico e, internamente, veiculando a remuneração variável da equipe de vendas aos novos objetivos de distribuição e comercialização.

- Coordenação

Kotler e Keller (2012) descrevem que a Coordenação é um processo importante do processo de desenvolvimento do canal, pois a estratégia de distribuição deverá ser interligada e favorável aos objetivos traçados na estratégia. Na empresa alvo do estudo de caso o aspecto Coordenação ocorre quando outros componentes do mix de marketing sofreram ajuste por conta da mudança no foco de distribuição, como o produto também teve seu foco alterado para resfriados e o preço que teve reajuste por atingir um público com melhor poder aquisitivo e que conseguiu transmitir mais valor para o cliente.

- Avaliação dos resultados

Czinkota (2001) afirma que nessa etapa se avalia e controla se os membros do canal. Na Dudico trimestralmente vem sendo feita a análise da transferência e incremento no volume de vendas desse canal e análise da rentabilidade dos clientes atingidos no novo canal. Além de aumento de participação de mercado e valorização da marca Dudico, como exposto pelo gerente comercial, como um dos principais ganhos nessa nova operação.

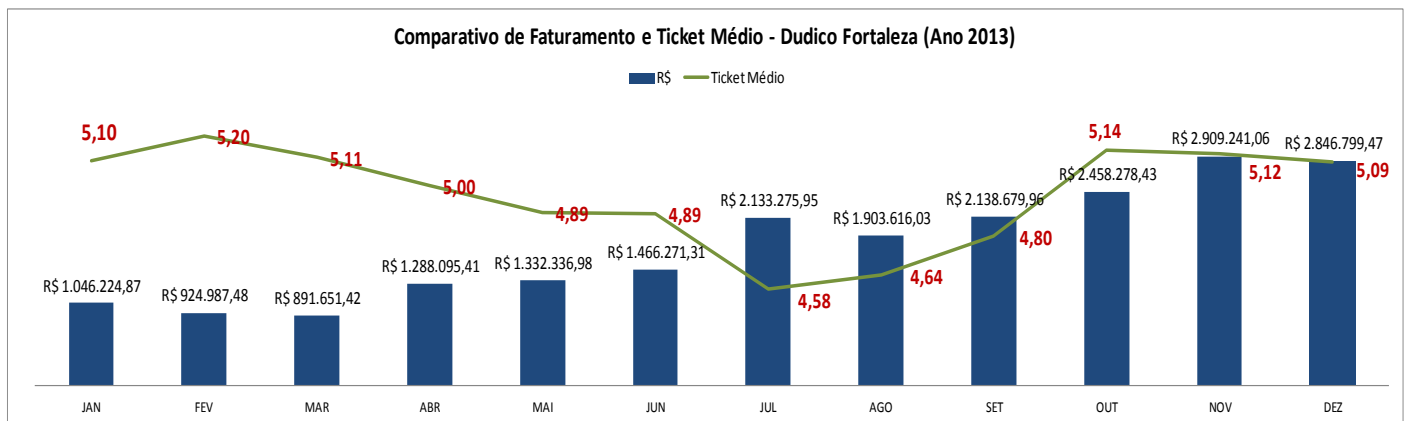
- Gerenciamento / Administração de conflitos

Conforme Kotler e Keller (2012) a administração de conflito nos canais de distribuição deve-se dar por meio da empresa fabricante através de avaliação imparcial dos “choques” de distribuição. Foi percebido esse tópico na empresa objeto de estudo por meio de tabelas de preço e condições de pagamento pré-estipuladas pela gerência e seguidas de forma rigorosa pela empresa. Para evitar conflitos dos membros de canais que possam atender o mesmo cliente.

.De acordo com o setor de administração de vendas da empresa, com a nova estrutura houve um aumento de 172% na receita no ano de 2013 e manutenção do ticket médio no preço de venda conforme ilustra a figura 15, porém também houve um acréscimo significativo nos custos com aumento de quadro de funcionários e custos logísticos pelo aumento do atendimento e prestação de serviço nos novos pontos de vendas que estão sendo atendidos.

Segundo o Gerente Comercial, a operação em Fortaleza ainda não traz lucro para empresa pelo modo como é analisado, mas já está “empatando” o que representa um resultado bem melhor do que o dos meses anteriores e já estão sendo tomadas medidas para que se otimize os custos e o resultado positivo ocorra em curto prazo. Medidas essas que estão relacionados com incremento de novas linhas de produtos para ter uma melhor sinergia de custos e aumento de receita sem aumento de custos de logística e pessoal.

Figura 17 – Faturamento e Ticket Médio – Dudico 2013.



Fonte: Administração de Vendas da Empresa

Outro indicador que cresceu significativamente foi o número de clientes atendidos (cobertura), durante o ano de 2013, principalmente no segmento de Varejo.

Tabela 02 – Clientes cobertos por Segmento – Dudico 2013.

Cobertura - 2013														TOTAL	
Estado	Representatividade	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	Representatividade	CLIENTES
CE	Início 2013	143	161	153	185	256	284	361	332	341	361	395	394	Final 2013	3366
AS REGIONAL	25,87%	37	36	37	38	41	40	42	41	42	40	41	43	10,91%	478
AS NACIONAL	2,80%	4	4	4	4	4	5	6	16	27	28	27	28	7,11%	157
VAREJO	52,45%	75	93	88	121	189	219	297	260	257	280	315	314	79,70%	2508
DISTRIBUIDORES	18,88%	27	28	24	22	22	20	16	15	15	13	12	9	2,28%	223

Fonte: Administração de Vendas da Empresa

Pode-se perceber, conforme a tabela 02 e a coordenação de administração de vendas da empresa, que a representatividade no segmento varejo cresceu de 52,45% para 79,70% o que segundo o Coordenador de Administração de Vendas, fortaleceu a distribuição na Região Metropolitana de Fortaleza e ajudou a sustentar o ticket médio mesmo com o incremento de volume. Enquanto os outros segmentos, Redes de grandes varejistas regionais (AS Regional) caíram de 25,87% para 10,91%, Redes de grandes varejistas nacionais (AS Nacional) subiram

de 2,80% para 7,11% por conta da entrada no Grupo Pão de Açúcar e Walmart e o canal Distribuidores caiu de 18,88% para 2,28%.

Para o Gerente Comercial da empresa, essa mudança do modelo dos canais de distribuição para o modelo multicanal, com o desenvolvimento do varejo é essencial, pois além de aumentar seu horizonte de cliente e pulverizar sua distribuição, não dependendo mais de poucos clientes, a empresa torna-se menos sensível a preços de empresas de fora do estado que tentam penetrar no mercado local e afetar sua atividade.

Ainda de acordo com Gerente Comercial, a saída para melhorar a rentabilidade é inclusão de novos itens para agregar no mix de produtos da empresa, o aumento no número de produtos vendidos não traria aumento nos custos de pessoal e logística, pois o mesmo vendedor faz a venda de mais produtos em uma mesma visita de um ponto de venda e a logística faz a entrega de mais produtos em um mesmo caminhão, desse modo o cliente é atendido em outras demandas em sua loja, a operação é otimizada e o lucro será consequência.

Corroborando o coordenador de marketing, que para melhorar o Mix de produtos, a partir de abril de 2014 a empresa iniciará a comercialização da linha de embutidos, mortadela, linguiças, salsichas e similares. Essa nova linha foi necessária para atendimento das necessidades e demanda dos clientes que conseguem adquirir essa linha de produtos juntamente com concorrentes similares, além de fortalecer a marca e melhoria na diluição de custos da empresa.

6) CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal a análise do modelo e os aspectos considerados para o desenvolvimento de um canal de distribuição em uma indústria alimentícia, num contexto de uma marca desconhecida. Sob o momento de acomodação e facilidade, a empresa tinha como foco o atendimento de distribuidores e grandes redes de varejo. Porém na busca de melhoria de sua rentabilidade buscou-se um foco em clientes e produtos mais rentáveis para dar sustentabilidade e longevidade ao negócio. Surgindo a seguinte discussão: “Que aspectos devem ser considerados no desenvolvimento de canal de distribuição para abertura de um novo mercado?”. Decidiu-se então mudar o foco da empresa para atendimento dos clientes do pequeno e médio varejo (3 a 10 check-outs) e, com isso, desenvolver um novo canal de distribuição mais complexo e dinâmico.

Inicialmente, foram expostos definições e conceitos básicos de marketing e explanados os elementos principais para o planejamento mercadológico: Segmentação, Posicionamento, Diferenciação e Seleção do público-alvo são estudos essenciais para que se planeje o Mix de Marketing da Organização. Dentro do Mix de Marketing, no tópico Distribuição, desenvolvem-se canais de distribuição que levam o produto ou serviço da empresa para o cliente foco, de forma que esse processo agregue valor para a empresa e seja vista como diferencial pelos seus clientes. Além disso, foi necessária a avaliação dos segmentos levantados para a escolha do que seria o mais rentável, já que o horizonte de atendimento do produto é grande.

Na segunda etapa de fundamentação teórica, foi aprofundado o tema-alvo desta monografia, os Canais de Distribuição. Nesse capítulo, pode-se extrair uma melhor conceituação dos níveis, tipos, funções e objetivos dos canais. E relacionados os modelos adotados pela empresa alvo do estudo de caso. A mesma mudou seu foco de trabalho para o formato multicanal, e, portanto trabalhará vários níveis de canal, com foco no varejo. O tipo de canal de distribuição escolhido pela a empresa foi o intensivo, pois por sem um produto de conveniência busca-se estar presente no maior número de clientes possíveis. Já que não poderia atender toda a clientela disponível, a mesma selecionou como foco os varejistas onde se busca a pulverização da distribuição e uma melhor rentabilidade , mas manteve outros níveis por conta da necessidade de exposição da marca, já que a mesma não era tão conhecida.

Após esse estudo necessário para aprofundar o entendimento das diretrizes dos canais de distribuição foram expostas etapas propostas por teóricos da área para que se desenvolvam canais de distribuição nas empresas.

Quanto ao modelo mais adequado para o desenvolvimento de canal de distribuição em uma indústria alimentícia, concluí-se que o sistema multicanal de distribuição é o mais apropriado, pois ele aumenta a exposição da marca pelos diversos níveis de canais e com isso estimula a entrada dos produtos nos canais mais rentáveis para a empresa.

No capítulo do estudo de caso, foram confrontados os aspectos consolidados pelos teóricos e as que se decorreram no desenvolvimento de canal na empresa alvo do estudo de caso e concluí-se que os aspectos envolvidos para o desenvolvimento dos canais de distribuição dependem da peculiaridade de cada negócio. Os aspectos descritos e consolidados pelos teóricos servem como base para o planejamento desse desenvolvimento, mas deve-se levar em consideração a competitividade e complexidade de cada ramo de atividade para que sejam diagnosticados quais aspectos devem ser ponderados para o atingimento dos objetivos de distribuição e o desenvolvimento de um novo canal. Sendo assim respondido de forma satisfatória o problema de pesquisa deste trabalho.

Foi possível ainda ponderar que objetivos de crescimento da receita e aumento na distribuição numérica de clientes propostos pela empresa estudada foram atingidos, mas que isso ainda não trouxe a rentabilidade esperada para a organização, sendo necessária a análise mais aprofundada e estudo futuro de outros aspectos de custo e processos da organização para esclarecimento e justificativa do prejuízo causado na operação Dudico, ficando essa análise limitada pela falta de informações acerca dos dados de custos não fornecidos pela empresa estudada.

O planejamento para os próximos anos não foi exposto para ser analisado, com isso houve certa limitação no aprofundamento do tema, já que não foi possível se analisar se os objetivos e metas traçadas estavam alinhados ao planejamento estratégico da organização para o futuro.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.
- BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BEEFPOINT. Disponível em: <<http://www.beefpoint.com.br/cadeia-produtiva/giro-do-boi/conheca-qual-e-o-posicionamento-da-abrafrigo-sobre-abate-clandestino/>>. Acessado em 10/03/14 as 06:15.
- CALIXTA, M.; AFONSO, T.; LOCATELLI, R. L. **Segmentação de mercado, diferenciação de produtos e a perspectiva da antropologia do consumo**. Revista Gestão & Tecnologia, 2011.
- CIALNE. Disponível em: <<http://www.cialne.com.br/>>. Acessado em 10/06/14 as 09:15.
- _____. Disponível em: <<http://www.dudico.com.br/>>. Acessado em 10/06/14 as 10:26.
- COBRA, Marcos. **Administração de Vendas**. 4ª Ed. – 11ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2007.
- CHRISTOPHER, M. **A Logística do Marketing**: otimizando processos para aproximar fornecedores e clientes. 4. ed. São Paulo: Futura, 1999.
- CZINKOTA, Michal R. *et al.* **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- FERREL, O. C.; HARTLINE, Michal D.; LUCAS JÚNIOR, George H.; LUCK, David. **Estratégia de Marketing** – 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. Trad. Mauro Pinheiro. São Paulo: Futura, 1998.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing** - 12ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de Marketing** – 14ªed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira** – São Paulo: Atlas, 2006.

LIVATO, Marcos; BENEDICTO, Gideon. **Uma proposta de reestruturação dos canais de distribuição como vantagem competitiva no varejo de alimentos**. 2010. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/>> Acesso em 15 de fevereiro de 2014.

MCCARTHY, E. Jerome; PERREAULT JÚNIOR, William D. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997

MCDONALD, Malcom. **Planos de marketing: planejamento e gestão estratégica: como criar e implementar**. Trad. Arlete Simille. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento. Estratégias bem sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

OLIVEIRA, Braulio (Organizador). **Gestão de marketing** – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

NOVAES, Antonio G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição** – Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

_____. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PIGATTO, G.; SANTINI, G. A.; SOUZA, J. F. **Relacionamento Comercial em Canais de Distribuição: Análise Segundo os Pequenos Supermercados de Bairro**. Revista de Negócios, 2011.

ROSENBLOOM, Bert. **Canais de Marketing: uma visão gerencial** – 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

RURAL CENTRAL - UOL. Disponível em: <<http://ruralcentro.uol.com.br/noticias/abate-de-frango-cresce-21-no-2-trimestre-no-ceara-28486>>. Acessado em 10/03/14 as 06:15.

SAMPIERI, Roberto; COLLADO, Carlos; Lucio, Pilar. **Metodologia de Pesquisa** – 3ª Ed. – São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

URDAN, André Torres; URDAN, Flávio Torres. **Marketing Estratégico no Brasil: teoria e aplicações** – 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

UBABEF (União Brasileira de Avicultura). Disponível em: <http://www.ubabef.com.br/a_avicultura_brasileira/historia_da_avicultura_no_brasil> - Acessado em 10/03/14 as 05:10.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE I – PRIMEIRA VISITA - ROTEIRO ENTREVISTA

Entrevistado – Julio Sergio Montenegro (Coordenador de Marketing)

- I. Quais são os Valores, a Missão e a Visão da Dudico?
- II. Onde a Dudico está atuando atualmente?
- III. Quais os principais produtos e clientes da Dudico em cada um desses mercados?
- IV. Qual a participação da Dudico em cada um desses mercados?
- V. Porque a estratégia de penetração de mercado foi realizada em Fortaleza?
- VI. Foi feita pesquisa de Mercado para essa tomada de decisão?
- VII. Foi feito planejamento do modelo de distribuição para esse incremento de volume no mercado de Fortaleza?

APÊNDICE II –SEGUNDA VISITA - ROTEIRO ENTREVISTA

Entrevistado – Ayrton Santiago (Gerente Comercial)

- I. Como foi o processo de reestruturação da equipe comercial da Dudico em Fortaleza?
- II. Quais foram as diretrizes do planejamento para reestruturação nos tópicos de distribuição, processo de vendas e mix de produtos?
- III. Quais eram as maiores dificuldades para a operação da Dudico em Fortaleza, por qual motivo foi necessário essa reestruturação?
- IV. Foi feito estudo de mercado para escolha dos segmentos alvo da Dudico? Quais foram as variáveis analisadas para escolha do público alvo?
- V. Quais foram as etapas (“passo-a-passo”) para o desenvolvimento dos canais de distribuição que a Dudico utilizaria para atingimento dos segmentos alvo?
- VI. Como foi planejado e determinado o modelo e processo de distribuição da Dudico em Fortaleza?
- VII. Quais foram as variáveis ponderadas para a tomada de decisão quanto à distribuição?
- VIII. Em sua opinião, qual o papel e importância do modelo de distribuição para a rentabilidade e sustentabilidade do negócio?
- IX. No seu ponto de vista, o processo de distribuição foi essencial no resultado, seja ele positivo ou negativo, da Dudico em Fortaleza?

APÊNDICE III –TERCEIRA VISITA - ROTEIRO ENTREVISTA

Entrevistado – Rogeslan Oliveira (Coordenador de Administração de Vendas)

- I. Como a empresa via a operação da Dudico em Fortaleza quanto a rentabilidade e participação de mercado, antes da reestruturação ao final de 2012?
- II. Como se dava o modelo de distribuição anterior e porque esse ponto foi um dos principais tópicos na reestruturação da operação da Dudico em Fortaleza?
- III. Qual a estrutura do novo modelo executado pela Dudico em Fortaleza?
- IV. Porque esse modelo foi escolhido?
- V. Os resultados da Dudico em Fortaleza após a reestruturação foram dentro do planejado?
- VI. Em sua opinião o modelo de distribuição foi importante nessa nova operação? Em que aspectos ele foi determinante?
- VII. Podemos dizer que o modelo de distribuição atingiu o objetivo planejado? Se possível informar dados e informações que comprovem a resposta.
- VIII. Qual o planejamento para o futuro quanto a esse tópico – Canais de distribuição? Há espaço para inovação?