

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

RODRIGO DANTAS MOREIRA

SELEÇÃO DOS CANAIS DE MARKETING E A DISTRIBUIÇÃO FÍSICA DE
COMBUSTÍVEIS: UM ESTUDO DE CASO.

FORTALEZA

2012

RODRIGO DANTAS MOREIRA

SELEÇÃO DOS CANAIS DE MARKETING E A DISTRIBUIÇÃO FÍSICA DE
COMBUSTÍVEIS: UM ESTUDO DE CASO.

Monografia apresentada à Faculdade de Economia,
Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado
Executivo, como requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Odilardo Viana de Avelar Júnior

FORTALEZA

2012

RODRIGO DANTAS MOREIRA

SELEÇÃO DOS CANAIS DE MARKETING E A DISTRIBUIÇÃO FÍSICA DE
COMBUSTÍVEIS: UM ESTUDO DE CASO.

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, outorgado pela Universidade Federal do Ceará (UFC) e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Data da aprovação: 28/06/12

_____	Nota
Prof. Dr. Odilardo Viana de Avelar Júnior	8,0
Prof. Orientador	
_____	Nota
Prof. Fernando Menezes Xavier	8,0
Membro da Banca examinador	
_____	Nota
Prof. Luiz Carlos Murakami	8,0
Membro da Banca examinadora	

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me ter concebido à vida e me dado forças para seguir com este desafio mediante as provações por qual passei e irei passar.

A minha mãe Maria Dias Dantas Moreira, esta mulher de muita força, guerreira, amiga, carinhosa, alegre e vencedora, merecedora de todo este esforço e que recentemente partiu e não pôde presenciar mais um fruto de seu esforço e trabalho. Por ser minha maior inspiração, meu horizonte, meu anjo da guarda.

Ao meu pai João Moreia Sobrinho, braço forte desta caminhada, sempre buscando o melhor para toda a sua família.

Aos meus irmãos Rodolpho, Querilene e Kerubina, por nos mantermos sempre unidos e cheios de amor um para o outro.

A Edwiges Ribeiro, por fazer parte da minha vida e me incentivar, estando comigo nos momentos felizes e tristes.

Ao Professor Odilardo, por contribuir com meu desenvolvimento profissional ao longo do curso e aceitando me orientar e guiar nesta jornada.

Aos professores Fernando Xavier e Murakami, por terem aceitado fazer parte da minha banca examinadora.

A todos os meus familiares e amigos presentes comigo nestes anos de curso, agradeço a compreensão, o coleguismo e a amizade.

RESUMO

Este trabalho é resultado de um estudo sobre a seleção dos canais de marketing e a distribuição física de combustíveis, destacando a importância destes elementos para atingir os objetivos de verificar os critérios utilizados nas decisões de escolha dos intermediários, bem como estudar os conceitos atrelados aos aspectos acima e analisar a estrutura da empresa utilizada neste trabalho. A metodologia utilizada no estudo foi de pesquisa bibliográfica através de levantamentos de informações em livros, periódicos (como revistas, jornais e artigos) e monografias. Esta monografia está dividida em seis capítulos. No início, ressaltam-se os conceitos de segmentação e posicionamento, fazendo a ligação com os canais de marketing e a distribuição física. O estudo destinado a cadeia de suprimento tem por objetivo analisar todas as atividades envolvidas neste processo, de unir o produtor ao cliente final. Foi realizado um estudo de caso na Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobrás, mais precisamente na Petrobrás Distribuidora, empresa referência na comercialização e distribuição de derivados do petróleo. Verificou-se a importância da correta escolha dos canais revendedores, já que estes estão em contato direto com o cliente, e da integração das atividades desenvolvidas por eles para manter o cliente satisfeito e que a empresa possa continuar competitiva.

Palavras-chave: Canais de marketing, Distribuição física e Cadeia de suprimentos.

ABSTRACT

This work is the result of a study on the selection of marketing channels and physical distribution of fuels, highlighting the importance of these elements to achieve the objective of verifying the criteria used in selection decisions of intermediaries, as well as studying the concepts linked the above aspects and analyze the structure of the company used in this work. The methodology of the study was the literature search through surveys of information in books, journals (such as magazines, newspapers and articles) and monographs. This monograph is divided into six chapters. At first, we emphasize the concepts of segmentation and positioning, liaising with the marketing channels and physical distribution. The study aimed at supply chain is to analyze all the activities involved in this process of joining the producer to the final customer. We conducted a case study in Petroleo Brasileiro SA – Petrobras, more precisely, in Petrobrás Distribuidora, a benchmark company in the marketing and distribution of petroleum products. There was the importance of choosing the correct channel resellers, as they are in direct contact with the client, and integration of activities for them to keep the customer satisfied and that the company can remain competitive.

Key Words: Marketing channels, physical distribution and supply chains.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Produtos e suas características.....	58
---	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estratégias de cobertura de mercado.....	18
Figura 2 – Proposições de valor possíveis.....	22
Figura 3 – Cadeia de suprimento típica.....	43
Figura 4 – Atividades logísticas na cadeia de suprimentos imediata da empresa.....	46

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	7
LISTA DE FIGURAS	8
1. INTRODUÇÃO	10
2. SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO	12
2.1. Conceito de segmentação de mercado	12
2.1.1 Tipos de segmentação e as características dos segmentos	13
2.1.2 Estratégias de seleção dos segmentos	16
2.2. Conceito de posicionamento de mercado	21
2.2.1 Estágios de posicionamento de um produto	21
2.2.2 Formas de posicionar um produto.....	23
3. CANAIS DE MARKETING E DISTRIBUIÇÃO FÍSICA	27
3.1. Canais de marketing	27
3.2. Participantes do canal	30
3.3. Selecionando os membros do canal	30
3.4. Objetivos dos canais de marketing	32
3.5. Propriedades dos canais de marketing	32
3.6. Distribuição física: ciclo do pedido, armazenagem, gestão do estoque e transporte.....	37
4. CADEIA DE SUPRIMENTOS	42
4.1. Conceito de cadeia de suprimentos	42
4.2. Gestão da cadeia de suprimentos	44
4.3. Cadeia de suprimentos e a distribuição física	48
5. ESTUDO DE CASO	54
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
REFERÊNCIAS	67

1. INTRODUÇÃO

Diante de um mercado cada vez mais competitivo e exigente, é importante para as empresas distribuidoras de derivados de petróleo estruturar suas redes de canais de marketing, visto que, são estes que assumem indiretamente a responsabilidade de promoverem os produtos, suprindo as lacunas de tempo, lugar e posse. Muito do que eles fazem não é visto pelos consumidores finais. Eles veem apenas o resultado final de um conjunto de estratégias. Porém, por traz de todo este processo é necessário segmentar os mercados de atuação, escolher com ficiência os mesmos, tudo isto, integralizado por meio da cadeia de suprimento para a conquista dos resultados.

O objetivo geral deste trabalho foi verificar os critérios utilizados nas decisões de escolha dos intermediadores e as obrigações que os mesmos devem cumprir para manterem a qualidade dos produtos e da imagem da distribuidora. Os objetivos específicos foram estudar os conceitos de segmentação, posicionamento, canais de marketing; analisar a estrutura de distribuição física da empresa estudada; os benefícios ofertados pela distribuidora e a agregação de diversos serviços para atender as necessidades dos clientes.

A metodologia utilizada neste trabalho segundo Vergara (2007) foi de pesquisa bibliográfica através de levantamentos de informações em livros, periódicos (como revistas, jornais e artigos) e monografias. Nesta parte, desenvolveu-se a parte teórica do trabalho, conceituando os principais assuntos e seus elementos. A pesquisa também é documental porque faz uso de informações contidas *site* oficial da empresa em análise.

Esta monografia está dividida em cinco capítulos. O primeiro destina-se a introdução onde foi apresentada a importância deste estudo, o problema e os objetivos gerais e específicos. O segundo capítulo dedicou-se a segmentação e posicionamento, em que foram identificados os tipos e as estratégias de segmentação, e conseqüentemente a melhor maneira de posicionar o produto diante do mercado. No terceiro capítulo foram abordados os canais de marketing e a distribuição física, peças fundamentais para o alcance dos objetivos traçados. O quinto capítulo será composto pelo estudo de caso da Petrobrás Distribuidora, onde serão encontradas informações a cerca da empresa em análise, em consoante relacionamento com os capítulos citados anteriormente. Por fim, o sexto capítulo corresponde às considerações finais,

apresentando-se os resultados do estudo e confrontando-os com os objetivos traçados no início.

2. SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO

2.1. Conceito de segmentação de mercado

Durante a década de 50, pode-se afirmar que a literatura da gestão de marketing passou a ter mais um divisor de águas em sua história, tudo isto porque Wendell Smith publicou um artigo intitulado de Product differentiation and marketing segmentation as alternative marketing strategies, no jornal of marketing da American Marketing Association.

Em oposição às estratégias de marketing de massa, este novo direcionamento procurou segmentar os mercados e diferenciar os produtos, atendendo as diferenças antes desconsideradas. O fundamento para a segmentação baseou-se na ideia de que um produto não pode satisfazer todos os consumidores, tendo em vista que, os mesmos possuem gostos, desejos e hábitos de compra diferenciados, não sendo possível atender a todos de uma única maneira e nem atender de forma diferenciada a cada um.

Segundo Timm (2007 *apud* SMITH, 1956, p. 3):

A segmentação consiste em se ver um mercado heterogêneo, com determinada quantidade de mercados homogêneos menores em resposta a diversas preferências de produtos entre importantes segmentos de mercados. Ela se baseia no desdobramento do lado da demanda e representa ajuste racional e mais preciso do produto e do esforço de marketing às exigências do consumidor ou usuário.

Um dos objetivos da segmentação é poder direcionar algumas atividades de marketing para públicos mais específicos, evitando as abordagens de massa, que conseqüentemente geram mais custos e menores resultados na captação de clientes. Dada esta importância do assunto, serão abordadas durante o capítulo as bases para segmentação do mercado e como posicionar-se diante dele.

Kotler e Armstrong afirmam que “segmentação de mercado envolve a divisão de um mercado em grupos menores de compradores com necessidades, características ou comportamentos diferentes que podem requerer produtos ou mixes de marketing distintos.” (2007, p. 164).

Para Weinstein (1995, p. 18) “segmentação é o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características similares, que, provavelmente, exibirão comportamento de compra similar.”

Para Churchill e Peter (2000, p. 204) “segmentação é o processo de dividir um mercado em grupos de compradores potenciais que tenham semelhantes necessidades e desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra.”

Cobra (1992) definiu segmentação como uma técnica de pesquisa, como um tipo de levantamento, ou um método de análise de dados.

Percebe-se na relação entre estas duas definições acima, que os objetivos são os mesmos, identificar possíveis mercado potenciais, porém, de formas diferentes, considerando a visão de Cobra (1992) antecessora a percepção de Churchill e Peter (2000), já que o primeiro identifica as maneiras para se chegar à segmentação, enquanto os outros autores apresentam o resultado das técnicas sugeridas por Cobra (1992).

Pode-se ainda citar como benefícios deste estudo a avaliação competitiva da empresa diante do mercado e o melhor atendimento as necessidades dos consumidores.

2.1.1 Tipos de segmentação e as características dos segmentos

Classificar os tipos de mercados e as suas características é a função deste tópico que expõe a formação destes nichos para uma abordagem direcionada. Kotler e Armstrong (2007) enfatizam a não padronização das maneiras de segmentar o mercado, sugerindo que as variáveis de observação possam ser analisadas e testadas de forma isolada ou combinada para se entender este composto.

As variáveis de segmentação definidas por vários autores são: geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais que serão discutidas abaixo. Na segmentação geográfica observa-se que a escolha de qual área atuar deve estar atrelada ao atendimento diferenciado das necessidades daquele público naquela região escolhida.

“Segmentação geográfica é a divisão de um mercado em diferentes unidades geográficas, como países, regiões, estados, cidades ou até mesmo bairros.” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 165).

Conforme Cobra (1992), a segmentação demográfica divide o mercado em grupos com base em variáveis como sexo, idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, renda, ocupação, grau de instrução, religião, etnia, geração e nacionalidade. É comum a utilização deste critério, atentando-se sempre em considerar que as necessidades e o grau de utilização variam conforme as variáveis demográficas.

Kotler e Armstrong (2007) ressaltam que a idade é um indicador importante para se determinar o tipo de produto que se vai oferecer aquela faixa etária. Porém, isso nem sempre é correto, ou seja, pessoas com mais idade também podem procurar um estilo de vida voltado para a juventude. Outro critério de suma importância na segmentação demográfica é o sexo. Mais utilizado por produtores de roupas, cosméticos e revistas, esta segmentação permite a criação de linhas de produtos voltados para cada sexo específico.

A renda é mais um indicador amplamente utilizado para identificar quem são e onde estão os públicos alvos a serem atingidos. Tanto pode ser utilizado para selecionar consumidores com níveis de renda mais alto, oferecendo produtos como viagens, investimentos, carros e outros, como também podem estar voltados para níveis de renda menores, em que geralmente são mais populares, com produtos de menor qualidade.

Weinstein (1995) destaca a importância de mensurar dados populacionais, fazendo um comparativo com a população em geral, mesmo que esta não seja uma variável de segmentação. Esta informação pode ser útil para fabricantes de produtos voltados para família, pois os mesmos utilizam-se desta variável para ofertar produtos que sejam adequados a cada tamanho de família.

A segmentação psicográfica procura dividir os clientes com base na classe social, estilo de vida ou até mesmo em características de personalidade. As características psicográficas dos consumidores são muito utilizadas no mercado, já que as empresas procuram estudar componentes para manter e captar mais clientes e torná-los fiéis a seus produtos.

“Os profissionais de marketing muitas vezes segmentam seus mercados em função do estilo de vida dos consumidores e fundamentam suas estratégias de marketing em apelos de estilo de vida.” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 167). Isso significa a utilização de ações de marketing condicionadas, adaptadas ao estilo de vida dos consumidores que se identificam com determinadas características.

Identificar os traços de personalidade dos públicos-alvo e os seus valores ajuda as empresas a compreenderem o comportamento dos clientes e a partir disso, elaborar produtos e distribuições diferentes para consumidores com diferentes tipos de personalidade. A atitude é mais uma característica psicológica a definir os tipos de segmentação e ela pode indicar o favorecimento ou não da incidência perante o uso de produtos ou marcas.

Dentro do estilo de vida podemos citar fatores importantes para a sua constituição como atividades, interesses e opiniões ou valores. “O estilo relaciona-se com as razões pelas quais um indivíduo usa o tempo, revela interesses, opiniões e de que maneira as suas características demográficas estão influenciando este mesmo estilo de vida.” COBRA (1992, p. 293).

O comportamento do consumidor também é uma variável na segmentação de mercado. As variáveis comportamentais como ocasiões, benefícios procurados, status de usuário, índice de utilização e status de fidelidade constituem os melhores pontos para a criação de segmentos de mercado. Conforme Kotler e Armstrong (2007) a ocasião de compra está ligada a períodos de sazonalidade como páscoa, dia das mães, dos pais, dos namorados, natal, etc., períodos estes de maior crescimento nas vendas de presentes como chocolates, flores, roupas e outros, resultantes de grandes ações de marketing elaboradas para estas datas comemorativas.

De acordo com Kotler e Armstrong (2007), quando os consumidores buscam benefícios já identificados por eles mesmos, sejam em produtos ou em determinada marca para satisfazerem seus desejos, egos e necessidades, pode-se afirmar que estes procuram por um mix de benefícios independentemente dos segmentos à que pertençam.

O mercado também pode classificar seus clientes identificando em que status de usuário eles podem estar classificados e qual a sua potencialidade com futuro consumidor. Este tipo de classificação direciona-se às empresas.

Outra maneira de segmentar o mercado com base no comportamento do consumidor é ordená-los pelo índice de utilização dos produtos. Aqui se estima o percentual de participação dos clientes nas vendas da empresa ligada ao seu grau de consumo. Segundo Kotler e Armstrong (2007) não necessariamente a maior parcela de consumidores representa a maior contribuição, podendo aqueles clientes mais fiéis e em menor proporção representarem maior participação nos resultados da empresa.

A fidelidade do consumidor também pode ser usada para determinar um mercado. As pessoas são absolutamente fiéis a um produto ou marca por buscarem nela uma qualidade desejada ou até mesmo como benefícios procurados. No nível intermediário de fidelidade as pessoas geralmente são fiéis a duas ou três categorias de produtos ou marcas e no nível de infidelidade, ou seja, quando não há um grau de fidelização a um produto. Este tipo de consumidor procura sempre aproveitar as promoções, fugindo um pouco da infidelidade quando os mesmos se dispõem a consumir um produto que esteja acima da sua capacidade de consumo.

2.1.2 Estratégias de seleção dos segmentos

Identificar por onde começar é para muitas empresas um entrave à sua entrada no mercado, mas para isso, é preciso selecionar os melhores segmentos para atuação e exploração de oportunidades.

Segundo Kotler e Armstrong (2007) para se chegar a este objetivo é necessário que os segmentos sejam mensuráveis, acessíveis, substanciais, diferenciáveis e acionáveis para que os mesmos sejam úteis de investimento.

A mensurabilidade está em poder delimitar o tamanho, o poder de compra e o perfil dos consumidores. Esta característica se faz importante tendo em vista ao risco que deve ser proporcional ao conhecimento de determinado segmento. A acessibilidade permite atingir determinados públicos alvos e atendê-los de maneira eficiente. Na substancialidade o mercado deve ser suficiente e estar condizente com os objetivos da empresa para valer o investimento. Como diferencial temos que os segmentos conceitualmente são diferentes e respondem de maneiras diferentes aos mix de marketing, então, a segmentação deve estar atenta a estas

diferenças. É acionável, que é o desenvolvimento de um programa que possa atingir os segmentos e esperar respostas positivas à esta atração.

As informações solicitadas acima devem ser suficientes para responderem as perguntas o que? Que? Onde? Por que? quando perguntadas a respeito do segmento.

“Ao avaliar diferentes segmentos de mercado, a empresa deve examinar três fatores: o tamanho e crescimento do segmento, sua atratividade estrutural e os recursos e os objetivos da empresa.” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 173).

De uma maneira mais geral, Kotler e Armstrong (2007) sugerem que a determinação do mercado alvo tenha quatro tipos diferentes de cobertura: Marketing indiferenciado, Marketing diferenciado, Marketing concentrado e Micromarketing.

“A venda do mesmo produto para todos os clientes com o mesmo composto de marketing é conhecida como marketing de massa ou marketing indiferenciado.” (CHURCHILL; PETER, 2000, p. 205).

O marketing indiferenciado consiste em oferecer ao mercado apenas uma opção, atendendo assim à massa e desconsiderando as diferenças. Este tipo abrange produtos como commodities, comuns ao consumo. Um ponto negativo nesta cobertura é o fato da concorrência utilizar-se das diferenças como forma de penetração no mercado.

Ainda segundo Churchill & Peter (2000) antes da utilização deste composto de marketing é necessário realizar a pesquisa envolvida na segmentação de mercado, verificar se as condições são favoráveis e acima de tudo, fornecerem produto ou serviço de qualidade que satisfaçam o amplo mercado que pretende atender.

O marketing one-two-one, também conhecido como marketing diferenciado busca segundo Kotler e Armstrong (2007) oferecer variações de produtos e marketing como forma de obter maiores vendas e uma posição mais forte no segmento de atuação. O ponto positivo desta abrangência é a obtenção de maiores volumes de vendas e um posicionamento mais forte em cada segmento de mercado, porém, como lado negativo está os custos do negócio, visto que é mais caro desenvolver e produzir produtos à classes diferentes.

Churchill e Peter (2000) sugerem um banco de dados eletrônicos como peça fundamental para este tipo de sistema, já que a utilização desta ferramenta permite conhecer as preferências e hábito de compra de cada cliente.

Conforme Kotler e Armstrong (2007) vale ressaltar que nesta abordagem os custos do negócio aumentam, visto a exigência de mais pesquisa de marketing, previsões, análises de vendas, planejamento de promoção e gerenciamento do canal para cada diferente segmento.

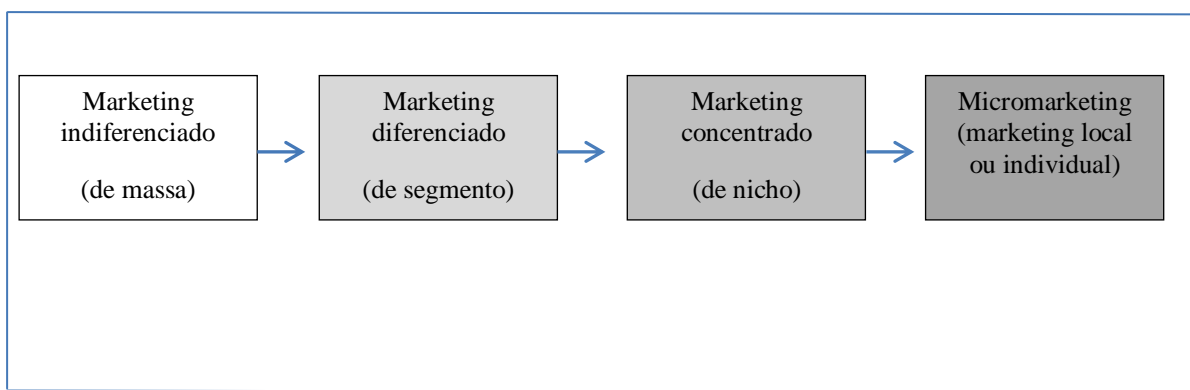


FIGURA 1– Estratégias de cobertura de mercado

Fonte: Kotler e Armstrong (2007, p. 173).

“Marketing concentrado é quando a empresa em vez de perseguir uma pequena participação em um grande mercado, a empresa persegue uma grande participação em um ou alguns segmentos ou nichos.” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 174).

Os pontos positivos deste tipo de cobertura são o forte posicionamento, alcançado por meio do conhecimento das necessidades dos consumidores, a eficácia, atendendo os clientes com preços e produtos satisfatórios, e eficiência, proporcionada pelo direcionamento dos programas ao nicho correto.

“O micromarketing é a prática de desenvolver produtos e programas de marketing sob medida para atender aos gostos de pessoas e locais específicos.” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 176).

Dentro desta cobertura podem ser encaixados dois tipos abrangência, o marketing local, que se preocupam em atender os públicos locais com programas e promoções e o marketing individual, com produtos personalizados, que satisfaçam os desejos e preferências de clientes individuais.

Tudo o que foi relatado anteriormente, voltou-se para a segmentação do mercado consumidor, porém, o mercado não se restringe apenas para os clientes finais, como também para os operacionais e os globais. A segmentação do mercado operacional ou organizacional como também é conhecido, possui semelhanças com a segmentação do mercado de consumo, pois estes dois tipos utilizam muitas variáveis iguais e necessitam de uma combinação de pesquisa e bom senso.

Churchill e Peter (2000) apresentam de uma maneira resumida que este mercado pode ser segmentado em variáveis geográficas, por tipo de cliente e pelo comportamento do comprador organizacional. Porém, dentro desta classificação geral, Kotler e Armstrong (2007) apresentam de forma mais específica que esta segmentação também pode ser ocasionada por variáveis demográficas, por busca de benefícios, status de usuário, índice de utilização e grau de fidelidade.

Na segmentação geográfica Churchill e Peter (2000) aconselham que as empresas procurem estar próximas dos seus clientes potenciais, como em áreas industriais ou naquelas que apresentem grande demanda por seu produto. Ainda segundo estes autores esta segmentação pode contribuir para que a empresa avalie a possibilidade de servir a mercados internacionais, já que com esta segmentação é possível também estudar outros mercados e analisar o possível lucro que pode ser obtido. Outros fatores geográficos a serem considerados são a taxa de crescimento da área e o clima.

A segmentação por tipo de cliente encontra no mercado operacional diferentes tipos de compradores com desejo de diferentes tipos de bens e serviços. Churchill e Peter (2000) relatam que nesta situação não deve apenas se considerar as necessidades e preferências das empresas em geral, mas também os membros das organizações que podem diferir em sua importância para os profissionais de marketing.

O tamanho da empresa é mais uma variável a segmentar o mercado organizacional. A estratégia utilizada é definir qual o tamanho das empresas que deseja atender. Outra maneira de identificar tipos de organizações é pelo ramo de atividade. Na

segmentação por setor os profissionais de marketing devem procurar por empresas similares, ou seja, aquelas com as mesmas necessidades.

Por fim, Churchill e Peter (2000) segmentam o mercado organizacional com base no comportamento do consumidor. Os aspectos do comportamento do consumidor organizacional podem vir da lealdade a um fornecedor específico, pelo tamanho médio de cada compra feita, pelo grau de utilização, do modo como os clientes usam o produto e a importância dada pelos consumidores aos atributos do produto.

A expansão dos mercados exige das empresas grande quantidade de recursos a serem aplicados na promoção de seus produtos. Poucas são as empresas com capacidades de expandir seus horizontes. Conforme Kotler e Armstrong (2007) para estas que desejam propagarem seus produtos em outros países é preciso agrupar os mercados mundiais em segmentos com necessidades e comportamentos de compra distintos.

Antes mesmo de penetrar nestes novos mercados é preciso decidir qual estratégia de marketing será utilizada para promover o produto. “O uso de uma única estratégia de marketing, onde se opera como uma corporação global é muitas vezes chamado de marketing global.” (CHURCHILL; PETER, 2000, p. 226).

Ainda segundo os autores acima, uma estratégia de marketing global para ser eficiente deve atender a condições como: os clientes potenciais em países diversos devem ter os mesmos tipos de necessidades e desejos; os mercados devem apresentar uma segmentação semelhante; os segmentos devem responder similarmente aos elementos do composto de marketing e é preciso haver uma similaridade suficiente entre os países no que diz respeito aos vários ambientes externos.

As variáveis definidas por Kotler e Armstrong (2007) a serem consideradas na segmentação deste mercado são as geográficas, fatores econômicos, fatores legais e políticos e culturais.

Kotler e Armstrong (2007) sugerem para a segmentação geográfica agrupar os países por regiões, considerando o fato de países próximos possuírem características semelhantes, porém, nem sempre é possível afirmar que isto vá ocorrer, visto que, países vizinhos também possuem muitas características distintas um do outro. As diferenças sejam na cultura, na língua, na economia e na política podem afetar a segmentação do mercado.

Outra sugestão de segmentação está nos fatores econômicos. Kotler e Armstrong (2007) destacam que os países poderiam ser agrupados pelo nível de renda da população ou pelo nível de desenvolvimento econômico. E estrutura econômica de um país influi nas necessidades e desejos da sua população e conseqüentemente abrem espaço para a entrada de empresas que possam suprir esta necessidade por bens e serviços.

Segundo Kotler e Armstrong (2007, p. 171):

“Os países podem ser segmentados por fatores legais e políticos, como o tipo e a estabilidade do governo, a receptividade a empresas estrangeiras, as regulamentações monetárias e o nível de burocracia. Esses fatores podem desempenhar um papel fundamental na escolha da empresa dos países nos quais entrar e de como fazê-lo. Também podem ser utilizados fatores culturais. Neste caso, os mercados são agrupados de acordo com idiomas, religiões, valores e atitudes, costumes e padrões de comportamento em comum.”

2.2. Conceito de posicionamento de mercado

“Posicionamento do produto é a maneira como o produto é definido pelos consumidores quanto a seus atributos importantes – o lugar que ele ocupa na mente dos consumidores em relação aos produtos concorrentes.” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 180).

“Posicionamento é a arte de configurar a imagem da empresa e o valor oferecido do produto em cada segmento de mercado, de forma que os clientes possam entender e apreciar o que a empresa proporciona em relação à concorrência.” COBRA (1992, p. 321).

2.2.1 Estágios de posicionamento de um produto

Conforme Kotler e Armstrong (2007) estabelecer o posicionamento de um produto é propor valores, ou seja, ofertar benefícios aos consumidores para que os mesmos possam identificar aquele produto ou marca de forma diferenciada e posicionada em sua mente ou no mercado. As cinco proposições de valores vencedoras sobre as quais posicionar os produtos são definidas com base nas proposições de valores que dão a empresa vantagens competitivas.

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

FIGURA 2 – Proposições de valor possíveis

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

O posicionamento “mais por mais” consiste em ofertar ao mercado um produto com maior qualidade, comparado aos demais, por um preço maior que justifique os benefícios diferenciados. Segundo Kotler e Armstrong (2007) as marcas posicionadas desta forma estão sujeitas a imitação, os conhecidos produtos “piratas” ou até mesmo a economia em períodos de instabilidade, em que os consumidores são mais cautelosos com seus gastos.

No estágio “mais pelo mesmo” as empresas fazem concorrência às posicionadas no “mais por mais”, oferecendo produtos de qualidades semelhantes por preços menores.

A posição “o mesmo por menos” é para muitas empresas um diferencial que as tornarão poderosas em seus segmentos. Este tipo de posicionamento oferece produtos especializados por preço menor visto ao grande poder aquisitivo destas empresas e ao baixo custo em suas operações.

Para a proposição “menos por muito menos” estão os consumidores com menor poder de compra que abrem mão de maiores benefícios e qualidade por produtos que atendam as suas necessidades por um preço menor. “O posicionamento ‘menos por muito menos’ implica em atender às exigências de qualidade ou desempenho inferior dos consumidores a um preço muito mais baixo.” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 185).

E como último tipo de posicionamento está o “mais por menos” para empresas que oferecem maior variedade de produtos, os melhores serviços a preço muito baixos. Este posicionamento geralmente garante resultados grandiosos no curto prazo, porém, é difícil para as empresas ao longo prazo cumprir esta política, visto que oferecer mais também custa mais.

2.2.2 Formas de posicionar um produto

Cobra (1992) sugere posicionar um produto como elemento de estratégia considerando as ocasiões específicas abaixo:

- Posicionamento baseado em benefícios: busca confrontar os benefícios do produto e as necessidades e desejos que podem satisfazer em comparação com seus concorrentes.
- Posicionamento por ocasiões específicas de uso: posiciona o produto pelo uso específico do produto.
- Posicionamento por categoria de utilizadores: em função do tipo de utilizador pode se posicionar o produto.
- Posicionamento contra outros produtos: pode se considerar que esta forma de posicionamento esteja atrelada com todas as três citadas anteriormente, visto que ela é uma forma mais geral, considerando a concorrência de produtos nos três âmbitos.

Já na visão de McKenna (1992) o posicionamento deve seguir três direções: posicionamento do produto, posicionamento no mercado e posicionamento da empresa. A dinâmica das empresas que optam pelo posicionamento baseado em atributos tangíveis como preço e especificidade técnica pode de início ser eficiente, mas não eficaz como as que posicionam seus produtos por fatores intangíveis. Isso se deve as inúmeras tecnologias criadas e lançadas a todo instante no mercado, descaracterizando a sua tecnologia como nova e ao mesmo tempo ocupando e conquistando mais espaço no mercado. No lado do preço, a pressão vem dos grandes concorrentes e o seu alto poder de compra, que permite ofertar produtos por

preços menores aos da concorrência. A partir disto, se percebe que os resultados positivos gerados neste tipo de posicionamento são passageiros.

A diferença para o posicionamento que oferece atributos intangíveis está na fidelização de clientes, já que esta proposta busca ofertar benefícios como qualidade, bons serviços, confiabilidade e liderança tecnológica. São estes os fatores de sucesso para empresas que posicionam produtos com base no diferencial.

De acordo com McKenna (1992, p. 61):

As empresas não podem apenas enviar uma mensagem de posicionamento para o mercado. Precisam trabalhar junto com ele para diferenciar e posicionar o produto. Precisam entender o que as pessoas estão pensando, conhecer seus preconceitos, gostos e aversões, saber o que desejam ouvir. Depois, posicionam seus produtos, de modo que esses se adequem às atitudes do mercado.

O posicionamento de um produto pode ser afetado por variáveis econômicas, sociais, ambientais, tecnológicas, etc, e mesmo sendo atingida por estes fatores, a empresa precisa adaptar-se a esta nova situação para continuar mantendo clientes e conseqüentemente viva no mercado.

Outro enfoque citado por McKenna (1992) no posicionamento do produto é o produto total que se está oferecendo. Nesta classificação o autor faz uma mesclagem das características tangíveis e intangíveis como excelência para um bom posicionamento, ofertando novidades tecnológicas respaldadas na confiabilidade da empresa como moeda de troca por serviços mais caros.

A estratégia da proposta de encontrar o alvo certo é definir o segmento certo a se inserir, evitando o desfoque e os altos custos exigidos das empresas que consideram o mercado com um todo. Este tipo de posicionamento deve ser seguido por empresas de pequeno e médio porte, em que as mesmas devem procurar nichos menores ou até mesmo desconhecidos e deixados de lado pela concorrência, evitando o desgaste em brigas com grandes empresas.

Conforme McKenna (1992, p. 69):

Duas são as razões principais pelas quais as empresas deveriam definir um alvo para seus esforços de marketing. A primeira é óbvia. Uma empresa que define um alvo para seu produto naturalmente tem uma concorrência menor. Com resultado, tem maiores condições de estabelecer-se como líder no segmento de mercado escolhido. A segunda é menos óbvia, mas igualmente importante. Quando uma empresa concentra seus esforços em um determinado segmento, pode compreender e satisfazer melhor às necessidades de seus clientes. E isso certamente a coloca em melhor posição para alcançar o sucesso.

Na estratégia de posicionamento no mercado as empresas esperam obter respostas do mercado a respeito de seu produto e fazer uso destas informações para adequá-lo cada vez mais aos clientes. “O posicionamento no mercado é determinado em grande parte pelas percepções das pessoas que fazem parte da infra-estrutura.” (MCKENNA; 1992, p. 88).

Uma das maneiras sugeridas por McKenna (1992) para contornar o mercado e torná-lo a seu favor é adotar medidas que aumentem a confiabilidade dos produtos e das próprias empresas. A confiabilidade pode vir da credibilidade, e esta é identificada através da inferência, quando uma organização “pega carona” com outras instituições de respaldo no mercado, da referência, baseado em experiência de pessoas próximas, ou evidências, quando há a busca de fatores intangíveis do desempenho da empresa.

A última forma de posicionamento é o da empresa, que segundo McKenna (1992) tem o desempenho financeiro como fator de sucesso para o posicionamento. “Uma posição sólida pode validar o posicionamento da empresa no mercado e o de seus produtos. Quando uma empresa estabelece uma posição sólida, suas outras posições tornam-se mais sólidas e duradouras.” (MCKENNA; 1992, p. 136).

Alcançada solidez financeira a empresa pode disfrutar de benefícios como: penetração rápida no mercado, menos obstáculos aos produtos, mais tecnologias, custos de venda menores, preços mais altos, melhor relação preço/ganhos, etc.

“O posicionamento da empresa está no topo da hierarquia de posicionamento. As empresas têm que posicionar seus produtos primeiro. Em seguida, os produtos têm que ganhar aceitação da infra-estrutura. O resultado do sucesso nessas duas áreas é uma posição forte para a empresa.” (MCKENNA; 1992, p. 136).

Após a análise de todos estes elementos teóricos, percebe-se a importância dos mesmos para as empresas, tendo em vista, que se faz necessário para estas definirem onde irão atuar, selecionando o público que deseja atender, expondo seus produtos, para que o mercado tenha conhecimento da qualidade e benefícios e posicionar-se diante do mercado, considerando seus concorrentes, clientes e oportunidades.

3. CANAIS DE MARKETING E DISTRIBUIÇÃO FÍSICA

3.1. Canais de marketing

Rosenbloom (2002, p. 27) define canal de marketing “como a organização contatual externa que a administração opera para alcançar seus objetivos de distribuição.” Para este autor, os termos usados em sua definição. Para o termo externa, ele relata que o canal não é parte da estrutura organizacional interna da empresa, atuando fora da mesma. Para a expressão organização contatual, o mesmo refere-se às partes envolvidas nas negociações, à medida que os fluxos dos produtos movem-se em direção ao consumidor final. Já o termo opera, sugere o envolvimento da administração nos negócios do canal. E por fim, os objetivos de distribuição, que são traçados pelas organizações e utilizam dos canais para alcançá-los.

“Canais de distribuição é um conjunto de organizações que atuam de forma sistemática e se inter-relacionam com o objetivo de exercer determinadas funções de marketing, como transferir posse e, principalmente, distribuir produtos e serviços do produtor ao consumidor.” (LAS CASAS, 2008, p. 307).

Para Kotler e Armstrong, o canal de marketing é “um conjunto de organizações interdependentes que ajudam a tornar um produto ou serviço disponível para o consumo ou uso por um consumidor final ou usuário organizacional.” (2007, p. 305).

Churchill e Peter definem canal de marketing como “uma rede (sistema) organizada de órgãos e instituições, que, em combinação, executam todas as funções necessárias para ligar os produtores aos usuários finais a fim de realizar a tarefa de marketing.” (2000, p. 368).

Antes de alcançar toda a importância que possui hoje, os canais de marketing recebiam pouca atenção em comparação com outras estratégias mercadológicas como produto, preço e promoção. Segundo Rosenbloom (2002) este cenário mudou, passando os canais de marketing a terem a mesma importância que as outras estratégias mercadológicas, e isso devido a cinco tendências dos mercados: maior dificuldade em conquistar uma vantagem competitiva sustentável; poder crescente dos distribuidores, especialmente os varejistas, nos

canais de marketing; necessidade de reduzir custos de distribuição; revalorização do crescimento e crescente papel da tecnologia.

Este capítulo destina-se a analisar as relações de parceria entre produtores e seus representantes no atendimento a clientes, já que muitas empresas não conseguem desenvolver esta atividade de maneira eficaz e utilizam canais de marketing para conseguirem levar seus produtos aos clientes finais.

É preciso sempre fazer uma distinção quanto à interpretação de canais de marketing e canais de distribuição, muitas vezes tratados da mesma maneira, porém com algumas diferenças. É notório que canais de marketing são mais abrangentes que canais de distribuição, uma vez que, não só a função distribuição faz parte do marketing, mas sim, todas as atividades envolvidas para disponibilizar o produto ao cliente final.

Uma das dificuldades enfrentadas pelas empresas na distribuição de seus produtos aos clientes finais está na insuficiência ou incapacidade de recursos para atender a todos os mercados. É daí, que surgem as oportunidades para os intermediadores agirem, representando as empresas e conseqüentemente posicionando os produtos no mercado.

Para Kotler e Armstrong (2007, p. 305) “o uso de intermediários se deve à maior eficiência deles em oferecer mercadorias para mercados-alvo. Por meio de seus contatos, experiência, especialização e escala operacional, o intermediário geralmente oferecem à empresa mais do que ela conseguiria realizar por conta própria.”

A utilização destes intermediadores propicia benefícios tanto para a empresa quanto para o consumidor, que é o elo final da cadeia. Como já citado acima, a principal contribuição para a empresa é o escoamento dos produtos até o cliente final. Las Casas (2008) faz destaque à utilização das estratégias de *pulling* e *pushing* que ajudam o produto girar com maior rapidez. Na primeira o produtor incentiva os consumidores finais a buscarem por seus produtos nas redes varejistas, aumentando assim a demanda. Na outra o incentivo também parte dos produtores, só que direcionados aos intermediadores, fazendo com que estes comprem mais e atendam a demanda gerada no *pulling*.

Mais uma vantagem para as empresas é a racionalização das atividades comerciais, tendo em vista, a simplificação das atividades com a participação desses integrantes da cadeia.

Conforme Mota (1992, p. 491):

O distribuidor, ao substituir o produtor suprindo-o de informações acerca de cada mercado em que atua, realiza promoção dos produtos ou serviços junto a sua clientela; negocia assumindo riscos pelos estoques que compra do fabricante; providencia financiamento aos clientes e se responsabiliza pelo pagamento das mercadorias junto ao fabricante.

Como regra geral, a vantagem dos canais de marketing para os consumidores está em proporcionar utilidade de lugar, tempo e posse. A utilidade de lugar é poder atender todos os mercados, de maneira que não seja necessário o cliente deslocar-se a outra localidade para ter acesso ao produto. A utilidade do tempo é a facilidade para disponibilizar o produto em tempo hábil ao cliente para que o mesmo tenha sua necessidade atendida. Já a de posse está na aquisição dos produtos, transações estas feitas nas lojas e conseqüentemente influenciada pelas duas utilidades anteriores.

A estrutura do canal é muitas vezes definida pela sua extensão, ou seja, pelo número de níveis do canal. Esta estrutura pode ser definida como “o grupo de membros do canal para o qual foi alocado um conjunto de tarefas de distribuição.” (ROSENBLOOM, 2002, p. 37).

Nestes níveis estão os fabricantes, agentes, atacadistas, varejistas e consumidores, todos envolvidos para alcançar os objetivos da empresa. Os fabricantes e os consumidores são os elos inicial e final da cadeia, estando estes presentes em todo tipo de estrutura, independentemente do número de níveis participantes.

Kotler e Armstrong (2007) classificam os canais de marketing como direto, em que o fabricante vende direto para o cliente, não havendo participação de outros membros, e indireto, quando há a participação de outros membros entre o fabricante e o consumidor.

Rosenbloom (2002) destaca que as bases para melhor alocar os membros na cadeia são a especialização e divisão do trabalho e a eficiência contatual, que refere-se ao nível de esforço de negociação entre vendedores e compradores para atingir um objetivo de distribuição.

3.2. Participantes do canal

Todos aqueles que estejam envolvidos nos fluxos de negociação e transferência de propriedade são, portanto, membros do canal de marketing. Rosenbloom (2002) seleciona como participantes do canal os produtores e fabricantes e intermediários, excluindo os consumidores, pois considera estes como mercados-alvo.

Os produtores e fabricantes podem advir de qualquer área e criarem qualquer tipo de produto, mas sempre com a mesma finalidade de servir para satisfazer algum tipo de necessidade. Para alcançar o objetivo de atender aos clientes, os produtores e fabricantes precisam escoar sua produção, porém, segundo Rosenbloom (2002) estes não são os indicados para realizarem estas funções, já que os mesmos não têm a expertise e a economia de escala para realizar essas funções de forma eficiente e eficaz.

Utilizados por grandes ou pequenas empresas os membros do canal identificados por Kotler e Armstrong (2007) são os seguintes:

- Força de vendas da empresa: a proposta é designar vendedores pelas áreas que deseja participar, em que os mesmos tratarão de expor o produto e gerar vendas. Outras alternativas que aumentam o número de produto vendidos e com maior comodidade para os compradores está na venda por call center ou internet.
- Representantes de vendas do fabricante: o uso de representantes de vendas do fabricante também é mais uma maneira de levar o produto ao destinatário final.
- Distribuidores industriais: descobrir possíveis compradores em regiões diferentes e oferecer-lhes distribuição exclusiva, treinamento e apoio promocional.

3.3. Selecionando os membros do canal

A escolha dos intermediadores deve ser tratada minuciosamente, já que estes farão parte do processo de exposição e entrega dos produtos e contribuirão em grande parte para o sucesso do produto. Para Kotler e Armstrong (2007) a empresa deve identificar os melhores representantes, avaliando pela sua experiência, reputação no mercado, força de vendas, etc.

Para Rosenbloom (2002) o processo de seleção dos membros do canal consiste em três etapas: identificação dos membros potenciais do canal; aplicação de critérios de seleção para determinar a adequabilidade dos membros potenciais do canal e transformação dos membros potenciais do canal em membros reais.

A primeira etapa consiste na busca dos membros, que podem ser escolhidos pelo conhecimento prático dos vendedores da empresa, na identificação de futuros parceiros, de fontes comerciais, de investigações de revendedores, de clientes, feiras comerciais, etc. Identificados os membros potenciais é momento de aplicar os critérios de seleção como condições financeiras e de crédito, força de vendas, linhas de produtos, reputação, cobertura de mercado, desempenho de vendas, tamanho, entre outros. O ponto final deste processo acontece com a escolha dos membros, propondo os produtores aos intermediários, apoio e assistência, mostrando o comprometimento da empresa para o desenvolvimento da linha de produto e da parceria que terá com eles.

Após a definição dos membros é preciso que a empresa e o canal desenvolvam um relacionamento de parceria, de modo que os dois possam estar satisfeitos e gerando valor para o produto. O gerenciamento e a motivação se faz necessário mesmo havendo um bom relacionamento para que os resultados sejam positivos e a parceria de longo prazo.

O desempenho de todo o sistema deve ser avaliado periodicamente, identificando os elos fortes e fracos dessa parceria. Kotler e Armstrong (2007) sugerem para aqueles que tenham resultados positivos sejam recompensados pelo trabalho desenvolvido e aqueles com mau desempenho sejam recondicionados ou requalificados e em último caso excluídos desta relação.

Cabe observar que, o caminho reverso também pode ser praticado pelos intermediários. “Não é apenas o produtor ou fabricante que faz a seleção, mas também os intermediários, nos níveis de atacado e de varejo. Os grandes e bem estabelecidos consideram que também podem ser seletivos sobre quem irão representar.” (ROSENBLOOM; 2002, p.208).

3.4. Objetivos dos canais de marketing

Para conquistar os objetivos traçados é necessário fazer uma análise de toda a estrutura do canal, para saber se a mesma está condizente com o nível dos objetivos, se não, deve-se traçar mudanças para que os canais atendam com eficiência a distribuição de bens e serviços.

Kotler e Armstrong (2007) sugerem que a empresa de início deve escolher os segmentos que deseja atuar e quais serão os melhores canais para atender aos diferentes níveis de serviços que os diferentes tipos de segmentos ou clientes necessitem ter.

Para Rosenbloom (2002) é importante verificar os objetivos de distribuição da empresa para checar: se são necessários novos objetivos; se estão coordenados com os objetivos e estratégias do marketing e com os objetivos e estratégias gerais da empresa.

Antes mesmo de definir os objetivos de distribuição é necessário conhecer os objetivos gerais da empresa, para que não fujam dos parâmetros e se faça necessária uma nova formulação, desperdiçando tempo e recursos com a nova alocação de canais. Portanto, é preciso familiarizar os objetivos de distribuição com os gerais da empresa para que não haja um conflito de interesses.

3.5. Propriedades dos canais de marketing

A maioria dos autores considera o atacado e o varejo como os mais tradicionais e conhecidos tipos de canais de marketing e são estes, que desempenharão a função de promover e distribuir o produto em sua área de atuação seja para os clientes finais ou organizacionais. Neste tópico tratar-se-á da importância dos mesmos e suas características.

Diretamente ligado ao fabricante, o que não impede que o varejista faça o mesmo, o atacadista ou distribuidor atua no mercado comprando, armazenando, manipulando e posteriormente vendendo e distribuindo em quantidades menores os produtos que adquiriu do fabricante. Além das atividades físicas estes têm como papel representar o produto do fabricante, convencendo os consumidores finais e organizacionais da qualidade daquele produto.

Churchill e Peter (2000) identificaram alguns valores proporcionados pelos atacadistas tanto para o fabricante, como para os varejistas e consumidores finais. Para o fabricante as vantagens deste tipo de canal é ter maior capacidade de atingir os compradores, receber informações destes compradores, redução de custos com a eficiência e conhecimento que o atacadista possui e repassar os riscos de perdas de negócios para o atacado. Os benefícios para o varejista é obter informações sobre setores e produtos, redução dos custos monetários, de tempo e de esforço por obter maior variedade de bens e também usufruir da eficiência e conhecimento do atacado. Para os usuários finais estes valores podem ser percebidos na redução do preço, já que os atacadistas usando de sua experiência e eficiência conseguem reduzir os custos, fornecer produtos mais adequados de acordo com a necessidade da demanda.

Kotler e Armstrong (2007) classificam os atacadistas em três grupos: os comerciais, corretores e agentes e filiais e escritórios dos fabricantes. Para eles, os atacadistas comerciais respondem por metade do mercado, assumem a posse da mercadoria que oferecem e subdividem-se duas classes: atacadistas de serviço completo e atacadista de serviço limitado.

- Atacadista de serviço completo: oferece uma linha de serviço completo com manutenção de estoque, força de vendas, oferta de crédito, serviços de entrega e assistência administrativa. Como exemplos desta classe têm os próprios atacadistas comerciais que vendem principalmente para varejistas uma gama de produtos e serviços. Outro exemplo são os distribuidores industriais que vende apenas aos fabricantes, e não aos varejistas (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).
- Atacadista de serviço limitado: oferecem menos atributos do que os de serviço completo. Para este tipo de serviço temos os atacadistas “pague-e-leve”, em que estes oferecem uma linha limitada de produtos de alto giro e vendem à vista para os pequenos varejistas. Os atacadistas móveis realizam as funções de venda e entrega, também vendem à vista e seguem uma rota de varejistas a atenderem. Os atacadistas logísticos não trabalham com estoque. Sua função ao receber um pedido é fazer a aquisição da mercadoria solicitada junto a um fabricante e despachar para o cliente. Ainda existem os abastecedores, cooperativas de produtores e os que vendem por mala direta como exemplos de atacadistas de serviço limitado (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

O segundo grupo de atacadistas corresponde aos corretores e agentes. Estes não detêm posse da mercadoria e apenas realizam a intermediação da compra e venda dos produtos e para isso recebem uma comissão pelo serviço prestado. Os corretores agem separados dos agentes e sua função é reunir os compradores e vendedores e ajudar na negociação. Estes ainda contribuem nas negociações de financiamento, mas não assumem os riscos. Já os agentes representam os compradores ou vendedores de modo mais permanente (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Como exemplo de agentes pode-se citar os agentes dos fabricantes que por meio de contrato representam um produto ou empresa desenvolvendo atividades de manuseio dos pedidos e serviços de entrega. Os mesmos são utilizados quando a empresa não possui recurso disponível para manter uma força de venda externa ou até mesmo por localidades que não suportam vendedores em tempo integral. Os agentes de venda executam as funções de venda, tendo estes poderes para agirem sobre o preço, termo e condições de venda. O uso deste tipo de agente ocorre quando um fabricante não está interessado em exercer esta atividade ou não possui capacidade para isto. Por fim, os agentes compradores, que geralmente formam uma parceria de longo prazo com os compradores, chegando a representarem as empresas em alguns momentos de negociação. Suas funções ainda são inspeção, armazenagem e entrega da mercadoria (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

As filiais e escritórios de venda dos fabricantes são montados no intuito de melhorar o controle de estoque, vendas e promoção. As filiais mantêm estoques e forças de vendas, já os escritórios apenas vendem, não tendo acesso ao produto que estão vendendo (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Como citado anteriormente, o varejista não está impossibilitado de adquirir produtos diretamente do fabricante, porém, geralmente isto acontece quando o mesmo deseja adquirir grandes quantidades, dispensando a intermediação do atacadista. O varejista dedica-se a vender grandes variedades de bens em quantidades menores. São estes que estão diretamente em contato com o cliente final.

Da mesma forma que o atacado, o varejo também agrega valores para os fabricantes e atacadistas e para os clientes finais. De acordo com Churchill e Peter (2000) os benefícios deste canal de marketing para os fabricantes e atacadistas são colocar os produtos à disposição dos consumidores, capturar informações do produto ou comportamento de seus

clientes, assumir os riscos na venda de produtos perecíveis, promover os produtos e distribuição física. As vantagens identificadas pelos clientes são disponibilidade do produto ao cliente, ofertando comodidade de tempo e lugar, comprar em menores quantidades, receber crédito para aquisição do produto, variedade de produtos e ter atendimento mais rápido já que o varejista responde pelo produto que está ofertando.

Kotler e Armstrong (2007) também definem alguns tipos de varejistas e os atributos que o separam por classe. As características usadas para essa divisão são: volume de serviços que oferecem; linhas de produtos; preços relativos e como estão organizados.

O nível de serviço está relacionado ao tipo de cliente e a área de atuação, já que diferentes clientes exigem diferentes tipos de serviços. Os tipos de serviço que podem ser ofertados pelos varejistas são: auto-serviço, que atende a clientes que buscam economizar dinheiro e para isto realizam de forma isolada a localização, comparação e seleção dos produtos; serviço limitado, este serviço esta mais concentrado nas vendas, já que vendem mais bens de consumo em que os clientes necessitam de mais informações; e serviço completo, em que há assistência completa em todas as fases do processo de compra.

Considerando a extensão e abrangência das linhas de produtos os varejistas podem ser do tipo lojas especializadas, que vendem pequenas linhas de produtos, mas grandes sortimentos; lojas de departamento que vendem uma grande variedade de linhas de produtos, operadas e administradas isoladamente, formando um departamento; supermercados, que oferecem alto nível de auto-serviço, a baixos custos, grandes variedades e geralmente servem produtos de alimentação, higiene e produtos domésticos; lojas de conveniência são geralmente pequenas, com uma linha pequena de produtos de conveniência de alta rotatividade; e as superlojas, maiores que os supermercados e vendem produtos alimentícios e não alimentícios, vendendo grandes sortimentos de produtos e atendendo de forma especializada a cada departamento (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Os preços a serem cobrados também fazem parte das características que distinguem os varejistas. Como exemplo destes varejistas tem-se as lojas de desconto, que vendem mercadorias padrão, com baixas margens de lucro, porém, vendendo volumes mais altos. E os varejistas de ponta de estoque, geralmente os produtos oferecidos por estes varejistas são restos de estoque de algum fabricante e artigos com defeito, comprando a

preços mais baixos e revendendo também a preços menores, porém com qualidade inferior (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

A maneira como as empresas estão organizadas é mais um fator que Kotler e Armstrong (2007) consideraram para classificar os varejistas. Aqui, eles dividiram as associações dos varejistas em: redes corporativas, formadas por duas ou mais lojas do mesmo proprietário que utiliza de sistemas centralizados de compra e merchandising para as vendas de produtos semelhantes; redes voluntárias, integrado por varejistas independentes que se dedicam à compra em grandes volumes e realizarem um merchandising em conjunto; cooperativas de varejo, que se unem com o propósito central de compras e também realizam merchandising em conjunto; organizações de franquia, associação contratual entre fornecedor e franqueado, baseado em algum produto e um método de fazer negócio com uma marca ou patente desenvolvida pelo franqueador.

As propriedades dos canais de distribuição são representadas pela sua extensão e amplitude. “A extensão de um canal de distribuição está ligada ao número de níveis intermediários na cadeia de suprimento, desde a manufatura até o consumidor final.” (NOVAES; 2007, p. 135).

Geralmente o número de intermediários utilizados para fazer os produtos chegarem aos consumidores finais são dois: atacadistas e varejistas. Há situações com apenas um canal, o varejista, que compra em grandes quantidades e repassa diretamente aos clientes finais e também o chamado canal de nível zero, que acontece quando as empresas utilizam de suas vendas por catálogo, de porta em porta, ou por meio da venda diretamente ao consumidor.

A segunda propriedade é a amplitude, que representa o número de empresas utilizadas em cada nível de canal. Esta amplitude é classificada por Kotler e Armstrong (2007) como distribuição intensiva, distribuição exclusiva e distribuição seletiva.

- Distribuição intensiva: estratégia que procura disponibilizar seus produtos no maior número de pontos de venda.
- Distribuição exclusiva: nesta estratégia os fabricantes procuram reduzir o número de intermediários, concedendo a um número limitado o direito exclusivo de distribuir os produtos da empresa em seu território.

- Distribuição seletiva: intermediária entre as duas estratégias acima, permite boa cobertura, com maior controle e menor custo do que a distribuição intensiva.

3.6. Distribuição física: ciclo do pedido, armazenagem, gestão do estoque e transporte

Também conhecida como logística de marketing a distribuição física significa o controle do fluxo físico de produtos até os clientes finais. Neste processo é preciso definir a forma como os bens ou serviços serão transferidos aos consumidores, já que os membros do canal estão selecionados.

Segundo Kotler e Armstrong (2007) no passado, a distribuição física era pensada apenas na fabricação dos produtos e na maneira barata de fazê-los chegar ao mercado. Hoje, as empresas procuram antecipar-se, percorrendo o caminho inverso, ou seja, do cliente até a fábrica, trabalhando sob a ótica da logística centrada no cliente. Entretanto, três pontos foram fundamentais para a logística de marketing adquirir tamanha importância. São eles: ganho de vantagem competitiva com uma logística aprimorada, podendo oferecer serviços melhores ou preços mais baixos; economias de custo tanto para os clientes como para os fabricantes e o gerenciamento logístico aperfeiçoado com a enorme variedade de produtos (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). “O objetivo da logística de marketing deve ser fornecer um nível desejado de atendimento ao cliente com o mínimo custo.” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 319).

Para estabelecer a estratégia adequada para estas atividades, é preciso investigar junto aos agentes que participam da distribuição, quem irá atuar o nível de serviços que os clientes desejam e estão dispostos a pagar, já que por trás de um ótimo atendimento existe um alto custo. As empresas devem pesar a importância de um atendimento de qualidade ou os preços baixos dos produtos, porém, com um nível de serviço menor.

Segundo Kotler e Armstrong (2007), as principais funções logísticas são: o processamento de pedido, armazenagem, gerenciamento de estoque e transporte. O primeiro passo da logística centrada no cliente é o processamento do pedido. A partir do momento em que o vendedor processa o pedido de um cliente, o mesmo é enviado para o escritório e

quanto mais rápido seja a transmissão deste pedido, mais rápido receberá o cliente a mercadoria solicitada.

Uma visão específica do ciclo de pedido é apresentada por Fleury (2003) em que o mesmo expõe a importância do fluxo de informações e materiais que compõem os sistemas logísticos e ajudam a compreender melhor o ciclo de pedido e o seu sistema de processamento. Fleury (2003) em seu critério estabelece algumas etapas do ciclo de pedido. A primeira etapa, denominada pelo autor de preparação do pedido, consiste na identificação da necessidade de um produto ou serviço e a busca por fornecedores que possam suprir esta carência. A identificação desta necessidade está associada estímulos por meio de vendedores, catálogos, exposição de determinado produto por veículos de comunicação, etc.

A segunda etapa trata-se da transmissão do pedido ao fornecedor, tendo em vista que, o produto ou serviço já esteja definido. É durante esta fase em que se percebe o maior benefício do uso da comunicação ligada ao processamento de pedido, ofertando-se uma maior rapidez na formulação e transmissão dos pedidos, diminuindo o número de erros em virtude de uma menor participação humana no processo e redução no tempo de atendimento ao cliente (FLEURY, 2003).

A terceira etapa retrata a entrada do pedido no sistema de processamento da empresa. Com o pedido “em casa” Fleury (2003) faz duas observações importantes antes que o pedido seja concretizado. Nestas verificações é preciso analisar a disponibilidade de estoque e crédito para atendimento desta solicitação. Durante esta fase se determina também a previsão do tempo de entrega desta mercadoria.

Por fim, uma vez atendidas às exigências da terceira fase, parte-se para as atividades de separação, embalagem e expedição do pedido que acontecem simultaneamente ao processo de emissão de nota fiscal e determinação do transporte que deslocará os produtos. O ciclo se conclui com a entrega da mercadoria ou serviço e a efetuação de pagamento por parte do cliente (FLEURY, 2003).

Mesmo apoiado em um sistema cada vez mais capacitado, o processamento de pedidos está vulnerável a três tipos de erros diagnosticados por Fleury (2003). São eles: percepções conflitantes, entre clientes e fornecedores, sobre o real desempenho do ciclo do pedido; ocorrência de variabilidades significativas nos tempos do ciclo; e flutuações exageradas da demanda ao longo do tempo.

As percepções conflitantes são geradas em virtude das métricas diferentes de avaliação de desempenho do ciclo de pedido utilizados pelos clientes e fornecedores. De um lado o cliente, que considera o ciclo do pedido do momento que o mesmo é formalizado até o recebimento da mercadoria no local indicado. Por sua vez, o fornecedor considera este ciclo a partir de sua entrada no sistema e o seu despacho para o cliente final. Essa visão interna e limitada pode causar a insatisfação no cliente, visto que, o mesmo recebe o pedido há um tempo superior ao projetado por ele.

O segundo conflito está na variabilidade dos processos, que afetam diretamente a variabilidade do tempo de pedido. Estas variações estão condicionadas a uma indefinição das atividades, ou mesmo por uma falta de padronização e um falho sistema de controle. Fleury (2003) aponta algumas causas para a variabilidade, são elas: atrasos na transmissão dos pedidos, geralmente causados pelo uso arcaico ou a utilização ineficiente da tecnologia como forma de transmitir um pedido; aprovação de crédito, quando um pedido fica pendente de aprovação por parte do setor financeiro; os descontos, geralmente centralizados na matriz das empresas podem resultar em mais demora no ciclo do pedido; falta de estoque, provocada por uma desarmonia entre o marketing, vendas e produção; atrasos no transporte, causados pela falta de roteirização nas entregas e um sistema de controle de execução do planejamento.

O último conflito está na variação da demanda, que provoca incertezas e ineficiências em todo o sistema logístico. As causas para as variações podem ser as promoções de vendas, descontos por quantidades, movimento especulativo por parte dos clientes, sazonalidade, entre outros. A instabilidade deve ser controlada com uma aproximação das empresas junto aos clientes, buscando informações e conseqüentemente a eliminação de desperdícios.

A utilização de softwares que ajudem a programar os pedidos é uma maneira eficiente e rápida no atendimento aos clientes. Esses programas ajudam de diversas formas, seja na redução do tempo de processo de pedido e entrega, como na diminuição dos custos.

O volume de quantidade produzida nem sempre coincide com a quantidade demandada, então, se faz necessário armazenar estas mercadorias enquanto esperam serem vendidas. Tudo isto nos leva a função de armazenagem que “supera as diferenças entre quantidades necessárias e oportunidades de venda, garantindo que os produtos estejam

disponíveis quando os clientes estiverem prontos para compra-los” (KOTLER, ARMOSTRONG; 2007, p. 320).

Conforme Rosenbloom (2002) os produtos precisam ser estocados também para atender demandas flutuantes devido à sazonalidade. Outro ponto de grande importância está na localização dos centros de distribuição ou depósitos, pois estes devem atender ao mercado de forma rápida e estar próximos do fornecimento de matérias-primas.

Segundo Kotler e Armstrong (2007) a função dos depósitos está em armazenar mercadorias por períodos de médio e longo prazo. Já os centros de distribuição são depósitos de grande porte, projetados para movimentação de produtos com alto grau de automação, de diversos fornecedores, processar pedidos e entregar a mercadoria aos clientes o mais rápido possível.

Uma das dificuldades na logística de marketing é o gerenciamento do controle de estoque. Isto resulta da necessidade de equilíbrio entre o estoque excessivo e o insuficiente, já que o excesso de estoque resulta em custos elevados de manutenção e obsolescência, e a insuficiência provoca a perda de oportunidade de venda e principalmente a insatisfação do cliente.

Uma solução para o problema acima é sugerida por Kotler e Armstrong (2007) que indicam a utilização do sistema just-in-time como forma de reduzir os custos gerados pela manutenção de estoque. Neste sistema o estoque de matéria-prima ou mercadoria é mínimo, suficiente para durar poucos dias de operação. A exigibilidade deste programa de logística é obter previsões precisas, juntamente com entrega rápida e flexível dos suprimentos quando necessitado. Para que todo o sistema funcione é preciso também selecionar os fornecedores para que estes possam dar garantia do atendimento às solicitações e assim, o pleno funcionamento.

Outra maneira sugerida para o gerenciamento dos estoques é estabelecer o ponto de reposição. Nesta técnica “a empresa estabelece um estoque mínimo; quando atingido, torna-se necessário enviar o pedido para o fornecedor, considerando-se o tempo de processamento e entrega.” (LAS CASAS; 2008, p. 327). Para isso, devem ser avaliados os custos de pedir e manter o estoque em armazém. Se o custo do pedido for elevado geralmente são feitas poucas compras, porém sendo estas grandes. Mas para o armazenamento de mercadorias que gerem altos custos de estoque procura-se realizar mais pedido, com lotes

pequenos. É preciso que haja uma harmonia entre a quantidade de pedidos e a quantidade solicitada.

Outro ponto de muita importância na logística de distribuição de produtos é o transporte. O modal de transporte escolhido deve dar proteção aos produtos, agregar valor de tempo e lugar e adequado para cada tipo de mercadoria. Las Casas (2008) destaca alguns aspectos que devem ser analisados na escolha do tipo de transporte, são eles: tempo de entrega, confiança na organização, capacidade, disponibilidade, possibilidade de acompanhamento.

Para muitas empresas o fator de maior relevância está no custo do transporte. As decisões são variáveis já que as tarifas mudam para cada modal, dificultando a escolha. Os modais de transportes utilizados no sistema logístico são: rodoviário, ferroviário, aquaviário, aéreo, dutoviário.

Kotler e Armstrong (2007) atribuem características aos modais citados acima. O modal rodoviário é o mais utilizado no Brasil e possui como características a flexibilidade em termos de opção de rota, programação de horários e geralmente oferecem serviços mais rápidos e eficazes nos transportes de mercadorias de valor a curtas distâncias. O modal ferroviário possui baixo custo para um transporte de grandes quantidades à longa distância. O transporte marítimo é o mais lento com um custo muito baixo, porém, sujeitos as condições climáticas. Os dutos geralmente são utilizados para escoamento de produtos como petróleo e seus derivados. O transporte aéreo tem o maior custo benefício baseado no tempo e na proteção do produto, mas com baixa capacidade de transporte. Utilizada para produtos digitais a internet tem potencial de reduzir os custos de distribuição dos produtos.

Como parte integrante das funções do canal de marketing, as atividades de distribuição física mostraram sua importância dentro do contexto, que procura viabilizar a disponibilidade dos produtos ofertados pelas empresas. Pode-se perceber que graças às novas estratégias traçadas, com o ganho de vantagem competitiva, a redução de custos, que são repassados para os clientes e o gerenciamento da cadeia, contribuíram para o sucesso desta atividade.

4. CADEIA DE SUPRIMENTOS

4.1. Conceito de cadeia de suprimentos

Dentre as principais forças motivadoras para a mudança de cenário nos negócios está a tecnologia da informação, que tornou possível o atendimento mais rápido e sem erros aos pedidos dos clientes. O uso de ferramentas de tecnologia proporcionou uma maior conectividade entre empresas, que continua a impulsionar uma nova ordem de relacionamento denominada gestão da cadeia de suprimento.

“O longo caminho que se estende desde as fontes de matéria-prima, passando pelas fábricas dos componentes, pela manufatura do produto, pelos distribuidores e chegando finalmente ao consumidor final através do varejista constitui a cadeia de suprimento.” (NOVAES, 2007, p. 38).

Na visão de Ballou (2008, p. 29) “cadeia de suprimentos é um conjunto de atividades funcionais (transportes, controle de estoques, etc.) que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias-primas vão sendo convertidas em produtos acabados, aos quais se agrega valor ao consumidor.”

Chopra e Peter (2010, p. 3) definem que “uma cadeia de suprimento consiste em todas as partes envolvidas, direta ou indiretamente, na realização do pedido de um cliente.” Nela não estão incluídos apenas o fabricante e os fornecedores, mas também transportadoras, armazéns, varejistas e até mesmo os próprios clientes. As partes envolvidas têm como funções a desempenhar o desenvolvimento de um produto, marketing, operações, distribuição, finanças e serviço ao cliente.

Novaes (2007) em seu estudo definiu um modelo típico da cadeia de suprimentos. O fluxo de ações nesta cadeia inicia-se com a entrega da matéria-prima por parte dos produtores aos fabricantes principais ou de componentes, que participam indiretamente da fabricação do produto. O segundo passo é a transformação destas matérias-primas em produtos acabados que será entregue aos varejistas ou atacadistas e distribuidores. Estes últimos desempenham o papel de canal de distribuição, levando o produto ao cliente ou ao varejista.

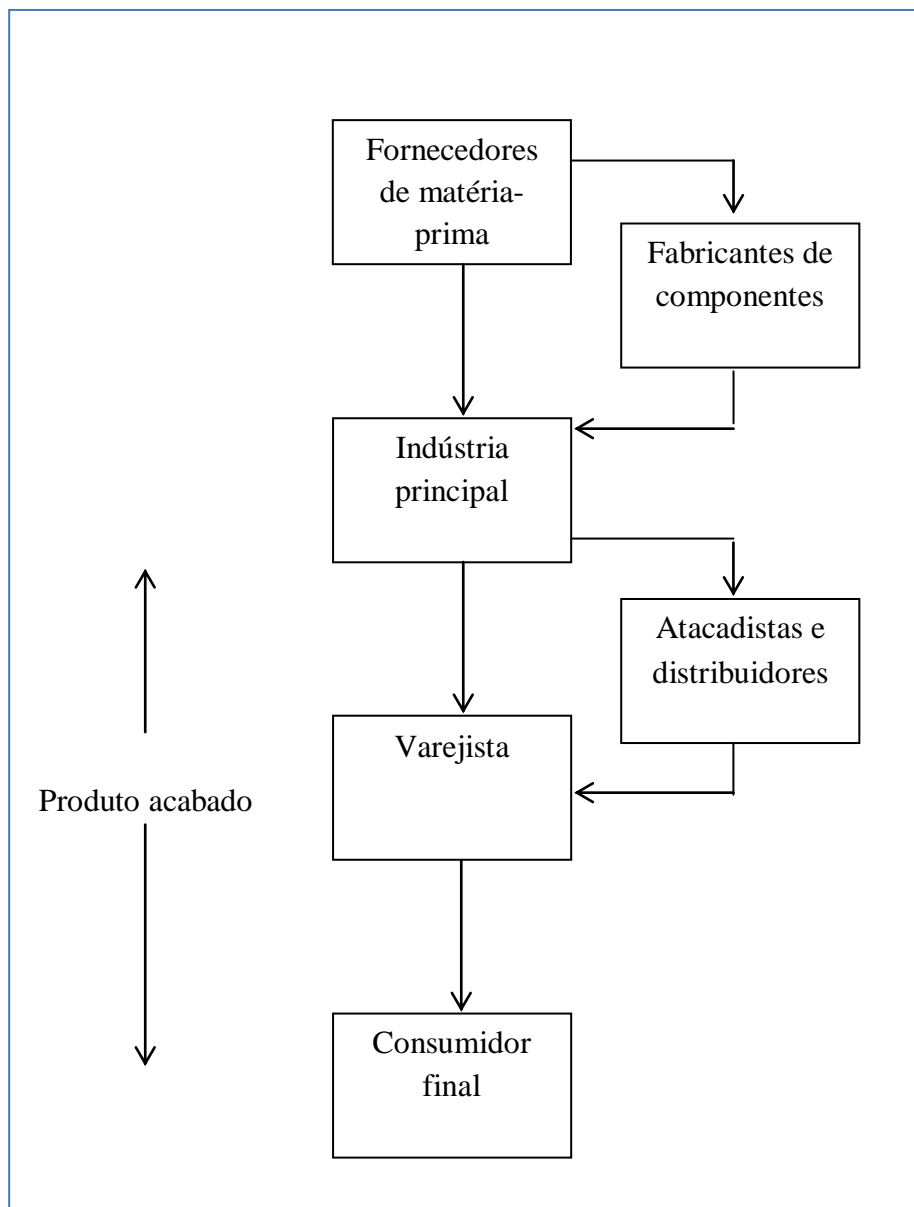


FIGURA 3 – Cadeia de suprimento típica

Fonte: Novaes (2007, p. 39).

A relação direta entre varejista e fabricante ocorre quando o mesmo compra em grandes quantidades, dispensando o intermédio do atacadista, só que, na maioria dos casos a distribuição dos produtos acabados é realizada do atacadista para o varejista. Novaes (2007) faz uma observação quanto ao sentido das ações na cadeia. Observa-se que na figura 3 o fluxo acontece de cima para baixo, partindo do recebimento de matéria-prima até a disponibilização do produto final, porém, o fluxo de informações pode seguir dois sentidos, seja juntamente com o fluxo de materiais, retratando informações do fornecedor para o consumidor ou em sentido contrário, conduzindo informações do consumidor para o produtor.

Chopra e Peter (2010) observam que o uso do termo cadeia de suprimento, pode implicar que somente um participante esteja envolvido em cada estágio, porém, na realidade, um fabricante pode receber material de vários fornecedores e depois abastecer vários distribuidores e assim, tornar-se de fato uma rede de suprimentos. Para ele, cada estágio na cadeia de suprimento está conectado pelo fluxo de produtos, informações e fundos. A definição do projeto apropriado de cadeia de suprimento para cada empresa depende das necessidades do cliente e das funções desempenhadas em cada estágio envolvido.

O objetivo geral de cada cadeia de suprimento é maximizar o valor geral gerado. Este valor é representado pela diferença entre a receita obtida na venda do produto menos todos os custos incorridos ao longo da cadeia. Quanto maior a lucratividade da cadeia de suprimentos, mais bem-sucedida ela é. O sucesso da cadeia deve ser medido em termos de lucratividade, e não em termos dos lucros obtidos em um estágio individual (CHOPRA; PETER, 2010).

4.2. Gestão da cadeia de suprimentos

Na estruturação da cadeia de suprimento é preciso tomar decisões importantes que contribuirão para o desenvolvimento e sucesso da cadeia. Dentre elas Chopra e Peter (2010) destacam a necessidade de projetar cadeias de suprimentos apropriadas ou gerenciar os fluxos da cadeia de modo eficaz.

Sabe-se que as decisões serão constantes no contexto da cadeia de suprimento, sendo estas relacionadas aos fluxos de informações, produtos e fundos. Chopra e Peter (2010) classifica as decisões em três fases, considerando a frequência de cada uma e o tempo o qual uma fase de decisão tem impacto.

A primeira fase é a estratégia ou projeto de cadeia de suprimento em que se define a estrutura da cadeia, determinando a configuração, alocação de recursos e processos a serem desenvolvidos em casa estágio. “Uma empresa precisa garantir que a configuração da cadeia de suprimentos suporte seus objetivos estratégicos e aumente o excedente da cadeia durante essa fase.” (CHOPRA; PETER, 2010, p. 8).

A segunda fase é o planejamento da cadeia de suprimentos, utilizada para estabelecer decisões entre três meses e um ano. Nesta fase o objetivo é maximizar o excedente

em meio às restrições estabelecidas durante a fase estratégica. Para esta etapa é importante utilizar os resultados de um ano para efeito de comparação e projeção do que se pretende atingir. As decisões nesta etapa são escolher os mercados que irão atuar, à subcontratação da manufatura, as políticas de estoque e a definições das promoções de marketing e de preço (CHOPRA; PETER, 2010).

Para a terceira e última fase, a operação da cadeia de suprimentos exige decisões diárias ou semanais, todas elas devem atender aos pedidos individuais dos clientes. O objetivo nesta etapa de operação é manejar os pedidos dos clientes da melhor maneira possível, definindo um prazo para atendimento do pedido, a separação dos pedidos nos armazéns, o modal de transporte para deslocamento do pedido, o prazo de entrega do pedido e os pedidos para repor os produtos que deram saída dos armazéns (CHOPRA; PETER, 2010).

Definidos os objetivos e as decisões a serem tomadas para concretização da cadeia de suprimentos, Chopra e Peter (2010) identifica duas visões para a sequência dos processos e fluxos na cadeia. São elas: visão cíclica e empurrar/puxar.

A visão cíclica corresponde aos processos em uma cadeia de suprimentos que são divididos em uma série de ciclos, cada um realizado na interface entre dois estágios sucessivos de uma cadeia de suprimentos. Esta visão torna-se útil para decisões operacionais, pois define claramente as funções de todos os membros participantes da cadeia.

Na visão empurrar/puxar os processos do tipo puxar são iniciados por um pedido de cliente, enquanto processo do tipo empurrar são iniciados e realizados em antecipação a pedidos de clientes. Diferente da visão cíclica, a utilidade desta visão está voltada para decisões estratégicas ligadas ao projeto da cadeia de suprimento, buscando equilibrar a demanda e a oferta de maneira eficiente.

Outro ponto importante na projeção ou no gerenciamento da cadeia de suprimento é definir as atividades que farão parte do composto logístico que busca atender aos clientes de maneira eficaz. Ballou (2008) ressalta que estas atividades variam de acordo com as empresas, a estrutura organizacional, as diferentes visões de seus gerentes quanto à concepção de cadeia de suprimento, a importância das atividades para suas operações e o objetivo central da organização.

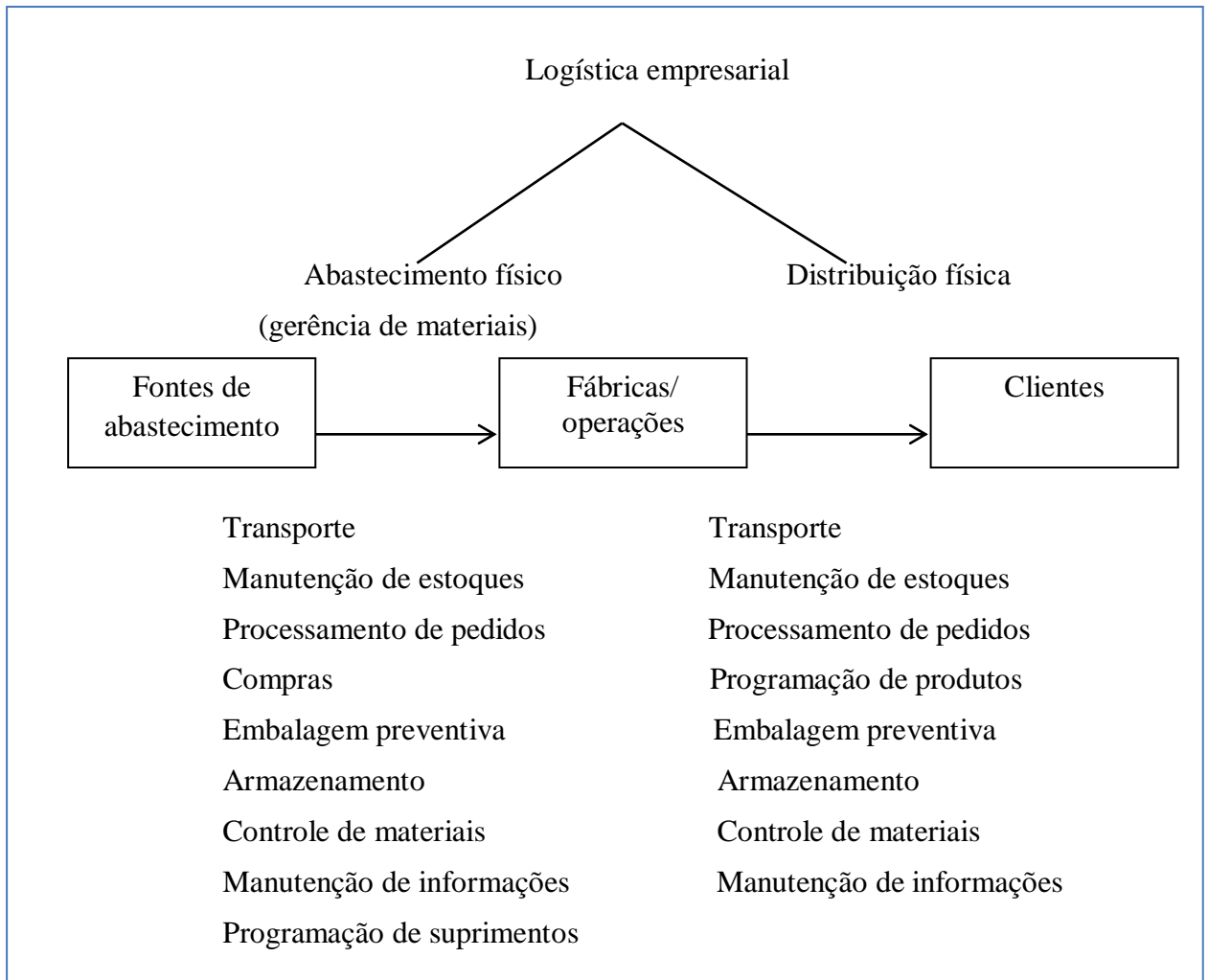


FIGURA 4 – Atividades logísticas na cadeia de suprimentos imediata da empresa
 Fonte: Ballou (2008, p. 31).

Ballou (2008) define um conjunto de atividades que compõem a cadeia de suprimento em sua ordem mais provável de concretização. Estas atividades estão divididas entre principais e de suporte.

As atividades principais são:

1. Os serviços ao cliente padronizados cooperam com o marketing para:
 - a. Determinar as necessidades e desejos dos clientes em serviços logísticos
 - b. Determinar a relação dos clientes ao serviço
 - c. Estabelecer níveis de serviços ao cliente;

2. Transporte

- a. Seleção do modal e serviço de transporte
- b. Consolidação de fretes
- c. Determinação de roteiros
- d. Programação de veículos
- e. Seleção do equipamento
- f. Processamentos das reclamações
- g. Auditoria de frete;

3. Gerência de estoques

- a. Políticas de estocagem de matérias-primas e produtos acabados
- b. Previsão de vendas em curto prazo
- c. Variedade de produtos nos pontos de estocagem
- d. Número, tamanho e localização dos pontos de estocagem
- e. Estratégias *just-in-time* de empurrar e de puxar;

4. Fluxos de informação e processamento de pedidos

- a. Procedimento de interface entre pedidos e compra e estoques
- b. Métodos de transmissão de informação sobre pedidos.

As atividades de suporte são:

1. Armazenagem

- a. Determinação do espaço
- b. Leiaute do estoque e desenho das docas
- c. Configuração do armazém
- d. Localização do estoque;

2. Manuseio dos materiais

- a. Seleção do equipamento
- b. Normas de substituição de equipamento
- c. Procedimentos para separação de pedidos
- d. Alocação e recuperação de materiais;

3. Compras

- a. Seleção da fonte de suprimentos

- b. O momento da compra
 - c. Quantidade das compras
4. Embalagem protetora projetada para:
- a. Manuseio
 - b. Estocagem
 - c. Proteção contra perdas e danos
5. Cooperação com produção/operações para:
- a. Especificação de quantidades agregadas
 - b. Sequência e prazo do volume da produção
 - c. Programação de suprimentos para produção/operações
6. Manutenção de informações
- a. Coleta, armazenamento e manipulação de informações
 - b. Análise de dados
 - c. Procedimentos de controle

4.3. Cadeia de suprimentos e a distribuição física

Conforme Chopra e Peter “distribuição refere-se aos passos tomados para mover e armazenar um produto desde o estágio do fornecedor até o estágio do cliente na cadeia de suprimentos.” (2010, p. 73).

Segundo a concepção de Arnold “a distribuição física é o transporte e o armazenamento de produtos acabados desde o final da produção até o cliente” (1999, p. 375). Para ele, enquanto a produção agrega valor a um produto, transformando as matérias-primas em algo mais útil, a distribuição agrega valor de lugar e tempo, disponibilizando os produtos nos mercados para atenderem as necessidades dos clientes. O modo específico como os produtos são distribuídos podem sofrer interferência de fatores como os canais utilizados pela empresa, os tipos de mercados a abastecer, características dos produtos e o transporte utilizado no deslocamento dos produtos.

A escolha da rede de distribuição apropriada contribui para o alcance dos objetivos e satisfação dos clientes, porém, redes fracas podem comprometer o nível de serviço para os clientes, gerando altos custos, que conseqüentemente deverão ser repassados aos consumidores finais. Outro ponto negativo causado pela escolha errada da rede de distribuição pode afetar a lucratividade geral da empresa. A rede apropriada é aquela que melhor atende as necessidades dos clientes ao menor custo possível.

Conforme Arnold (1999, p. 376):

Embora se possa argumentar que o suprimento físico de uma empresa é a distribuição física de outra, frequentemente existem diferenças importantes, em especial quando se relacionam à importância e às condições físicas das matérias-primas e dos produtos acabados.

O objetivo da distribuição física é poder disponibilizar o produto que possa satisfazer a necessidade dos clientes, com custos mínimos, que tornem o produto acessível. Para a concretização de tal função, é preciso que as atividades envolvidas na sua execução formem um sistema integrado.

Seguindo o raciocínio desenvolvido por Novaes (2007) este antagonismo entre serviços de qualidade à preços reduzidos estavam presos ao conceito de valor agregado, que procurava garantir vantagens individuais às partes integrantes do sistema, porém, a forma correta de solucionar o problema é através da cadeia de valor, criando vantagens para o sistema como um todo.

O sistema integrado de distribuição segundo Arnold (1999), é composto pelas seguintes atividades: transporte, estoque de distribuição, depósitos, manuseio de materiais, embalagem de proteção e processamentos de pedidos e comunicação. Responsável por maior parte dos custos de distribuição, o transporte adiciona valor de lugar ao produto e está envolvido no descolamento de produtos dentro da cadeia. O estoque de produtos acabados para distribuição cria valor de tempo por colocar o produto perto dos clientes e responde pela segunda maior parcela dos custos de distribuição.

A escolha do centro de distribuição deve estar associada a fatores como lugar, disposição dos itens, métodos de recebimento, armazenamento e retirada de produtos. Para o manuseio de materiais, que significa o transporte e o armazenamento dos produtos dentro dos

depósitos, Arnold (1999) assegura que o tipo de equipamento utilizado nessa tarefa afeta diretamente a eficiência e os custos operacionais do centro de distribuição.

A embalagem de proteção deve estar adequada aos produtos a serem transportados e ao modal de transporte que será utilizado. Esta estrutura da cadeia começa com o processamento de pedidos, que inclui todas as atividades envolvidas para atender o cliente, em que se faz necessário uma boa comunicação para o sucesso do sistema de distribuição.

Novaes (2007) sugere muitas de opções disponíveis de transportes para a distribuição física, condicionados a flexibilidade de tipos de produtos, necessidades temporais de abastecimento, custos, entre outros. Os tipos de modais sugeridos são rodoviário, ferroviário, aquaviário e aéreo.

No Brasil, o transporte rodoviário é o grande responsável pelo sistema de distribuição das empresas, alcançando qualquer ponto do território nacional, exceto aquelas regiões muito remotas ou que não têm capacidade econômica para demandar tal serviço. Para este modal há duas observações quanto ao volume da carga. Novaes (2007) relata que as formas mais utilizadas de transporte de carga que são a lotação completa e carga fracionada.

A lotação completa é quando o veículo é carregado totalmente com um despacho. Este tipo de transferência é muito utilizado entre a fábrica e um centro distribuidor e as razões para uso desta modalidade são as grandes quantidades transportadas e os ganhos de custos. A utilização de grandes veículos proporciona custos menores por unidade transportada, melhor aproveitamento do espaço por a carga ser mais homogênea e reduzir o custo unitário e a eliminação de operações intermediárias, reduzindo os custos de movimentação da carga transportada.

Já a carga fracionada caracteriza-se pelo compartilhamento do veículo por dois ou mais despachantes. Para esta modalidade existem as operações intermediárias que correspondem a uma maior movimentação dos lotes transportados e conseqüentemente um maior tempo de entrega da mercadoria. As razões para uso deste tipo de transporte devem-se as proporções reduzidas dos lotes a serem entregues e a pulverização dos pontos de destino.

Segundo Novaes (2007), o transporte ferroviário é mais eficiente em termos de consumo de combustíveis e outros custos operacionais, porém, esta afirmação está condicionada a longas distâncias, já que para pequenas distâncias os custos fixos não

conseguem ser diluídos. Os custos fixos de uma ferrovia são referentes à conservação da via permanente, a operação dos terminais de carga e descarga e a operação das estações.

Outra especificidade do modal ferroviário está no manuseio da carga e no volume transportado. Sempre são transportados grandes volumes de produtos, geralmente grãos, minérios, fertilizantes e combustíveis, em acomodações apropriadas de transporte o que barateia o custo. As desvantagens do transporte ferroviário estão na lentidão do deslocamento e nas próprias estações, quando se faz necessário que os vagões sejam desengatados ou na conferência de cargas fragmentadas, causando demoras que provocam o afastamento dos produtos manufaturados para este transporte.

Ao mesmo tempo em que é considerada uma vantagem o uso de vagões apropriados, específicos, também podem ser considerada uma desvantagem já que não podem ser utilizados para transporte de outros produtos. Duas maneiras sugeridas por Novaes (2007) para solucionar estes problemas é o uso de operações com trens unitários, que se caracterizam pelas grandes quantidades transportadas com serviços diretos, sem paradas intermediárias entre dois extremos. A outra solução para uso eficiente do transporte rodoviário e que muito utilizada nos Estados Unidos é o *piggy-back* em que há uma combinação ferrovia-rodovia, permitindo a agilidade do transporte rodoviário com o baixo custo do transporte ferroviário (NOVAES, 2007).

O modal aquaviário inclui o transporte fluvial e marítimo. O transporte marítimo pode ser utilizado para longos cursos e pequenas cabotagens, que são navegações ao longo da costa. Todas as cargas em geral deslocadas por este modal devem estar acomodadas em contêineres, que são grandes caixas metálicas.

Da mesma maneira que os outros modos de transporte existem embarcações específicas para cada tipo de produto. Como exemplo pode-se citar os graneleiros utilizados no transporte de produtos como grãos e minérios. Outro tipo de embarcação específica é o petroleiro, navio criado para o transporte de derivados de petróleo.

Por fim, temos o transporte aéreo, associado muitas vezes apenas ao transporte de passageiros, porém, este se tornou o principal meio de transporte para mercadorias de alto valor, como também para produtos sensíveis ao tempo como flores, encomendas, correspondências, produtos alimentícios entre outros.

O uso do transporte aéreo pelos fabricantes dos produtos citados acima, deve-se as velocidades superiores de entrega em comparação aos modais citados anteriormente, além dos níveis baixos de extravios e avarias, garantindo segurança e confiabilidade ao serviço. Um ponto negativo do transporte aéreo ainda continua sendo o custo elevado por unidade transportada, mesmo que reduzindo os espaços de tempo entre o fornecedor e seu cliente.

Embora sejam muitas as maneiras de distribuir produtos, Novaes (2007) resume em duas as situações de distribuição física. São elas “um para um” ou “um para muitos”. A distribuição “um para um” acontece quando o fabricante carrega todo o veículo e o destina a um atacadista, varejista ou instalação qualquer. Nesta distribuição é possível obter um melhor aproveitamento do espaço disponível, o que não acontece com a distribuição “um para muitos” visto que, é necessário carregar o veículo na ordem inversa de entrega da mercadoria.

A transferência de produtos como também é conhecida a distribuição “um para um” está condicionada a 14 elementos sob o ponto de vista logístico. São eles: distância entre o ponto de origem e o ponto de destino, condiciona a escolha do tipo de transporte a ser utilizado, a dimensão da frota, o custo e o valor do frete a ser cobrado do cliente; velocidade operacional corresponde a velocidade média entre o ponto de origem e o ponto de destino, desconsiderando o tempo gasto para carga e descarga e recebimento da mesma pelo cliente; tempo de carga e descarga refere-se ao tempo despendido na pesagem, conferência, emissão de documentos, bem como no carregamento e descarregamento propriamente dito (NOVAES, 2007).

Outros fatores a serem considerados são o tempo porta a porta, quantidade transportada, disponibilidade de carga de retorno, densidade da carga, dimensões e morfologia das unidades transportadas, valor unitário, acondicionamento, grau de fragilidade, grau de periculosidade, contabilidade entre produtos de natureza diversa e custo total.

O sistema de distribuição “um para muitos” também é denominado de distribuição compartilhada e ocorre quando o veículo é carregado pelo varejista com mercadorias destinadas a diversas lojas, seguindo um roteiro de entrega predeterminado. Da mesma forma que o sistema de distribuição anterior, a distribuição compartilhada esta condicionada a 15 fatores sob o ponto de vista logístico, sendo eles: divisão da região a ser atendida em zonas ou bolsões de entrega, sendo cada bolsão alocado normalmente a um veículo; distância entre o CD e o bolsão de entrega; velocidade operacional; tempo de parada; tempo de ciclo;

frequência das visitas às lojas ou aos clientes; quantidade de mercadoria; densidade da carga; dimensões e morfologia; valor unitário; acondicionamento; grau de fragilidade; grau de periculosidade; compatibilidade e custo global (NOVAES, 2007).

Para este sistema de distribuição a escolha do veículo que irá realizar o deslocamento das mercadorias é influenciada pela distância do bolsão, pela densidade espacial, tempo médio de parada, quantidade a ser transportada e velocidade média do percurso. Já a definição das rotas a serem traçadas está condicionada ao veículo escolhido para fazer o tráfego.

Pôde-se perceber durante todo o capítulo a necessidade de se conhecer toda a estrutura que compõe a cadeia de suprimento, bem como as atividades a serem desempenhadas e as decisões empregadas para o sucesso da organização. Mais um ponto a ser dado destaque é a distribuição física, responsável pela finalização do processo da cadeia e ao mesmo tempo responsável pelo início da entrega do produto ao cliente, podendo ser analisada individualmente ou como parte integrante da cadeia de suprimento.

5. ESTUDO DE CASO

O estudo de caso deste trabalho foi realizado com a Petróleo Brasileiro S.A. - Petrobras, mais especificamente com a Petrobrás Distribuidora. A escolha de tal empresa deu-se pelo seu posicionamento e destaque no segmento de derivados de petróleo, visto que a mesma está presente em todo o Brasil e detinha uma participação de mercado de 38% no ano de 2010.

Todas as informações utilizadas neste estudo de caso são de conhecimento do público em geral, pois foram publicadas no site oficial da empresa (www.br.com.br).

5.1 Histórico

A história da Petrobrás Distribuidora nasce com sua criação em 12 de novembro de 1971. Favorecida pelo milagre econômico do Governo Médice que impulsionou o consumo interno de derivados de petróleo e em meio as transformações na Petrobrás, surge então a Petrobrás Distribuidora ou simplesmente BR, empresa esta subsidiária à Petróleo Brasileiro S.A. - Petrobrás, sediada no Rio de Janeiro, que atua na comercialização e distribuição de derivados do petróleo para todo o Brasil. No início, seu patrimônio físico era composto por 840 postos com a bandeira Petrobrás e 21% do mercado de distribuição. Fonte: <<http://www.br.com.br/acompanhia/perfil>>.

Graças ao enorme desenvolvimento da Petrobras Distribuidora, em 1974, em seu terceiro ano de vida, a Companhia assumiu o posto de maior distribuidora de derivados de petróleo do país, competindo em condições de igualdade com as demais distribuidoras e superando concorrentes nacionais e estrangeiras. Subordinada ao Ministério de Minas e Energia e configurando-se como entidade da administração indireta do Governo Federal, a Petrobras Distribuidora tem por objetivo a distribuição, o comércio, a industrialização de produtos de petróleo e derivados e atividades de importação e exportação. Fonte: <<http://www.br.com.br/acompanhia/perfil>>.

Marcada por seu pioneirismo, no Brasil, foi a primeira companhia a utilizar bombas eletrônicas para abastecimento e a comercializar álcool hidratado e gás natural como combustíveis automotivos e também a primeira a fornecer óleos combustíveis ultraviscosos,

reduzindo expressivamente os custos nas indústrias. A Companhia ainda foi a primeira a lançar no Brasil o óleo classe SJ, o Lubrax SJ, o Lubrax SL, um óleo de última geração, em simultaneidade com os Estados Unidos, além do primeiro lubrificante para motores a álcool, o Lubrax Álcool, a Gasolina Supra o Extra Diesel, lubrificante ecológico, além de várias outras ações comerciais pioneiras. Fonte: <<http://www.br.com.br/acompanhia/perfil>>.

Conforme informações do website da empresa, sua posição de liderança no setor se mantém até hoje e pode ser confirmada através da considerável estrutura construída pela Petrobras Distribuidora. Atualmente com cerca de 7.000 postos de serviços, a BR representa a maior e única rede de postos presente em todo o território nacional. Além dos consumidores finais, a mesma ainda atende a mais de 10 mil grandes clientes entre indústrias, termoelétricas, companhias de aviação e frota de veículos leves e pesados. Fonte: <<http://www.br.com.br/acompanhia/perfil>>.

Atuante em todo o território brasileiro, a Petrobras Distribuidora desenvolve projetos de apoio à integração social no Brasil, investindo em pesquisas e projetos científicos de tecnologia primordialmente nacional, preservando o meio ambiente e construindo sucesso ao longo de sua história.

5.2 Plano estratégico

A Petrobrás Distribuidora dentro do seu plano estratégico define como missão distribuir, industrializar e comercializar derivados de petróleo e seus correlatos com competitividade, rentabilidade e responsabilidade social e ambiental. Sua visão de futuro para 2020 é ser líder no mercado nacional de distribuição de derivados de petróleo e biocombustíveis, integrada na cadeia logística e a preferida pelos nossos públicos de interesse. Fonte: <<http://www.br.com.br/acompanhia/planoestrategico>>.

Na busca de sua Missão e Visão de Futuro, a Petrobras Distribuidora age e é orientada de acordo com alguns princípios básicos que são compartilhados por seus membros: pessoas, orgulho de ser Petrobrás, desenvolvimento sustentável, integração, resultados, prontidão para mudanças, empreendedorismo e inovação, ética e transparência, respeito à vida e diversidade humana e cultura.

5.3 Segmentos de atuação

Seguindo as orientações teóricas definidas no capítulo 2, a BR divide seu mercado em grupos de compradores potenciais que tenham semelhantes necessidades por produtos derivados do petróleo e outras fontes de energia. A referida empresa atua nas áreas comerciais e industriais e participa dos seguintes segmentos: rede de postos, asfaltos, aviação, indústrias e termelétricas, transportes, produtos químicos, soluções energéticas e gás natural. Seguindo o foco de todo o trabalho, será dado a seguir destaque ao segmento de rede de postos. Conforme as suas áreas de atuação citadas acima, a BR divide seu mercado em segmentos de mercado consumidor e segmentos organizacionais, em sua maior parte.

Independentemente do segmento, as atividades da BR são desenvolvidas para a geração de energia, seja no combustível que alimenta o motor de um carro ou talvez na energia elétrica que carregue a bateria do mesmo carro e o faça rodar nas mesmas condições, então, percebe-se que o ponto de partida para definição dos segmentos que irá atuar está na geração de força para as indústrias e para os clientes finais.

Este segmento é o maior em toda a rede, possuindo um grande número de canais participantes em sua estrutura e espalhados por todo o Brasil, os 7.000 postos BR estão à postos para prestar o melhor serviço aliado a tecnologia da Petrobrás S.A. A revenda de combustíveis é uma atividade de utilidade pública, regulamentada pela Lei 9.847/99 e exercida por postos revendedores que tenham registro de revendedor varejista expedido pela ANP, conforme os termos da Portaria ANP nº 116, de 05/07/2000, modificada pela Resolução nº 15, de 14/05/2007. Fonte: <www.anp.gov.br>.

Segundo informações da cartilha do posto revendedor de combustíveis emitida pela ANP (www.anp.gov.br), para o exercício de tal atividade é necessário o atendimento a algumas condições impostas pela Agência Nacional de Petróleo – ANP. A primeira das exigências como citada acima, refere-se que esta atividade de revenda só poderá ser exercida por pessoa jurídica constituída nas leis vigentes, que obtiver registro de revendedor varejista expedido pela ANP e dispuser de posto revendedor com tancagem para armazenamento e equipamento medidor de combustíveis automotivos (Portaria ANP nº 116/2000, artigo 3º).

A operacionalização de tal atividade inclui estabelecimentos de posto revendedor marítimo, localizado em terra firme ou posto revendedor flutuante, estabelecimento localizado

em embarcações flutuantes. Outra exigência da ANP é a obrigação do posto revendedor de informar ao consumidor, de forma clara e ostensiva, a origem do combustível que está comercializando.

Já a exposição da marca da distribuidora é opcional ao proprietário, mesmo que seja necessário a publicação de tal escolha no sítio eletrônico da ANP. Para o Posto bandeirado, quando optar por exibir a marca comercial de um distribuidor, o posto deverá vender somente combustíveis fornecidos pelo distribuidor detentor da marca comercial exibida aos consumidores.

Estas funções acima devem ser desempenhadas pelos estabelecimentos de revenda de combustíveis BR, os canais de marketing, disponibilizando aos proprietários de veículos automotores, que são os públicos-alvo, qualidade nos produtos e serviços de forma a satisfazer os clientes e torná-los fiéis a marca.

Fazendo uso destas informações juntamente com o interesse em tornar-se um parceiro e abrir um posto de serviço com a marca Petrobras, é necessário de imediato preencher um formulário no website da empresa para análise. A BR exige uma área mínima para o estabelecimento de um novo posto de combustível, 1.000 m² para postos urbanos e 5.000 m² para postos rodoviários, podendo variar de acordo com a legislação local. Além disso, é necessária a liberação do terreno junto à prefeitura antes de se realizar qualquer negociação.

Fonte: <<http://www.br.com.br/segmentosdeatuacao/rededepostospetrobras/comoabrirumposto-petrobras>>.

Cabe esclarecer ainda que, o investidor deve possuir capital próprio para investimento mínimo na abertura e gestão de um posto revendedor, o valor aproximado dependerá da localização do terreno, e o interessado deve apresentar garantias quanto ao cumprimento dos acordos comerciais futuramente celebrados com a distribuidora, se assim ocorrer. Estas são de início algumas condições utilizadas na estratégia de seleção dos canais de marketing que possam vir a ser representantes da Petrobrás Distribuidora.

Ainda seguindo os aspectos de segmentação, se faz necessário uma análise inicial da viabilidade de tal investimento, sendo necessário que o nicho de atuação seja mensurável, acessível, substancial, diferenciável e acionável para que este processo de seleção avance e possa a BR estabelecer mais uma relação de parceria.

Outra maneira de comercializar derivados de combustíveis é através dos postos bandeira branca, quando opta por não exibir marca comercial de nenhuma distribuidora, o posto deverá identificar, de forma destacada e de fácil visualização pelos consumidores, em cada bomba abastecedora, o distribuidor fornecedor do respectivo combustível.

Pela inúmera participação em diversos mercados, percebe-se que a estratégia utilizada pela distribuidora volta-se para o marketing concentrado, que é quando a empresa em vez de perseguir uma pequena participação em um grande mercado, a empresa persegue uma grande participação em um ou alguns segmentos ou nichos, em virtude das inúmeras áreas de participação.

5.4 Produtos e serviços

São inúmeros os produtos e serviços encontrados em um posto Petrobrás e eles serão apresentados a seguir. Os principais produtos são as linhas de combustíveis, os óleos lubrificantes e complementos automotivos. Os serviços oferecidos podem variar, desde a troca de óleo lubrificante, verificação de questões mecânicas ou um lanchinho rápido.

Para atender a essas necessidades dos grupos de compradores, a BR tem dentro de seu mix de produtos a gasolina, diesel, etanol, gás natural veicular, lubrificantes, produtos para limpeza e conservação do veículo e agente redutores de emissão para veículos a diesel. Isso demonstra uma clara definição dos segmentos que ela pretende atender.

Produtos	Características
Gasolina Comum	A Gasolina Comum é a mais consumida no país; É a gasolina mais simples; A garantia de qualidade fica por conta do programa de controle de qualidade "De Olho no Combustível"; Recebe adição de álcool anidro;
Gasolina Podium	A mais avançada tecnologia em combustíveis; Desenvolvida com o mesma tecnologia utilizada na concepção da gasolina da Fórmula 1; É menos poluente; Possibilita total aproveitamento da potência do motor;

Gasolina Supra Aditivada	Seu principal diferencial é a adição de dispersantes e detergentes em sua composição; Mantém o sistema de injeção limpo e reduz o custo com manutenção do veículo;
Etanol	Não é derivado do petróleo; É obtido a partir da fermentação da cana-de-açúcar;
Diesel Comum	É o óleo diesel mais simples; Não recebe nenhum tipo de aditivo;
Diesel Podium	O Diesel Podium contém aditivos especiais de última geração, que mantêm limpo o sistema de injeção; Isso se traduz numa melhor performance e maior proteção e durabilidade do motor; Diesel Podium apresenta teor máximo de enxofre de 50 ppm (partes por milhão), o que contribui para a redução de emissão de gases poluentes;
Extra Diesel Aditivado	Difere do óleo diesel comum pela presença de um pacote multifuncional de aditivos com as seguintes funções: detergentes/dispersantes, anti-espumante, anti-corrosivo e demulsificantes; Possui número de cetano de, no mínimo, 42;
Diesel S50	O Diesel S-50 Petrobras conta com um baixo teor de enxofre, permitindo uma redução de até 80% da emissão de material particulado; Diesel S-50 recebe a adição de 5% de biodiesel e atende aos padrões estabelecidos pelo Programa de Controle da Poluição do Ar por Veículos Automotores (Proconve); Melhor partida a frio;
Extra Diesel Aditivado S50	Sua diferença para o Extra Diesel Aditivado está em possuir número de cetano de, no mínimo, 46, melhorando a qualidade de ignição
GNV	A queima do GNV é reconhecidamente uma das mais limpas, praticamente sem emissão de monóxido de carbono; Com um metro cúbico de gás é possível rodar mais quilômetros do que com um litro de gasolina ou álcool; Aumenta a vida útil do motor: Por ser um combustível limpo e seco possui uma queima mais completa, assim, pouco ou nenhum carbono é formado durante a combustão;

	A conversão dos veículos e manutenção são extremamente simples;
--	---

Quadro 1: Produtos e suas características

Fonte: <<http://www.br.com.br/segmentosdeatuacao/rededepostospetrobras/Produtos>>.

Pode-se considerar que por meio de seus produtos e serviços a Petrobrás Distribuidora posiciona-se no mercado e na mente dos consumidores, seguindo a proposta de posicionamento sugerida por Cobra, “posicionamento é a arte de configurar a imagem da empresa e o valor oferecido do produto em cada segmento de mercado, de forma que os clientes possam entender e apreciar o que a empresa proporciona em relação à concorrência.” (1992, p. 321).

Dentre todas as opções de posicionamento sugeridas por Cobra (1992), acredito que o posicionamento baseado em benefícios, que busca confrontar os benefícios do produto e as necessidades e desejos que podem satisfazer em comparação com seus concorrentes seja o mais apropriado para a BR.

Conforme Kotler e Armstrong (2007) quando os consumidores buscam benefícios já identificados por eles mesmos, sejam em produtos ou em determinada marca para satisfazerem seus desejos, egos e necessidades, pode-se afirmar que estes procuram por um mix de benefícios independentemente dos segmentos à que pertençam.

Diante do novo cenário e das exigências dos clientes, a Petrobrás Distribuidora enxergou a oportunidade das lojas de conveniência para agregar serviços aos seus estabelecimentos, muito mais do que os tradicionais serviços de abastecimento, garantindo a satisfação do cliente final. Um dos mais importantes e diferenciados serviços ofertados pela Petrobrás Distribuidora trata-se da BR Mania, uma loja de conveniência onde seu cliente encontrará de tudo, de caixas de fósforos, do lanche rápido à pasta de dentes.

Podem abrir uma loja BR Mania, preferencialmente revendedores de um posto Petrobras. Outras pessoas podem abrir a loja, desde que, tenham com o revendedor ou com a BR um contrato comercial, que lhe permita a exploração do ponto. Neste caso, o primeiro passo é entrar em contato com o seu assessor comercial, que encaminhará sua solicitação para que seja avaliada a viabilidade econômica de implantação de uma loja em seu posto, bem

como o espaço disponível e o potencial de mercado. Demais interessados podem encaminhar suas solicitações através do SAC–Petrobras, ou o site <<http://www.br.com.br>>.

Os postos precisam ter um bom espaço físico, concentração de público residencial e um ponto comercial de grande fluxo, onde possam oferecer produtos ou serviços que complementem as conveniências. Os postos que não se enquadrarem nestas condições, poderão ser adaptados mediante estudo, caso a caso, visando sempre preservar os conceitos e a imagem das marcas da Petrobras Distribuidora e da Loja BR Mania.

As características das lojas obedecem a critérios de tamanho e configuração interna do projeto, equipamentos e mix de produtos, em função das necessidades da comunidade local, partindo do princípio de que cada região do nosso país tem hábitos culturais próprios que precisam ser preservados, respeitando o consumidor e assegurando os resultados para o negócio.

Fonte:<<http://www.br.com.br/segmentosdeatuacao/rededepostospetrobras/servicos/deconveniencia/brmania>>.

As vantagens para o revendedor em ter uma loja da BR Mania significa aumentar o fluxo de clientes, gerar fidelização, consolidar a marca do seu posto e aumentar a lucratividade do seu negócio. Ainda segundo informações do website da empresa, já está comprovado que as vendas de combustível podem crescer em até 20% após a implantação da loja BR Mania.

A BR Mania apresenta o que há de mais moderno em termos de layout, equipamentos, decoração, disposição e exposição de produtos. Além disso, utiliza um avançado sistema informatizado de controle do negócio, apoiado por equipamentos de leitura ótica, o que facilita e agiliza o gerenciamento e o atendimento ao cliente.

A BR Mania é uma loja de conveniência exclusiva da Petrobras Distribuidora. Foi concebida de modo a permitir que o franqueado possa ter sua loja a custos compatíveis com o negócio. É uma opção que otimiza o espaço do ponto de venda, agregando receita ao negócio principal: o fornecimento de combustível.

De acordo com pesquisas realizadas pela própria empresa, o público frequentador das lojas BR Mania é composto em sua maioria por homens com idade média em torno de 35

anos e pertencentes a classes sociais altas. Estes procuram desde refeições rápida à um lugar bem localizado, seguro e agradável para conversar com os amigos.

A frequência às lojas de conveniências não pára de crescer. De acordo com pesquisas, o público mais assíduo (cerca de 45% do total), visita as lojas com frequência superior a 3 vezes por semana. Os principais fatores citados como motivos para a visita a determinada loja de conveniência, são a localização e o atendimento.

O uso destes intermediários pela BR configura a proposta de Kotler e Armstrong (2007, p. 305) em que “o uso de intermediários se deve à maior eficiência deles em oferecer mercadorias para mercados-alvo. Por meio de seus contatos, experiência, especialização e escala operacional, o intermediário geralmente oferecem à empresa mais do que ela conseguiria realizar por conta própria.”

A utilização destes intermediadores propicia benefícios tanto para a empresa quanto para o consumidor, que é o elo final da cadeia. Como já citado acima, a principal contribuição para a empresa é o escoamento dos produtos até o cliente final.

5.5 A estrutura de distribuição física da Petrobrás Distribuidora

Para Ballou (2008, p. 29) “cadeia de suprimentos é um conjunto de atividades funcionais (transportes, controle de estoques, etc.) que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias-primas vão sendo convertidas em produtos acabados, aos quais se agrega valor ao consumidor.”

Para um melhor entendimento da cadeia de abastecimento da Petrobrás é importante conhecer todas as partes envolvidas nesta atividade. Todo o processo por trás da disponibilização de combustíveis nos postos BR inicia-se com as plataformas de produção, extraído seja do mar ou da terra a matéria-prima necessária para a produção do mix de produtos citados anteriormente. A origem desta matéria-prima também pode ser oriunda de outros países. A Petrobrás mantém atualmente 125 plataformas de produção, sendo 77 fixas e 48 flutuantes, produzindo cerca de 2.621.000 barris de combustíveis por dia. O transporte de toda esta produção às centrais petroquímicas ou usinas de etanol é realizado pela Transpetro,

que conta com uma frota de 242 navios, porém, apenas 56 são de propriedade da Petrobrás e 30.067 km de dutos. Fonte: < <http://www.petrobras.com.br/atividades/exploracaoproducao>>.

Como citado acima, a segunda fase consiste no repasse destes derivados para as centrais petroquímicas ou usinas de etanol. Ao chegar às centrais petroquímicas, a gasolina pode tomar duas direções, ou ela é encaminhada para as bases de distribuição da própria Petrobrás ou é vendida às refinarias privadas. O nosso estado conta com a participação de uma refinaria, a Lubrificante e Derivados de Petróleo do Nordeste – Lubnor, criada de início como uma fábrica de asfalto, pela expansão socioeconômica, em 24 de junho de 1966. Após as ampliações e instalações de novas unidades a Lubnor aumentou seu processamento e diversificou a carteira de produtos de maior valor agregado. Os principais produtos oferecidos por esta regional são: asfaltos, óleos lubrificantes, gás natural, óleo combustível, gás de cozinha e amaciante de fibras. Fonte: <<http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/perfil/>>.

A terceira etapa é consiste nas bases de distribuição, que estão diretamente ligados as centrais petroquímicas e as usinas de etanol. É importante observar que os centros distribuidores da Petrobrás também estão diretamente ligados ao mercado externo de derivados. Atualmente a Petrobrás dispõe de Possuindo 56 bases de distribuição por todo o país, responsáveis por fornecer produtos para as distribuidoras, para que estas possam entregá-los no mercado, a Petrobras realiza a venda de seus produtos às distribuidoras em algumas destas bases, que são chamadas de pontos de faturamento ou pólos de venda. Em cada um destes pontos tem-se um preço fixado para cada produto, independente de qual for a distribuidora.

Finalizando o processo da rede de abastecimento, têm-se as atividades de distribuição física dos centros distribuidores para as frotas conveniadas a Petrobrás Distribuidora por meio de contrato e para os postos revendedores BR, que disponibiliza estes produtos ao mercado por meio destes estabelecimentos. O transporte destes produtos finais a um dos canais de marketing é realizado pelo modal terrestre.

A distribuição física significa o controle do fluxo físico de produtos até os clientes finais. Neste processo é preciso definir a forma como os bens ou serviços serão transferidos aos consumidores, já que os membros do canal estão selecionados. Não diferente das demais distribuidoras, a Petrobrás utiliza-se de serviços terceirizados para escoar seus produtos aos canais de distribuição. É importante não confundir a Transpetro com estas prestadoras de

serviços, visto que, a Transpetro armazena e transporta petróleo e derivados, biocombustíveis e gás natural aos pontos de distribuição da Petrobrás Distribuidora.

Para se ter uma concessão de transporte rodoviário é necessário participar do processo de licitação regido pelas Petrobrás S.A. Atendendo a algumas exigências deste processo, o requerente deve possuir itens básicos para sua participação como ter a ISO 9001. Outra exigência diz respeito às frotas contratadas, em que as mesmas devem ser zero quilômetro. A exigência, que era de 10 anos, abaixou para cinco anos e, agora, a Petrobras só freta veículos novos. Todas as empresas devem ter, ainda, planos emergenciais para produtos perigosos; motoristas com direção defensiva e segundo grau completo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo geral verificar os critérios utilizados nas decisões de escolha dos intermediadores e as obrigações que os mesmos devem cumprir para manterem a qualidade dos produtos e da imagem da distribuidora, bem como estudar os conceitos de segmentação, posicionamento e canais de marketing e analisar a estrutura de distribuição física da empresa estudada.

Configurando-se como elementos essenciais à estrutura da empresa, demonstrados nos capítulos tratados neste trabalho, percebe-se a necessidade a ser dada pelas distribuidoras de combustíveis a seus critérios de segmentação e posicionamento diante de um mercado cada vez mais para concentrado, se fazendo importante uma melhor definição das atividades a serem desempenhadas.

O estudo de caso deste trabalho foi realizado na Petróleo Brasileiro S.A. - Petrobrás, especificamente na Petrobrás Distribuidora. Os dados utilizados neste trabalho foram extraídos do site da companhia e as informações colhidas buscaram identificar as atividades realizadas por esta área específica os relacionamentos entre a empresa e seus canais de marketing, bem como os programas e serviços desenvolvidos para agregar mais conforto e comodidade aos clientes finais.

Percebe-se nesta empresa em análise a eficiente estruturação das atividades, iniciando-se pela divisão de seus mercados em segmentos, seja para o consumidor final como para o consumidor organizacional. Mediante a definição dos nichos de atuação são ofertados inúmeros produtos e serviços aos diversos públicos. A prospecção de seus possíveis parceiros dar-se mediante o estabelecimento de critérios mínimos para participação e uma análise mercadológica, que possibilite ganhos em ambas as partes e crie uma relação duradoura.

Posicionada dentre as maiores petrolíferas do mundo, a BR atualmente é responsável pela maior distribuição e comercialização de derivados de petróleo, estando presente em todos os lugares do país e transmitindo confiabilidade a todos os parceiros envolvidos nas atividades de levar os produtos ao mercado.

A definição das políticas de qualidade para seus produtos e serviços demonstra o comprometimento da Petrobrás Distribuidora com seus clientes e com o meio à qual está envolvida. Uma das inúmeras vantagens desta empresa está em ofertar inúmeros benefícios que podem ser melhor entendidos por meio de seu *website* < www.br.com.br>.

Verificou-se a importância que a Petrobrás Distribuidora dá a seleção de seus representantes e o desenvolvimento de produtos com o uso de tecnologia de ponta, aprimorando o padrão de qualidade de seus produtos e serviços. Percebe-se ainda a relevância que esta empresa dedica a programas e benefícios voltados aos consumidores finais. Todo o sucesso alcançado depende fundamentalmente do conjunto de atividades integradas e desenvolvidas na cadeia de suprimento, bem como a distribuição física e a disponibilidade dos produtos, garantindo a satisfação dos clientes e parceiros.

Após a análise de todos estes elementos é possível afirmar que os objetivos acima foram atendidos, de forma a constatar a relação teórica com a prática desenvolvida pela empresa em estudo, contribuindo para um melhor aproveitamento do trabalho e satisfação nos aspectos abordados.

Mediante o uso dos aspectos teóricos em conjunto com as atividades desenvolvidas pela BR, percebe-se a harmonia entre o que foi definido com e o que é praticado por esta distribuidora. Devido a grandiosidade desta companhia as atividades estão bem estruturadas por áreas e funções a serem desempenhadas que garantirão o alcance dos objetivos traçados.

REFERÊNCIAS

- ARNOLD, Tony J. R.; **Administração de Materiais: Uma Introdução**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5 ed. Porto Alegre, RS. Bookman, Reimpressão 2008.
- BOWERSOX, Donald J. CLOSS; David J. **Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BR, Petrobrás Distribuidora, **Website Institucional**. 2012. Disponível em: < <http://www.br.com.br>>. Acesso em: junho de 2012.
- CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gestão da Cadeia de Suprimentos: Estratégia, Planejamento e Operações**. 4 ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: Criando valor para o cliente**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.
- FLEURY, P. **O sistema de processamento de pedidos e a gestão do ciclo do pedido**. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: < <http://www.ilos.com.br> >. Acesso em: 15 maio 2012.
- KOTLER, Philip.; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- LAS CASAS, Alexandre L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicação à realidade brasileira**. 1ª ed. 2ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.
- MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ROSENBLOOM, Bert. **Canais de marketing: uma visão geral**. São Paulo: Atlas, 2002.

TIMM, Cintia Janaina P. *et al.* Satisfação no atendimento e lealdade do cliente estilo da agência Bento Gonçalves. Porto Alegre, p. 16-19, 2007. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream>>. Acesso em: 04 mar. 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WEINSTEIN, Art. **Segmentação de mercado**. São Paulo: Atlas, 1995.