



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FEAAC – FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

LUCAS DE CASTRO CLEMENTINO

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DIRECIONANDO A GESTÃO DO CANAL DE
DISTRIBUIÇÃO: UM ESTUDO DE CASO BASEADO NO MODELO DELTA

FORTALEZA

2018

LUCAS DE CASTRO CLEMENTINO

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DIRECIONANDO A GESTÃO DO CANAL DE
DISTRIBUIÇÃO: UM ESTUDO DE CASO BASEADO NO MODELO DELTA

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

Orientador: Prof. Dr. Hugo Osvaldo
Acosta Reinaldo.

FORTALEZA

2018

LUCAS DE CASTRO CLEMENTINO

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DIRECIONANDO A GESTÃO DO CANAL DE
DISTRIBUIÇÃO: UM ESTUDO DE CASO BASEADO NO MODELO DELTA

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

Aprovada em ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dra. Claudia Buhamra Abreu Romero
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Odilardo Viana de Avelar Junior
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

C563p Clementino, Lucas de Castro.

Posicionamento estratégico direcionando a gestão do canal de distribuição : um estudo de caso baseado no Modelo Delta / Lucas de Castro Clementino. – 2018.

71 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2018.

Orientação: Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo.

1. Posicionamento Estratégico. 2. Canais de Distribuição. 3. Indústria. I. Título.

CDD 658

Dedico este trabalho aos amigos, família, minha linda Lígia que me deu tanto apoio nesta longa jornada e, em especial, à minha maior inspiração, que mesmo ainda nem tendo nascido, já é o maior motivo para que eu continue batalhando...

À Malu, minha princesa.

“Se você criar um caso de amor com seus clientes, eles próprios farão sua publicidade” (Philip Kotler).

RESUMO

Na gestão estratégica das empresas, cabe ao marketing definir e gerir o posicionamento para as suas marcas, garantindo a percepção e atribuição de valor. Não menos importante, a escolha adequada do canal é um dos fatores preponderantes para que o processo de compra dos consumidores fortaleça a imagem, a marca da empresa no mercado e garanta constante crescimento da sua base de clientes e, conseqüentemente, dos resultados do negócio. E esta estratégia de fortalecimento da percepção de valor pelos clientes deve ser diretamente impulsionada pelo posicionamento da empresa no mercado, principalmente nos pontos de venda onde os canais de distribuição atuam de forma direta e os clientes adquirem seus produtos, gerando o resultado do negócio. Nesse contexto, surge o Modelo Delta de Hax e Wilde II (2001), que se sustenta na premissa de que as empresas requerem um alto grau de relacionamento condição que altera os propulsores de rentabilidade e a formulação estratégica. Contudo, nem sempre fica clara a contribuição do canal para o posicionamento definido pela indústria. Desta forma, surge a questão: De que forma a aplicação do modelo Delta de posicionamento direciona ações para um canal de distribuição? De posse deste questionamento realizou-se um estudo de caso, com abordagem quantitativa, em uma indústria de cosméticos situada em Zona Metropolitana de Fortaleza, no Ceará, comprovando que a gestão dos canais de distribuição atrelada a algumas ações complementares ligadas as configurações exigidas pelo Modelo Delta, tais como atendimento de Trade, promoção de vendas, verba de propaganda cooperada, dentre outras ações, produziu resultado projetado positivo de crescimento do faturamento do canal de 7,85% (em relação a 2016) através da correta definição de um posicionamento estratégico. Concluindo-se que é possível criar um ambiente favorável para a construção do faturamento e aumento da carteira de clientes. Neste sentido, o posicionamento e a gestão do canal de distribuição permitiu a empresas foco do estudo maior clareza de atuação, maior foco em seus pontos fortes e melhor atuação no mercado. Além disso, fez com que clientes fossem impactados com maior precisão e tivessem experiências mais cômodas e positivas em suas compras.

Palavras-chaves: Posicionamento. Canais de Distribuição. Indústria.

ABSTRACT

In the strategic management of companies, it is up to the marketing to define and manage the positioning for their brands, guaranteeing the perception and attribution of value. Not least, choosing the right channel is one of the key factors for the consumer buying process to strengthen the image, the brand of the company in the market, and ensure the constant growth of its customer base and, consequently, the results of the business. And this strategy of strengthening the perception of value by customers should be directly driven by the company's position in the market, especially in points of sale where the distribution channels act directly and customers acquire their products, generating the result of the business. In this context, the Delta Model of Hax and Wilde II (2001) arises, based on the premise that companies require a high degree of relationship condition that changes the propellers of profitability and the strategic formulation. However, the channel's contribution to industry-defined positioning is not always clear. In this way, the question arises: How does the application of the Delta positioning model direct actions to a distribution channel? With this questioning, a case study was carried out, with a quantitative approach, in a cosmetics industry located in the Metropolitan Area of Fortaleza, Ceará, proving that the management of the distribution channels tied to some complementary actions linked to the configurations required by the Model Delta, such as Trade service, sales promotion, cooperative advertising, among other actions, produced a positive projected growth of 7.85% in channel revenue (compared to 2016) through the correct definition of a strategic positioning . Concluding that it is possible to create a favorable environment for the construction of the billing and increase of the customer portfolio. In this sense, the positioning and management of the distribution channel allowed companies to focus on the study more clarity of performance, greater focus on its strengths and better performance in the market. In addition, customers were more accurately impacted and had more comfortable and positive shopping experiences.

Keywords: Positioning. Distribution Channels. Industry.

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 01. Definição da Estratégia de Posicionamento e Distribuição	43
Quadro 02. Posicionamentos, Perspectivas e Ações.....	57
Tabela 01. Metas por Linha de Produto (Associado DEC).....	52
Tabela 02. Comparativo de Faturamento Associado DEC (2016/17).....	54
Tabela 03. Comparativo do Número de PDV's Positivados	55

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 01. Representação Figurativa do Modelo Delta	18
Figura 02. Membros de um canal de distribuição.....	26
Figura 03. Organograma da empresa C – Núcleo Diretor.....	40
Figura 04. Representação Figurativa do Modelo Delta	48

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 POSICIONAMENTO DE MARCA.....	13
2.1 Estratégia de Posicionamento: o Modelo Delta.....	17
3 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO.....	22
3.1 Membros do Canal de Distribuição	26
3.2 Estratégia e Relacionamento com Canais.....	30
4 METODOLOGIA.....	34
4.1 Classificação da Pesquisa.....	34
4.2 População-Alvo	36
4.3 Técnica de Levantamento e Processamento de Dados	37
5 ESTUDO DE CASO	39
5.1 A Empresa C	39
5.2 Implantação da Estratégia de Posicionamento	42
5.3 Análise dos Resultados do Novo Posicionamento	54
6 CONCLUSÃO.....	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
APÊNDICE 01. ROTEIRO DE ENTREVISTAS	63
APÊNDICE 02. PLANOS DE AÇÕES	64
ANEXO 01. TABELA DE PREÇOS	71

1 INTRODUÇÃO

Na gestão estratégica das empresas, cabe ao marketing definir e gerir o posicionamento para as suas marcas, garantindo a percepção e atribuição de valor. Atribuir valor depende diretamente do consumidor/cliente, visto que o valor percebido estará ligado a como os consumidores enxergam e acessam determinado produto ou serviço.

De forma geral, o marketing busca atrelar as necessidades que o cliente possui às características do produto e do processo de compra, entendendo o problema (as necessidades) do seu público alvo a fim de ofertar uma solução, seja pelas características do produto ou serviço, seja pela forma como é facilitado o acesso. Com isso, o mercado apresenta soluções que representam muito mais do que a satisfação de necessidades básicas, mas de fazer o consumidor ter uma experiência com o processo de compras.

Uma das necessidades que o Marketing busca suprir tem a ver com o “P” de ponto de venda (ou canal de distribuição). A escolha adequada do canal é um dos fatores preponderantes para que o processo de compra dos consumidores fortaleça a imagem, a marca da empresa no mercado e garanta constante crescimento da sua base de clientes e, conseqüentemente, dos resultados do negócio. E esta estratégia de fortalecimento da percepção de valor pelos clientes deve ser diretamente impulsionada pelo posicionamento da empresa no mercado, principalmente nos pontos de venda onde os canais de distribuição atuam de forma direta e os clientes adquirem seus produtos, gerando o resultado do negócio (FRANCO, 2015). Contudo, apesar destes canais geralmente serem compostos por intermediários que executam o papel de disponibilizar os produtos ao consumidor final, nem sempre a indústria consegue direcionar de forma clara o canal de maneira a garantir a percepção do consumidor sobre o posicionamento estratégico. Assim, coloca-se a seguinte questão: De que forma a aplicação do modelo Delta de posicionamento direciona ações para um canal de distribuição?

O objetivo do Canal de Distribuição é facilitar o acesso do cliente foco ao produto. Ou seja, na medida em que este canal proporciona uma experiência positiva ao consumidor no acesso ao produto, isto fortalece a percepção de valor e aumenta potencialmente o volume de aquisições de determinado bem, na medida

em que o consumidor também percebe que as condições de compra são adequadas à solução oferecida. A estratégia para atribuir essa identificação do consumidor aos produtos de acordo com o posicionamento definido pelo fabricante está diretamente ligada à gestão dos canais de distribuição (FRANCO, 2015).

Frente a um mercado altamente competitivo e globalizado, onde muitas indústrias disputam espaço para seus produtos nos pontos de venda e no *share of pocket*¹ dos consumidores, empresas concorrem em alto grau de exigência pelos canais de distribuição disponíveis para fazer com que seu produto esteja disponível para os consumidores certos, nas condições certas. Isso exige dessas empresas constante atenção aos canais de distribuição para garantir o resultado planejado. Para tanto, as organizações precisam inicialmente definir qual é o seu posicionamento estratégico e como a partir disso se relacionará com os canais de distribuição. Nesse contexto, surge o Modelo Delta de Hax e Wilde II (2001), que se sustenta na premissa de que as empresas requerem um alto grau de relacionamento condição que altera os propulsores de rentabilidade e a formulação estratégica (CARIDADE *et al.*, 2005 *apud* TOLEDO, QUELOPANA e POLLERO, 2007).

O modelo visa interpretar o processo estratégico, no contexto do ambiente competitivo e globalizado contemporâneo, propondo que o diferencial de vantagem competitiva seja uma integração completa com o cliente, e que isso seja prioridade absoluta para a empresa (HAX e WILDE II, 2001). Os autores propuseram um “triângulo estratégico” para ilustrar diferentes opções estratégicas a serem adotadas pelas empresas e para representar visualmente o Modelo. Nele são distribuídas as três possíveis estratégias a serem adotadas pela empresa que reforçam o conceito de integração posto anteriormente (HAX e WILDE II, 2001).

Assim, a proposta deste trabalho é analisar uma estratégia de posicionamento de acordo com a metodologia Delta e verificar a aplicação desse posicionamento nos processos de gestão de um canal de distribuição para uma indústria de cosméticos situada em Zona Metropolitana de Fortaleza, no Ceará.

E para se entender como se deu o processo de definição do posicionamento e como se deu a aplicação deste posicionamento na gestão de um

¹ Segundo Paiva (2003), “*Share of Pocket* representa a fatia do bolso do consumidor que uma categoria de produtos ou serviços dispõe. O bolso (renda) é um só. Assim, diferentes modalidades de produtos e serviços disputam os reais nele contidos”.

canal de distribuição serão apresentados conceitos, definições e ferramentas necessárias às decisões sobre canais de distribuição. Também serão apresentados princípios voltados à definição do posicionamento estratégico, e, posteriormente, analisar os resultados da aplicação deste posicionamento sobre o processo de gestão de um canal de distribuição no estado do Ceará.

Para o desenvolvimento do presente trabalho foram utilizadas pesquisas bibliográficas e um estudo de caso. A pesquisa bibliográfica baseou-se em publicações científicas da área de marketing. O estudo de caso foi desenvolvido por meio da exposição e análise de um caso real na aplicação de um projeto de consultoria desenvolvido pelo autor do referido trabalho, envolvendo uma indústria de cosméticos foco do estudo. Esta empresa, no entanto, não poderá ser identificada por motivos éticos, sendo a mesma tratada a partir daqui simplesmente como Empresa C.

O trabalho estrutura-se em quatro seções, apresentando-se na primeira esta introdução onde se apresenta o tema, a sua importância, a questão norteadora do trabalho, os objetivos, a metodologia utilizada e a sua estrutura. Na segunda seção apresenta-se a fundamentação teórica do trabalho que compreende as definições do posicionamento de marca e posicionamento estratégico baseado em vários autores, além da história, importância e dos tipos de posicionamento que empresas podem escolher de acordo com o Modelo Delta. Na terceira seção são abordados os canais de distribuição, envolvendo conceitos, tipos de canais e mencionando a importância da gestão e do relacionamento com os mesmos. A quarta seção caracteriza a metodologia, com análise da organização objeto do estudo, envolvendo sua identificação, breve histórico e demais itens que compõem a indústria escolhida. Na quinta seção apresentam-se os resultados da pesquisa, conclusões sobre o modelo estudado em contraponto às definições metodológicas dos autores pesquisados, com o objetivo de responder o problema apresentado acima. Fechando com as referências utilizadas.

2 POSICIONAMENTO DE MARCA

Diante de uma infinidade de marcas de produtos, por vezes de uma mesma empresa, é importante selecionar uma ideia essencial ou algumas poucas ideias essenciais sobre o produto, a marca ou a empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores. A essa escolha se dá o nome de Posicionamento.

De acordo com Baudrillard (2002, p.199), *“todos os produtos se propõem hoje sob uma sigla: cada produto tem uma marca. A função da marca é indicar o produto, sua função segunda é mobilizar as conotações afetivas”*.

O Dicionário Priberam (2017) define Posicionamento como (posicionar+mento), e significa o ato ou efeito de posicionar algo, situação de uma coisa ou pessoa, uma atitude. A atitude de uma empresa, produto, marca ou serviço baseada no perfil de um público-alvo, e utilizando recursos reais ou simbólicos também é chamada Posicionamento.

Em um cenário cada vez mais competitivo, decorrente do fácil acesso a informações e novas tecnologias, as empresas passaram a buscar fatores que as diferenciasssem da concorrência, criando uma vantagem competitiva. Assim, a preocupação com a administração da marca transformou-se em um ponto estratégico para o marketing das empresas, sendo, muitas vezes, responsável pela sobrevivência e crescimento do negócio e passando a ser encarada como uma importante forma de diferenciação. Num sistema de economia de mercado, a marca passou a assumir um importante papel, que, muitas vezes, atinge proporções de valor muito superiores aos dos bens que representa e a forma como o consumidor a percebe é fator preponderante para seu sucesso (AAKER, 1998).

Uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege, tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos. A marca é composta de um conjunto inseparável de um nome e um símbolo. Suporta, com seus atributos, o conteúdo emocional de imagens que desperta no consumidor e se constitui numa realidade econômica e social de primordial importância no sistema de economia de mercado (AAKER, 1998).

Uma marca, do ponto de vista do consumidor, pode ser definida como um conjunto específico de atributos que proporcionam ao consumidor não somente o serviço básico próprio da categoria do produto, mas também uma série de serviços suplementares que constituem elementos de diferenciação entre as marcas e que podem influenciar as preferências dos consumidores (LAMBIN, 2000).

“Valores que formam a estrutura de uma marca. Estes valores devem ser sempre entendidos e lembrados à medida que novas estratégias e produtos são desenvolvidos” (ABA, 1994). Ou seja, a marca também pode ser definida como um conjunto de valores.

As empresas têm buscado gerar *“uma nova percepção de valor para seus consumidores, que, na realidade, são aquisições de posicionamento nas mentes dos clientes, com todas as associações, qualidades e diferenciais percebidos por cada um de seus consumidores”*. (KAPFERER, 1992).

Desta maneira, o valor de uma marca vem de sua habilidade em ganhar um significado destacado, exclusivo, positivo e único na mente dos consumidores (KAPFERER, 1992).

Para Aaker (1998), a questão do posicionamento de marca adquire maior importância em função da realidade do mercado. A concorrência ultrapassa as questões relativas à pressão sobre os preços e maior variedade de opções de compra, mas também deixam menos lacunas a serem exploradas em segmentos mais competitivos.

Nesta perspectiva, uma identidade e uma posição de marca bem concebidas e implementadas trazem várias vantagens à organização detentora da mesma, conforme afirma Aaker (1998):

1. Melhoram a memorização da marca.
2. Orientam a estratégia de marca.
3. Proporcionam a expansão da marca.
4. Geram uma vantagem competitiva.
5. Dão significado à organização.
6. Propiciam uma posição sólida em relação à concorrência.
7. Fornecem um símbolo para as estratégias de comunicação.

Diante dessas considerações, Alcaniz e Lópes (2000) conceituam posicionamento de marca como um processo de estudo, definição e implementação de uma oferta diferenciada, cujos atributos proporcionem uma posição vantajosa sustentável de uma marca em relação à concorrência numa categoria, do ponto de vista da percepção de um público-alvo. Logo, a percepção de posicionamento está vinculada ao modo e às variáveis usadas para definição dos pontos de referência, e quanto mais os posicionamentos forem semelhantes, maior deve ser a percepção dos diferenciais de uma marca.

Para Levitt (1990, p.85), não existe uma *“mesma mercadoria. Todos os bens e serviços podem ser diferenciados, e usualmente os são, com base no fato que para o comprador potencial, um produto é um aglomerado complexo de satisfações de valor”*. Kotler e Keller (2006, p.269) definem diferenciação como *“o ato de desenhar um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas dos concorrentes”*. Para os autores, uma diferença é viável quando obedece aos critérios de importância, distintividade, superioridade, comunicabilidade, sustentabilidade, disponibilidade e rentabilidade para o negócio.

Assim, a essência do posicionamento consiste em aceitar as percepções como realidade e então reestruturar essas percepções a fim de criar a posição desejada, como bem esclarecem Ries e Trout (2002, p.2), quando afirmam que posicionamento *“é o modo como você se diferencia na mente de seu cliente potencial”*.

Kapferer (1992) explica que o posicionamento tem como ênfase as características distintivas que fazem uma marca diferente de seus competidores e atraente para seu público-alvo, como o ato de relacionar uma faceta de uma marca a um conjunto de expectativas, necessidades e desejos de consumidores. Portanto, posicionamento é um conceito crucial, que lembra que as escolhas dos clientes são feitas numa base comparativa, e um produto só será escolhido se fizer parte claramente de um processo de seleção. E, tendo por base as expectativas, necessidades e desejos, ou seja, o caráter de seu posicionamento, uma empresa poderá planejar as melhores formas de trabalhar o seu diferencial, fazendo com que a sua marca seja escolhida pelos consumidores em comparação com os seus concorrentes.

Para Ries e Trout (2002), a essência do posicionamento consiste em aceitar as percepções como realidade e então reestruturar essas percepções a fim de criar a posição desejada, ou seja, “[...] é o modo como você se diferencia na mente de seu cliente potencial”.

No entanto é importante frisar que não é possível tirar da cartola um posicionamento e magicamente ele se fixar na mente dos consumidores. O posicionamento é um processo, não um ato. É um processo de persuasão contínua, para encorajar o cliente a pensar de uma determinada maneira, e não uma ação unilateral do profissional de marketing (DAMASCENO, 2017).

O posicionamento pode ser utilizado por uma empresa como elemento de formulação estratégica, desde que leve em consideração: (1) a percepção do posicionamento de seus produtos nos respectivos segmentos de mercado; (2) uma análise, em cada segmento de mercado, da situação da empresa e concorrência (COBRA, 1990). As empresas utilizam estratégias de posicionamento para distinguir seus serviços dos serviços dos concorrentes e para projetar comunicações que transmitam sua posição desejada (LOVELOCK, 2001). Surge, então, o Branding.

O Branding é um conceito relacionado ao posicionamento que com frequência é trabalhado na publicidade e no marketing (SILVA, 2017). O Branding engloba a utilização de variados recursos e ferramentas da comunicação a fim de otimizar a mensagem, o posicionamento da marca, trabalhando a marca de forma racional e intuitiva, pois lida com recursos físicos, materiais e abstratos, imaginários que norteiam o produto (e sua marca) para o alcance deste objetivo (AAKER, 1998).

Dessa forma ao planejar o lançamento, manutenção, ampliação ou mesmo um novo posicionamento de uma marca no mercado, uma empresa certamente estará em direção a uma vantagem competitiva significativa, tendo em vista que uma marca que não possui um posicionamento bem definido e trabalhado tende a não sobreviver no mercado (AAKER, 1998).

2.1 Estratégia de Posicionamento: o Modelo Delta

A estratégia de posicionamento é uma ação de diferenciação de uma empresa, produto, marca ou serviço por meio de atributos reais ou simbólicos. Ele se dá após a ação de segmentação, onde depois de identificar um público-alvo, a partir do entendimento de como o mercado se segmenta, se direciona o posicionamento que a empresa irá tomar para tentar ser considerada atraente pelos consumidores. E da mesma forma que as estratégias de atuação de um negócio frente ao mercado podem ser variadas, existem diversos modelos de estratégias de posicionamento.

Neste contexto, Hax e Wilde II (2001) apresentam um modelo para interpretar o processo estratégico, no contexto do ambiente competitivo e globalizado contemporâneo, o Modelo Delta, que emergiu da análise de dados de mais de 100 organizações internacionalizadas que operam no âmbito da nova realidade do ambiente competitivo de negócios em uma série de Workshops (TOLEDO, QUELOPANA e POLLERO, 2007).

O Modelo Delta propõe que o diferencial de vantagem competitiva seja uma integração completa com o cliente, e que isso seja prioridade absoluta para a empresa (HAX e WILDE II, 2001).

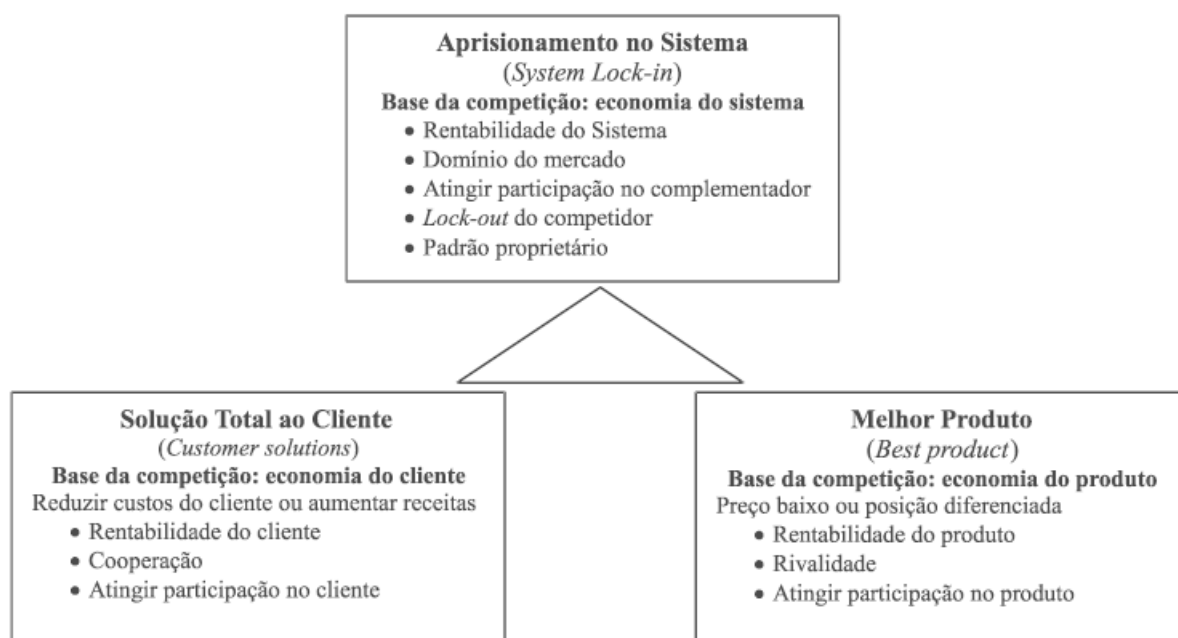
Hax e Wilde II (2001) propuseram um “triângulo estratégico” para ilustrar diferentes opções estratégicas a serem adotadas pelas empresas. O triângulo é a representação visual do Modelo Delta, tendo sido escolhido pela simplicidade, e também por representar a letra grega delta, que representa transformação. Nele são distribuídas as três possíveis estratégias a serem adotadas pela empresa que reforçam o conceito de integração posto anteriormente (HAX e WILDE II, 2001), conforme observado na figura a seguir:

O Modelo Delta sustenta-se na premissa de que as empresas, as quais operam numa economia em rede, requerem um alto grau de relacionamento com clientes, fornecedores, prestadores de serviço, condição que altera os propulsores de rentabilidade e, conseqüentemente, a formulação estratégica (CARIDADE *et al.*, 2005 *apud* TOLEDO, QUELOPANA e POLLERO, 2007). Na interpretação de Hax e Wilde II (2001), a proposta conceitual do Modelo Delta reflete melhor as certas

particularidades presentes no ambiente de negócios contemporâneo. Em termos metodológicos, o Modelo Delta:

- Define as posições estratégicas que representam novas fontes de lucro e de vantagens na atuação da empresa;
- Alinha as opções estratégicas com as atividades operativas de uma empresa, proporcionando congruência entre a direção e a execução estratégicas;
- Caracteriza processos capazes de responder a ambientes incertos.

Figura 01. Representação Figurativa do Modelo Delta



Fonte: Adaptada de Hax e Wilde II (2001).

O Modelo Delta pressupõe que, no sistema competitivo de uma empresa, a arquitetura, a articulação e a efetivação de vínculo com o cliente emergem como elementos decisivos para configurar a estratégia. Neste contexto, surge o conceito de *customer bonding*, ou seja, o mecanismo de criação de vínculos quase indissociáveis com os clientes, o que é feito diretamente, ou indiretamente, por meio de complementadores, elementos externos à oferta em si. O Modelo Delta concebe seu posicionamento central como um esquema gerencial, no qual a estratégia se desenvolve alicerçada em um sistema de estreito relacionamento empresa-

complementador-cliente (TOLEDO, QUELOPANA e POLLERO, 2007). Um dos complementadores são os canais de distribuição.

A abordagem de Melhor Produto (*Best Product*) considera as formas clássicas de competição, ou seja, baixo custo e diferenciação. Com base nessa opção, as empresas pretendem conquistar e manter seus clientes mediante superioridade intrínseca de sua oferta. Para conseguir esse propósito, as empresas introduzem produtos rapidamente, procurando serem as primeiras a lançá-los, de modo a estabelecer um projeto ou padrão dominante (TOLEDO, QUELOPANA e POLLERO, 2007). Seus elementos determinam que a base competitiva é a economia do produto e nesta estratégia é possível conquistar mercado (Atingir participação no produto) tanto por meio da diferenciação quanto pelo baixo custo (Rentabilidade do produto). Empresas que buscam a estratégia por diferenciação se destacam por produtos ou serviços diferenciados, e selecionam um público que esteja disposto a pagar mais por eles (HAX e WILDE II, 2001).

A estratégia de Melhor Produto foi bastante discutida nos últimos anos no mercado empresarial. Ela é amplamente utilizada hoje pelas empresas, e é centralizada na cadeia de valor do produto, e não do cliente. A rivalidade é altamente relevante para empresas que adotam essa estratégia, uma vez que ser bem sucedida aqui significa colocar o concorrente em uma posição secundária. (HAX e WILDE II, 2001).

Na estratégia de Solução Total ao Cliente (*Customer Solution*) se explora a oferta mais ampla de produtos e de serviços, para satisfazer não a maioria, mas todas as necessidades do cliente. O foco é a economia do cliente (Rentabilidade do cliente), em vez da economia do produto. Nestas condições a maior proximidade com o cliente permite que a empresa antecipe suas necessidades e opere em conjunto com ele para desenvolver produtos novos e diferenciados (Cooperação). Esta estratégia pode configurar-se de três maneiras:

- Redefinição da Experiência do Cliente, que consiste em mudar o relacionamento com o cliente, desde a compra do produto até o fim da sua vida útil.
- Escopo Horizontal, ou seja, montar um pacote de produtos para satisfazer uma ampla gama de necessidades do cliente (Atingir a participação no cliente).

- Integração com o Cliente, que pode significar terceirização ou a empresa realizar tarefas anteriormente relegadas ao cliente (TOLEDO, QUELOPANA e POLLERO, 2007).

Na estratégia de Aprisionamento no Sistema (System Lock-in) a empresa considera todos os elementos da rede de valor que podem contribuir para a criação de valor econômico (Domínio do mercado). Nesse caso, o relacionamento estabelecido com integrantes de elos específicos da cadeia de valor desempenha um papel fundamental. O interesse da empresa deve concentrar-se em atrair, conquistar e reter os chamados complementadores (Atingir a participação no complementador), representados especificamente por fornecedores estratégicos de produtos e serviços, os quais complementam e integram a oferta da empresa, mediante alguma forma de aliança estratégica (TOLEDO, QUELOPANA e POLLERO, 2007). Esses fornecedores estratégicos são “todos os players importantes no sistema que contribuem para a geração de valor econômico para um cliente específico” (HAX e WILDE II, 2001, p. 81).

Existem três formas de atingir a estratégia de aprisionamento de sistema: padrão proprietário, troca dominante e acesso restrito. Todavia, “independente da opção escolhida, o resultado é sempre o mesmo: dominância de mercado” (HAX, 2010, p. 24).

O posicionamento estratégico de padrão proprietário é o modelo estratégico mais lucrativo possível, pois garante “as maiores margens, a maior fatia do mercado e é o modelo com maior possibilidade de ser sustentável.” (HAX, 2010, p. 24). Para que uma empresa considere seus produtos ou serviços como padrão proprietário, ela precisa atender a dois requisitos: ser “a escolha natural ou o ponto de partida de um sistema aberto” e “possuir direitos autorais ou a patente do padrão.” (HAX, 2001, p.88).

A segunda forma de atingir o aprisionamento do sistema é por meio da troca dominante. A troca dominante garante à empresa uma posição de aliança entre compradores e vendedores, ou entre as demais partes que buscam trocar informações ou produtos. (HAX, 2001). Esta estratégia garante a empresa uma posição de segurança no mercado, e se torna uma barreira para novos entrantes nesse mercado. É um risco para qualquer vendedor optar por outro canal de venda,

assim como para qualquer comprador que possa não ter acesso a todas as oportunidades de negócio. (PORTER, 1980; HAX, 2001; 2010).

A terceira e última opção estratégica do aprisionamento de sistema é o acesso restrito. Ela propõe que a empresa encontre os canais de mais difícil acesso e se torne a melhor opção para o cliente exatamente nestes canais.

Estas duas últimas opções estratégicas possuem foco no lock-out dos competidores, ou seja, manter os concorrentes fora do mercado (HAX, 2010).

Todavia, ainda segundo Hax e Wilde II (2001), sugerem que as opções não são mutuamente excludentes já que uma empresa poderia decidir utilizar uma estratégia híbrida.

Finda esta seção, analisou-se a importância do correto posicionamento de marca diante do consumidor de forma a garantir a imagem desejada por uma empresa para si mesma e seus produtos. Aqui também foi apresentado o Modelo Delta de Posicionamento, que classifica as possíveis abordagens de posicionamento em Melhor Produto, Solução Total ao Cliente e Aprisionamento no Sistema.

Este conteúdo é importante, pois demonstra que a escolha do Posicionamento correto determinará em parte o sucesso da organização em estudo na criação de vínculos com seus consumidores, ao mesmo tempo em que oferece resposta aos anseios da organização para manter-se competitiva no mercado.

3. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Um dos pontos importantes na implantação e difusão de uma estratégia de posicionamento para o consumidor final é o canal de distribuição, que dentro do modelo escolhido também se configura como complementador e integrador da oferta oferecida ao cliente (HAX e WILDE II, 2001).

Canal de Distribuição é uso dado aos intermediários e sua importância é antiga. Remonta a 1776, quando Adam Smith citou em “A riqueza das Nações” a especialização e a divisão do trabalho como forma de aumentar o resultado e o desempenho das operações (CONSOLI, 2005). A tarefa de distribuição é, pois, fundamentada na divisão do trabalho entre membros que se especializam em suas funções.

A existência de intermediários facilita a busca dos consumidores finais por bens e serviços (TONDATO, 2006). Para as empresas que não possuem uma marca conhecida, ficaria muito difícil gerar vendas diretas suficientes para manter sua operação. Desta forma, os intermediários disponibilizam buscas nas duas extremidades da cadeia produtiva (TONDATO, 2006).

Vale mencionar que, segundo Coughlan *et al.* (2002), o intermediário (distribuidor) pode ser qualquer agente, membro do canal, que esteja entre o fabricante e o consumidor final.

De acordo com Kotler (2000), os fabricantes obtêm várias vantagens com a utilização dos intermediários, a saber:

- a) Uma parcela considerável de fabricantes não tem recursos financeiros suficientes para comercializar seus produtos;
- b) Em alguns casos a venda direta pode não ser viável, seja pelo baixo volume comercializado ou pela necessidade de estrutura física e organizacional;
- c) Investir em seu próprio negócio pode ser mais viável do que estabelecer um canal próprio;
- d) Os intermediários fornecem informações, tanto para os produtores, quanto para os vendedores.

No contexto das vantagens do uso de intermediários, surge o conceito de canal de distribuição, ou canal de marketing, que, de acordo com Kotler e Armstrong (2007), é um conjunto de organizações interdependentes que ajuda a disponibilizar um produto ou serviço para o consumo ou uso a um consumidor final ou organizacional. Os autores afirmam ainda que “*o uso de intermediários se deve à maior eficiência deles em oferecer mercadorias para mercados-alvo*”.

[...] o papel dos intermediários de marketing consiste em transformar o sortimento de produtos fabricados pelas empresas em sortimento de produtos desejados pelos clientes. Os fabricantes produzem grandes quantidades de pequenos sortimentos de produtos, mas os consumidores desejam pequenas quantidades de grandes sortimentos de produtos. Nos canais de distribuição, os intermediários compram grandes quantidades de muitos fabricantes e as dividem nas quantidades menores e nos maiores sortimentos desejados pelos consumidores (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).

Para as indústrias produtoras de bens finais ou intermediários, o ganho financeiro seria maior se pudessem disponibilizar seus produtos diretamente para o respectivo comprador-usuário (final ou intermediário), reduzindo ao máximo o número de intermediários na cadeia. Porém, em vários setores, o investimento necessário para se chegar diretamente ao consumidor-usuário impossibilita a adoção dessa estratégia por parte do fabricante (SANTOS, 2011).

Assim, Coughlan *et al.* (2002), Rosenbloom (2002) e Vieira *et al.* (2003), justificam a importância dos canais de distribuição pelas seguintes condições:

1. **Busca facilitada:** os usuários finais nem sempre sabem onde encontrar os produtos e serviços que precisam ou desejam, já os vendedores não sabem como alcançar os usuários finais;
2. **Ajuste na discrepância de sortimento:** os fabricantes produzem grandes quantidades de um sortimento restrito de produtos, e os usuários desejam um grande sortimento, porém em pequenas quantidades;
3. **Criação de rotinas de transação:** leva à redução dos custos de distribuição, pois a frequência das relações comerciais entre dois agentes faz que se criem rotinas nas transações, permitindo a comparação entre dois períodos e, conseqüentemente, a busca por redução nos custos dessa relação. E, neste caso, a utilização de um

grande número de intermediários também pode prejudicar a eficiência das relações.

4. **Redução do número de contatos:** isso porque, segundo Coughlan *et al.* (2002, p.23), "*empregar cada vez mais intermediários é motivo de retornos decrescentes simplesmente pelo número e custo de contatos no mercado*".

Ainda em relação ao conceito de canal de distribuição, Rosenbloom (2002) o define como o fluxo que um produto segue desde a sua fabricação até chegar ao consumidor final, sendo que nesse processo, o produto pode ser posse de vários agentes. Contudo, ainda seguindo o autor, a atenção dada aos canais de distribuição é ainda baixa em relação às outras três variáveis do composto de marketing: preço, produto e promoção – apesar de ter sido uma das primeiras variáveis tratadas.

Aqui cabe a menção de que apesar de caracterizado como um conjunto de organizações que objetivam tornar produtos e serviços disponíveis para o consumidor final, nem todos os agentes executam todas as tarefas existentes ao longo do canal, podendo existir papéis com execução de empresas terceirizadas. Desta maneira, os papéis dentro do canal são bem definidos e fica claro quem é membro do canal de distribuição e quem não é (COUGHLAN *et al.*, 2002). Ainda de acordo com os autores, apenas as partes que estiverem engajadas nas funções de negociação de compra, venda e transferência de direitos (propriedade) são consideradas membros do canal, ou seja, as transportadoras e operadores logísticos, as instituições financeiras e as companhias de seguro não fariam parte da cadeia.

Kotler (2000) afirma que existem vários tipos de canais por meio do qual um fabricante pode procurar atender o cliente final. A estrutura do canal que será mais apropriado para a organização dependerá da combinação das estratégias adotadas para melhor atrair os clientes finais nos segmentos-alvo, que por sua vez dependerão da organização e da habilidade dos intermediários em criar o valor relevante para as necessidades dos clientes.

A eficiência dos canais depende da forma de relacionamento entre seus componentes, podendo haver relações formais, informais, oportunistas ou acordadas, Pigatto e Alcântara (2006) destacam que o interessante é que se

possam construir acordos de colaboração que venham a reduzir custos de transação, evitando ações oportunistas diante das falhas contratuais ou até mesmo da ausência de contratos.

Um canal de distribuição pode ser formado por diversos níveis, de acordo com as características dos agentes envolvidos, dos produtos comercializados, dos canais disponíveis, da legislação existente, do enfoque do seu planejamento comercial, das especificidades dos produtos negociados e do conceito adotado pela empresa (KOTLER, 2000).

O canal mais curto possível é caracterizado pela relação direta entre o fabricante do produto e o consumidor final e a partir desse canal, o número de intermediários irá aumentar gradativamente, sempre distanciando o fabricante do consumidor final. Esta percepção e a definição dos canais adotados é uma perspectiva extremamente importante se for considerado que *“a partir da perspectiva do fabricante, obter informações sobre consumidores finais e manter o controle, torna-se mais difícil à medida que o número de níveis do canal aumenta”* (KOTLER, 2000, p.512).

Entretanto, esta afirmação não é de todo negativa, tendo em vista que, em razão das características do produto comercializado ou do próprio negócio do fabricante, o mesmo pode perceber que o ganho, com a introdução de maior número de intermediários, compensa a perda de controle sobre o produto e as informações que serão demandadas pelo consumidor final.

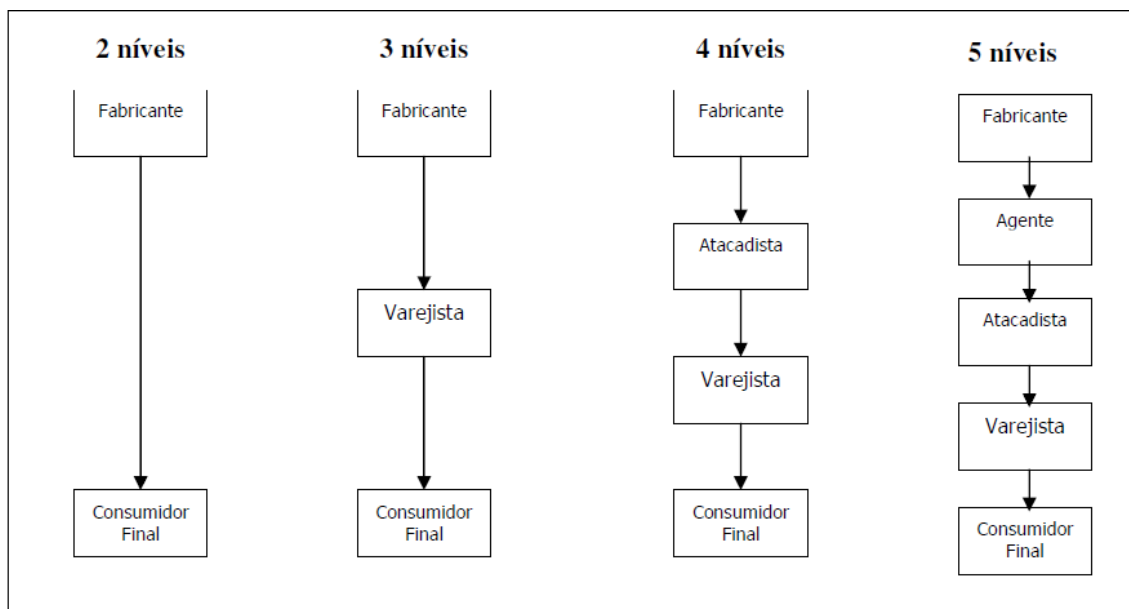
Segundo Coughlan *et al.* (2002, p.112), quando a demanda dos usuários finais por sortimento e variedade for alta, um intermediário que possa obter economias de escala (atendendo a muitos consumidores ao mesmo tempo) e de escopo (oferecendo muitas linhas diferentes de produtos) trará um resultado financeiro melhor do que vendendo diretamente ao consumidor.

Sproesser (2001), por sua vez, afirma que esta quantidade deve ser gerenciada cuidadosamente quando afirma que *“os intermediários podem contribuir com um efeito negativo à cadeia produtiva, quando não agregam valor ao produto e/ou praticam margens muito elevadas em função do serviço prestado”*.

Um canal de distribuição, conforme observado na Figura 02, pode ser formado por até cinco níveis.

O fabricante e o consumidor final fazem parte de todos os canais. O número de níveis intermediários é utilizado para designar a extensão de um canal. “Um canal de um nível conta com um único intermediário de vendas, como um varejista. Um canal de dois níveis conta com dois intermediários”, segundo Kotler (2000, p. 512). Fabricantes maiores e economicamente fortes possuem maior capacidade para eliminar intermediários e usar estruturas de canal mais curtas, podendo exercer um alto grau de controle sobre a distribuição de seus produtos, pois, quanto mais curto o canal, mais alto o grau de controle.

Figura 02. Membros de um canal de distribuição



Fonte: Kotler (2000).

3.1 Membros do canal de distribuição

Mesmo a metodologia dispendo de outros canais de distribuição ao cliente final, neste estudo somente serão abordados três deles, a saber: o Fabricante, o Atacadista (ou Distribuidor) e o Varejista.

3.1.1 Fabricante

Os fabricantes, ou indústrias manufatureiras, são empresas envolvidas na criação de produtos que serão vendidos a terceiros ou aos consumidores finais e costumam apresentar grande diversidade, em razão de tamanho, nível tecnológico, grau de integração e área de atuação. Contudo, possuem sempre como características em comum (1) o fato de existirem para oferecer produtos que satisfaçam às necessidades dos mercados e (2) necessitam tornar seus produtos disponíveis no mercado (ROSENBLOOM, 2002).

Alguns fabricantes possuem competência e estrutura para oferecer seus produtos diretamente para o consumidor final, porém a maior parte das empresas não tem essa mesma competência, seja em função do seu tamanho, do tipo de produto que fabrica ou da extensão do mercado em que atua, seja em amplitude demográfica ou amplitude de usuários finais (ROSENBLOOM, 2002).

Para esses casos surge a figura do intermediário (fluxograma de 3 a 5 níveis destacados anteriormente na Figura 02), que tem a função de diminuir a distância entre a variedade de mercadorias oferecidas pelo fabricante e a variedade necessária para atender à demanda exigida pelo consumidor (KOTLER, 2000).

3.1.2 Atacadista (ou Distribuidor)

Um atacadista (ou distribuidor) é geralmente caracterizado por ser uma empresa engajada na venda de bens para revenda ou uso industrial, visando atender outros intermediários ou usuários finais industriais, institucionais e comerciais, mas que não atendem diretamente consumidores finais (COUGHLAN *et al.*, 2002). Vale destacar que o Distribuidor é um Atacadista que possui um contrato com o Fabricante de determinado produto ou linha de produtos, motivo este que fará com que, a partir deste ponto, o termo Atacadista seja substituído por Distribuidor.

A função do Distribuidor torna-se importante principalmente para fabricantes de pequeno e médio porte que não conseguem disponibilizar seus produtos diretamente nas gôndolas das redes varejistas e para o varejo de pequeno

e médio porte que não possuem volume de vendas suficiente para ser atendido diretamente pelas grandes indústrias. Assim, o atacado adquire função imprescindível ao se tornar o elo entre fabricantes e varejos que não conseguem negociar diretamente.

Segundo Toledo (1994, p.157), *“tradicionalmente os canais de distribuição têm por objetivo básico o desempenho de um conjunto de atividades voltadas para a movimentação física dos produtos, dos fabricantes para os consumidores”*.

Existem dois tipos de subsistemas relacionados à função de um distribuidor: o subsistema logístico, que envolve as operações de transporte, distribuição e armazenagem; e o subsistema comercial, que envolve as operações de compra, venda e seleção de mix de produtos. Os distribuidores desempenham o papel de empresas que prestam serviços de distribuição de mercadorias dos fabricantes aos consumidores finais, tendo como suporte os sistemas operativos de logística e de comercial.

Para Toledo (1994), as atividades de marketing dos membros componentes de determinado distribuidor e os fluxos que descrevem seus sistemas operativos proporcionam um conjunto de benefícios e satisfações ao mercado consumidor. Isso significa que os distribuidores podem ser considerados empresas prestadoras de serviço tanto para o fabricante como para o consumidor final.

3.1.3 Varejista

Um varejista realiza todas as atividades finais, envolvidas na venda de bens e serviços produzidos em outros lugares, para consumo pessoal, comprando, recebendo e estocando produtos de fabricantes ou atacadistas (distribuidores) para oferecer aos consumidores conveniência de tempo e lugar (PARENTE, 2000).

Segundo Rosenblom (2002), o varejo se tornou, nos últimos anos, o principal agente da cadeia de distribuição e ressalta que alguns fatores podem explicar o crescente poder das redes varejistas nos canais de distribuição, são eles: (a) o aumento no porte e no poder de compra; (b) a aplicação de tecnologia; (c) o

uso de modernos conceitos e técnicas de marketing, além de (d) uma maior proximidade com o consumidor final.

Esta última variável tem permitido às redes varejistas o acesso a demandas e desejos do consumidor, figurando como a segunda parte mais importante de um canal de distribuição levando em consideração que repassam essas informações para os demais agentes que compõem o canal. Vale destacar que os consumidores finais são partes importantes dos canais de distribuição (ROSENBLOM, 2002). Esta importância dos varejistas é reforçada por Sant'anna (1998) quando afirma que:

Todas as ações da propaganda e promoção convergem para um único ponto – o ponto de venda. É o momento em que se tem a resposta. Aí a coisa vira sucesso ou fracasso. Embalagem, design, destaque, boa exposição, arrumação, material promocional, decoração (SANT'ANNA, 1998, p.23).

Este nível de importância tem demandado ações diretas focadas no ponto de venda com a finalidade de motivar e influenciar o processo de compra. Surge, então, o Merchandising. Segundo Blessa (2010):

Merchandising é qualquer técnica, ação ou material promocional usado no ponto de venda que proporcione informação e melhor visibilidade a produtos, marcas ou serviços, com o propósito de motivar e influenciar as decisões de compra dos consumidores. Assim, conclui-se que o merchandising tem como propósito exibir e posicionar os produtos, serviços e marcas estrategicamente para aumentar a percepção do público de maneira que acelere sua rotatividade, e pode ser considerada uma ferramenta de marketing estratégica, pois, objetiva destacar as mercadorias para impulsionar vendas (BLESSA, 2010, p. 01).

Blessa (2010, p.43) supõe que “(...) *a exposição de produtos bem planejada e bem feita chama a atenção dos consumidores e impulsiona-os a comprar*”. Desse modo, acredita-se que a mercadoria bem exposta vende-se por si. Assim, os produtos devem ser estrategicamente posicionados levando em conta a categoria, a quantidade exposta, o local, a visibilidade do público e seu acesso. A arrumação em gôndola, segundo Blessa (2010, p. 51), deve “(...) *sempre dar noção de ordem e alinhamento nas embalagens. Isso ajuda a identificar mais rapidamente o produto procurado*”.

A boa exposição aliada aos materiais utilizados no ponto de venda, como displays, banners, cartazes, adesivos, luminosos, entre outros, amplificam o potencial de sedução do cliente. Blessa (2010, p. 98) reforça essa afirmação ao destacar que “(...) os materiais do PDV são a principal arma de uma campanha de propaganda para complementar o desejo e a intenção de compra criada por sua divulgação”.

O início desta seção e as subseções anteriores apresentaram o conceito de canais distribuição, sua importância e seus componentes, além de uma breve descrição do conceito de merchandising. A subseção seguinte apresentará a importância da estratégia de gestão de canais de distribuição para agregar valor ao consumidor final.

3.2 Estratégia e Relacionamento com Canais

O sucesso individual de uma empresa não é o resultado apenas de seu esforço próprio, pois exige também a competitividade de todo o seu canal de distribuição. E justamente por isso, nos últimos anos, cada vez mais os profissionais de marketing estão focando sua atenção para a construção de relacionamentos não somente com os clientes (níveis inferiores), como também com os fornecedores e revendedores (níveis acima) na cadeia de suprimento da empresa (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).

É por isso que o conceito de Canal de Distribuição está fundamentado na premissa de que toda a estratégia considera o seu efeito na cadeia de suprimentos como um todo, não havendo funções ou organizações independentes, e sua estrutura consiste em organizações e pessoas para que as estratégias direcionadas ao cliente possam ser levadas adiante. Esse enfoque está baseado na associação e no compartilhamento de informação entre os agentes da cadeia de suprimentos para que esta atinja seus objetivos da forma mais otimizada possível (ROSENBLOOM, 2002).

Desta forma, fabricantes e intermediários podem unir-se para criar valor para seus clientes por meio de sua inteligência de mercado (relatórios sobre as condições do mercado, previsões de demanda e análises competitivas, fluxo de

informações varejistas, dentre outras possibilidades), delimitando o que realmente os consumidores desejam e focando estas necessidades (BLACKWELL, 2001).

No decorrer do tempo, as alterações observadas no comportamento do consumidor e nas estratégias dos agentes envolvidos (fornecedores e distribuidores) estão promovendo mudanças na arquitetura de muitos canais de distribuição. Esses canais estão revendo suas fronteiras e formas de atuação, levando a mudança nas competências e modificando a forma de relacionamento com seus fornecedores (ROSENBLOOM, 2002).

Assim, se antes, segundo Rosenbloom (2002), um canal de distribuição (e seus agentes) apenas transferia as mercadorias dos fabricantes para os consumidores, preenchendo as lacunas de tempo, local e posse que separam as mercadorias e serviços daqueles que as necessitam ou desejam, servindo como um mecanismo de articulação. Hoje, deve haver relacionamento direto entre esses agentes.

O relacionamento supramencionado é muito mais importante se for considerado que uma característica importante dos canais de distribuição é o fato destes existirem externamente à empresa e essa característica demonstra que o canal de distribuição deve ser visto de forma interorganizacional, ou seja, administrado por mais de uma empresa (ROSENBLOOM, 2002).

Sistema de distribuição é um recurso externo muito importante. Geralmente são necessários anos para construí-lo, e ele não é facilmente modificado. É tão essencial quanto os recursos internos, como fabricação, pesquisa, engenharia e vendas. Esse sistema representa um compromisso corporativo significativo com diversas empresas independentes, cujo negócio é a distribuição – e com os mercados específicos que elas atendem. Isso representa também um compromisso com um conjunto de políticas e práticas que constituem a trama sobre a qual é tecido um extenso conjunto de relações de longo prazo (COREY apud KOTLER, 2000, p. 510).

Coughlan *et al.* (2002) ressaltam a questão da interdependência ao afirmarem cada membro de um canal de distribuição depende dos demais para desenvolver sua função. Vale destacar que, ainda segundo os autores, o objetivo principal de todos os membros do canal de distribuição é atender aos desejos do

consumidor final, tido como o responsável pela remuneração de todos os demais agentes localizados ao longo do canal.

Tendo em vista que a estratégia das empresas é sempre baseada nos desejos do consumidor isto faz com que este tenha importância no fluxo de negociação entre distribuidor e fornecedor. Isso significa que o consumidor é influenciado pelos elos anteriores do canal, porém, também, possui poder de influência sobre todos os componentes anteriores do canal, ou seja, influencia toda a cadeia (COUGHLAN *et al*, 2002). E neste contexto, a principal estratégia de relacionamento enfocada neste estudo será o Trade Marketing.

Segundo Secco (2017), o Trade Marketing é a prática de empresa para empresa, focada nos canais de distribuição, sejam canais diretos (da indústria e varejo diretamente para o cliente) ou canais indiretos (atacado, distribuidor), e tem como prioridade atender às demandas específicas do consumidor no ponto de venda.

Segundo Amui (2010), dentre as atividades atribuídas ao trade marketing, pode-se destacar: (a) alinhar a estratégia de marketing com a realidade dos canais e regiões de atuação; (b) identificar oportunidades para alavancar o crescimento e lucratividade dos negócios; (c) entender o consumidor, atendendo a suas necessidades; e, (d) gerar demanda no ponto-de-venda, através de táticas que agreguem valor, fortalecendo a marca no PDV.

O conceito de trade marketing, portanto, está focado na ideia de que as empresas de consumo devem ampliar sua visão de mercado, compreendendo que seus negócios passam por empresas varejistas e estas devem estar integradas com a empresa. Além do foco no cliente final, o distribuidor também deve ser olhado com atenção. E neste contexto aparecem os conceitos de *Sell In* (venda ao canal) e *Sell Out* (venda ao consumidor final).

Dentro deste conceito, Amui (2010) traz que a tática de *Sell In* era muito usual pelo profissional de trade marketing, pressionando o canal para a formação de estoques, sobrecarregando o distribuidor com mais produtos do que ele tinha condições de vender e gerando futuros prejuízos tanto para o canal como para o fabricante.

Atualmente, valoriza-se a importância do *Sell Out*, que monitora a venda por meio da quantidade de produtos comercializados ao consumidor final e trata da venda ao canal como um processo de resuprimento. Desta forma, os fabricantes passaram a se preocupar mais a respeito da eficiência da venda ao consumidor, pois, se torna importante que haja um esforço dos fornecedores com o *Sell Out* para melhorar a venda e criar fidelização (AMUI, 2010).

Dessa forma, fica evidente a importância estratégica do canal de distribuição para o desempenho da empresa, independentemente do ramo de atuação. Estruturar um canal de distribuição é um esforço conjunto e coordenado de agentes que compartilham de objetivos comuns. Desse modo, a gestão eficiente do relacionamento entre os elos é um elemento importante para a integração do canal de distribuição, tornando a estabilidade e a eficiência no gerenciamento do relacionamento pré-requisitos essenciais para o sucesso da parceria.

Esta seção destacou a importância do uso de intermediários na forma de obtenção dos produtos pelos consumidores num processo mais eficiente do que os que seriam oferecidos diretamente pelos fabricantes na maior parte dos casos. Contudo, o conteúdo apresentado também destaca os diferentes canais, bem como a importância da escolha correta dos canais de distribuição (e seu número), e a preocupação que deve existir entre os membros componentes de um canal de distribuição para garantir o eficiente sortimento ao consumidor final.

Ainda neste contexto, percebeu-se a importância do consumidor na definição da estratégia de canal a ser adotada pelo negócio de forma que cada componente da cadeia agregue, mais do que custos, benefícios e efetividade de serviços aos produtos distribuídos.

4 METODOLOGIA

Esta seção elucidará a metodologia utilizada no presente trabalho trazendo destaque ao método de estudo descritivo de caso.

4.1 Classificação da Pesquisa

Todo trabalho científico preconiza a utilização de métodos científicos. Lakatos e Marconi (2003) definem método como sendo “*o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo (...), traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões (...)*”.

Para Gil (2008, p.26) pesquisa pode ser definida como “*o processo formal e sistêmico de desenvolvimento do método científico*”. Adicionalmente, o autor ainda afirma que o objetivo de uma pesquisa está relacionado com uso de procedimentos científicos para obtenção de respostas para problemas (GIL, 2008).

Adicionalmente, Silva e Menezes (2005) classificam as pesquisas através de diversas formas, tais como: natureza, abordagem do problema, objetivos e procedimentos técnicos.

Neste contexto, verifica-se que em relação à natureza que o presente trabalho é classificado como pesquisa aplicada, uma vez que se procura gerar conhecimento a partir da aplicação das metodologias estudadas de maneira a atingir os objetivos específicos de estudos propostos, ou seja, promover o alcance de “*verdades e interesses locais*” (SILVA e MENEZES, 2005).

Quanto aos procedimentos pode ser considerado um estudo de caso com foco numa abordagem quantitativa, tendo em vista que o presente trabalho analisou dados para apresentar resultados (SILVA e MENEZES, 2005). Segundo Silva e Menezes (2005), tudo o que pode ser quantificável e vir a se tornar números e dados para análise e estudo assume essa classificação. Contudo, o presente trabalho também pode assumir representação qualitativa, pois, como descrito por Silva e Menezes (2005, p. 20) “*o ambiente natural é fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é peça fundamental*”.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois, segundo Mattar (1993), as pesquisas descritivas possuem objetivos bem definidos, os procedimentos são formais, as pesquisas são bem estruturadas e voltadas para a solução de problemas ou para a avaliação de alternativas de ações. Devem ser utilizadas quando o propósito for descrever as características de um grupo, estimar a proporção de elementos numa população específica que tenha determinada característica ou comportamento e descobrir ou verificar a existência de relação entre as variáveis.

Gil (2008, p.27) acrescenta que este trabalho pode ser classificado como descritivo, pois deve *“desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”*.

Com intuito de atingir o objetivo geral do estudo, utilizaram-se procedimentos técnicos de pesquisa documental e bibliográfica (documentação indireta), entrevistas (documentação direta) e estudo de caso. Primeiramente, a pesquisa bibliográfica foi desenvolvida a partir do estudo e da análise de obras de autores consagrados e de artigos e livros complementares (GIL, 2008).

Depois desta fase realizou-se a coleta de dados no local onde o fenômeno em estudo acontece (LAKATOS e MARCONI, 2003). Este levantamento ocorreu pela análise documental e entrevistas com os Diretores

Por fim, foi desenvolvido o estudo de caso que é caracterizado por Gil (2008) como sendo *“[...] o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado [...]”*.

O estudo de caso, frequentemente utilizado em estudos sociais, de acordo com Yin (2001), é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto.

Dentre as vantagens que levaram à escolha da modalidade de estudo de caso para este trabalho, Ventura (2015) afirma que:

Os estudos de caso têm várias aplicações. Assim, é apropriado para pesquisadores individuais, pois dá a oportunidade para que um aspecto de um problema seja estudado em profundidade dentro de um período de tempo limitado. Além disso, parece ser apropriado para investigação de fenômenos quando há uma grande variedade de fatores e relacionamentos que podem ser diretamente observados e não existem leis básicas para determinar quais são importantes (VENTURA, 2015).

O estudo de caso em questão foi delineado cruzando as informações decorrentes das análises da documentação direta relacionada aos resultados dos canais de distribuição cearenses utilizados pela Empresa C com a pesquisa bibliográfica e o estudo descritivo em questão.

4.2 População-Alvo

Levando em consideração que o Universo da pesquisa englobaria todos os distribuidores da indústria em estudo para o Estado do Ceará, optou-se por uma análise envolvendo apenas o Associado DEC (Distribuidor Especializado de Cosméticos) do Estado do Ceará.

O intuito desta escolha foi oferecer conclusões objetivas e direcionadas tendo em vista que os resultados do estudo de caso poderiam apontar em diferentes direções se considerado todo leque de distribuidores da empresa seja por estarem em diversos Estados da Federação seja por possuírem configurações diferentes em relação ao Associado DEC.

Ao mesmo tempo, a escolha do Associado DEC do Ceará se deu apoiada por Coughlan *et al.* (2002, p.112), pois, o autor afirma que quando a demanda dos usuários finais por sortimento e variedade for alta, um intermediário que possa obter economias de escala e de escopo trará um resultado financeiro melhor do que vendendo diretamente ao consumidor.

E o fato de a Empresa C ter direcionado somente ao Associado DEC, apesar de o Estado do Ceará contar com outros distribuidores de porte similar, se sustenta na afirmação de Sproesser (2001) quando este sugere que a quantidade de intermediários deva ser gerenciada cuidadosamente, pois, *“os intermediários podem contribuir com um efeito negativo à cadeia produtiva, quando não agregam valor ao produto e/ ou praticam margens muito elevadas em função do serviço prestado”*.

Assim sendo, o objeto de estudo deste trabalho é analisar de que forma a aplicação do Modelo Delta de Posicionamento direciona ações para o Associado DEC (Distribuidor Especializado de Cosméticos) do Estado do Ceará.

4.3 Técnica de Levantamento e Processamento de Dados

O levantamento de dados foi realizado por meio de uma apuração dos números do negócio no ERP² da empresa estudada com enfoque no distribuidor especializado de cosméticos do Estado do Ceará definido como amostra. Os números compõem parte da documentação indireta analisada neste estudo e têm o objetivo de mostrar a evolução dos resultados no distribuidor analisado tomando por base a aplicação do modelo de posicionamento escolhido.

A análise ocorrerá por meio de tabelas comparativas entre os períodos e o canal analisado e tais tabelas podem ser visualizadas para os períodos analisados no Apêndice 02. E em se tratando de análise, GIL (2008) afirma que:

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (GIL, 2008).

Para análise dos números e da definição de proposta de valor (posicionamento) determinada pela empresa no seu ciclo de gestão estratégica (planejamento estratégico anual de 2016) foram realizadas entrevistas com os quatro diretores da empresa (vide Apêndice 01).

A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados considerada como sendo uma forma racional de conduta do pesquisador, previamente estabelecida, para dirigir com eficácia um conteúdo sistemático de conhecimentos, de maneira mais completa possível, com o mínimo de esforço de tempo (ROSA; ARNOLDI, 2006, p17).

Ribeiro (2008 p.141) trata a entrevista como:

A técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objeto, que permitam conhecer sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento, o que significa que se pode ir além das descrições das ações, incorporando novas fontes para a

² ERP é uma sigla em Inglês que significa *Enterprise Resource Planning*, que, em português, significa Planejamento dos Recursos da Empresa. Pode-se entender que o software ERP é o sistema de informática responsável por cuidar de todas as operações diárias de uma empresa, desde o Faturamento até o balanço contábil, de Compras a fluxo de caixa, de apuração de impostos a Administração de Pessoal, de inventário de estoque às contas a receber, do ponto dos funcionários ao controle do maquinário da fábrica, enfim, todo o trabalho administrativo e operacional feito numa empresa (COLANGELO FILHO, 2001).

interpretação dos resultados pelos próprios entrevistadores (RIBEIRO, 2008 p.141).

Vale mencionar que o objetivo da análise é sempre procurar sentido e compreensão nos dados e informações coletados para embasar as conclusões do presente estudo.

5 ESTUDO DE CASO

Esta seção apresenta a empresa em estudo e, em seguida, a análise da aplicação parcial do Modelo Delta e as ações subsequentes recomendadas.

5.1 A Empresa C

A empresa foco deste estudo é uma empresa brasileira atuante no ramo de higiene pessoal e beleza. Iniciou suas atividades em 1986 e é detentora de marcas conceituadas no mercado cearense de higiene e beleza. Como já destacado anteriormente, a empresa não poderá ser identificada por motivos éticos, sendo a mesma tratada a partir daqui simplesmente como Empresa C.

A busca pela satisfação dos clientes fez com que a companhia realizasse investimentos constantes em pesquisas de matéria-prima, maquinários mais modernos, capacitação dos colaboradores e pesquisas de mercado, buscando sempre estar em sintonia com as necessidades e tendências do mercado de higiene pessoal e beleza, realizando ações de comunicação de marketing atuantes e dirigidas ao seu público-alvo.

Com uma capacidade de produção superior a 600 toneladas por mês, a empresa possui uma área de 13.700 m², localizada no Estado do Ceará, onde funciona também uma unidade própria de fabricação de embalagens plásticas, tornando a empresa autossuficiente neste quesito. A fábrica possui uma linha de produção com processos automatizados, softwares de gestão e matérias-primas, tendo um compromisso constante com o controle de produção e resíduos, o que reflete a preocupação com cumprimento das práticas de responsabilidade social garantindo que os seus produtos cheguem aos pontos de venda com alta qualidade e competitividade no mercado.

A empresa dispõe de uma linha de produtos voltados para higiene e limpeza focados em removedores de esmalte, acetonas, amoníacos, sabonetes íntimos, sabonetes antissépticos, xampus e condicionadores, linhas de cuidados

corporais e repelentes para insetos, dentre outros produtos em fase de pesquisa e desenvolvimento para posterior lançamento.

A estrutura de gestão da empresa é composta por quatro diretorias conforme a Figura 03, a seguir:

Figura 03. Organograma da empresa C – Núcleo Diretor.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A Diretoria Industrial é responsável pelo planejamento e controle de produção, sendo a Diretoria que responde diretamente pela área fabril, desde a produção da embalagem até o empacotamento dos produtos acabados, além de responder pela logística interna e externa.

A Diretoria de Marketing é a responsável pela definição da estratégia de promoção de vendas juntamente com a Diretoria Comercial, além das definições ligadas ao desenvolvimento de produtos e serviços direcionados aos clientes.

A Diretoria Administrativo-Financeira é a responsável pela gestão financeira, análise de crédito e cobrança, gestão de contratos e parte administrativa do negócio (DP, Gestão de RH, Recepção, dentre outras).

A Diretoria Comercial atuava na gestão das equipes de vendas, trade marketing e rotas nos devidos estados de atuação da empresa, trabalhando na captação e gestão da carteira de clientes nestas localidades e definição de estratégias comerciais.

Vale mencionar que a empresa C, utiliza-se de canais com extensões de 2 a 5 níveis para fazer com que seus produtos cheguem aos consumidores finais, com maior concentração em cadeias com 4 níveis.

A Presidência tomava as decisões mais centrais para o negócio, analisava e definia as estratégias de investimentos e atuava como conselheiro sobre as demais diretorias com o objetivo de não obstruir a autonomia de cada gestor de área.

No entanto, um conselho composto por toda Diretoria sempre se formava para a definição das estratégias gerais para o negócio e foi durante o Ciclo de Gestão Estratégica realizado ao final de 2016 que se deram conta da possibilidade de melhor definir seu posicionamento estratégico como uma forma de alavancar resultados e aprimorar os processos de gestão sobre os canais de distribuição.

Em entrevista com a Diretoria, foi relatado que este problema ocasionou-se principalmente por uma má escolha e direcionamento dos canais da empresa. Kotler (2000) afirma que a estrutura do canal que será mais apropriado para a organização dependerá da combinação das estratégias adotadas para melhor atrair os clientes finais nos segmentos-alvo, que por sua vez dependerão da organização e da habilidade dos intermediários em criar o valor relevante para as necessidades dos clientes. Isso corrobora com outro comentário colhido durante a entrevista, quando a diretoria percebeu que a Empresa C trabalhava até então sem um posicionamento adequado de marca formalmente implantado.

Na entrevista, a Diretoria também disse que muitas negociações baseadas em uma Política Comercial não tão bem delineada geraram ações oportunistas diante de falhas contratuais (PIGATTO e ALCÂNTARA, 2006), promovendo a canibalização de outros distribuidores, direcionando-os a outros produtos mais lucrativos, principalmente porque a Empresa C não possui qualquer acordo de exclusividade para a distribuição de seus produtos aos consumidores finais.

Depois de intensa discussão, a Diretoria optou pela implantação do Modelo Delta de Posicionamento Estratégico (HAX e WILDE II, 2001) direcionando-o ao seu principal canal de Distribuição, o Associado DEC do Ceará, e o impacto desta decisão sobre os resultados sobre este canal é o objeto deste estudo.

5.2 Implantação da Estratégia de Posicionamento

Como já citado por Hax e Wilde II (2001 apud TOLEDO, QUELOPANA e POLLERO, 2007), para adotar o posicionamento de Solução Total ao Cliente (*Customer Solution*), a empresa deve explorar uma oferta mais ampla de produtos e de serviços para satisfazer todas as necessidades do cliente. A proximidade com o cliente permitirá à empresa que esta se antecipe às suas necessidades, e opere em conjunto com ele para desenvolver produtos novos e diferenciados.

Já na opção de Aprisionamento no Sistema (*System Lock-in*), também segundo Toledo, Quelopana e Pollero (2007) a empresa deve concentrar-se em atrair, conquistar e reter os chamados complementadores, representados especificamente por fornecedores estratégicos de produtos e serviços, os quais complementam e integram a oferta da empresa, mediante alguma forma de aliança estratégica.

Dentro do escopo escolhido para este trabalho, a Empresa C optou por implantar ações que atendessem as três possíveis configurações dentro do Posicionamento de Solução Total para o Cliente (HAX e WILDE II, 2001), a saber: (1) redefinição da experiência do cliente; (2) escopo horizontal; e, (3) integração com o cliente, além de ações focadas na retenção de complementadores dentro do Posicionamento de Aprisionamento no Sistema. Para alcançar estas perspectivas foram sugeridas novas formas de atuação no Associado DEC do Estado do Ceará, conforme pode ser percebido no Quadro 01, na página a seguir.

A coluna (a) do Quadro 01 trata da Força de Vendas da empresa. Esta se concentra na atuação de vendedores (colaboradores celetistas) e representantes, tendo, estes últimos, foco exclusivo em atacados e atacarejos. Vale mencionar que o motivo da escolha deveu-se à percepção de importância do canal, existindo a preferência do uso de vendedores próprios para os canais mais estratégicos para o negócio.

Quadro 01. Definição da Estratégia de Posicionamento e Distribuição.

Classificação	Foco Comercial CE						
	Força de Vendas (a)	Acompanhamento de Trade (b)	Gestão por Sell In / Sell Out (c)	Mix de Produtos (d)	Tabela de Preços (e)	Canais de Relacionamento (f)	VPC (Verba de Propaganda Cooperada) (g)
Associado DEC	Vendedor	Sim	Sell Out	Trio e Capilar (30 itens)	D1	Visita do Vendedor Campanha Específica Visita de Gerente Promotores Trade	Até 5%
Distribuidor Generalista	Vendedor	Não	Sell Out	Trio e Capilar (30 itens)	D2	Visita do Vendedor Campanha Específica Visita de Gerente	Até 3%
Atacado Balcão	Representante	Não	Sell In	10 itens	A2	Visita do Vendedor Visita do Representante Campanhas por Volume Visita Gerente	Até 3%
Atacado com Distribuição	Vendedor	Não	Sell Out	15 itens	A1	Visita do Vendedor Visita do Representante Campanhas por Oportunidade (Individual) Visita Gerente	Até 3%
Atacarejo	Representante	Não	Sell In	15 itens	A2	Visita do Vendedor Visita do representante Campanhas por Oportunidade (Individual) Visita Gerente	Até 3%
Loja Especializada	Vendedor	Sim	Sell Out	30 itens	E2	Visita do Vendedor Campanha Específica Visita de Gerente Promotores Trade	Até 5%
Farma mais de SPDVs	Vendedor	Não	Sell Out	10 itens	V1	Visita do Vendedor Campanhas por Oportunidade (Individual) Visita Gerente	Até 3%
Varejo Regional (Mais que 5 Checkouts)	Vendedor	Sim	Sell Out	15 itens	V1	Visita do Vendedor Campanhas por Oportunidade (Individual) Visita Gerente	Até 3%
Varejo Nacional	Vendedor	Sim	Sell Out	15 itens	VN	Visita do Vendedor Visita do Representante Campanhas por Oportunidade (Individual) Visita Gerente	Até 3%
Distribuidor Institucional	Vendedor	Não	Sell Out	15 itens	A1	Visita do Vendedor Visita do Representante Campanhas por Oportunidade (Individual) Visita Gerente	Até 3%

Fonte: Adaptado pelo autor (2018).

A definição do uso ou não de equipes de Trade é o que trata o item (b) Acompanhamento de Trade. Optou-se por utilizar equipes de Trade nos canais com maior potencial de crescimento percebido, ou seja, o Associado DEC (Distribuidor Especializado de Cosméticos), Loja Especializada, Varejos Regionais com mais de cinco Checkouts e Varejos Nacionais foram os selecionados como foco das equipes de Trade da empresa para o Estado do Ceará. Essa análise de potencial foi definida pelo Lucro Presumido do canal e pela carteira de clientes do canal.

A utilização destas equipes também se tornou importante como forma de “*obter informações sobre consumidores finais e manter o controle*” (KOTLER, 2000, p.512). Ou seja, as equipes de Trade passaram a serem os olhos e ouvidos da empresa C nos distribuidores e varejistas, fornecendo informações importantes para um melhor acompanhamento dos canais de distribuição. Esse compartilhamento de informação facilita a atuação da Empresa C na definição de estratégias para que esta atinja seus objetivos da forma mais otimizada possível (ROSENBLOOM, 2002).

A coluna (c) do Quadro trata da Gestão por *Sell In* ou *Sell Out*. Em lojas de atacado ou atacarejo não existe uma preocupação com atuação do canal junto ao consumidor final tendo em vista que é considerado um canal menos estratégico, inclusive utilizando representantes. Estes atacados e atacarejos englobam lojas de periferia ou interior cujos faturamentos não compensam de forma lucrativa a utilização de equipes próprias da empresa, porém, são canais que a empresa precisa atender visando demandas futuras não priorizadas no planejamento atual e para garantir a presença na residência e na memória dos consumidores. A gestão por *Sell Out* é importante nos canais acompanhados por esta modalidade, pois, priorizam ações para facilitar o escoamento das vendas dos canais junto aos consumidores finais e minimizam o risco de devoluções de produtos por excesso de compra, o que costuma gerar prejuízos as operações do negócio.

A definição de Mix de produtos, coluna (d), foi realizada tomando por base a média de mixes já consumidos pelos canais analisados. Sua definição não seguiu uma regra específica, se baseando na experiência da Diretoria. Alguns números já praticados foram mantidos e outros foram arredondados para facilitar a atuação da

força de vendas e melhorar a positivação³ de itens dentre os mixes e linhas escolhidos.

A tabela de preços, item (e) do Quadro em análise, determina a estratégia de precificação praticada pela empresa em relação ao canal escolhido. Esta tabela pode ser visualizada no Anexo 01 deste trabalho. O potencial de volume de compra determina a amenização dos preços ou seu aumento junto a cada produto definido como mix do canal. O valor da Verba de Propaganda Cooperada também influencia no preço praticado junto a cada produto, quanto menor a verba, menor é o preço praticado no produto junto ao canal.

Os canais de Relacionamento, item (f) do Quadro, foram determinados com base na proximidade desejada com o destino das vendas e o potencial de compra do canal. Quanto maior o potencial de compra, mais canais de relacionamento a empresa destina ao canal de venda.

O item (g) trata da Verba de Propaganda Cooperada (VPC) definida para o canal. O valor é definido utilizando um percentual da compra do canal. No Distribuidor Especializado de Cosméticos e nas Lojas Especializadas foram destinados 5% do valor de compra, e para todos os demais foram definidos 3%. Tais percentuais foram determinados tomando por base os potenciais de compra dos canais.

A partir do quadro desenhado foram desdobradas ações táticas e operacionais (vide Planos de Ações no Apêndice 02) para garantir maior pulverização dos produtos nos canais escolhidos como base de atuação. Tais ações forma direcionadas à força de vendas, equipes de trade e corpo tático (supervisores e coordenadores) do negócio para que fossem implantadas e acompanhadas, sendo revisadas mensalmente nas reuniões de resultados da empresa. O foco aqui é integrar-se ao cliente nos diversos pontos de venda garantindo o início da redefinição da experiência com o cliente e uma integração maior com o mesmo, entendendo-se que a empresa C já possui relativo escopo horizontal (TOLEDO, QUELOPANA e POLLERO, 2007).

³ A positivação é um indicador da área comercial que mostra o número de itens vendidos dentre o total de itens disponíveis dentro do mix de produtos de uma empresa. Tem como objetivo melhorar o desempenho do vendedor diante de seu mix total de produtos.

Este quadro foi adaptado inicialmente a partir da definição de posicionamento estratégico para definição das ações junto ao Associado DEC, tendo sido complementado posteriormente para todos os demais canais da empresa. O DEC é um conceito de especialização em produtos de higiene pessoal e beleza e seu foco é no cliente de varejo pequeno e médio, através de serviços diferenciados, visando desenvolver e fortalecer este canal de distribuição (DEC BRASIL, 2011).

Devido à especialização na categoria, o mix trabalhado é diferenciado (chegando a média de 2.500 itens), o que permite ao pequeno varejo oferecer uma ampla variedade de produtos para satisfazer seu consumidor. Além disso, a venda fracionada por unidade permite a compra de uma maior variedade com menor investimento (DEC BRASIL, 2011)

O consultor de vendas é totalmente treinado para atender ao seu cliente com o melhor nível de informação possível sobre o mercado e produtos com uma alta frequência de visitas (no mínimo, semanal, podendo ser até diária), fazendo com que o pequeno varejo faça pedidos de reposição minimizando o seu investimento em estoque. O cliente do Associado DEC ainda pode contar com uma entrega rápida devido à informatização da equipe de vendas atrelada a uma logística especializada para atendê-los com total eficiência (DEC BRASIL, 2011).

O Associado DEC ainda oferece aos seus clientes a layoutização, possibilitando o aumento da demanda dos produtos da seção de Higiene Pessoal e Beleza através da correta exposição e mix de produtos personalizados por loja (DEC BRASIL, 2011).

Neste contexto, tendo em vista que alguns dos tópicos abordados no Quadro são de uso específico do ramo de cosméticos e da Empresa C, é importante descrevê-los:

- Acompanhamento de Trade: a empresa possui em seu quadro de colaboradores equipes especializadas em atuar nos pontos de venda com o objetivo de apoiar, pesquisar e melhorar a experiência de compra e utilização dos produtos providos pelas marcas da empresa pesquisada, bem como divulgá-las nos pontos de venda. Essas equipes multifuncionais englobam trabalhos de arrumação e ornamentação de pontos de venda, demonstrações de produtos, pesquisas de preços e práticas de concorrentes e seus produtos,

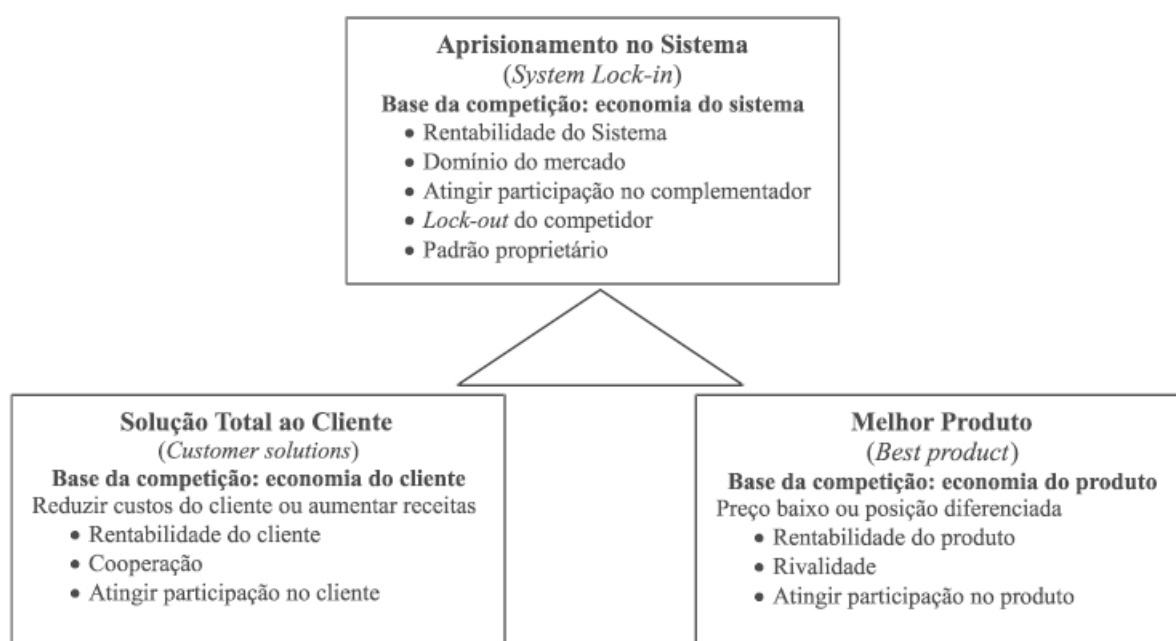
solução de problemas em pontos de venda e junto a clientes finais, além de oferecerem suporte a campanhas e ações promocionais patrocinadas ou não pela VPC (Verba de Propaganda Cooperada);

- Mix Trio: o Mix Trio é composto por três produtos: Removedor de Esmaltes, Água Oxigenada e Amoníaco. A empresa utiliza este linguajar interno para acompanhar alguns dos seus principais produtos de venda, que possui três marcas disponibilizadas aos consumidores atualmente;
- VPC (Verba de Propaganda Cooperada): é uma modalidade de propaganda que pode ser solicitada e utilizada juntamente com os canais escolhidos. Geralmente sua utilização resulta em ações específicas no ponto de venda tais como encartes, sorteios localizados, dentre outras ações possíveis, e geralmente possui a atuação direta da equipe de Trade ou da força de venda do canal para sua definição e aprovação;
- Gerador de Demanda: pode ser considerado um trabalho de Trade simplificado com foco em pesquisa local e arrumação e ornamentação de pontos de venda. Essa modalidade de atuação é exclusiva do Associado DEC e Lojas Especializadas e nela o profissional acompanha as rotas de visitas dos vendedores do Associado DEC a fim de dar-lhes suporte nas ações no PDV (apresentação dos produtos, emissão de pedidos, merchandising, dentre outras ações possíveis).
- Gestão por *Sell In* ou *Sell Out*: esta modalidade de gestão pode ser considerada uma prática do ramo de distribuição. Consiste em acompanhar a venda do distribuidor ao consumidor final (Gestão por *Sell Out*) ou a venda da empresa para o canal (Gestão por *Sell In*). Este tipo de gestão define para quem devem ser direcionados os esforços promocionais do negócio em relação ao canal escolhido e os esforços da equipe de vendas;

De acordo com Amui (2010), a tática de *Sell In* era muito usual, pressionando o canal para a formação de estoques, muitas vezes sobrecarregando o distribuidor com mais produtos do que ele tinha condições de vender e gerando

prejuízos tanto para o canal como para o fabricante. Desta forma, já há algum tempo percebeu-se a importância do *Sell Out*, que monitora a venda por meio da quantidade de produtos comercializados ao consumidor final e trata da venda ao canal como um processo de resuprimento. E neste caso, os fabricantes passaram a se preocupar com a eficiência do processo de atendimento ao consumidor, direcionando esforços para melhorar a venda e criar fidelização.

Figura 04. Representação Figurativa do Modelo Delta



Fonte: Adaptada de Hax e Wilde II (2001).

O foco da definição da estratégia de posicionamento e distribuição é garantir uma maior integração com o cliente (HAX e WILDE II, 2001). Os demais itens abordados e as estratégias definidas para cada um deles nas colunas de (a) a (g) do Quadro 01 buscam garantir o alcance dos demais requisitos, quais sejam: redefinição da experiência do cliente e escopo horizontal (HAX e WILDE II, 2001), além de atender um aspecto voltado ao Aprisionamento do Sistema (HAX e WILDE II, 2001) que é o aumento da participação no complementador.

A coluna (a) do Quadro 01 trata da Força de Vendas da empresa. Esta se concentra na atuação de vendedores (colaboradores celetistas) e representantes, tendo, estes últimos, foco exclusivo em atacados e atacarejos (Vide Anexo 03). Vale

mencionar que o motivo da escolha deveu-se a percepção de importância do canal, existindo a preferência do uso de vendedores próprios para os canais mais estratégicos para o negócio, ao mesmo tempo, existe uma atenção gerencial específica para este canal e a possibilidade de acompanhamento direto da Diretoria Comercial por conta da proximidade. Na fase de entrevistas, o Diretor Comercial deixou clara esta intenção. Este item da estratégia visa garantir uma maior integração com o cliente e uma melhor experiência de compra (HAX e WILDE II, 2001 *apud* TOLEDO, QUELOPANA e POLLERO, 2007) pela utilização de vendedores próprios junto ao Associado DEC, tendo em vista que os mesmos têm atuação exclusiva (não vendem outros produtos) e estão em contato direto e diário com a Empresa C, podendo atender demandas e solucionar problemas muito mais rapidamente.

A definição do uso ou não de equipes de Trade é o que trata o item (b) do Quadro 01, Acompanhamento de Trade. Optou-se por utilizar equipes de Trade nos canais com maior potencial de crescimento percebido, ou seja, o Associado DEC (Distribuidor Especializado de Cosméticos) e outros foram os selecionados como foco das equipes de Trade da empresa para o Estado do Ceará (Vide Anexo 02). Essa análise de potencial foi realizada com base nas perspectivas de faturamento do canal e pela carteira de clientes do mesmo.

A utilização destas equipes também se tornou importante como forma de *“obter informações sobre consumidores finais e manter o controle”* (KOTLER, 2000, p.512). Ou seja, as equipes de Trade passaram a serem os olhos e ouvidos da empresa C nos distribuidores e varejistas, fornecendo informações importantes para um melhor acompanhamento dos canais de distribuição. Esse compartilhamento de informação facilita a atuação da Empresa C na definição de estratégias para que esta atinja seus objetivos da forma mais otimizada possível (ROSENBLUM, 2002).

Na realidade, segundo Amui (2010), o trade marketing atua três fases: (1) suporte a vendas no contato com os canais, (2) suporte a área de marketing na definição de um plano de execução decorrente e adequado para vendas, (3) assumindo responsabilidades de melhorias de desempenho dos produtos no PDV, por meio de entendimento dos influenciadores e drivers de vendas que asseguram que a marca está acessível e no nível de qualidade esperado. Vale mencionar que o primeiro aspecto de atuação do Trade Marketing mencionado por Amui (2010)

ocorre diretamente sobre o Distribuidor (COUGHLAN *et al.*, 2002), o segundo diretamente sobre o Fabricante (ROSENBLOOM, 2002) e o terceiro aspecto sobre o Varejista (PARENTE, 2000).

Os itens (a) e (b) acima (vide Quadro 01) tratam de duas das três configurações possíveis para o Posicionamento de Solução Total para o Cliente, pois buscam (1) redefinir a experiência de compra do cliente e (2) promover uma maior integração com o cliente (TOLEDO, QUELOPANA e POLLERO, 2007). Reforçando este ponto, vale destacar que a Empresa C possui um SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) voltado ao consumidor final dos seus produtos, apesar de não existir nenhum processo específico voltado ao atendimento de reclamações e solução de problemas de seu cliente, o Associado DEC, o atendimento direcionado de um vendedor dedicado e a aproximação do Gerente Comercial e Diretor Comercial reforçam ações de aproximação com o canal de distribuição.

No entanto, tem-se como prerrogativas do modelo de Posicionamento escolhido a inclusão de equipes de Trade em outros canais de distribuição visando torná-los ainda mais lucrativos por meio de uma “*maior integração com os clientes e da melhora da experiência de compra dos mesmos*” (HAX e WILDE II, 2001 *apud* TOLEDO, QUELOPANA e POLLERO, 2007), muito embora a empresa só direcione a atuação destes profissionais para seus canais principais, conforme pode ser conferido no Quadro de Posicionamento por Canal, no Anexo 02.

A coluna (c) do Quadro 01 trata da Gestão por *Sell In* ou *Sell Out*. No caso do Associado DEC, a gestão por *Sell Out* é importante, pois, prioriza ações para facilitar o escoamento das vendas dos canais junto aos consumidores finais e minimizam o risco de devoluções de produtos por excesso de compra, o que costuma gerar prejuízos as operações do negócio.

Em entrevista com o Diretor Comercial, o mesmo afirmou que o acompanhamento do Associado DEC, assim como todos os demais canais, era por *Sell In*, ou seja, volume de compra. No entanto, percebendo a oportunidade de obter um melhor escoamento de seus produtos acompanhando diretamente a venda dos principais clientes do Distribuidor, a gestão foi alterada para *Sell Out*, conforme é visualizado no Quadro 01, e neste caso as ações de divulgação dos produtos passaram a ser feitas pelo Associado DEC através da VPC e as metas de *Sell Out* foram divididas entre as equipe de Trade. Este ponto visava atender ao aspecto

rentabilidade do cliente apontado pelo Modelo Delta para o Posicionamento de Solução Total para o Cliente (HAX e WILDE II, 2001 *apud* TOLEDO, QUELOPANA e POLLERO, 2007).

A definição de Mix de produtos, coluna (d) do Quadro 01, foi realizada tomando por base a média de mixes já consumidos pelos canais analisados. Sua definição não seguiu uma regra específica, se baseando na experiência da Diretoria. Algumas metas já praticadas foram mantidas e outras foram arredondadas para facilitar a atuação da força de vendas e melhorar a positivação⁴ de itens dentre as dezesseis linhas escolhidas para o Associado DEC, conforme pode ser visualizado na Tabela 01, na página seguinte. Vale mencionar que maior parte da meta, 42,99%, se direciona ao Trio (Acetona, Amoníaco e Água Oxigenada) e 37,62% à linha Capilar (xampu, reparador de pontas, máscara de tratamento capilar, creme para pentear e condicionador). Essa definição busca atender a configuração de Escopo Horizontal definida por Hax e Wilde II (2001 *apud* TOLEDO, QUELOPANA e POLLERO, 2007) que determina a necessidade de montar um pacote de produtos para satisfazer uma ampla gama de necessidades do cliente, no caso da empresa C um mix de produtos voltados para cuidados e higiene pessoal. Vale mencionar que a empresa já tentou se colocar na vanguarda ao tentar implantar, sem muito sucesso, o Posicionamento de melhor produto, porém, não conseguiu introduzir seus produtos rapidamente, procurando ser a primeira a lançá-lo, de modo a estabelecer um padrão dominante de oferta, conforme definiram Hax e Wilde II (2001 *apud* TOLEDO, QUELOPANA e POLLERO, 2007) para este tipo de posicionamento, apesar de conseguir garantir o menor preço para alguns produtos de suas linhas, atendendo à perspectiva de Economia do Cliente dentro do Posicionamento de melhor produto.

Ainda em relação ao Mix de Produtos, o escopo horizontal é outra condição para o Posicionamento de Solução Completa para o Cliente (HAX e WILDE II, 2001 *apud* TOLEDO, QUELOPANA e POLLERO, 2007). Neste caso, vale mencionar que a criação de mais produtos com foco em atender a todas as necessidades dos clientes é algo já bem trabalhado pela empresa em estudo, o que pode ser comprovado pelo recém-lançado repelente contra insetos. Cabe à mesma

⁴ A positivação é um indicador da área comercial que mostra o número de itens vendidos dentre o total de itens disponíveis dentro do mix de produtos de uma empresa. Tem como objetivo melhorar o desempenho do vendedor diante de seu mix total de produtos (PAULILLO, 2003).

manter o seu direcionamento na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e de embalagens cada vez mais funcionais como já vem realizando.

Tabela 01. Metas por Linha de Produto (Associado DEC)

Linhas de Produto	% Evolução 2015-2016	Meta Sell Out DEC 2017 MR\$
Linha Capilar	-3,09%	3,36
Linha Corporal	6,44%	0,42
Linha TRIO	-1,37%	3,79
Sabonete	15,35%	1,25
TOTAL	0,35%	8,82

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A tabela de preços, item (e) do Quadro 01, determina a estratégia de precificação praticada pela empresa em relação ao canal escolhido. Esta tabela pode ser visualizada no Anexo 01 deste trabalho. No julgamento dos preços praticados, o potencial de volume de compra determinou a amenização dos preços ou seu aumento junto a cada produto definido como mix do canal. O valor da Verba de Propaganda Cooperada também influencia no preço praticado junto a cada produto, pois, quanto menor a verba, menor é o preço praticado no produto junto ao canal.

Os canais de Relacionamento, item (f) do Quadro 01, foram determinados com base na proximidade desejada com o destino das vendas e o potencial de compra do canal. Quanto maior o potencial de compra, mais canais de relacionamento a empresa destina ao canal de venda. Este item do quadro, como já mencionado, também foca (1) redefinir a experiência de compra do cliente e (2) promover uma maior integração com o cliente (TOLEDO, QUELOPANA e POLLERO, 2007), porém, realizado de forma incompleta levando em consideração que os canais foram definidos para o Associado DEC com foco apenas na manutenção da venda. Neste caso, durante a definição de estratégias a Diretoria Comercial deixou expresso o interesse em manter uma aproximação direta com o canal, inclusive em vistas de acompanhamento com Gerente Comercial e equipes de venda, de forma a estreitar o relacionamento. Este interesse foi demonstrado no Ciclo de gestão Estratégia e, posteriormente, confirmado na fase de entrevistas.

O item (g) do Quadro 01 trata da Verba de Propaganda Cooperada (VPC) definida para o canal. O valor é definido utilizando um percentual da compra do canal. No Distribuidor Especializado de Cosméticos e nas Lojas Especializadas foram destinados 5% do valor de compra, e para todos os demais foram definidos 3% (Vide Anexo 02). Tais percentuais foram determinados tomando por base os potenciais de compra dos canais e não existia na época do Ciclo de gestão Estratégica política definida para tal, tendo sido uma das melhorias propostas para a nova estratégia de posicionamento escolhida.

Em entrevista realizada com a Diretoria de Marketing, a mesma relatou que a definição permitiu a descentralização de ações do marketing, aumentou o interesse do distribuidor nas ações promocionais, criando mais engajamento, e uma campanha específica foi criada (Encarte Mensal do Associado DEC).

Os itens (c), (e) e (g) do Quadro 01 focam na retenção do Associado DEC como complementar da oferta da Empresa C tendo que vista que esse é um dos objetivos da opção de Aprisionamento no Sistema (*System Lock-in*). Contudo, considerando que as estratégias definidas passam essencialmente por negociação de preços e o fornecimento de uma verba para propaganda (facilitando o *Sell Out*) definida com base na compra do distribuidor, acredita-se que a empresa poderia aprofundar mais esta relação para desenvolver um relacionamento verdadeiramente estratégico, tendo hoje basicamente uma relação de compra e venda associada a benefícios. Ou seja, possuindo apenas uma aplicação básica do Posicionamento de Aprisionamento no Sistema definido por Hax e Wilde II (2001 *apud* TOLEDO, QUELOPANA e POLLERO, 2007). A atuação dos geradores de demanda também visa complementar essa mesma perspectiva, oferecendo ao Associado DEC e ao varejista atendido pelo mesmo ações que favorecem ao escoamento dos produtos.

Em entrevista com a Diretora de Marketing, a mesma se disse aberta a realizar um Planejamento de Marketing conjunto com o Associado DEC de forma a garantir ações realmente conectadas entre a Empresa C e o canal, não se restringindo apenas a VPC, porém, tais ações seriam tratadas ao longo dos anos seguintes e de acordo com a evolução do faturamento do canal. A estratégia de preços também passaria a ser foco de discussão juntamente com o restante da Diretoria para existir a possibilidade de valores diferenciados para volumes ainda maiores, porém, essa decisão ainda não foi colocada em pauta tendo em vista a

perda de faturamento nos anos anteriores. Este item figuraria no item Economia do Cliente dentro do posicionamento de Solução Total para o Cliente (HAX e WILDE II, 2001 *apud* TOLEDO, QUELOPANA e POLLERO, 2007).

Esta subseção demonstrou as ações determinadas com o foco de se integrar ao cliente nos diversos pontos de venda garantindo o início da redefinição da experiência com o cliente e uma integração maior com o mesmo, entendendo-se que a empresa C já possui relativo escopo horizontal (HAX e WILDE II, 2001 *apud* TOLEDO, QUELOPANA e POLLERO, 2007). Também demonstrou que a Empresa C focou ações pontuais dentro do Posicionamento de Aprisionamento do Sistema e que não teve êxito ao tentar assumir o Posicionamento de Melhor Produto apesar de possuir alguns produtos de custo menor do que os similares de mercado.

5.3 Análise dos Resultados do Novo Posicionamento

Contando com a implantação das estratégias definidas para o Posicionamento 2017, a Empresa C obteve bons resultados em relação à venda do Associado DEC em 2016, possuindo um crescimento acumulado de 5,03% em relação às metas de 2017 para o primeiro semestre e um crescimento anual projetado de 7,85% em relação ao realizado no ano anterior, conforme pode ser visualizado na tabela 02, a seguir:

Tabela 02. Comparativo de Faturamento Associado DEC (2016/17)

Mês	Vendas DEC (MR\$)	Meta mensal DEC (MR\$)	%
jan/17	0,61	0,58	104,19%
fev/17	0,67	0,61	109,65%
mar/17	0,75	0,74	102,68%
abr/17	0,70	0,64	108,62%
mai/17	0,70	0,66	105,98%
jun/17	0,70	0,70	99,98%
Total Semestre	4,13	3,93	105,03%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

De acordo com a Tabela 03, percebe-se que a estratégia de manutenção de mercado pode surtir bons resultados com o aumento sensível da presença nos canais de distribuição. Esta retomada no número de PDV's positivados pelo Associado DEC em 2017 em relação a 2016 implicou também numa queda da média de faturamento mensal por cliente considerando o semestre. Contudo, apesar desta queda inicial no semestre em relação a 2016, esta já representa crescimento em relação a 2015.

Tabela 03. Comparativo do Número de PDV's Positivados

Exercício	PDV's Positivados DEC	Média por PDV	Média Mês
Real 2015	594	R\$ 12.238,95	R\$ 1.019,91
Real 2016	457	R\$ 19.034,39	R\$ 1.586,20
Real 2017 (1º semestre)	395	R\$ 9.437,89	R\$ 1.572,98
Meta 2017	450	R\$ 19.899,44	R\$ 1.658,29

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Desta maneira, estimava-se, até a apuração destes resultados, que a empresa gozaria de um crescimento ainda maior para o ano de 2017 do que o previsto nas metas para o exercício tendo em vista as condições do mercado inflacionário, onde os clientes têm buscado soluções mais baratas para itens de higiene pessoal e a Empresa C tem atuado nesta brecha com um posicionamento de Solução Completa (HAX e WILDE II, 2001 *apud* TOLEDO, QUELOPANA e POLLERO, 2007) com base na perspectiva de economia do cliente, ou seja, praticando preços mais competitivos que as marcas líderes de mercado em suas respectivas linhas de produtos.

Considerando, portanto, todos os resultados obtidos, acredita-se que as estratégias de posicionamento e distribuição definida pela empresa têm funcionado conforme planejado, direcionando os esforços promocionais e de venda para os canais mais adequados.

6 CONCLUSÃO

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise de como a definição do posicionamento estratégico pelo Modelo Delta de Hax e Wilde II impacta na gestão do principal canal de distribuição de uma empresa e quais resultados são possíveis construir por meio desta interação.

Os conceitos e conteúdos abordados para definição do posicionamento adotado permitiram a fixação de ações práticas no Distribuidor Especializado de Cosméticos e os respectivos frutos da aplicação de posicionamento no respectivo canal de distribuição permitiram uma análise direta sobre os resultados auferidos.

Ao se definir a estratégia de posicionamento adotada pela Empresa C, bem como definir planos claros de aplicação, gerou-se o entendimento de como a relação entre definições estratégicas (Posicionamento) e operacionais (Canais de Distribuição) em uma indústria de cosméticos se interligam. Essa interação positiva de gestão do canal de distribuição, atrelada a algumas ações complementares ligadas às configurações exigidas pelos Posicionamentos de Aprisionamento e Solução Total para Cliente, produziu resultado positivo de crescimento no faturamento da indústria sobre o canal escolhido. Concluindo-se que é possível, por meio dessa interação, e do modelo de gestão estratégica apresentado no estudo, criar um ambiente favorável para a construção do faturamento e melhor aproveitamento da carteira de clientes da organização em pauta.

Percebe-se que a definição do posicionamento escolhido, mesmo que parcialmente aplicado, ajudou na melhoria da relação da Empresa C com o Associado DEC de forma que ocorreu uma reconquista de parte do mercado perdido antes da aplicação do novo modelo, bem como ofereceu a clareza necessária para que o canal de distribuição pudesse ser acompanhado.

O Quadro 02, a seguir, enumera que ações foram desenvolvidas nas perspectivas dentro de cada tipo de posicionamento elencado pelo Modelo Delta, demonstrando a aplicação parcial do modelo escolhido, remetendo novamente a problemática deste estudo: De que forma a aplicação do modelo Delta de posicionamento direciona ações para um canal de distribuição?

Quadro 02. Posicionamentos, Perspectivas e Ações

Aprisionamento do Sistema	Solução Total para o Cliente
Perspectiva: Participação no Dec como complementar	Perspectiva: Redefinição da experiência do cliente
Ações: - Definição da Verba de propaganda Cooperada (VPC)	Ações: - Utilização de Equipes de Trade - Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) - Atuação dos geradores de demanda
Melhor Produto	Perspectiva: Escopo horizontal
Perspectiva: Economia do Cliente	Ações: - Definição de metas por linha de produtos - Lançamentos de novos produtos
Ações: - Política de Preços para o DEC (Tabela de Preços)	Perspectiva: Integração com o cliente
	Ações: - Utilização de Vendedores dedicados - Presença da Gerência Comercial - Presença da Diretoria Comercial

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Neste sentido, conclui-se que o posicionamento e a definição das estratégias dentro dos canais de distribuição escolhidos permitem a empresa maior clareza de atuação, maior foco em seus pontos fortes e melhor atuação no mercado. Além disso, faz com que clientes, que realmente se interessam pelos produtos oferecidos, sejam impactados com maior precisão e tenham experiências mais cômodas e positivas em suas compras. Desta forma, saber quem é o cliente/segmento foco de uma indústria e como os produtos serão disponibilizados aos mesmos produz crescimento e impacto positivo nos resultados de uma organização.

Dados os resultados observados neste estudo, percebe-se a necessidade de um aprofundamento em maior espaço maior de tempo de forma a observar o quanto a definição das estratégias de posicionamento definidas pelo Modelo Delta de Hax e Wilde II (2001) aplicadas é longeva na contribuição do crescimento do faturamento do Associado DEC, quanto tempo seria necessário para uma nova definição de foco para toda a indústria estudada em relação aos seus demais canais de distribuição e como esta redefinição impactaria nos resultados futuros do negócio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.

AAKER, David A. **Marcas *Brand Equity***: gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

ABA. O valor da marca *versus* o apelo do *commodity*, **ABA Jornal do Anunciante**. n. 51, ano IV, nov. 1994.

ALCANIZ, J.; LÓPEZ, N. **Estrategia de empresa y posicionamiento del producto en la indústria del automóvil: un análisis comparado**. *Economía Industrial*, n. 332, p. 29-42, 2000.

AMUI, Adriano. **Trade Marketing**. 1 ed. São Paulo: LCTE, 2010.

ANSOFF, H. Igor. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BAUDRILLARD, J. **O sistema dos objetos**. 4 ed. São Paulo: Perspectiva, 2000.

BLACKWELL, Roger. D. **Da criação ao mercado**: reinventando a cadeia de suprimento do varejo. São Paulo: Campus, 2001, 264 p.

BLESSA, Regina. **Merchandising no Ponto-de-venda**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

COBRA, M. H. N. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

COLANGELO FILHO, Lúcio. **Implantação de sistemas ERP (*Enterprise Resources Planning*)**: um enfoque de longo prazo. São Paulo: Atlas, 2001.

CONSOLI, M.A. **Proposta de um sistema de análise de captura de valor nos canais de distribuição com base fluxos de marketing**. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: USP, p. 152, 2005.

COUGHLAN, A. T.; ERIN, A.; LOUIS, W. S; EL-ANSARY, A,I. **Canais de marketing e distribuição**. Tradução Lúcia Simonini. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DAMASCENO, André. Posicionamento de marca. **Portal O Melhor do Marketing**. Disponível em: <http://omelhordomarketing.com.br/posicionamento-de-marca/>. Acesso em: 15 Nov, 2017.

DEC. **Quem somos?** Disponível em: <http://www.decbr.com.br/quem-somos.html>. Acesso em: 15 Nov, 2017.

FRANCO, Paulo Cesar de Oliveira. A importância da gestão estratégica de estoques e logística empresarial. **Linkedin**. (2015) Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/import%C3%A2ncia-da-gest%C3%A3o-estrat%C3%A9gica-de-estoques-e-log%C3%ADstica-franco>. Acesso em: 15 Nov, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008

HAX, Arnoldo C.; WILDE II, Dean L. **The Delta Project: Discovering new sources of profitability in a networked economy**. 1ª ed. New York: Palgrave, 2001.

_____. **The Delta Model: reinventing your business strategy**. 1ª ed. New York: Springer, 2010.

KAPFERER, J. **Strategic brand management**. 2 ed. New York: Free Press, 1992.

KATO, H. T. Estratégia e canais de marketing. **Revista de Administração UNISAL**, ano 1, n. 1, p. 1-20, 2004.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Tradução Cristina Yamagami. Revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

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

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LAMBIN, Jean-Jaques. **Marketing estratégico**. São Paulo: Ernesto Reichmann, 2000.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LOVELOCK, C. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise.** São Paulo: Atlas, 1993.

PAIVA, Flávio. Share of pocket. **Portal Coletiva.net.** 2003. Disponível em: <http://coletiva.net/colunas/2003/01/share-of-pocket/>. Acesso em: 15 Nov, 2017.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia.** São Paulo: Atlas, 2000, 388p.

PAULILLO, Gustavo. 8 indicadores de vendas que todo profissional deveria usar. **Agendor Blog.** 2003. Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/indicadores-de-vendas/>. Acesso em: 15 Nov, 2017.

PIGATTO, G.; ALCÂNTARA, R. L. C. Relacionamento Colaborativo nos Canais de Distribuição. In: ZUIN, L. F. S.; QUEIROZ, T. R.(Org.). **Agronegócio: gestão e inovação.** São Paulo: Saraiva, 2006. p. 133-166.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 18 ed. São Paulo-SP: Campus, 1986.

PRIBERAM. Posicionamento. **Dicionário Priberam.** Disponível em: <https://www.priberam.pt/dlpo/posicionamento>. Acesso em: 15 Nov, 2017.

RANDAZZO, S. **A criação de mitos na publicidade.** Rio de Janeiro, Rocco, 1997.

RIBEIRO, Elisa Antônia. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. **Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais,** Araxá/MG, n. 04, p.129-148, maio de 2008. Disponível em: http://www.academia.edu/6458776/A_perspectiva_da_entrevista_na_investigacao_qualitativa. Acesso em 15 Nov, 2017

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: a batalha por sua mente.** 20 ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

ROSA, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto; ARNOLDI, Marlene Aparecida Gonzalez Colombo. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para a validação dos resultados.** Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2006. 112 p.

ROSENBLOOM, Bert. **Canais de Marketing: uma visão gerencial.** Tradução Adalberto Belluomini *et al.* São Paulo: Atlas, 2002.

SANT'ANNA, Armando. **Propaganda: Teoria, técnica e prática.** 7 ed. São Paulo: Atlas; 1998.

SANTOS, Júlio Cesar S. Você conhece os principais canais de distribuição? **Portal Administradores.com**. 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/principais-canais-de-distribuicao/56942/>. Acesso em: 15 Nov, 2017.

SECCO, Arielli. Trade Marketing: conceito e atribuições da área. **Clube do Trade**. 2017. Disponível em: <https://clubedotrade.com.br/blog/trade-marketing/>. Acesso em: 15 Mar, 2018.

SILVA, Alaine. Posicionamento e marca. **Portal InfoEscola**. Disponível em: <https://www.infoescola.com/comunicacao/posicionamento-e-marca/>. Acesso em: 15 Nov, 2017.

SILVA, Andrea. L. **A adoção de tecnologia de informação em canais de distribuição**. 1999, 144 f. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia e Administração/Universidade de São Paulo. São Paulo.

SILVA, Edna Lúcia da. MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4 ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em: < https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjFwMfMtrTNAhWFqB4KHeHDA9AQFggcMAA&url=https%3A%2F%2Fprojetos.inf.ufsc.br%2Farquivos%2FMetodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf&usq=AFQjCNGI-LZ5rkj7EV5xsattKMyssorfqA&bvm=bv.124817099,d.dmo>. Acesso em: 05. Junho 2016.

SPROESSER, R.L. Gestão estratégica do comércio varejista de alimentos. In: BATALHA, M. (coord.). Gestão Agroindustrial. **GEPAL**. São Paulo: Atlas, v 1, p. 215-261, 2001.

TOLEDO, Geraldo Luciano. Marketing e Varejo. In: ANGELO, Cláudio Felisoni de (coordenador). **Varejo: modernização e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 1994.

TOLEDO, Geraldo Luciano; QUELOPANA, Eliana Marroquin; POLLERO, Álvaro Castroman. Posicionamento estratégico e liderança em mercado globalizado sob o enfoque do Modelo Delta: o caso de uma holding latino-americana líder em P&D&I. **Organ. Soc.** vol.14 no.41 Salvador Apr./June 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302007000200007. Acesso em: 15 Nov, 2017.

TONDATO, C. **Caracterização dos Canais de Marketing de Uva de Mesa na Região Noroeste do Estado de São Paulo**. Campo Grande. Departamento de Economia e Administração. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 2006, 151 p. Dissertação de Mestrado.

VENTURA, Magda Maria. **O estudo de caso como modalidade de pesquisa**. Disponível em: http://unisc.br/portal/upload/com_arquivo/o_estudo_de_caso_como_modalidade_de_pesquisa.pdf. Acesso em: 05. Junho 2016.

VIEIRA, R. S. G.; MELLO, S. C. B.; DELBRÜCKE, F; E CORDEIRO, A. T. (Re) Desenhando os canais de marketing: 'o novo' papel dos intermediários da cadeia de distribuição. **XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Ouro Preto. 2003. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2003_tr0503_1573.pdf. Acesso em: 15 Nov, 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE 01. ROTEIRO DE ENTREVISTAS

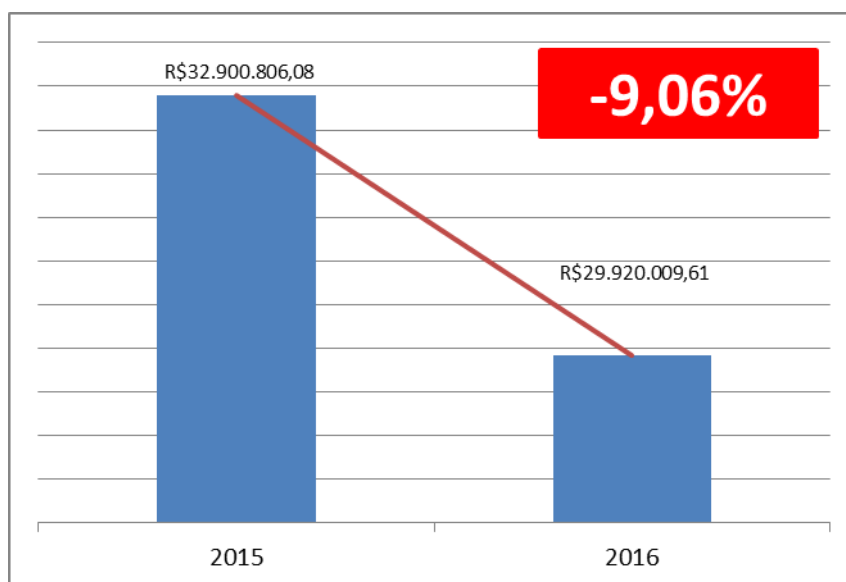
Entrevistado: _____ Data: ____/____/2017

1. Em sua opinião, quais fatores levaram a queda de faturamento da empresa em 2016 em relação a 2015?
2. Como é realizado o acompanhamento do DEC? Pode ser melhorado?
3. Em sua opinião, o que os nossos canais de distribuição mais procuram em nosso mercado?
4. Sobre o que os clientes mais reclamam? Como a empresa deveria se posicionar em relação a isso?
5. Qual a melhor estratégia no mercado a ser adotada? Vencer com qualidade superior? Vencer com o melhor serviço? Vencer com menores preços?
Justifique:
6. O que o posicionamento escolhido mudaria na estratégia de trade de empresa?
7. Que ações você sugeriria dentro deste novo posicionamento?
8. Como determinar nossa estratégia de precificação?

APÊNDICE 02. ANÁLISE DE RESULTADOS

Motivo de existência de qualquer empresa e parte final de todo processo de planejamento, a geração de resultados é o fruto de uma estratégia bem elaborada e bem executada, sobre isso, foram levantados os resultados da empresa nos exercícios de 2015 e 2016 e foram observados pontos importantes a serem destacados. A seguir, mostram-se os resultados da empresa entre esses exercícios, relacionando a evolução do faturamento neste período.

Gráfico 01. Evolução do Faturamento Geral (2015/16).



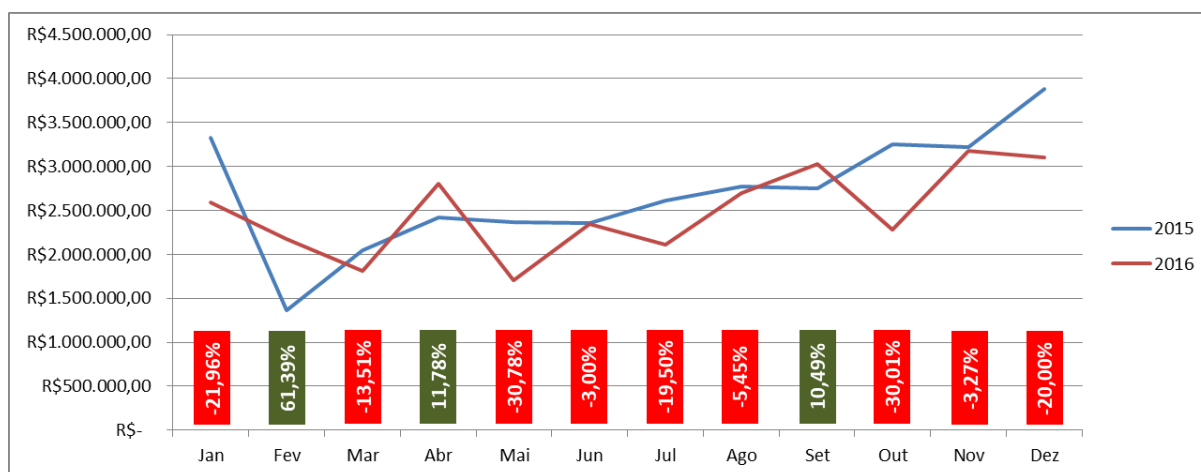
Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

No gráfico 01 estão os totais faturados pela empresa entre os dois anos analisados. Neles se pode observar uma queda acentuada no faturamento anual, que acabou por representar uma queda ainda maior na sua participação de mercado considerando a inflação nos preços das matérias-primas. Ainda no gráfico 01 está a descrição da evolução deste mesmo indicador, mês a mês, para os exercícios de 2015 e 2016.

Na evolução nos meses é perceptível uma maior oscilação nos resultados de 2016 em relação a 2015. A evolução do faturamento no ano de 2015 foi mais constante e isso pode ter ocorrido (1) pelo fato de a empresa ter atendido mais

clientes que em 2016 (esta análise será aprofundada posteriormente), (2) pelo fato do ano ter sido considerado mais proveitoso para o varejo, (3) pelo medo de investimento em estoques por parte das distribuidoras e (4) pela redução da operação de um grande cliente da empresa. Em suma, no ano de 2016, a empresa em estudo só obteve três meses positivos em relação ao ano de 2015.

Gráfico 02. Evolução do Faturamento Mensal (2015/16).

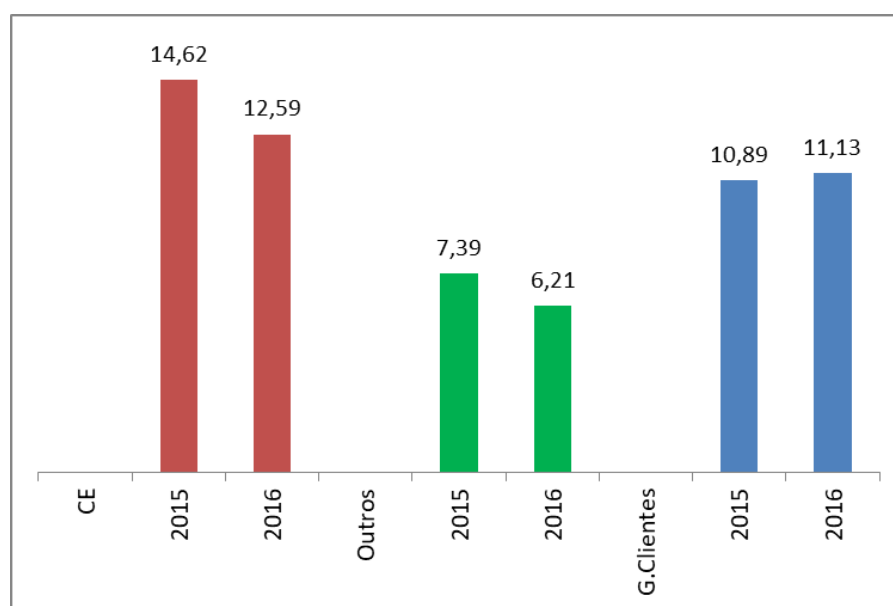


Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Aprofundando esta análise, apresenta-se, no gráfico seguinte, como se comportaram os resultados de acordo com as regiões de atuação da empresa, com foco no Ceará, demais estados e grandes clientes, ou seja, os dados abaixo mostram a relação de faturamento de acordo com a divisão atual de regionais da empresa.

Neste gráfico, se percebe uma queda sensível no faturamento nas regiões com coordenação das equipes de vendas (regiões com atuação de equipes de vendedores e representantes), ou seja, uma queda na atuação do mercado direto criado pela empresa, enquanto nos grandes clientes ocorreu um leve crescimento, que basicamente foi construído por poucos clientes como poderá ser visto nas análises a seguir.

Gráfico 03. Evolução do Faturamento por Regionais (2015/16).



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Na tabela a seguir está a lista dos 20 principais clientes da empresa nos anos analisados, e como se comportaram em questões de faturamento.

Tabela 01. Descrição evolutiva dos 20 principais clientes (2015/16).

CLIENTES	% VAR	R\$ VAR
J SLEIMAN & CIA LTDA	19,65%	R\$ 1.428.781,87
G M DISTRIBUIDORA DE COSMETICOS LTDA	26,79%	R\$ 133.915,84
ATACADAO DE ESTIVAS E CEREAIS RIO DO PEIXE LTDA	4,99%	R\$ 89.338,62
AGM COMERCIO E DISTRIBUIDORA DE MAT DE PERFUMARIA E LIMPEZA LTDA	6,86%	R\$ 63.351,25
EMPREENDIMENTOS PAGUE MENOS S/A	21,51%	R\$ 55.605,87
FRANCISCO RODRIGUES DE ALMEIDA	12,57%	R\$ 45.991,76
TALIMPO COMERCIO PRODUTOS DE LIMPEZA LTDA	5,84%	R\$ 25.310,26
GERARDOS DISTRIBUIDORA LTDA	-0,35%	-R\$ 1.314,00
STALO COMERCIO DISTRIBUICAO E REPRESENTACOES LTDA ME	-0,25%	-R\$ 1.410,33
BECHARA SULEIMAN & CIA LTDA	-9,85%	-R\$ 48.781,98
MERCANTIL NOVA ERA LTDA	-7,38%	-R\$ 69.347,76
BOULEVARD DISTRIBUIDORA LTDA	-22,83%	-R\$ 79.527,08
R. DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS DE HIGIENE E BELEZA LTDA	-22,21%	-R\$ 125.955,52
CLEOMAR DA SILVA BRANDAO ME	-38,77%	-R\$ 130.863,26
TAPAJOS PERFUMARIA LTDA	-63,36%	-R\$ 219.423,12
FRONTEIRAS DISTRIBUIDORA LTDA	-23,16%	-R\$ 220.599,96
PEDRO DE OLIVEIRA	-58,01%	-R\$ 232.748,22
JOTUJE DISTRIBUIDORA LTDA	-42,31%	-R\$ 517.011,88
SB COMERCIO LTDA	-64,27%	-R\$ 561.375,44
COMERCIAL IBIAPINA LTDA	-34,16%	-R\$ 746.166,34

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Nestes principais clientes estão envolvidas todas as regiões e não somente os classificados como Grandes Clientes na análise anterior. Neles ocorreu queda no faturamento observando o total dos mesmos e destes apenas sete obtiveram crescimento, o que não foi suficiente para suprir a queda dos demais.

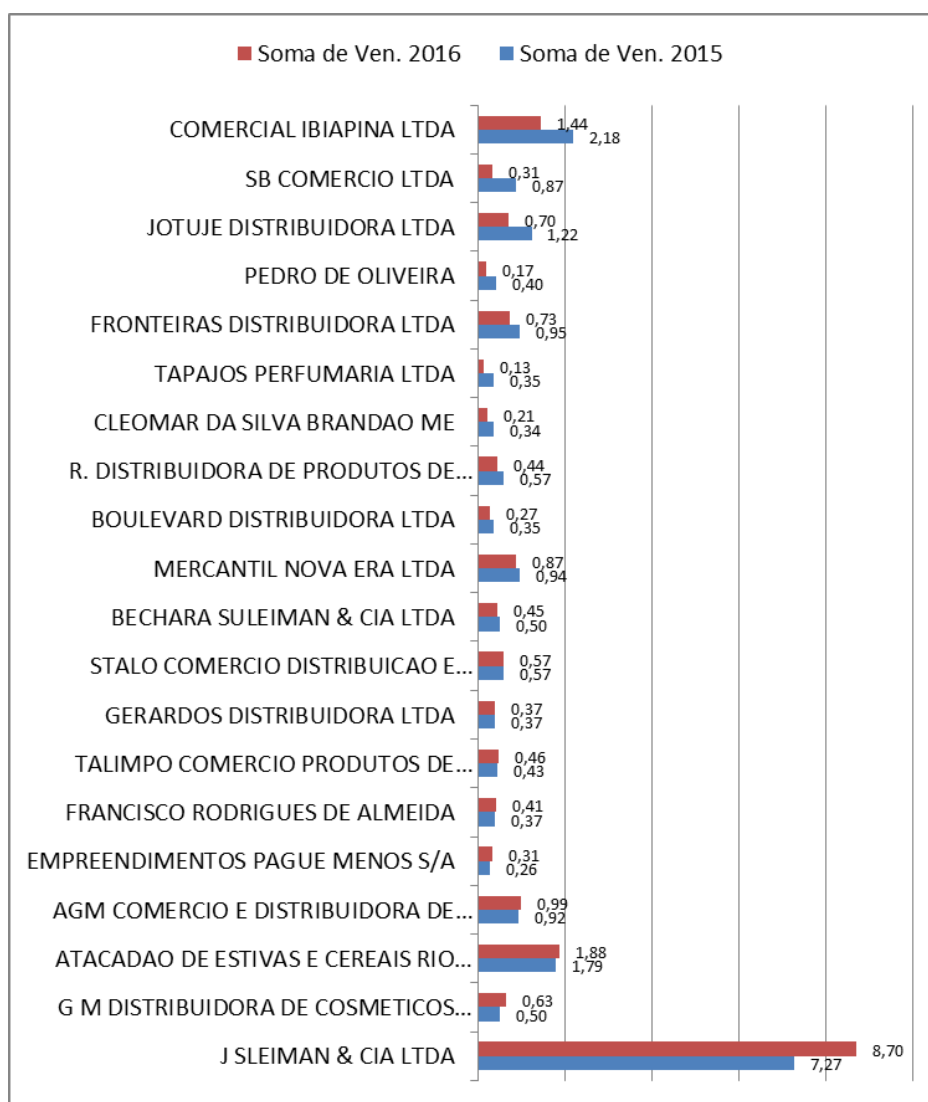
Consideram-se os grandes clientes como os responsáveis pelo grande faturamento da organização e provedores do sustento de boa parte da operação do negócio. E nesta análise foi observado que muitos destes clientes da empresa sofreram significativa queda sem necessariamente ocorrer um trabalho de resgate, ou um plano “B” para garantir que, mesmo com a queda inevitável do rendimento gerado por alguns clientes, o resultado geral do negócio não fosse afetado, o que não ocorreu neste caso. Os clientes citados geraram a queda do faturamento da empresa e nenhuma ação concreta de resgate foi executada.

A ausência desta ação de resgate destaca o descaso mencionado por Rosenbloom (2002) em relação ao canal de distribuição em comparação com a atenção dada às outras três variáveis do composto de marketing: preço, produto e promoção, isso se comprova pelo fato de a empresa realizar costumeiramente campanhas ostensivas de divulgação em diversos meios de comunicação, além de estratégias voltadas ao ponto de venda varejista, sem, no entanto, se voltar para os canais distribuidores.

Além disso, tem-se na tabela 02 o volume de clientes atendido pela empresa e a relação da mesma com estes.

Observa-se que, entre os dois anos analisados, ocorreu a concentração da venda: 15% a menos de clientes atendidos e média de vendas 5% maior por cada cliente. Se este cenário tivesse ocorrido com faturamento estável ou crescente, sendo compensado com uma venda maior por cliente, seria considerado, ainda com cautela, de forma positiva. Contudo, este contexto associado à queda no faturamento representa grande risco, pois, nele ocorre a centralização de vendas e perda de força de algumas grandes contas.

Gráfico 04. Evolução dos 20 principais clientes (2015/16).



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Tabela 02. Evolução do Número de Clientes (2015/16).

ANO	Número de Clientes	Média por Cliente	Média Mês
2015	566	R\$ 58.826,48	R\$ 4.902,21
2016	487	R\$ 61.542,70	R\$ 5.128,56

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Ainda para exemplificar o risco da centralização de clientes observa-se a tabela a seguir que demonstra a evolução das vendas (Faturamento) por segmento de cliente.

Tabela 03. Evolução do Faturamento por Segmento de Clientes (2015/16).

SEGMENTOS DE CLIENTES	FAT 2015	FAT 2016	% Var	R\$ Var
DISTRIBUIDOR	R\$ 17.941.482,14	R\$ 16.644.146,66	-7,23%	-R\$ 1.297.335,48
ATACADISTA	R\$ 6.261.844,82	R\$ 5.037.917,79	-19,55%	-R\$ 1.223.927,03
LOJA ESPECIALIZADA	R\$ 2.754.576,43	R\$ 2.277.868,00	-17,31%	-R\$ 476.708,43
ATACADO E DISTRIBUICAO	R\$ 2.166.506,14	R\$ 2.126.445,84	-1,85%	-R\$ 40.060,30
VAREJO	R\$ 1.895.482,54	R\$ 1.722.865,53	-9,11%	-R\$ 172.617,01
ATACAREJO	R\$ 1.134.907,58	R\$ 853.268,42	-24,82%	-R\$ 281.639,16
VAREJO E DISTRIBUICAO	R\$ 413.039,72	R\$ 406.227,32	-1,65%	-R\$ 6.812,40
LICITACAO	R\$ 262.667,97	R\$ 210.002,24	-20,05%	-R\$ 52.665,73
FARMA	R\$ 259.862,16	R\$ 314.163,87	20,90%	R\$ 54.301,71
INSTITUCIONAL	R\$ 120.496,82	R\$ 91.899,09	-23,73%	-R\$ 28.597,73
SALAO DE BELEZA	R\$ 8.900,98	R\$ 9.640,28	8,31%	R\$ 739,30

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Analisando as informações por segmento de cliente, percebe-se mais um impacto da concentração de vendas. Em praticamente todos os segmentos de clientes a empresa obteve queda, sendo percentualmente mais acentuado nos segmentos de Atacado, nas linhas do canal de vendas mais próximos ao PDV e consumidores. Sabe-se que nos clientes desse segmento, em algumas regiões, a empresa disputa espaço com os próprios distribuidores, que também buscam operar nestes atacados. Mesmo levando em consideração a possibilidade de que a empresa pode deixar de atender aos atacados e atacarejos para que os mesmos sejam atendidos pelos distribuidores, o que vem ocorrendo é que a queda de faturamento nos atacados, atacarejos, varejos e lojas especializadas, não vem sendo compensada pelos distribuidores, que também representam queda nesta análise. Portanto, a estratégia de centralização da venda deve ser concebida de forma que sempre se possa mensurar se o resultado está sendo transferido ou simplesmente a empresa está perdendo espaço no mercado.

Tabela 04. Evolução do Faturamento no Ceará (2015/16).

ESTADOS	FAT 2015	FAT 2016	% Var	R\$ Var
CE	R\$ 24.418.838,92	R\$ 22.845.178,88	-6,44%	-R\$ 1.573.660,04

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Conforme pode ser visualizado na Tabela 04, o Ceará, principal mercado e onde se localiza a indústria, foi responsável uma queda de R\$ 1,57 milhões no

faturamento da Empresa C. No Estado, grande parte da queda se deu nos segmentos de Atacado (14,05%, - R\$ 624.644,09), Atacarejo (20,51%, - R\$ 198.229,07) e Lojas Especializadas (21,59%, -R\$ 473.224,33).

ANEXO 01. TABELA DE PREÇOS

	DISTRIBUIDOR						ATACADO				Grandes Redes		VAREJO				ESPECIALIZADA						IMPOSTO		
	D1	sem IPI	D2	sem IPI	D3	sem IPI	A1	sem IPI	A2	sem IPI	Grandes Redes /Nac	sem IPI	V1	sem IPI	V2	sem IPI	E1	sem IPI	E2	sem IPI	E3	sem IPI	%		
MARCA 3	0,83	0,68	0,88	0,72	0,91	0,74	0,91	0,74	0,93	0,76	1,06	0,87	0,92	0,76	0,95	0,78	0,88	0,72	0,92	0,76	0,95	0,78	1,22	22	
	6,22	5,10	6,40	5,25	6,60	5,41	6,72	5,51	6,86	5,62	7,69	6,30	7,04	5,77	7,26	5,95	6,40	5,25	6,72	5,51	6,93	5,68	1,22	22	
	0,83	0,68	0,88	0,72	0,91	0,74	0,91	0,74	0,92	0,76	1,06	0,87	0,92	0,76	0,95	0,78	0,88	0,72	0,92	0,76	0,95	0,78	1,22	22	
	2,00	1,64	2,10	1,72	2,10	1,72	2,10	1,72	2,10	1,72	2,10	1,72	2,10	1,72	2,10	1,72	2,10	1,72	2,10	1,72	2,10	1,72	1,22	22	
	18,00	14,75	18,89	15,49	18,89	15,49	18,89	15,49	18,89	15,49	18,89	15,49	18,89	15,49	18,89	15,49	18,89	15,49	18,89	15,49	18,89	15,49	1,22	22	
	1,49	1,22	1,57	1,29	1,62	1,33	1,67	1,37	1,67	1,37	1,73	1,42	1,65	1,35	1,70	1,39	1,57	1,29	1,66	1,36	1,70	1,39	1,22	22	
	6,08	4,98	6,44	5,28	6,62	5,43	6,76	5,54	6,91	5,66	7,09	5,81	7,09	5,81	7,31	5,99	6,76	5,54	7,10	5,82	7,31	5,99	1,22	22	
	8,31	7,76	8,80	8,23	9,06	8,47	9,24	8,64	9,43	8,81	10,57	9,87	9,68	9,05	9,98	9,33	8,80	8,23	9,24	8,64	9,53	8,90	1,07	7	
	18,64	17,42	19,75	18,46	20,35	19,02	20,74	19,38	21,16	19,77	23,70	22,15	21,73	20,31	22,38	20,92	19,75	18,46	20,74	19,38	21,36	19,97	1,07	7	
	4,57	4,35	5,11	4,87	5,27	5,02	5,37	5,11	5,48	5,22	6,14	5,84	5,62	5,36	5,79	5,52	5,37	5,11	5,64	5,37	5,81	5,53	1,05	5	
	8,06	7,67	9,02	8,59	9,29	8,85	9,47	9,02	9,66	9,20	10,83	10,31	9,92	9,45	10,22	9,74	9,47	9,02	9,95	9,47	10,25	9,76	1,05	5	
	16,15	15,38	20,20	19,24	20,81	19,82	21,21	20,20	21,63	20,60	24,24	23,09	22,22	21,16	22,89	21,80	21,21	20,20	22,27	21,21	22,94	21,85	1,05	5	
	14,21	13,53	14,21	13,53	14,21	13,53	14,21	13,53	14,21	13,53	17,06	16,24	17,06	16,24	17,57	16,74	14,21	13,53	14,21	13,53	14,21	13,53	1,05	5	
	11,11	10,58	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,05	5	
	0,15	0,15	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16	0,17	0,17	0,19	0,19	0,17	0,17	0,18	0,18	0,16	0,16	0,17	0,17	0,17	0,17	1,00	0	
MARCA 2	1,72	1,61	1,82	1,70	1,88	1,76	1,82	1,70	1,86	1,74	2,19	2,04	2,01	1,87	2,07	1,93	1,91	1,79	2,01	1,88	2,07	1,93	1,07	7	
	23,02	21,51	23,02	21,51	23,02	21,51	23,02	21,51	23,02	21,51	23,02	21,51	23,02	21,51	23,02	21,51	23,02	21,51	23,02	21,51	23,02	21,51	1,07	7	
	8,40	8,00	8,90	8,48	9,17	8,73	8,90	8,48	9,08	8,65	9,35	8,90	9,79	9,33	10,09	9,61	9,35	8,90	9,82	9,35	10,11	9,63	1,05	5	
	8,40	8,00	8,90	8,48	9,17	8,73	8,90	8,48	9,08	8,65	9,35	8,90	9,79	9,33	10,09	9,61	9,35	8,90	9,82	9,35	10,11	9,63	1,05	5	
	2,64	2,52	2,80	2,67	2,89	2,75	2,80	2,67	2,86	2,72	2,94	2,80	3,08	2,94	3,18	3,03	2,94	2,80	3,09	2,94	3,18	3,03	1,05	5	
	4,81	4,58	5,10	4,86	5,25	5,00	5,10	4,86	5,20	4,95	5,36	5,10	5,61	5,34	5,78	5,50	5,35	5,10	5,62	5,35	5,79	5,51	1,05	5	
	8,08	7,70	8,57	8,16	8,82	8,40	8,57	8,16	8,74	8,32	9,43	8,98	9,42	8,98	9,71	9,24	9,00	8,57	9,45	9,00	9,73	9,27	1,05	5	
	10,43	9,94	11,06	10,53	11,39	10,85	11,06	10,53	11,28	10,74	11,61	11,06	12,16	11,58	12,53	11,93	11,61	11,06	12,19	11,61	12,56	11,96	1,05	5	
	18,04	17,18	19,12	18,21	19,69	18,75	19,12	18,21	19,50	18,57	22,94	21,85	21,03	20,03	21,66	20,63	20,07	19,12	21,08	20,07	21,71	20,68	1,05	5	
	42,84	40,80	45,41	43,24	46,77	44,54	45,41	43,24	46,32	44,11	54,49	51,89	49,95	47,57	51,45	49,00	47,68	45,41	50,06	47,68	51,56	49,11	1,05	5	
	35,00	33,33	35,00	33,33	35,00	33,33	35,00	33,33	35,00	33,33	35,00	33,33	35,00	33,33	35,00	33,33	35,00	33,33	35,00	33,33	35,00	33,33	1,05	5	
	35,00	33,33	35,00	33,33	35,00	33,33	35,00	33,33	35,00	33,33	35,00	33,33	35,00	33,33	35,00	33,33	35,00	33,33	35,00	33,33	35,00	33,33	1,05	5	
	1,70	1,70	1,81	1,81	1,86	1,86	1,90	1,90	1,93	1,93	2,17	2,17	1,99	1,99	2,05	2,05	1,90	1,90	1,99	1,99	2,05	2,05	1,00	0	
	MARCA 1	0,60	0,49	0,64	0,52	0,66	0,54	0,64	0,52	0,65	0,53	0,76	0,63	0,70	0,57	0,72	0,59	0,67	0,55	0,70	0,58	0,72	0,59	1,22	22
		0,60	0,49	0,64	0,52	0,66	0,54	0,63	0,52	0,65	0,53	0,76	0,63	0,70	0,57	0,72	0,59	0,67	0,55	0,70	0,58	0,72	0,59	1,22	22
0,60		0,49	0,64	0,52	0,66	0,54	0,63	0,52	0,65	0,53	0,76	0,63	0,70	0,57	0,72	0,59	0,67	0,55	0,70	0,58	0,72	0,59	1,22	22	
1,31		1,07	1,39	1,14	1,43	1,17	1,39	1,14	1,42	1,16	1,66	1,36	1,53	1,25	1,57	1,29	1,45	1,19	1,53	1,25	1,57	1,29	1,22	22	