

**SISTEMAS DE CANAIS DE  
DISTRIBUIÇÃO:  
UM ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA  
ALIMENTÍCIA MINEIRA**

*Ana Márcia Pádua de Almeida*<sup>1</sup>

**RESUMO**

Entendido como um sistema aberto formado por um conjunto de empresas interdependentes, que tem como responsabilidade permitir o escoamento do produto, do fabricante até o consumidor final, o canal de distribuição pode se tornar uma fonte importante de vantagem competitiva para qualquer organização, desde que bem escolhido e bem administrado ao longo do tempo.

Dentro dessa perspectiva, o estudo de caso realizado no escopo dessa pesquisa, feito através do levantamento de dados primários e secundários, teve como objetivo analisar as alterações ocorridas nos canais de distribuição adotados pela indústria alimentícia brasileira nos últimos anos, enfocando os aspectos que levaram a tais alterações.

Verificou-se portanto que, no caso da empresa pesquisada, as principais fontes de mudanças em seu sistema de distribuição estão nas alterações verificadas em seu ambiente de negócios. A empresa passou então a adotar uma estrutura de multicanaís, com políticas diferenciadas para cada um deles, em contraposição ao único canal indireto utilizado até então.

**INTRODUÇÃO**

O sistema logístico, que engloba além da logística de produção, os programas de distribuição física, canais de distribuição e armazenamento e estoques, sempre foi visto como um conjunto de técnicas responsáveis pelo fluxo de materiais, que compreendem desde as matérias primas até o produto acabado. Assim sendo, a logística, desempenhada num patamar unicamente operacional, não era tida como

um importante fator de vantagem competitiva e, portanto, não era considerada uma variável estratégica para as empresas.

A partir do início da década de 90, com o aumento da concorrência em todos os setores industriais e o avanço tecnológico, notadamente da tecnologia da informação, aliados à variedade e complexidade crescentes de produtos e à necessidade de se prestar cada vez melhores serviços para se atender às exigências dos consumidores, para citar somente alguns fatores, têm trazido à tona discussões a respeito do papel e da influência exercida pelas variáveis de logística ao bom desempenho e à eficiência organizacionais. Isto é, tem-se levantado questões concernentes à sua capacidade de fazer frente e neutralizar as ameaças advindas do turbulento ambiente externo.

Além disso, as decisões logísticas, mais especificamente aquelas referentes à escolha e administração dos canais de distribuição, interferem em todas as outras decisões de marketing e naquelas referentes a estratégia competitiva da organização. O preço praticado pela empresa, por exemplo, como diz KOTLER (1996), depende de sua decisão de usar o varejo de massa ou butiques de alta qualidade.

Visto dentro desse contexto, o estudo dos canais de distribuição como variável estratégica e dos fatores que afetam a sua estrutura interna, impulsionando as mudanças está na ordem do dia dos pesquisadores em administração. Sendo assim, o objetivo desse trabalho é fazer a análise das alterações ocorridas nos canais de distribuição adotados pela indústria alimentícia brasileira nos últimos anos, enfocando os aspectos que levaram a tais alterações.

O presente estudo está dividido em duas grandes partes. Na primeira faz-se a caracterização e análise dos principais tipos de canais de distribuição existentes, além de identificar as variáveis que são responsáveis pelas mudanças em sua estrutura, enfocando, os aspectos relacionados à indústria alimentícia. Na segunda parte, explicita-se a metodologia utilizada e são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa realizada em uma empresa do setor alimentício brasileiro.

---

<sup>1</sup> Mestranda em Administração pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). E-mail: amarcia@face.ufmg.br.

## **O Plano de Logística e o Programa de Canais de Distribuição**

De acordo com LEVY (1996), pode-se dizer que um plano de logística corresponde ao planejamento, implementação e controle de todas as atividades envolvidas no fluxo da mercadoria desde a aquisição de matérias primas para o início do processo fabril até chegar ao produto acabado disponível no mercado consumidor. Essa definição mais ampla comporta outras duas que são a de logística de produção e a de logística de marketing.

O plano de logística de produção refere-se ao fluxo da mercadoria dentro da planta industrial. Corresponde a manipular variáveis como: matérias primas, estoques intermediários de produtos em processo, depósitos, localização de plantas, dentre outras. O plano de logística de marketing tem por finalidade o planejamento, a implementação e o controle do fluxo da mercadoria a partir do momento em que ela já está pronta para ser comercializada, isto é, é o plano que tenta maximizar a eficiência da conexão existente entre a empresa e o consumidor. O plano de logística de marketing envolve três programas específicos: programa de distribuição física, programa de estoques e armazenamento e programa de canais de distribuição.

## **Decisões Concernentes aos Programas de Canais de Distribuição**

Os canais de distribuição, também chamados de canais de comércio ou canais de marketing, podem ser definidos, de acordo com STERN, EL-ANSARY & COUGHLAN (1996:1), como sendo “*um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para o uso ou consumo*”. O canal de distribuição deve ser orientado para o consumidor e, para isso, deve ter a propriedade de se readaptar em função das variações de demanda, sejam elas de ordem cronológica, geográfica, ou qualquer outra.

Além disso, deve ser considerado não apenas como um meio através do qual ocorre o escoamento dos produtos fabricados por uma determinada empresa, mas como um mecanismo de articulação onde estão presentes também outros tipos de fluxos, como pode ser visto na Figura (1). Isso quer dizer que,

muito mais do que apenas uma estrutura montada, o canal de distribuição se constitui de um **sistema** complexo marcado pelo relacionamento entre o fabricante, seus intermediários e consumidores finais do produto.

De acordo com KOTLER (1996), os objetivos de canal variam de acordo com as especificidades do produto e com as habilidades e fraquezas dos vários tipos possíveis de intermediários.

STERN, EL-ANSARY e COUGHLAN (1996), afirmam que, um projeto de canais de distribuição não pode ser desenvolvido a menos que se saiba qual a estratégia de produto/mercado adotado pela organização. Além de uma idéia clara do produto, deve-se saber a qual público-alvo ele se destina para, a partir daí, desenhar o sistema de distribuição mais adequado. Nunca um canal de distribuição conseguirá suplantar as deficiências de um produto que não tem valor para o público-alvo para o qual ele foi desenhado.

E, a fim de atender às especificidades do público-alvo, um bom programa de distribuição deve contemplar algumas variáveis-chave, como, por exemplo: o tamanho do lote, que significa o número de unidades que o consumidor terá à sua disposição caso um determinado tipo de canal tenha sido o escolhido; o tempo que o consumidor está disposto a esperar pelo produto ou serviço; a conveniência espacial, isto é, a facilidade com que o consumidor encontrará o produto; a variedade de produtos e a retaguarda de serviços, caracterizada pelos serviços extras tais como crédito, entrega e instalação (KOTLER, 1996; STERN, EL-ANSARY e COUGHLAN, 1996).

São três as áreas que requerem decisões gerenciais quando da escolha e alteração do sistema de distribuição, quais sejam: escolha de intermediários para o desempenho das funções dentro canal, extensão do canal (que indica o número de unidades intermediárias) e intensidade de distribuição.

A escolha dos intermediários deve ser bastante criteriosa, uma vez que desempenharão funções que têm como objetivo principal criar utilidade de tempo, lugar e posse no fluxo da mercadoria e conseqüentemente, para os consumidores.

Eles atuam no sentido de facilitar o movimento ou fluxo de produtos, na medida em que, transformam quantidade em variedade. Enquanto as empresas produtoras fabricam uma grande quantidade de apenas um ou poucos produtos, os consumidores

necessitam de uma ampla variedade de produtos, em pouca quantidade. E são justamente os intermediários do sistema que fazem essa transposição.

### Figura (1)<sup>2</sup>



As funções desempenhadas pelos membros de um canal de distribuição estão agrupadas nos fluxos expostos na Figura (1). Aqueles referentes à posse física, promoção e propriedade formam tradicionalmente um fluxo para frente, isto é, partem da empresa produtora em direção ao consumidor final; a informação, o financiamento, o risco e a negociação compõem um fluxo combinado e por fim, as funções de pedidos e pagamentos se agrupam em um fluxo para trás, indo portanto do consumidor à empresa produtora.

Algumas das funções, podem ser desempenhadas em conjunto com o fabricante, ou ser tarefa exclusiva deste último, ou mesmo estarem diluídas entre os membros do canal. Como exemplo deste último caso, tem-se uma situação na qual todos os membros do canal são responsáveis pela função de estocagem do produto. Essa duplicação ou redundância de atividades pode ser justificada no sentido de se atender melhor ao consumidor final, na medida em que, acarretam, também, em aumento do custos.

Além disso, essas funções devem ser sincronizadas, por exemplo, o lançamento de um novo produto pode fracassar na medida em que as funções de posse física e promoção não estejam perfeitamente em sintonia. A coordenação das funções ocorre através do fluxo satisfatório da informação entre os membros do canal.

As funções são também indispensáveis. Tendo isso em vista, como diz STERN, EL-ANSARY & COUGHLAN (1996), há três princípios que devem ser considerados e tomam por base a existência e a necessidade de desempenho dessas funções pelo canal de distribuição, quais sejam: (1) pode-se eliminar ou substituir instituições que pertencem ao canal de distribuição; (2) as funções que essas instituições realizam, no entanto, não podem ser eliminadas; (3) quando as instituições são eliminadas,

suas funções devem passar a ser desempenhadas por outras empresas que compõem o canal.

De acordo com o número de unidades intermediárias os canais podem ser do tipo direto, semidireto ou indireto. Aqueles canais de distribuição que possuem um só elo entre a empresa e o consumidor são chamados de canais diretos ou canais de nível zero. Os principais tipos de canais de nível zero são: a venda porta a porta, reuniões domiciliares, mala direta, telemarketing, venda por televisão ou venda por lojas de fabricantes. Nesse caso, é de responsabilidade do produtor ou do consumidor o desempenho das funções concernentes ao canal. Os indiretos, por sua vez, são aqueles que possuem entre a empresa e o consumidor vários atacadistas e/ou varejistas. E, por fim, os semidiretos caracterizam-se por serem compostos apenas por um intermediário. Não existe, portanto, uma separação conceitual relevante entre o canal indireto e o semidireto.

Na maioria das vezes, quanto maior o número de unidades intermediárias mais difícil se torna a atuação do fabricante sobre o canal e menos oportunidade ele tem de conseguir informações fidedignas sobre os consumidores finais de seus produtos.

No entanto, a empresa pode ter um maior ou menor controle sobre o canal de distribuição de acordo com o contrato firmado entre as partes. Dessa forma, existem canais que são controlados pelas empresas, outros pelos atacadistas, outros pelos varejistas, ou mesmo pelos próprios consumidores.

Quando o controle da empresa sobre o canal é limitado, o intermediário deve ser visto de forma isolada, como um mercado específico que tem seus próprios interesses e objetivos e normalmente age de acordo com os estímulos de seus consumidores, indo de encontro, muitas vezes, à política adotada pelo fabricante. Em casos extremos, a empresa não tem nenhum poder de escolha do canal com o qual deseja trabalhar, ficando a cargo do intermediário selecionar livremente sua localização, público-alvo e até mesmo o conjunto de produtos a oferecer.

O grau de penetração mostra a intensidade com que determinado produto ou fabricante está presente em segmentos geográficos do país. É importante lembrar que esse conceito é diferente do de ocupação, já que este último refere-se não só à presença mas também à participação (*market-share*) do produto ou do fabricante no mercado.

A distribuição pode ser feita ou de forma exclusiva, em que o intermediário não pode trabalhar com as

<sup>2</sup> Fonte: Figura adaptada de LEVY, A. *Marketing avançado: un enfoque sistémico y constructivista de lo estratégico y de lo táctico*. Ediciones Granica, Agosto/1996 (capítulo 14, pp.557).

marcas concorrentes, ou de maneira seletiva, através de revendedores criteriosamente escolhidos, ou mesmo intensivamente, que significa distribuir o produto ao maior número possível de estabelecimentos.

O objetivo da distribuição intensiva é o volume de vendas, sendo que as exigências com relação aos intermediários não se constituem em um entrave à distribuição, ou seja, não é fundamental para a empresa produtora aspectos como: a imagem do intermediário, o formato da sua loja ou os serviços que oferece. Alguns fatores positivos desse tipo de estratégia podem ser citados, quais sejam: a pulverização dos riscos, a cobertura de mercado e a conveniência espacial oferecida ao consumidor. É indicada para a distribuição de bens de conveniência e/ou com alto índice de reposição.

Na distribuição seletiva os intermediários têm que cumprir algumas exigências impostas pelo fabricante dos produtos. Portanto, o número de intermediários nesse caso, é menor. Suas vantagens são: preservação da imagem do produto, melhor atendimento ao consumidor final e maior estabilidade no sistema. Os produtos que mais se adequam a este sistema são os de compra comparada<sup>3</sup>.

A distribuição exclusiva surge como uma forma de se manter o prestígio do produto e da necessidade de se controlar as políticas de preço, exposição, manutenção, promoções, dentre outras. Esse tipo de distribuição permite controles rígidos, atendimento pessoal qualitativamente superior, etc. Os produtos que podem ser distribuídos com sucesso através desse sistema são os bens de consumo de especialidades e os bens industriais de alta tecnologia e pequeno porte.

Quando um produtor adota tipos de canais de distribuição diferentes simultaneamente - estratégia de múltiplos canais - como por exemplo, supermercados e lojas de conveniência, ele pode atribuir um nível de importância maior a um deles em detrimento do outro, estabelecendo políticas diferenciadas.

Mas, seja qual for o canal de distribuição escolhido, como já foi falado anteriormente, os seus objetivos

devem estar estreitamente vinculados às especificidades do produto ofertado e do público-alvo.

## O Sistema Vertical de Marketing

Apesar de o conflito estar presente nas relações entre os membros de um canal, pode-se dizer que a cooperação é ainda maior. A cooperação pode ser obtida basicamente através de duas maneiras. A primeira delas seria a aplicação de prêmios e sanções por parte do fabricante aos membros do canal. Dentre os prêmios destacam-se: a adoção de margens de lucro mais altas, os negócios especiais e a propaganda cooperativa e as sanções são caracterizadas pela ameaça de redução de margens, atraso na entrega dos produtos ou, em casos extremos, no corte do relacionamento com o intermediário. Nesse primeiro caso, os intermediários são vistos como empresas independentes e como tal, tentam maximizar individualmente seus lucros, mesmo que isso aconteça em detrimento do conjunto do sistema.

A segunda é denominada sistema vertical de marketing ou programação de distribuição. O intermediário, nesse caso, tem a função de um parceiro comercial que deve, junto com a empresa, atingir um objetivo comum que é a satisfação do consumidor. Para isso, o trabalho do distribuidor é monitorado pelo fabricante, principalmente no que tange a aspectos chaves, como por exemplo, o planejamento de vendas, a administração dos estoques, o treinamento de vendedores, os planos de propaganda e as promoções. Dentro desse escopo, um membro do canal domina todos os outros ou por posse ou por franquia, sem que o controle seja exercido de forma coercitiva. Os conflitos são minimizados, assim como os custos e atende-se melhor ao consumidor final. Além disso, pode-se obter outras vantagens como, por exemplo, uma maior quantidade de informações disponíveis, redução de custos através de atividades sincronizadas e economia de tempo e de escala uma vez que as atividades podem ser transferidas de um membro para outro do canal.

## As Mudanças Estratégicas de Distribuição

PORTER (1991) indica vários meios organizacionais manipuláveis estrategicamente, quais sejam:

<sup>3</sup> Bens de compra comparada são aqueles que o consumidor, no processo de seleção e compra, compara, caracteristicamente, baseado em adequação, qualidade, preço e estilo. Exemplos incluem móveis, vestuário, carros usados e grandes eletrodomésticos, (KOTLER, 1996:379).

finanças e controle, produtos, mercados-alvo, marketing, vendas, fabricação, mão-de-obra, compras, pesquisa e desenvolvimento e distribuição.

A estratégia competitiva da empresa define, dentre outras coisas, a atuação da empresa sobre o mercado, identificando as necessidades dos consumidores, para a partir daí, desenvolver os objetivos de canal. Isso quer dizer que, o passo fundamental para se escolher ou provocar uma mudança no canal de distribuição utilizado é entender o que, onde, por que e como os consumidores compram.

Um exemplo que pode ser citado, dentro desse contexto, é o fato de que se o mercado comprador é facilmente identificado, se o processo de compra por si só é extremamente racional, se a comunicação é dirigida e o serviço pré e pós-venda é importante, um canal do tipo direto é o mais apropriado. Entretanto, se por outro lado, a demanda for dispersa, o produto tiver alto grau de substituição e for baixo o seu valor unitário, pode-se optar com sucesso por um canal do tipo indireto (DIAS, S. R., 1993).

Visto como um sistema aberto que influencia e é influenciado pelo meio ambiente externo, os canais de distribuição tendem, inevitavelmente, a mudar ao longo do tempo, acompanhando e respondendo às alterações desse meio externo. Essas mudanças podem ser causadas, como argumenta DIAS, S. R. (1993), por alterações no mercado, na própria distribuição, na legislação e na economia (distribuição de renda, renda per capita, disponibilidade de crédito, financiamento, taxas de juros, etc.).

As alterações no mercado podem ser caracterizadas, por exemplo, por uma demanda crescente, que proporcionaria à empresa a opção de passar de uma distribuição seletiva para uma intensiva; por uma demanda decrescente, causando uma possível concentração da distribuição em segmentos eleitos; por variações geográficas e nos hábitos de compra; por mudanças nos métodos de distribuição da concorrência e na estrutura econômica do mercado.

Com relação à distribuição as alterações podem ser em função de modificações no atacado e/ou no varejo com respeito às seguintes variáveis: importância relativa, serviços relacionados, competição, nível de cooperação, margens, localização, etc.

Os outros fatores do composto mercadológico (produto, preço e promoção) também podem causar alterações no sistema de distribuição. Dentro desse contexto, um aspecto que deve ser considerado, por

exemplo, é a situação de ciclo de vida do produto. Quando um produto está em seus estágios de introdução ou crescimento, um canal de distribuição mais curto, ou mesmo direto, é mais vantajoso pois permite que se manipule de forma mais flexível as margens de lucro que o produto oferece e pode-se manter um controle mais eficaz sobre a operação e sobre a imagem do produto. Por outro lado, se ele já estiver em sua fase de maturidade ou declínio, o fabricante pode preferir obter maior rendimento com o giro do produto, não estando mais tão preocupado com a sua imagem, uma vez que esta já foi consolidada em fases anteriores (DIAS, S. R., 1993; STERN, EL-ANSARY e COUGHLAN, 1996).

De acordo com MALLEEN (1967/A) promoção e distribuição são mutuamente determinantes. Por outro lado, a relação custo-benefício da utilização das ferramentas de promoção deve ser feita num sentido amplo, incorporando, não só a análise de seus impactos sobre a empresa produtora, como aqueles que serão sentidos pelas empresas que compõem a estrutura de distribuição. Com relação ao preço, pode-se dizer que este é provavelmente a variável do composto mercadológico mais propensa a ser fonte de conflitos entre os membros do canal e portanto é a que pode desencadear mudanças com mais facilidade.

Portanto, de acordo com KOTLER (1996) se há alterações nos padrões de compra dos consumidores, se o mercado está em expansão, se o produto atinge seu estágio de maturação, se aparecem novos concorrentes ou mesmo novos canais de distribuição inovadores, para citar somente alguns exemplos, a empresa terá que redefinir sua estratégia de distribuição.

Além disso, o avanço da tecnologia da informação e a necessidade de se chegar ao consumidor final ao preço mais competitivo possível está levando as empresas produtoras e os seus intermediários a repensar seu papel estratégico e sua atuação dentro da cadeia de distribuição.

Entretanto, como discorre JAIN<sup>4</sup> (citado por DIAS & SANTOS; 1997), as mudanças com relação às estratégias de distribuição são menos freqüentes que aquelas relacionadas com as estratégias das outras funções do composto de marketing: produto, preço e promoção. De acordo com STERN, EL-

<sup>4</sup> JAIN, S. C. *Marketing planning and strategy*. Cincinnati: South-Western, 1985.

ANSARY e COUGHLAN, (1996), as decisões sobre os canais de distribuição são de longo prazo por natureza e as mudanças, apesar de possíveis, são freqüentemente difíceis.

### **Sistema de Distribuição de Alimentos**

Acredita-se que a indústria alimentícia como um todo está preocupada com a influência que a distribuição tem sobre o posicionamento competitivo das empresas, mais especificamente com a crescente importância do varejo.

O varejista sempre esteve em contato direto com o consumidor final. No entanto, de acordo com WEDEKIN & NEVES (1995), devido ao avanço tecnológico este contato está cada vez mais estreito. Por meio dos códigos de barras presente nas embalagens dos produtos, eles têm condições de ter informações privilegiadas sobre os consumidores e sobre os produtos antes dos demais membros do canal de distribuição, permitindo assim um gerenciamento para trás, a partir de modificações na demanda.

Entretanto, na indústria alimentar esse gerenciamento não é marcado pela cooperação. Há, por outro lado, fortes disputas por margens numa visão de negócio de curto prazo, com o varejo detendo um maior poder de negociação. Além disso, o varejista está passando a desenvolver e comercializar marcas próprias, com o objetivo de captar uma parcela maior da renda global do setor.

Por outro lado, o crescente lançamento de produtos através da diferenciação por meio de aspectos qualitativos, acompanhando a diversidade da demanda e a busca de conveniência interferem em todo o sistema agroalimentar, aumentando os custos de gestão.

Dentro desse contexto, a informação, torna-se imprescindível e deve fluir velozmente por todos os elos do canal para que a empresa se adapte às novas tendências lançando produtos que satisfaçam as necessidades dos consumidores. A rapidez no lançamento de produtos é essencial na medida em que a tecnologia está disponível em toda a indústria e os produtos são facilmente copiados pelas empresas concorrentes.

Entretanto, esses produtos novos, crescentemente introduzidos pelas empresas, dificulta a distribuição e a alocação nas prateleiras dos supermercados.

Os espaços físicos dentro dos grandes supermercados começam a ficar muito disputados levando as empresas produtoras a pagar taxas para que seus produtos sejam expostos dentro do estabelecimento varejista.

### **METODOLOGIA**

Para a presente pesquisa adotou-se o estudo de caso como metodologia básica. A unidade de análise foi uma empresa do setor alimentício brasileiro, a Indústria Alimentícia Domingos Costa S.A., fabricante da linha de produtos Vilma. Essa empresa tem 83 anos de atuação no mercado mineiro e cerca de 400 empregados. Sua produção é vendida atualmente em Minas Gerais, no Espírito Santo, no Rio de Janeiro e na Bahia.

O critério de escolha foi a conveniência, uma vez que o estudo foi realizado na empresa onde se encontrou maior facilidade de acesso. Além disso, a pesquisa do tema “canais de distribuição” no tocante a essa empresa pareceu ser relevante, pois trata-se de uma organização do setor de moagem de trigo brasileiro, que passou por fortes mudanças no começo da década, devido à estabilização econômica e à desregulamentação do mercado. A partir de então, foi obrigada a se reestruturar, utilizando com maior intensidade as ferramentas de marketing, principalmente no tocante à administração dos canais de distribuição.

Durante a pesquisa fez-se a entrevista semi-estruturada, que é acompanhada por um roteiro para discussão. O motivo da utilização dessa técnica foi garantir a necessária flexibilidade ao entrevistado. Além disso, foi realizado um levantamento de dados secundários que proporcionou um entendimento completo do negócio.

Tal metodologia possibilitou o estudo de como essa organização vem se mantendo competitiva no setor de trigo brasileiro, agora tão concorrido.

### **DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

#### **O Setor Triticola e o Decreto-Lei 210**

Antes de passar à análise do sistema de distribuição dos produtos provenientes da moagem do trigo, vale ressaltar alguns aspectos relevantes e peculia-

res que deram uma conformação especial ao setor triticola.

Data do começo do século a interferência do Estado na produção e comercialização do trigo no Brasil. Até 1967 várias normas foram elaboradas no sentido de promover o cultivo do trigo, para que o mesmo pudesse concorrer com o produto importado. Dentre estas, pode-se citar: o decreto nº 2.049 de 31 de dezembro de 1908, o decreto nº 12.896 de 6 de março de 1918, o decreto nº 19.559 de 3 de janeiro de 1931, a lei 470 de junho de 1937 e o decreto-lei nº 955 de 15 de dezembro de 1938.

No decorrer desse período, o Estado foi paulatinamente, aumentando a sua intervenção e, no ano de 1967, com a promulgação de decreto-lei 210, de 12 de fevereiro, passou a deter um controle quase absoluto sobre esse setor.

Através desse decreto, foram regulamentados vários aspectos da produção e comercialização do trigo que anteriormente não haviam merecido atenção especial. Os objetivos principais desse decreto, foram: impedir o crescimento da capacidade de moagem do país; ampliar a capacidade de ensilagem dos moinhos; administrar os preços de comercialização do cereal; garantir o abastecimento de todas as regiões consumidoras; distribuir uma cota de trigo para cada moinho, em função de uma estimativa de consumo nacional ou regional, feita anualmente pela SUNAB (Superintendência Nacional de Abastecimento).

Esse estado de coisas permaneceu praticamente inalterado até 1990, quando houve a queda do decreto-lei 210, significando a desregulamentação total do setor. Os moinhos passaram a atuar livremente e, para conseguir sobreviver, tiveram que redefinir sua estratégia de atuação.

Atualmente, os moinhos nacionais são bastante competitivos e conseguem produzir a farinha a custos comparáveis com os dos países vizinhos.

### **A Evolução do Sistema de Distribuição de Produtos Provenientes da Moagem do Trigo**

No período compreendido entre 1967 e 1990, a indústria brasileira de moagem de trigo era totalmente regulamentada (regida por cotas - decreto-lei 210 de 12/02/67) e existiam altas taxas de inflação mensais. Dentro desse contexto, os moinhos não se sentiam responsáveis pela distribuição dos produtos

que fabricavam. O setor era fechado, podendo-se dizer que, apesar de não ser carteirizado, pois as empresas não tinham acesso aos preços das matérias primas, nem ao preço final, era cartorial.

A venda era verticalizada, configurando uma curta estrutura de canal de distribuição indireto. Vendia-se para os grandes atacadistas e distribuidores e estes, por sua vez, distribuíam o produto no varejo. A negociação era portanto realizada somente no âmbito do primeiro elo do canal (produtor - atacadista), não havendo preocupação, por parte da empresa, com respeito às condições que o produto chegaria até o consumidor final.

Devido ao regime inflacionário, os atacadistas tinham um forte poder de negociação; além de serem poucos, só compravam na época de “virada de tabela” (a tabela tinha data marcada para mudar), ocasião em que barganhavam prazos e reduções no preço previamente tabelado pelo governo. Assim, por exemplo, faziam uma compra para o mês seguinte utilizando a tabela do mês corrente, o que proporcionava-lhes um ganho a mais correspondente a inflação do período.

Na “virada de tabela” os atacadistas faziam grandes pedidos e as indústrias os entregavam pouco a pouco, na medida da necessidade dos atacadistas. Sendo assim, estes ficavam livres dos problemas e dos custos referentes à estocagem dos produtos. Os pagamentos dos pedidos eram feitos em prazos pré-fixados contados a partir da data do fechamento dos mesmos.

Com a desregulamentação e a abertura do mercado a partir do início da década de 90, e principalmente depois da estabilização econômica que se iniciou em 1994, essa situação mudou drasticamente. Os preços passaram a oscilar pouco durante o ano, obrigando a rede atacadista e a indústria a mudarem suas políticas de preços e a se preocuparem com o consumidor final. Não havia mais espaço para atuações especulativas. O setor ficou extremamente competitivo, sofrendo inclusive, a concorrência de produtos importados.

O comportamento do consumidor também mudou. A partir de então, este passou a comprar mais vezes e em menor quantidade, o que quer dizer que as visitas ao estabelecimento varejista aumentaram.

Sendo assim, passou a ser imperioso que o produto estivesse bem colocado no mercado. As empresas passaram a estar cada vez mais atenta à distribuição de seus produtos, dando ênfase também às

áreas de venda e atendimento. Pode-se dizer então que as políticas adotadas pelo governo no início da década de 90 foram as principais responsáveis para a evolução e mudança nos sistemas de distribuição adotados por essa indústria.

### **Decisões Gerenciais Tomadas nesse Novo Contexto**

Dentro da empresa pesquisada ocorreu o que pôde ser chamado de descentralização e horizontalização das vendas. A empresa passou a operar tanto com o atacado quanto com o varejo, configurando uma estratégia de multicanais.

De acordo com o entrevistado, atualmente para a empresa trabalhar com o atacadista ela deverá estar sempre preocupada com a redução de custos e de margens para, dessa forma, criar um espaço de preço dentro do qual o atacadista possa operar. Mas, mesmo assim, esse espaço está cada vez mais difícil de existir porque o consumidor não está disposto a pagar por ele. “O consumidor não aceita mais que a indústria, para sua própria comodidade, *encaixe* um intermediário, com todos os seus custos de operação, entre ele e o fabricante, aumentando com isso o preço final do produto.”

Observa-se portanto, que há uma tendência de encurtamento do canal de distribuição, excluindo-se a figura do atacadista. Mas a empresa continua trabalhando com ele podendo-se dizer que está sendo atribuída importância diferenciada entre os canais de distribuição, privilegiando o mais curto, isto é, aquele que tem apenas dois elos de ligação entre a empresa produtora e o consumidor final (empresa - varejo e varejo - consumidor).

Essa mudança de canais de distribuição pode promover ou vir acompanhada de mudanças nos outros itens do composto mercadológico (produto, preço e promoção).

Dentro desse contexto, fez-se melhorias nas políticas internas de produção, com a criação de uma área de desenvolvimento de produtos. Por meio desta, realizou-se um aumento considerável no número de produtos fabricados. A linha de produtos foi ampliada, segmentando o mercado. Um caminho hoje sai da empresa com aproximadamente 45 pedidos diferentes que, por sua vez, são formados por produtos diferentes. Atualmente a empresa tem 244 produtos. As inovações foram tanto no seg-

mento de farinha de trigo, para o qual foram criadas misturas específicas para cada tipo de pão produzido pelas padarias, quanto na linha de macarrões. Antes da desregulamentação do mercado, existiam dois ou três tipos de macarrão diferentes, hoje são fabricados uma ampla variedade para atender a gostos específicos.

As promoções, apesar de não muito constante, (trata-se de um produto de cesta básica), passaram a ser desenvolvidas em parceria com o varejo, notadamente com os supermercados e hipermercados. Com a ausência do intermediário, representado pelo atacadista, ou seja, com um canal de distribuição mais curto, a empresa pode manipular, numa amplitude maior, os preços finais de seus produtos, além de obter informações mais fidedignas sobre seus consumidores. Dessa forma, o controle sobre o canal aumentou, mas por outro lado, ele se tornou mais oneroso para a empresa já que, ela passou a realizar as funções que anteriormente eram de responsabilidade do atacadista.

A empresa investiu muito na área de vendas, com a abertura de novos representantes e contratação de novos vendedores e com a montagem de um sistema de banco de dados sobre os clientes. O banco de dados desenvolvido pela empresa promove o monitoramento dos clientes (atacado e varejo). Através dele, o departamento de vendas sabe sobre quando e quanto um determinado cliente comprou, sobre pedidos em abertos, pagamentos, etc. Além disso, foi dada mais ênfase ao pessoal de linha de frente, para que os produtos chegassem eficientemente ao mercado consumidor.

Dentro de poucos meses a empresa será totalmente informatizada. O sistema será alimentado pelos vendedores no tocante a pedidos, posições de mercado, preços, quantidades vendidas, principais concorrentes, etc., ou seja, todas as informações referentes ao mercado. Essas informações percorrerão automaticamente toda a empresa, agilizando e integrando todos os seus processos internos. As informações serão então obtidas em tempo real e as pessoas, encarregadas hoje de manter o sistema funcionando, passarão a desenvolver um trabalho muito mais estratégico e desligando-se, portanto, do operacional.

## **As Relações com os Grandes Estabelecimentos e com o Pequeno Varejo**

De acordo com o entrevistado, dois objetivos são perseguidos pela empresa: a preferência dos consumidores e a construção da imagem da empresa e, dentro desse contexto, a distribuição é um fator essencial para o alcance dessas metas.

Definindo os supermercados e hipermercados como lojas de auto serviço com linhas completas de itens alimentares e não-alimentares e o pequeno varejo como sendo representado por todos os outros pontos de venda de derivados do trigo ao consumidor final, como por exemplo, as mercearias, pode-se dizer, que para a empresa analisada, o supermercado e hipermercados tem uma conotação diferente do pequeno varejo.

Para a empresa, é importante o produto estar nos grandes estabelecimento (supermercados e hipermercados) porque isso fortalece a sua imagem de marca, por outro lado, é fundamental estar no pequeno varejo pois é lá que a quantidade vendida é maior. Nas palavras do entrevistado tem-se que: “- É muito importante que a dona de casa veja o produto na prateleira do supermercado. O supermercado é uma vitrine do mercado, você tem que estar ali. Você está no supermercado atendendo muito mais ao marketing do que ao próprio ganho.”

Esse aspecto também justifica a infrequência das promoções de preços realizadas em conjunto com os supermercados uma vez que, os produtos fabricados pela empresa têm uma quantidade vendida muito maior no pequeno varejo do que nos grandes estabelecimentos. Por outro lado, a empresa, segundo o entrevistado, não tem por hábito negociar com o supermercado o espaço físico para a exposição de seus produtos, pois sabe que se assim o fizer terá que aumentar o preço final pago pelo consumidor, incorporando os custos de “aluguel de prateleira” pagos aos supermercados.

Além disso, o pequeno varejo “se espelha” no supermercado. Se um determinado produto ou uma determinada marca estiver presente nos grandes estabelecimentos, torna-se fácil a sua penetração no pequeno varejo.

Visto dessa forma, as negociações realizadas com os grandes estabelecimentos de varejo são duplamente importantes. De um lado elas visam a criação e manutenção de uma boa imagem de marca para os produtos Vilma e, de outro, elas promovem

o produto e permitem a sua penetração no pequeno varejo. As negociações com o varejo não são menos importante pois são nesses locais que o volume vendido é maior.

## **CONCLUSÕES FINAIS**

Pelo exposto observa-se que, as mudanças no ambiente externo da empresa e, mais especificamente, em seu ambiente de negócio, foram as principais causadoras das alterações na estratégia de distribuição da empresa.

O canal de distribuição adotado era o indireto, com a presença de atacadistas e varejistas como intermediários do sistema. Com a abertura econômica e o conseqüente aumento da concorrência, com a estabilização de preços do início da década e com a desregulamentação do mercado, a empresa viu-se obrigada a mudar sua estratégia de distribuição.

Apesar de continuar utilizando o sistema de distribuição indireto, passou a adotar a estrutura de multicanais, trabalhando com canais formados por atacadistas e varejista ou negociando diretamente com os varejistas.

A utilização de canais indiretos em ambos os casos (antes e depois das políticas adotadas pelo governo, no início da década) justifica-se pelas especificidades do produto e da demanda. Trata-se de um produto de baixo valor unitário, com alto índice de substituição que tem uma demanda dispersa.

Além disso, o fato de a empresa estar propensa a trabalhar com canais de distribuição mais curtos justifica-se, na medida em que, o preço é um fator crucial para a manutenção do diferencial competitivo da empresa. Sendo o canal mais curto, o preço é mais eficazmente manipulável. Por outro lado, este canal permite uma comunicação mais eficiente da empresa com o mercado, mantendo-a próxima de seus consumidores e fazendo com que as reações às alterações na demanda por seus produtos sejam mais rapidamente sentidas. A agilidade na obtenção da informação é nesse caso fundamental.

Pode-se observar, também, que os intermediários que compõem o canal de distribuição são vistos como empresas independentes que tentam maximizar individualmente seus lucros, mesmo que isso ocorra em detrimento do sistema como um todo.

É atribuído um nível de importância diferenciado para os canais de distribuição adotados, sobres-

saindo-se o mais curto, sem a presença do estabelecimento atacadista, em detrimento daquele onde o número de unidade intermediárias é maior. E, mesmo no canal mais curto, dá-se tratamento diferenciado para cada um deles. Para aqueles que contém grandes estabelecimentos varejistas, a ênfase é na imagem de marca e portanto políticas são desenvolvidas nesse sentido e, para aqueles que comportam o que pode ser chamado de pequeno varejo, privilegia-se o montante vendido.

Por esse estudo pode-se observar e confirmar aspectos fundamentais sobre a teoria de canais de distribuição existente principalmente no que tange à sua estrutura e mudança ao longo do tempo.

Assim sendo, apesar das limitações inerentes ao estudo de caso com respeito às generalizações, uma vez que as informações obtidas representam a realidade transitória de uma única organização, acredita-se que esse trabalho tenha resultado em uma contribuição em direção a um melhor entendimento das forças que modelam os canais de distribuição e de suas características intrínsecas. Além disso, esse estudo deve servir como um estímulo a futuras pesquisas sobre o tema, com amostras e análise de dados mais abrangentes.

## BIBLIOGRAFIA

- DIAS, S. R.** *Estratégia e canais de distribuição*. São Paulo, Ed. Atlas, 1993.
- DIAS, S. L. F. G. SANTOS, R. C.** Evolução e mudanças na estrutura de canal de distribuição: um estudo de caso em fabricantes de computadores pessoais. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*. Rio de Janeiro, ANPAD, setembro de 1997.
- FLEURY, P. F. SILVA, C. R. L.** O estágio de desenvolvimento da organização logística em grandes empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*. João Pessoa, ANPAD, setembro de 1995.
- KOTLER, P.** *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. Ed. Atlas. São Paulo, 1996 (Capítulo 20)
- LEVY, A.** *Marketing avanzado: un enfoque sistémico y constructivista de lo estratégico y de lo táctico*. Ediciones Granica, agosto de 1996. (Capítulo 14)
- MALLEN, B (A).** Interaction of channel selection policies in the marketing system. In: MALLEN, B. E. *The marketing channel: a conceptual viewpoint*. John Wiley & Sons, Inc. USA, 1967.
- MALLEN, B (B).** Conflit and cooperation in marketing channel. In: MALLEN, B. E. *The marketing channel: a conceptual viewpoint*. John Wiley & Sons, Inc. USA, 1967.
- PORTER, M. E.** *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro, Campus, 1991. (Introdução).
- REVZAN, D. A.** Marketing organization through the channel. In: MALLEN, B. E. *The marketing channel: a conceptual viewpoint*. John Wiley & Sons, Inc. USA, 1967.
- SOARES, R. P.** Avaliação econômica da política tritícola 1967/77. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG - Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional, 1979. (Dissertação de mestrado).
- SOUZA, M. G. NEMER, A.** *Marca & distribuição: desenvolvendo dominação estratégica e vantagem competitiva no mercado global*. São Paulo, Makron Books, 1993.
- STERN, L. W. EL-ANSARY, A. I. COUGHLAN, A. T.** *Marketing Channels*. 5ed. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1996.
- WEDEKIN, I. NEVES, M. F.** Sistema de distribuição de alimentos: o impacto das novas tecnologias. *Revista de Administração*, São Paulo v. 30, n. 4, pp.5-18, outubro/dezembro, 1995.