

CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Cleudson Nogueira Dias

GESTÃO E NEGÓCIOS



CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Cleudson Nogueira Dias

GESTÃO E NEGÓCIOS



Autor

Cleudson Nogueira Dias

Doutorando em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília (UnB/PPGA); mestre em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV/EBAPE). Especialista em Gestão Estratégica de Marketing e em Gestão Empresarial (ambos pela FGV Management) e graduação em Administração. Atuou em diversas instituições de ensino, na educação profissional, lecionou no curso Técnico em Informática (Centro de Educação Profissional de Ceilândia/DF), no curso Técnico em Administração (SENAI de Taguatinga/DF) e foi um dos professores que elaborou o plano do curso Técnico em Logística do Instituto Federal de Brasília (IFB), lecionando disciplinas nele. Ainda no ensino superior, foi professor e coordenador do curso superior de Administração e coordenador dos Tecnólogos em Gestão Pública e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade Projeção campus Ceilândia. Atualmente é professor colaborador na Universidade de Brasília (UnB) e é analista concursado da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa).

Design Instrucional

NT Editora

Projeto Gráfico

NT Editora

Revisão

NT Editora

Capa

NT Editora

Editoração Eletrônica

NT Editora

Ilustração

NT Editora

NT Editora, uma empresa do Grupo NT

SCS Quadra 2 – Bl. C – 4º andar – Ed. Cedro II

CEP 70.302-914 – Brasília – DF

Fone: (61) 3421-9200

sac@grupont.com.br

www.nteditora.com.br e www.grupont.com.br

Dias, Cleudson Nogueira.

Canais de Distribuição / Cleudson Nogueira Dias – 1. ed. –
Brasília: NT Editora, 2014.

100 p. il. ; 21,0 X 29,7 cm.

ISBN 978-85-68004-07-4

1. Canais de distribuição. 2. Relacionamentos no canal.

I. Título

Copyright © 2014 por NT Editora.

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer modo ou meio, seja eletrônico, fotográfico, mecânico ou outros, sem autorização prévia e escrita da NT Editora.

ÍCONES

Prezado(a) aluno(a),

Ao longo dos seus estudos, você encontrará alguns ícones na coluna lateral do material didático. A presença desses ícones o(a) ajudará a compreender melhor o conteúdo abordado e a fazer os exercícios propostos. Conheça os ícones logo abaixo:



Saiba mais

Esse ícone apontará para informações complementares sobre o assunto que você está estudando. Serão curiosidades, temas afins ou exemplos do cotidiano que o ajudarão a fixar o conteúdo estudado.



Importante

O conteúdo indicado com esse ícone tem bastante importância para seus estudos. Leia com atenção e, tendo dúvida, pergunte ao seu tutor.



Dicas

Esse ícone apresenta dicas de estudo.



Exercícios

Toda vez que você vir o ícone de exercícios, responda às questões propostas.



Exercícios

Ao final das lições, você deverá responder aos exercícios no seu livro.

Bons estudos!

Sumário

1. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	7
1.1 Definindo canais de distribuição	7
1.2 Tipos e funções	13
1.3 Propriedades dos canais de distribuição	23
1.4 Estruturas dos canais	25
2. RELACIONAMENTOS NO CANAL	31
2.1 Aspectos econômicos da distribuição	31
2.2 Relacionamentos no canal	37
2.3 Alianças em processos logísticos	45
3. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA DISTRIBUIÇÃO	52
3.1 Importância e funcionalidade da tecnologia da informação	52
3.2 Código de barras e radiofrequência	54
3.3 Intercâmbio eletrônico de dados (EDI)	59
3.4 Planejamento de recursos empresariais (ERP)	61
3.5 Sistema de gerenciamento de armazém (WMS)	64
3.6 Resposta eficiente ao consumidor (ECR) e Inventário gerenciado pelo fornecedor (VMI)	66
3.7 Reposição contínua (CR) e Planejamento colaborativo, previsão e reabastecimento (CPFR)	70
4. ESTRATÉGIA DE DISTRIBUIÇÃO AO MERCADO	77
4.1 Alinhamento entre a estratégia competitiva e a cadeia de distribuição	77
4.2 Desenvolvimento da estratégia de distribuição ao mercado	79
4.3 Estratégias de terceirização em distribuição logística	87
4.4 Indicadores de desempenho	90
BIBLIOGRAFIA	98

Bem-vindo à disciplina Canais de Distribuição!



Talvez você esteja se perguntando o porquê da continuidade no aprofundamento em conhecimentos sobre logística, não é mesmo? E, ainda, por que estudar os canais de distribuição?

A resposta está na necessidade de se entender que a antiga logística tornou-se hoje um conceito mais amplo, associado à cadeia de distribuição. As empresas sabem o que querem: cadeias integradas, colaborativas, adaptativas e virtuais. Contudo, poucas estão fazendo o necessário para chegar lá. Para isso, elas devem pensar de forma diferente o gerenciamento da complexidade, dos relacionamentos e da mudança. Para que você se sinta mais preparado para enfrentar esses novos desafios, o conteúdo desta disciplina foi organizado em quatro unidades de forma didática, objetiva e coerente. Elas apresentam os textos básicos com questões para reflexão que farão parte das atividades avaliativas do curso, indicando também fontes para aprofundamento com leituras e pesquisas complementares.

Desejo a você um ótimo estudo dos temas abordados nesta disciplina.



Bom aprendizado!

1. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Existem muitas maneiras de um consumidor tomar a decisão de compra de um bem ou serviço, e a disponibilidade do produto no ponto de venda é uma delas. Desse modo, este primeiro capítulo estuda a cadeia de distribuição, pois o dimensionamento preciso dos canais de distribuição pode reduzir vários problemas como, por exemplo, a perda de vendas por falta do produto ou o excesso de estoque por erro no modelo de distribuição e previsão de demanda. Além disso, um canal de distribuição bem estruturado proporciona um bom nível de serviço na disponibilização para o mercado.

Objetivos

- Conhecer os conceitos e a evolução dos canais de distribuição;
- Identificar os tipos e funções dos canais;
- Entender a estrutura e as propriedades dos canais de distribuição;
- Compreender que o canal de distribuição é um campo de batalha relacionado com a concorrência.

1.1 Definindo canais de distribuição

“A última fase da logística antes do começo da utilização do produto pelo cliente é a da distribuição, o conjunto de atividades entre o produto pronto para o despacho e sua chegada ao consumidor final” (MARTINS e ALT, 2009, p. 405).

Você deve entender, inicialmente, que a distribuição começa na fábrica do fornecedor e termina nas mãos do cliente final.

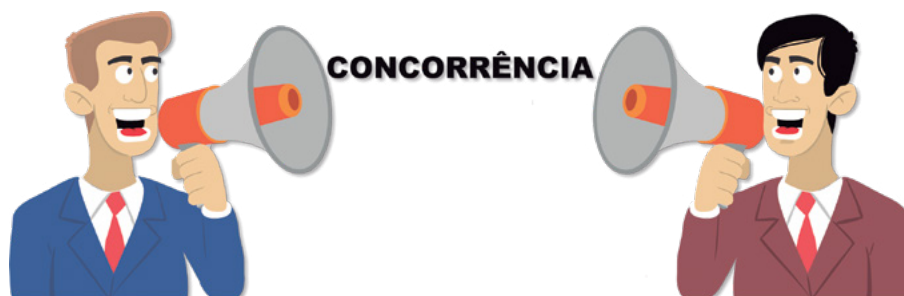


Como os bens estão em constante movimento, devemos identificar em cada estágio como eles se movimentam (o modal de transporte) e quem faz a movimentação (o operador de transportes). A distribuição física representa um custo significativo para a maioria dos negócios, impactando diretamente na competitividade, segundo sua velocidade, confiabilidade e capacidade de rastreamento e ação, ao entregar bens aos consumidores dentro do prazo.



Segundo Alvarenga e Novaes (2000, p. 167), a distribuição física de produtos passou a ocupar um papel relevante nos problemas logísticos das empresas. Isso se deve, de um lado, ao custo crescente do dinheiro (custo financeiro), que força as empresas a reduzir os estoques e a agilizar o manuseio, transporte e distribuição de seus bens e serviços.

Mas, para esses autores, outro fator importante é o aumento significativo da concorrência entre as empresas, que têm exigido melhores níveis de serviço no atendimento aos clientes. Essa melhora na qualidade é traduzida na prática de formas diversas: entrega mais rápida, confiabilidade (pouco ou nenhum atraso em relação ao prazo estipulado), existência do tipo desejado de produto na hora da compra (tipo, cor, etc.), segurança (baixa ocorrência de extravios, produtos sem defeitos), etc.



"A logística de saída tem sido estudada sob diferentes perspectivas funcionais, com uma concentração na função de *marketing*, em virtude de seu impacto na distribuição física" (DORNIER et al., 2000, p. 302).

Pense e responda!

Qual a preocupação da distribuição física?

A distribuição física preocupa-se principalmente com bens acabados ou semiacabados, ou seja, com mercadorias que a companhia oferece para vender. Desde o instante em que a produção é finalizada até o momento no qual o comprador toma posse dela, as mercadorias são responsabilidade da logística, que deve mantê-las no depósito da fábrica e transportá-las até os depósitos locais ou diretamente ao cliente. O profissional de logística deve preocupar-se em garantir a disponibilidade dos produtos procurados pelos clientes à medida que eles desejem e se isto pode ser feito a um custo razoável (BALLOU, 2009).

Então, o processo de abastecer a manufatura com matéria-prima e componentes é denominado 'logística de suprimento' na literatura internacional. É uma parte importante da logística, por seu caráter estratégico e pela grande importância econômica a ela associada quando da instalação de novas unidades industriais. Para as atividades de varejo, no entanto, é o segmento da logística que desloca os produtos acabados desde a manufatura até o consumidor final, denominado distribuição, que assume importância mais imediata (NOVAES, 2007).



Exercitando o conhecimento

Os especialistas em logística denominam **distribuição física de produtos** ou resumidamente **distribuição física** os processos operacionais e de controle que não permitem deslocar os produtos desde o ponto de fabricação até o ponto em que a mercadoria é finalmente entregue ao cliente.

() Certo. () Errado.

Na prática, de acordo com Novaes (2007), os especialistas em logística denominam **distribuição física de produtos** ou resumidamente **distribuição física** os processos operacionais e de controle que permitem deslocar os produtos desde o ponto de fabricação até o ponto em que a mercadoria é finalmente entregue ao cliente. Em geral, esse ponto final da distribuição física é a loja de varejo, mas há muitos casos de entrega do produto na casa do consumidor, situação observada principalmente com produtos pesados e/ou volumosos. Assim, os responsáveis pela distribuição física operam elementos específicos, de cunho predominantemente material: depósitos, estoques, veículos de transporte, equipamento de carga e descarga, entre outros.

Nesse sentido, segundo nos ensinam Arbache et al. (2004) e Novaes (2007), devemos ter em mente que, para alguns produtos, cuja pequena variação no preço não interfira significativamente na alteração de sua venda (insumos agrícolas), a presença do produto na gôndola do supermercado é primordial, pois ele é comprado por necessidade e não pela marca, sendo facilmente substituído. Todavia, produtos focados na qualidade podem também ser trocados, caso não estejam ao alcance imediato do consumidor, dando chance ao concorrente de ampliar sua base de clientes.

Porém colocar produtos nos armazéns, bares, supermercados, entre outros, depende de uma série de passos que se iniciam com o produto sendo extraído *in natura*, passando por manufaturas e chegando ao cliente nos pontos de venda. Todos esses passos formam a cadeia de suprimentos.



In natura:
Sem ser processado.

Exercitando o conhecimento

Marque a alternativa que completa corretamente o conceito: distribuição física pode ser entendida como:

- () o armazenamento apropriado de produtos;
- () as ações para gerir o provimento de matérias-primas;
- () os processos operacionais e de controle que permitem deslocar os produtos desde o ponto de fabricação até o ponto em que a mercadoria é finalmente entregue ao cliente.

Por que a distribuição física de produtos passou a ocupar um papel relevante nos problemas logísticos das empresas?

- () Pelo aumento significativo da concorrência entre as empresas.
- () Pela diminuição do número de empresas nos diversos setores da economia.

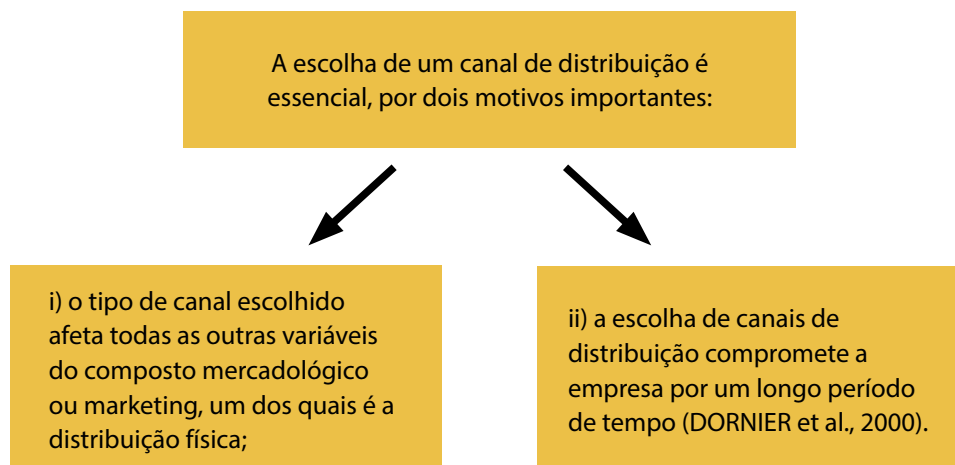


Essa cadeia pode ser vista de duas formas: antes e depois da manufatura que transforma a matéria-prima no produto acabado. Podemos chamar logística de suprimentos (figura 1) o abastecimento de matéria-prima na manufatura e logística de distribuição, também denominada canal de distribuição, quando se leva o produto acabado para o varejo.



Figura 1 – Cadeia de suprimentos

Fonte: Arbache et al. (2004, p. 102)



Resumidamente...

Canais de distribuição “são organizações que servem para colocar à disposição de consumidores finais/clientes produtos que são originários de um fabricante”. Então, destaca-se o entendimento para canal como: uma estrutura que assume a responsabilidade da venda de produtos e não apenas as empresas que facilitam o manuseio ou o financiamento como transportadores e bancos. Estes são chamados facilitadores (MEGIDO e SZULCSEWSKI, 2002, p. 55).



Desse modo, já podemos visualizar que a maior parte dos produtos comercializados no varejo chega às mãos dos consumidores por meio de intermediários: o fabricante que produz o objeto, o atacadista ou distribuidor, o varejista e, eventualmente, outros intermediários.

Sob esse enfoque, Novaes (2007) destaca que um **canal de distribuição** representa a sequência de organizações ou empresas que vão transferindo a posse de um produto desde o fabricante até o consumidor final. Por exemplo, o canal de distribuição de um determinado produto pode envolver os seguintes setores:

- Fabricante;
- Atacadista;
- Varejo;
- Serviços pós-venda (montagens, assistência técnica).

Uma determinada cadeia de suprimento é constituída por canais de distribuição que compõem grupos de organizações interdependentes envolvidos no processo de tornar o produto ou serviço disponível para uso ou consumo.



Há certa conformidade e uma associação estreita entre as atividades que constituem a distribuição física de produtos e os canais de distribuição, como pode ser visto na Figura 2. As atividades logísticas relacionadas à distribuição física são, então, definidas a partir da estrutura planejada para os canais de distribuição (NOVAES, 2007).

Segundo Bowerson e Closs (2001, p. 89),

A American Marketing Association define um canal de distribuição como a estrutura de unidades organizacionais dentro da empresa, e agentes e firmas comerciais fora dela, atacadistas e varejistas, por meio dos quais uma mercadoria, um produto ou um serviço são comercializados. Tecnicamente, um canal é um grupo de entidades interessadas que assume a propriedade de produtos ou viabiliza sua troca durante o processo de comercialização, do fornecedor inicial até o comprador.

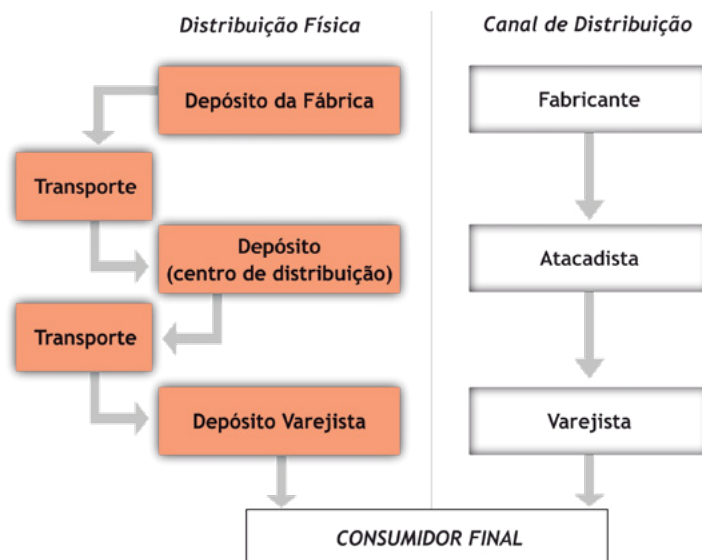


Figura 2 – Paralelismo entre canais de distribuição e distribuição física

Fonte: Novaes (2007, p. 125).



Exercitando o conhecimento

Qual o objetivo principal do profissional de logística?

- Maximizar as ações de comunicação e ampliar o alcance promocional da instituição.
- Aumentar o fluxo de caixa.
- Zelar pela gestão de pessoas de modo a melhorar os processos de recrutamento e admissão de novos profissionais.
- Garantir a disponibilidade dos produtos procurados pelos clientes à medida que eles desejem e se isto pode ser feito a um custo razoável.

A definição do canal (ou canais) de distribuição, com os serviços associados, não prescinde de uma análise criteriosa de suas implicações sobre as operações logísticas. Algumas vezes, as soluções imaginadas no planejamento podem se revelar muito onerosas na prática. Assim, como quase tudo em logística, é necessário adotar um enfoque sistêmico na definição dos canais de distribuição e na estruturação da distribuição física decorrente. Outro aspecto importante a considerar é que os canais de distribuição selecionados por uma empresa são de difícil alteração, mantendo-se fixos por muito tempo, pois envolvem outras empresas, agentes, acordos comerciais, etc. (NOVAES, 2007).

Uma vez definidos os canais de distribuição, pode-se identificar deslocamentos físico-espaciais a que os produtos serão submetidos e, a partir dessa análise, fazer o detalhamento da rede logística e do sistema de distribuição decorrentes. A rede logística é composta pelos armazéns, estoque de mercadorias, centros de distribuição, meios de transportes utilizados e pela estrutura de serviços complementares.

Pense e responda!

Uma vez que o canal de distribuição é definido, o que deve ser feito?

Uma vez que o canal de distribuição é definido, uma empresa deve identificar os trajetos que os produtos devem seguir para melhor servir as estruturas logísticas e de vendas.

Para Dornier et al. (2000), esse é o trabalho de definição da rede de distribuição física. A rede engloba os recursos logísticos, que incluem as instalações de armazenagem, diferentes meios de transporte e estoque. As instalações de armazenagem podem exercer muitas funções que irão além da estocagem de produtos e preparação do pedido – que são customização e montagem do produto e pré ou pós-manufatura. A *Hewlett Packard*, por exemplo, usa alguns dos centros de distribuição para montar os pedidos para os clientes europeus, detendo a diferenciação da fonte e dos manuais de instrução até o último momento (ou seja, mediante a postergação).



1.2 Tipos e funções

Evolução das formas de distribuição

Por que existem intermediários no processo de comercialização de produtos?

Novaes (2007) nos explica que os grandes varejistas, por exemplo, poderiam fabricar eles mesmos produtos que comercializam, porém, na prática, oferecem aos consumidores uma diversidade ampla de mercadorias, então, dedicar-se à fabricação de uma gama de produtos, numa situação dessas, implicaria aportes excepcionais de recursos financeiros. Além de forçar a empresa a atuar fora de sua competência principal (*core competence*). Uma forma intermediária utilizada por grandes varejistas para penetrar no setor da manufatura, ainda que indiretamente, é encomendar a fabricação de produtos com marcas e especificações próprias. Por exemplo, a empresa *Marks and Spencer*, tradicional varejista da Grã-Bretanha, comercializa roupas com sua marca *St. Michael*, as quais são produzidas por fabricantes selecionados, dentro de especificações rígidas por ela definidas.



E a situação é produtiva?

A situação inversa, com a manufatura tendo a responsabilidade de todas as funções do canal, inclusive as vendas no varejo, também não é economicamente produtiva. Isso tem explicação no fato de que, para atingir um volume de vendas que justificasse as instalações e as equipes na ponta do varejo, a empresa seria eventualmente forçada a comercializar produtos de seus concorrentes. Uma loja de eletrodomésticos, por exemplo, oferece televisores de vários tipos e marcas, possivelmente, não seria a situação desejada por qualquer indústria. Se fosse forçada a tanto, uma indústria talvez acabasse optando por lojas de menores dimensões, oferecendo somente seus produtos, o que não seria economicamente viável e não atenderia às necessidades dos consumidores.

Então, o ganho dessa especialização está na eficiência que a empresa pode obter por meio da concentração na sua competência principal. Cada tipo de negócio pode obter um retorno maior quando concentra seus investimentos no seu ramo principal de atividades. Assim, a utilização de intermediários na cadeia de suprimento se justifica por sua maior eficiência na colocação dos produtos no mercado. Analisando a cadeia de valor, um canal de distribuição pouco eficiente seria logo suplantado por outro mais produtivo e o vem observando hoje, à mercê da evolução da tecnologia da informação.

As maneiras como as organizações estruturam seus canais de distribuição têm se alterado consideravelmente nas últimas décadas, fruto do ambiente cada vez mais competitivo, da maior atenção dirigida ao cliente final, do uso crescente da tecnologia da informação, da maior diversificação da demanda e da distribuição física mais veloz e mais confiável. Questões de natureza estratégica, derivadas da dinâmica crescente observada no ambiente de negócios, passaram a preocupar os executivos.

Por exemplo...



No processo de distribuição dos produtos (bens e serviços), desde a fábrica que o produz até o consumidor final, podem ocorrer variadas situações, formando canais típicos de comercialização. As principais situações são as seguintes (NOVAES, 2007):

- O fabricante abastece diretamente as lojas de varejo;
- O fabricante abastece os centros de distribuição do varejista que, por sua vez, abastece as lojas;

- O fabricante abastece seus próprios depósitos ou centros de distribuição e, a partir desses pontos, abastece as lojas do varejo;
- O fabricante distribui seus produtos para o centro de distribuição de um operador logístico, que posteriormente faz as entregas às lojas de varejo;
- O fabricante abastece os depósitos dos atacadistas ou distribuidor que, por sua vez, abastece as lojas;
- O fabricante entrega o produto diretamente no domicílio do consumidor final, utilizando o correio ou serviço de vendas pela internet, telefone ou fax; ou ainda, vendas por meio de catálogo e outras.

Exercitando o conhecimento

Leia as sentenças e assinale a alternativa correta.

I – As maneiras como as organizações estruturam seus canais de distribuição têm se alterado consideravelmente nas últimas décadas, fruto do ambiente cada vez mais competitivo, da maior atenção dirigida ao cliente final, do uso crescente da tecnologia da informação, da maior diversificação da demanda e da distribuição física mais veloz e mais confiável.

II – No processo de distribuição dos produtos (bens e serviços), desde a fábrica que o produz até o consumidor final, podem ocorrer variadas situações, formando canais típicos de comercialização.

- | | |
|------------------------------|-------------------------------|
| a) As duas estão corretas. | c) Somente a I está correta. |
| b) As duas estão incorretas. | d) Somente a II está correta. |

Objetivos e funções dos canais de distribuição

A definição mais minuciosa dos objetivos dos canais de distribuição depende fundamentalmente de cada empresa, sobretudo da maneira como ela compete no mercado e da estrutura geral da cadeia de suprimento. No entanto, é possível identificar alguns fatores gerais, que estão presentes na maioria dos casos. São eles (NOVAES, 2007):

- Garantir a rápida disponibilidade do produto nos segmentos do mercado identificados como prioritários. Mais especificamente, é importante que o produto esteja disponível para venda nos estabelecimentos varejistas do tipo certo. E uma vez identificados os tipos de varejo adequados para o produto, garantir que o sistema de distribuição mais apropriado seja escolhido para alcançar esse objetivo;
- Buscar a colaboração entre os participantes da cadeia de suprimento no que se refere aos fatores relevantes relacionados com a distribuição. Por exemplo, definir lotes mínimos dos pedidos, uso ou não de paletização ou de tipos especiais de acondicionamento e embalagem, condições de descarga (tempos de espera, tamanho dos veículos, equipamentos), restrições de tempo nas entregas (períodos para recebimento dos produtos, restrições diversas);



- Intensificar ao máximo o potencial de vendas do produto em questão. Um exemplo é a busca de parcerias entre fabricante e varejista que permitam a exposição mais adequada do produto nas lojas. Definir quem fará o arranjo da mercadoria nas lojas (fabricante ou varejista). Prever, se necessário, equipes de demonstração no local. Analisar a necessidade de promoções especiais do produto etc.;
- Garantir um fluxo de informações veloz e preciso entre os elementos participantes;
- Garantir um nível de serviço preestabelecido pelos parceiros da cadeia de suprimento;
- Buscar, de forma integrada e permanente, a redução de custos, atuando não isoladamente, mas integrado e ao mesmo tempo, analisando a cadeia de valor no seu todo.

Novaes (2007) também destaca que dentro da moderna visão da gestão da cadeia de suprimentos (*supply chain management*), os canais de distribuição desempenham quatro funções básicas (Figura 3):

- Indução da demanda;
- Satisfação da demanda;
- Serviços de pós-venda;
- Transferência de informações nos dois sentidos.

Primeiramente, as empresas da cadeia de distribuição precisam gerar ou induzir a demanda para seus produtos ou serviços. Em seguida, comercializam esses produtos/serviços, satisfazendo a procura dos consumidores. Os serviços de informações de pós-venda vêm em seguida. Finalmente, o canal possibilita a troca de informações ao longo da cadeia, incluindo os consumidores que fornecem um retorno/avaliação (*feedback*) valioso para os fabricantes e varejistas da cadeia.

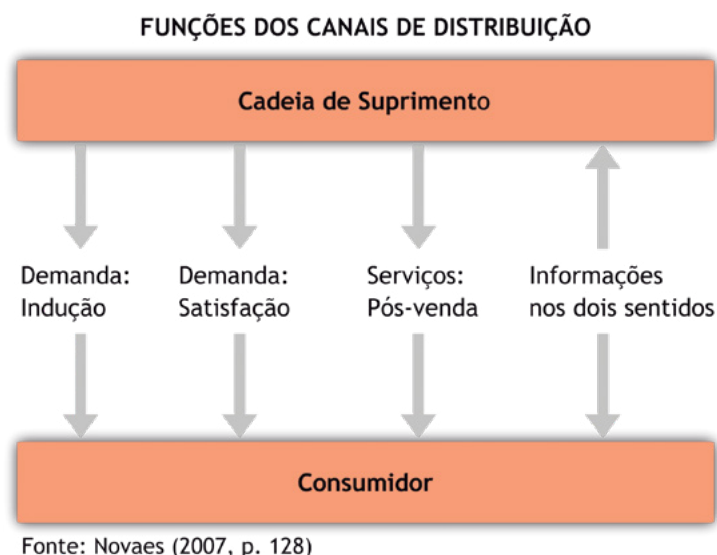


Figura 3 – Funções dos canais de distribuição

Fonte: Novaes (2007, p. 128)



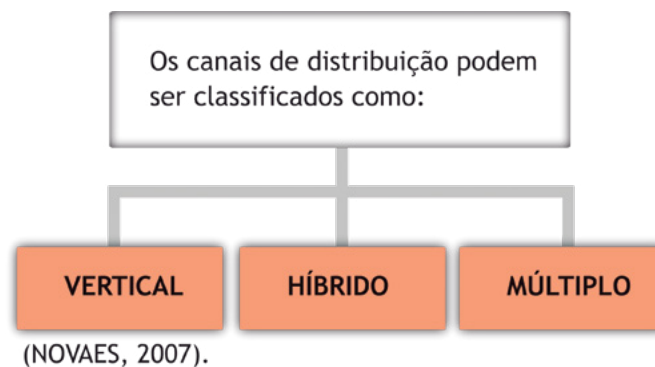
Exercitando o conhecimento

Os canais de distribuição desempenham funções básicas, quais são eles?

- () Indução da demanda.
- () Satisfação da demanda.
- () Serviços de pós-venda.
- () Transferência de informações nos dois sentidos.

Canais verticais

Os canais de distribuição eram tradicionalmente vistos, numa primeira fase, como estruturas mercadológicas verticais, em que a responsabilidade ia sendo transferida de um segmento da cadeia de suprimento para o seguinte, como um bastão é passado numa corrida de revezamento.



Segundo o entendimento de Arbache (2004), nos canais verticais o produto tem sua responsabilidade transferida de um intermediário para o próximo, ao se repassar o produto. O varejista, na maioria dos casos, é o último da cadeia e o único que tem contato direto com o consumidor final. Nesse tipo de canal, a coleta e a interpretação dos dados a respeito do consumidor são realizadas pelo último membro da cadeia. As tendências de demanda são, então, geradas pelos varejistas, que muitas vezes as estimam em vez de determiná-las, por causa do alto custo de implementação. Com o aumento da variedade de produtos ofertados, a compreensão dos padrões de consumo torna-se ainda mais complexa.

Por não ter conhecimento das demandas, esse canal trabalha eminentemente com estoque empurrado, gerando estoque em cada intermediário que funciona como “pulmão”, permitindo sempre um bom nível de serviço, porém com custo alto. Nesse tipo de estrutura vertical, os demais elementos da cadeia de suprimento, além do varejista, desempenham papéis de apoio, atuando nos bastidores do processo.

Entretanto, com a evolução da tecnologia, a manufatura e a distribuição de produtos mudaram radicalmente na década de 90, cujas empresas passaram a adotar o conceito de gestão da cadeia de suprimentos (SCM – *Supply Chain Management*). O SCM aprimora a colaboração entre os membros de

uma cadeia de suprimentos permitindo uma intensa troca de informações, possibilitando o melhor entendimento de todos os processos e necessidades pertinentes ao canal. Em vez de escolher os intermediários da cadeia para chegar até o consumidor final é necessário que seja determinado antes, as funções que determinarão como essas informações chegarão da melhor forma aos intermediários e fornecedores.

A informação precisa traz a concepção da manufatura flexível, permitindo aos fornecedores fabricar seus produtos em lotes bem menores do que antes, com custos iguais ou superiores da produção em grandes lotes (NOVAES, 2007).

Esse tipo de canal possibilita à empresa obter dados diretamente dos consumidores, aprimorando seu relacionamento e o dimensionamento real da demanda com o cliente. Com esses dados, é possível também gerar padrões de consumo que venham possibilitar interferência às futuras tendências de consumo. A adoção da loja virtual ou de *call center* pode reduzir os intermediários de um canal vertical, tornando-o mais curto (ARBACHE et al., 2004), como se pode ver na figura 4.

Novas formas de canais diretos estão surgindo. Os canais abertos, por sua vez, estão viabilizando a redução de intermediários, e um canal conciso pode gerar benefícios para alguns setores onde os preços dos produtos são mais altos e haja a necessidade de customização do bem adquirido. A escolha de um canal deve ser formulada como parte de uma estratégia competitiva para satisfazer as necessidades de um determinado grupo de consumidores considerado prioritário por uma empresa.

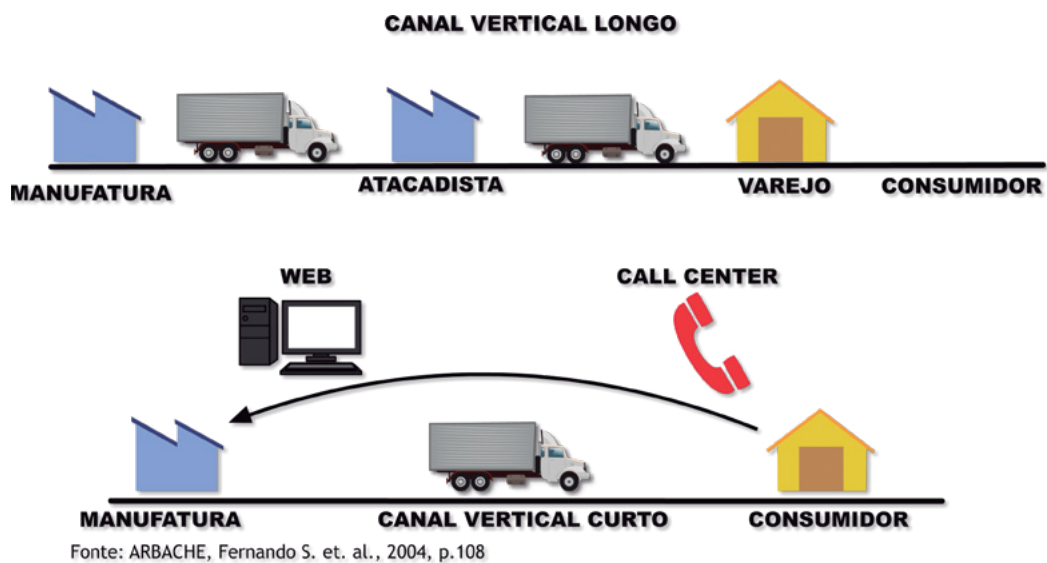


Figura 4: tipos de canais verticais

Fonte: ARBACHE, Fernando S. et. al., 2004, p. 108.



Exercitando o conhecimento

Os canais de distribuição podem ser classificados como:

- a) () vertical; c) () híbrido ; e) () horizontal.
b) () simples; d) () múltiplo;

Nos canais verticais, a coleta e a interpretação dos dados a respeito do consumidor são realizadas pelo primeiro membro da cadeia.

- () Certo.
() Errado.

Discutiremos, a seguir, outras importantes formas observadas na estruturação dos canais de distribuição.

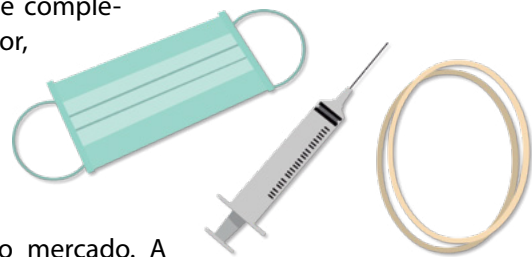
Canais híbridos

Neste tipo de estrutura, uma parte das funções ao longo do canal é executada em paralelo por dois ou mais elementos da cadeia de suprimento, quebrando o esquema vertical rígido descrito anteriormente. Em outras palavras, segundo Arbache (2004), no canal híbrido as distribuições podem ser feitas por mais de um parceiro, separando o processo de venda do da distribuição. Todo o relacionamento com o consumidor é feito pela empresa, e a distribuição, em geral, é terceirizada, como pode ser visto na figura 5.

Quais as razões para esse tipo de canal híbrido?

Um exemplo é a empresa *Becton-Dickison*, que comercializa produtos hospitalares.

Por serem muito específicos e com alto grau de complexidade, a comercialização exige, por parte do vendedor, conhecimento técnico sobre o produto e o uso correto. Por outro lado, os compradores em geral são instituições grandes, como hospitais, que adquirem grandes lotes. O relacionamento entre esses dois membros deve ser bem estruturado e sem falha, e a manufatura deve estar sempre atenta às novas necessidades do mercado. A comercialização é feita pela própria *Becton-Dickison*, que contrata diversos distribuidores autorizados que fazem a entrega física. Ao hospital é permitido escolher o distribuidor que o atenda melhor.



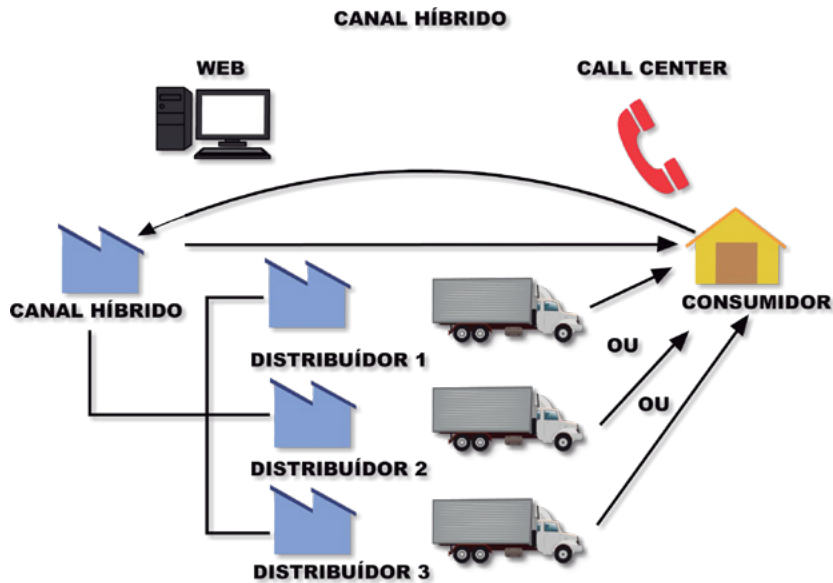


Figura 5 – Canal híbrido

Fonte: ARBACHE, Fernando S. et. al., 2004, p.109

Por atender diversos clientes, esses distribuidores obtêm escala operacional reduzindo o custo logístico. Isso não ocorreria com a *Becton-Dickison* se ela mesma fizesse a entrega final. Arbache e colaboradores (2004) destacam que a principal vantagem relacionada ao canal híbrido é o contato direto com o consumidor final, obtendo informações cruciais que permitem ao fabricante determinar as tendências de demanda. Por outro lado, um dos problemas encontrados no canal híbrido é a possibilidade de um dos distribuidores trabalhar para empresas concorrentes como canal vertical, isto é, o próprio distribuidor pode realizar as vendas e o contato com o consumidor, como mostra a figura 6. Por obter maior margem de lucro, o distribuidor pode dar preferência nas entregas para os produtos que comercializa.

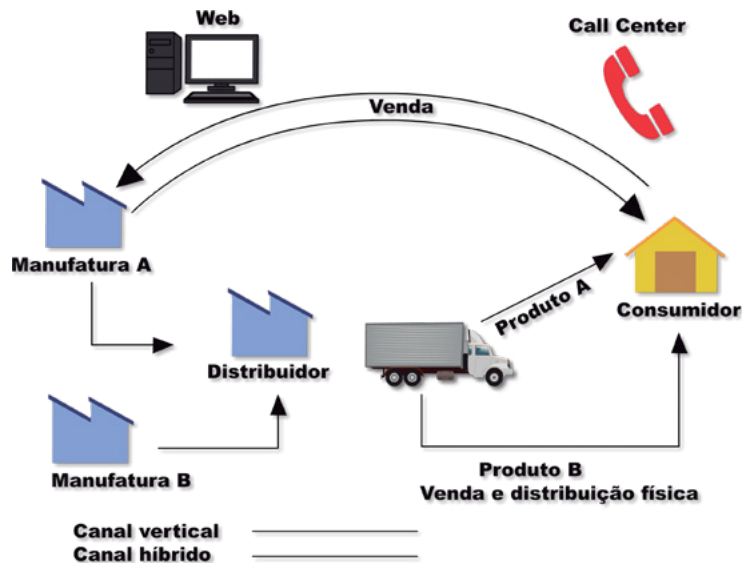


Figura 6 – Canal vertical versus canal híbrido

Fonte: ARBACHE, Fernando S. et. al., 2004, p.111

O surgimento do comércio eletrônico (*e-commerce*) permitiu a diversas manufaturas oferecerem seus produtos diretamente aos consumidores, eliminando assim diversos intermediários do canal vertical, podendo chegar à configuração de um canal híbrido. Após a compra pela internet, o consumidor escolhe em qual concessionária deseja pegar o carro, que faz o papel de distribuidor em um canal híbrido (ARBACHE et al., 2004). Quanto mais bem atendido for o consumidor, maior o valor agregado na cadeia, ao qual o relacionamento é estratégico para que as empresas possam entender os hábitos de consumo de cada região, dimensionando melhor os canais em cada área geográfica.

Canais múltiplos

Outra forma de otimizar o desempenho da cadeia de suprimentos é usar mais de um canal de distribuição. A diversidade de canais ofertados aos clientes permite atingir diversos tipos de consumidores, ampliando a atuação da empresa no mercado.

Por exemplo...

Este é Paulo, um comprador em potencial que deseja comprar um microcomputador. Ele pode adquiri-lo por telefone ou pela internet, a partir de uma lista publicada numa revista de informática, ou poderá se dirigir a uma loja especializada, que lhe pedirá um preço um pouco mais alto, mas conseguirá informações mais detalhadas e atendimento personalizado.

Assim, se Paulo já tiver um conhecimento mais aprofundado do produto, de seus possíveis usos e eventuais problemas, sendo ao mesmo tempo mais sensível ao preço, poderá ser atraído a fazer suas compras por meio de uma lista publicada na mídia.



Já outro comprador, que não acompanha de perto as evoluções tecnológicas dos produtos de computação, pode necessitar de um maior volume de informações para escolha da marca, do tipo e da versão da mercadoria procurada (NOVAES, 2007).

Assim, Arbache et al. (2004) complementa a explicação sobre canal múltiplo, esclarecendo que uma empresa pode compor sua força de venda agregando como canais: internet, call center e lojas físicas, satisfazendo cada nicho específico. Essa diversidade pode atingir consumidores que não tenham acesso às lojas físicas, por morarem em localidades distantes.

Por outro lado, os consumidores tradicionais que necessitam de um atendimento mais personalizado podem adquirir seus produtos nas lojas tradicionais. O call center complementa todos esses canais, atingindo nichos específicos de pessoas, bem como prospecando novos clientes.

Logo, segundo Novaes (2007), há casos em que o elemento de um dos canais penetra no outro canal, prejudicando o conjunto. Admitamos que um dos canais seja direcionado para grandes consumidores, que adquirem quantidades maiores, a preços unitários mais reduzidos. Os clientes desse canal compram geralmente um produto mais sofisticado P1 e, esporadicamente, um número menor de unidades de um produto P2 para alguns setores da empresa (Figura 7).

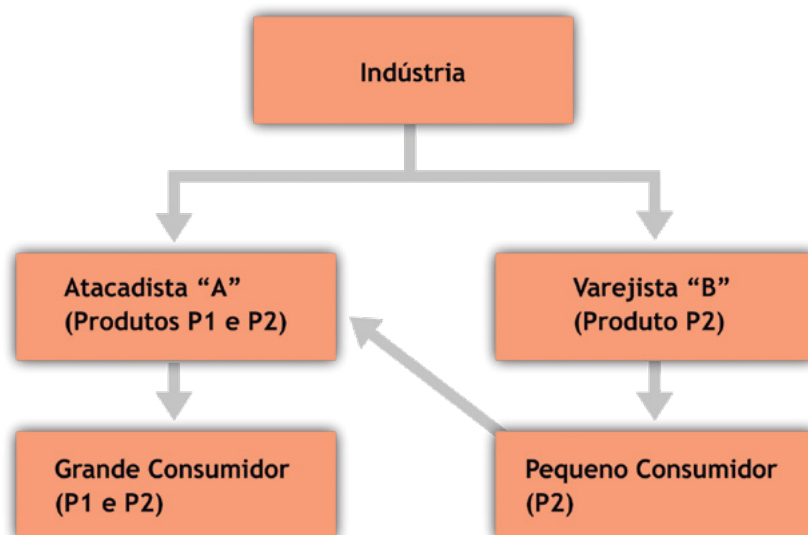


Figura 7 – Conflitos de atuação em canais múltiplos

Fonte: Novaes (2007, p. 134).

Observamos também nessa figura que o distribuidor A é encarregado de atender com exclusividade esse mercado. Já o distribuidor B se dedica a atender pequenos consumidores, vendendo somente produtos do tipo P2. Se o produto P1 apresentar maior complexidade tecnológica e de operação em relação ao produto P2, é de se esperar que o distribuidor A obtenha uma margem relativamente mais atrativa ao vender o produto P1, que representa sua linha mercadológica principal. Entretanto, nesse caso, como as despesas fixas já estão praticamente cobertas pela linha P1, o distribuidor A poderá reduzir o preço P2, criando um conflito com o distribuidor B. Isso porque clientes de B tentarão adquirir o produto P2 dessa fonte, a preço mais vantajoso. Os grandes clientes de A, por sua vez, ficariam presos a esse distribuidor, porque a empresa B não pode vender o produto P1. Esse tipo de conflito surge quando há a combinação de dois fatores: mercados com fronteiras mal definidas associados à diferenciação de preços. Uma forma que pode ser utilizada para administrar esse tipo de conflito em canais múltiplos e demarcar nitidamente os produtos e modelos para serem comercializados em cada canal. No caso discutido acima, o produto P2 poderia ser alocado tão somente ao canal B, separando os produtos por canal.

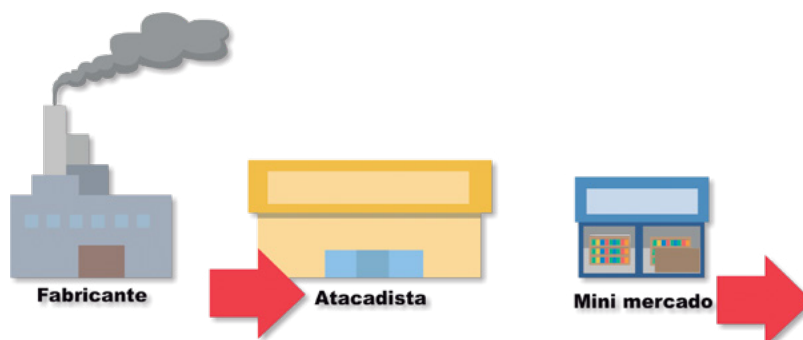
Um problema encontrado é a possibilidade de concorrência entre os dois canais reduzindo a rentabilidade de um deles e inviabilizando sua operação.

1.3 Propriedades dos canais de distribuição

A **extensão** de um canal de distribuição está ligada ao número de níveis intermediários na cadeia de suprimento, desde a manufatura até o consumidor final. Cada patamar de intermediação na cadeia de suprimento forma um nível do canal. O canal que não possui níveis intermediários, chamado de canal de nível zero, caracteriza-se pelo fabricante vendendo seu produto diretamente ao consumidor. É o caso da Avon, que comercializa seus produtos por meio de suas vendedoras, de porta em porta. As empresas que vendem por meio de catálogo diretamente aos consumidores são outro exemplo de canal de nível zero (NOVAES, 2007).



Ainda de acordo com Novaes (2007), os grandes varejistas compram os produtos diretamente dos fabricantes e os revendem em suas lojas. Nesse caso, tem-se um **canal de um nível**, pois há somente um intermediário na cadeia, o varejista. As grandes cadeias de supermercado constituem um exemplo típico de canal de um nível. Há casos com dois intermediários, formando **canais de dois níveis**.



Por exemplo, os minimercados de vizinhança normalmente adquirem os produtos a partir de atacadistas que, por sua vez, os adquirem dos fabricantes. Podem ocorrer canais com mais níveis, embora sejam menos frequentes.

A **amplitude**, também chamada largura do canal, definida para cada segmento intermediário da cadeia de suprimento, é representada pelo número de empresas que nela atuam. Segundo Megido e Szulcsewski (2002), o cuidado que se deve tomar na utilização de intermediários é proporcional ao tipo de produto, marca, público-alvo, condições de armazenagem, capacidade produtiva, etc. Dessa maneira, a empresa deverá optar por um composto de três sistemas de distribuição: exclusivo/seletivo/intensivo.

Distribuição exclusiva: aquela na qual a empresa que fabrica bens ou serviços, escolhe um canal que irá trabalhar só com seu produto e de nenhum concorrente. Ex.: franquias.

Distribuição seletiva: a empresa utiliza alguns canais que estrategicamente estão focados para seu público-alvo, posicionamento de marca, nível de preço, etc., que evita colocar seu produto em qualquer ponto de venda. Não se exige exclusividade, como no processo anterior. O que importa é não prejudicar os compostos do produto em canais que não queiram ou não darão atenção aos produtos da empresa. Ex.: marcas de tênis que são vendidas em determinadas lojas, perfumes, grifes de roupas importadas, etc.

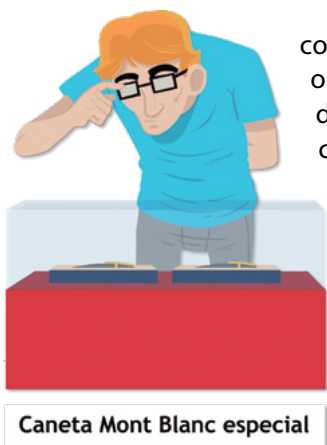
Distribuição intensiva: aquela em que uma organização coloca os seus produtos no maior número de pontos de venda possível, não importando tamanho, localização, entre outros. É amplamente utilizada por empresas que trabalham com bens de consumo (arroz, feijão, sabonete, margarina, creme dental, etc.).

Adicionalmente, Arbache e colaboradores (2004) explicam que a decisão da amplitude do canal depende fundamentalmente do tipo de produto com que a empresa está lidando, que pode ser de consumo frequente, especial ou que necessita de pesquisa antes da compra.

Assim, o primeiro tipo é constituído pelos produtos que somente são adquiridos após alguma pesquisa. Por exemplo, quando compramos um conjunto estofado para a sala de estar, alguns membros da família se envolvem no processo, analisando anúncios nos jornais, discutindo modelos e cores, e visitando algumas lojas do ramo antes de decidir pelo fechamento do negócio. Esse tipo de compra não é tão frequente como no caso anterior, e envolve importâncias relativamente maiores.



Produtos que necessitem de prévia pesquisa para adequação de gosto, por exemplo, são adquiridos de forma mais esporádica. Esse tipo de produto, ao contrário do de consumo frequentemente, possui giro de estoque baixo, porém alta rentabilidade na venda de cada unidade. Para produtos focados na qualidade, entretanto sem o atributo marca, utiliza-se a **distribuição seletiva**.



Há produtos de alto valor e adquiridos esporadicamente, que atraem o comprador pela marca, em razão de sua qualidade, do *status* a ele associado ou do caráter específico de seu desempenho. Por exemplo, certas pessoas desejam adquirir não um relógio de boa qualidade, mas um *Rolex* ou uma caneta *Mont Blanc* especial. Para produtos adquiridos esporadicamente e que têm como principal foco a marca, o comprador vai atrás do representante para adquiri-los, concentrando as atenções sobre esse tipo de cliente por meio de um único representante, ou seja, usa-se a **distribuição exclusiva**.

Finalmente, alguns tipos de produto, que consumimos no dia a dia, como por exemplo, xampu para o cabelo. A aquisição de um vidro de xampu é um evento frequente e pouco excitante. Os produtos de consumo frequente são aqueles sem restrição alguma para sua compra. A decisão da compra está mais ligada ao nível de serviço oferecido do que à marca. Apesar de existir uma marca de preferência, ela pode ser facilmente substituída caso não esteja disponível no momento da compra. Nesse caso, procura-se ampliar ao máximo os canais de distribuição porque a demanda está diretamente ligada à disponibilidade do produto. Adota-se para essa categoria de produto a **distribuição intensiva**.

Portanto, nós pudemos visualizar que a escolha de uma das alternativas descritas depende essencialmente do tipo de produto. Três tipos básicos de produto, a saber: i) produtos especiais; ii) produtos que envolvem pesquisa antes da compra; e iii) produtos de consumo frequente.

1.4 Estruturas dos canais

Os autores Bowersox e Closs (2001, p. 90) afirmam que “entre as áreas menos compreendidas no mundo empresarial esta o complexo agrupamento de instituições chamado canal de distribuição ou canal de *marketing*”. Nesse sentido, com base no ensinado por esses autores, veremos nesta seção a estrutura completa do canal de distribuição em economias industriais desenvolvidas.

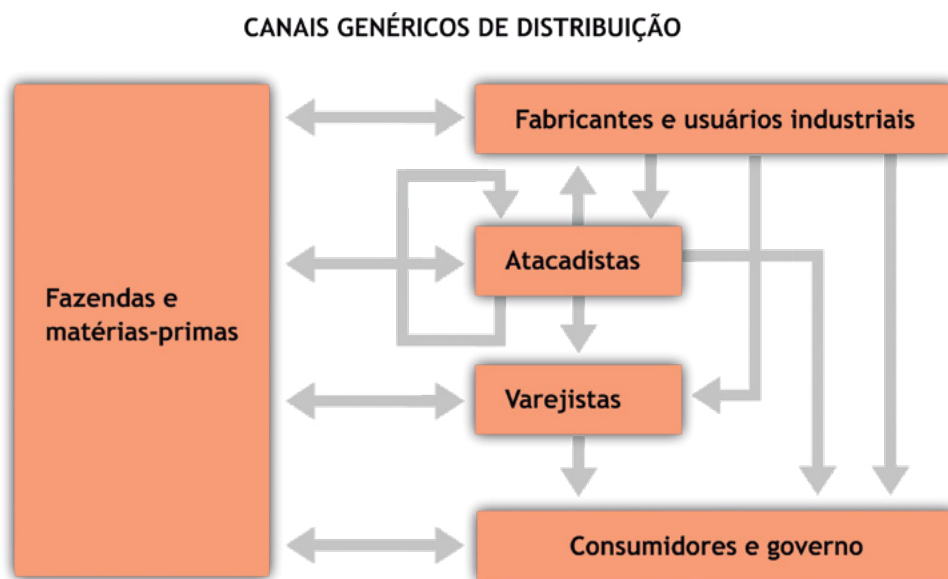
Exercitando o conhecimento

Canal é o meio por meio do qual um sistema de livre mercado realiza a transferência de propriedade de produtos e serviços.

() Certo. () Errado.

A afirmativa está correta. O canal é o meio por meio do qual um sistema de livre mercado realiza a transferência de propriedade de produtos e serviços, ou seja, é o campo de batalha onde o sucesso ou o fracasso final da empresa poderá ser determinado.

A diversidade e a complexidade das relações no canal dificultam a descrição e a generalização dos desafios enfrentados pelos executivos no desenvolvimento de estratégia, abrangentes para o canal. Na prática, um considerável esforço de planejamento e de negociação precede o estabelecimento da estrutura do canal. Implementada uma estratégia, é comum que os executivos constantemente alterem ou modifiquem um ou mais atributos do arranjo existente de um canal. Desse modo, os arranjos de canal são dinâmicos, visto que as empresas procuram constantemente aprimorar seu posicionamento seletivo. Uma melhor estrutura de canal pode sempre resultar em vantagem competitiva (BOWERSOX e CLOSS, 2001).



Fonte: Bowersox e Closs (2001, p. 90)

Figura 8 – Canais genéricos de distribuição

Fonte: Bowersox e Closs (2001, p. 90)

A Figura 8, proposta por Bowersox e Closs (2001), ilustra uma estrutura genérica de canal de distribuição necessária para completar o processo de comercialização. Uma vantagem da ilustração de estruturas de canal em forma de fluxograma é a facilidade de mostrar, em seqüência lógica, a diversidade e o posicionamento de entidades que participam da transferência de propriedade. O interesse em especial na Figura 8 é a representação de amplo espectro de entidades pelas quais os produtos podem passar e os caminhos alternativos que eles podem seguir fisicamente ao fluírem de fornecedor inicial para o comprador final. Como exemplo, citamos as lojas de varejo, uma vez que elas podem comprar de todos os níveis anteriores de fornecimento, de produtores agrícolas a atacadistas. Apesar de sua simplicidade, as estruturas descritivas de fluxograma, como na Figura 8, oferecem um subsídio mínimo aos executivos interessados no desenvolvimento e na execução de uma estratégia de canal.

A Figura 9 mostra o grupo de participantes dos canais envolvidos na distribuição de alimentos nos Estados Unidos.

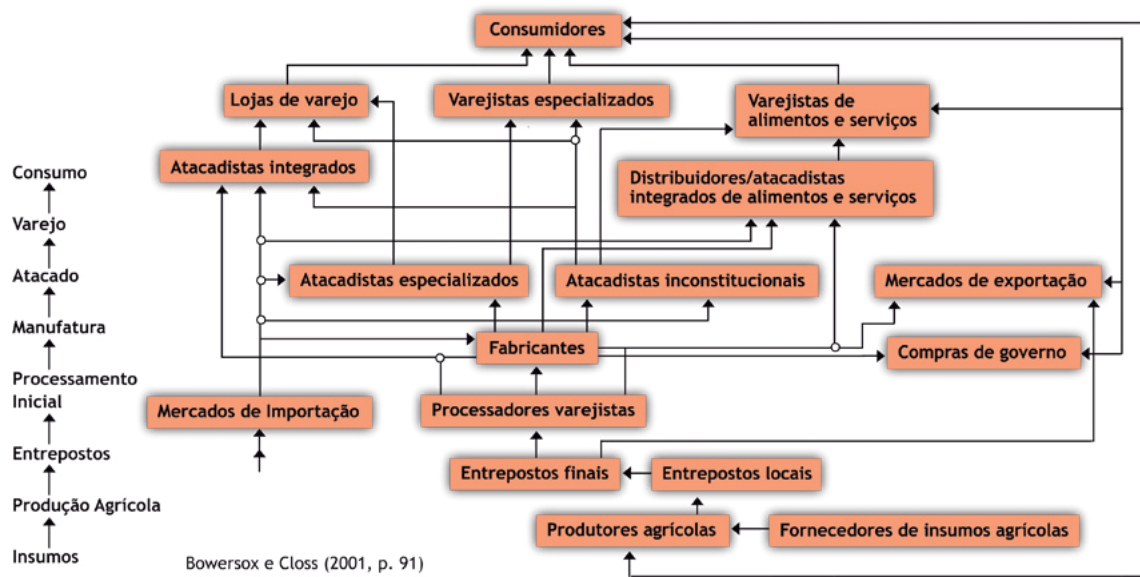


Figura 9 – Participantes dos canais de distribuição de alimentos nos Estados Unidos.

Fonte: Bowersox e Closs (2001, p. 91)

Já a Figura 10 mostra um mapeamento de arranjos alternativos e a estrutura do canal de distribuição deles resultante, utilizada pela *J. R. Simplot*, na distribuição de um amplo sortimento de produtos para diferentes segmentos de mercado.



Figura 10 – Estrutura dos canais de um fabricante

Fonte: Bowersox e Closs (2001, p. 92).

Vimos com os dois últimos fluxogramas a complexidade da distribuição e dos relacionamentos no canal, que devem ser negociados, implementados e gerenciados.



Uma maneira de caracterizar as descrições dos canais é concentrar-se no relacionamento necessário para fazê-los operar. Assim, os canais são definidos adequadamente como sistemas de relacionamentos entre entidades que participam do processo de compra e venda de produtos e serviços.

No próximo capítulo, nós veremos mais detalhes sobre os relacionamentos no canal, bem como seu impacto na organização.

Resumindo

Vimos neste capítulo que em um cenário cada vez mais competitivo, os canais de distribuição, ou também chamados de canais de *marketing*, assumem importante papel dentro do contexto de mercadológico. Isso se dá pelo fato de as empresas não conseguirem estar em todos os locais ao mesmo tempo atendendo à demanda de seus clientes.

Assim, motivados pela dificuldade da competição, pelo crescente poder dos distribuidores, pela busca incessante de redução de custos em suas operações e pelo domínio da tecnologia, as indústrias se veem obrigadas a entender diversos aspectos dos canais de distribuição.

Portanto, cabe à indústria desenvolver e gerenciar seus canais para que estes possam efetivamente representá-la, nas mais diversas regiões geográficas e para os mais diversos perfis de clientes. Nesse sentido, este capítulo facilitou o aprendizado do que é a distribuição e seus canais, além disso, abordou sobre os tipos de canais e funções para elucidar as formas e combinações de canais. E, ainda, a estrutura e propriedades dos canais de distribuição de modo a compreender suas operações e níveis de serviço.

Por fim, cabe ressaltar que embora tenhamos feito a distinção entre logística de suprimentos e logística de distribuição, quando nos referimos à 'cadeia de suprimentos', na verdade, estamos falando da cadeia como um todo. Logo, assim como a maioria dos renomados autores aqui citados, este estudo considera a cadeia de suprimentos como sinônimo de cadeia logística.



Pesquise mais – Aprofunde seus conhecimentos assistindo a um vídeo sobre a evolução da logística, disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=ITxxvypa5go>>. Em seguida, entre na web e, por meio de um instrumento de busca como o Google (www.google.com.br), procure: 'canais de distribuição' e entenda mais sobre o tema.



Parabéns, você finalizou esta lição!

Agora responda às questões ao lado.

Exercícios

Questão 01 – Marque a alternativa correta. Por que a distribuição física de produtos passou a ocupar um papel relevante nos problemas logísticos das empresas?

- a) Por causa da crescente tendência de formação de monopólios.
- b) Pelo aumento significativo da concorrência entre as empresas.
- c) Devido à formação de oligopólios.
- d) Pela diminuição do número de empresas nos diversos setores da economia.

Questão 02 – A melhora da qualidade dos níveis de serviço, no atendimento aos clientes, é traduzida na prática de formas diversas, entre elas estão:

- a) entrega mais rápida, confiabilidade, existência do tipo desejado de produto na hora da compra e segurança;
- b) nova precificação de produtos manufaturados;
- c) terceirização do negócio principal da empresa;
- d) foco na produção e detrimento do consumidor.

Questão 03 – Distribuição física pode ser entendida como:

- a) a qualidade da produção, ou seja, concentra esforço na mercadoria;
- b) o armazenamento apropriado de produtos;
- c) as ações para gerir o provimento de matérias-primas;
- d) os processos operacionais e de controle que permitem deslocar os produtos desde o ponto de fabricação até o ponto em que a mercadoria é finalmente entregue ao cliente.

Questão 04 – O objetivo essencial do profissional de logística é:

- a) maximizar as ações de comunicação e ampliar o alcance promocional da instituição;
- b) garantir a disponibilidade dos produtos procurados pelos clientes à medida que eles desejem e se isto pode ser feito a um custo razoável;
- c) aumentar o fluxo de caixa;
- d) zelar pela gestão de pessoas a fim de melhorar os processos de recrutamento e admissão de novos profissionais.

Questão 05 – Fazem parte dos elementos específicos da distribuição física:

- a) depósitos, estoques, equipamento de carga e descarga e veículos de transporte;
- b) extração do produto, manufatura e fabricante;
- c) produto, preço e promoção;
- d) todas as alternativas anteriores estão corretas.

Questão 06 – Canais de distribuição podem ser entendidos de maneira simplificada como:

- a) a primeira fase da logística, isto é, o conjunto de atividades para fornecer os insumos à indústria;
- b) o processo de abastecer a manufatura com matéria-prima;
- c) são organizações que servem para colocar à disposição de consumidores finais/clientes produtos que são originários de um fabricante;
- d) nenhuma das alternativas anteriores.

Questão 07 – Por que existem intermediários no processo de comercialização de produtos?

- a) Porque isso ajuda as organizações a fabricarem elas mesmas os produtos que comercializam.
- b) Porque as empresas podem atuar focadas em sua competência principal (*core competence*).
- c) Porque permite que a manufatura tenha a responsabilidade de todas as funções do canal.
- d) Por causa de uma anomalia mercadológica.

Questão 08 – Marque a alternativa que representa um dos objetivos dos canais de distribuição.

- a) Garantir a disponibilidade do produto segundo a conveniência e interesse do fornecedor.
- b) Não interferir e/ou integrar-se nas ações de vendas.
- c) Buscar, de forma isolada e variável, a redução de custos na cadeia de valor.
- d) Garantir um fluxo de informações veloz e preciso entre os elementos participantes.

Questão 09 – Quais as funções básicas dos canais de distribuição?

- a) Indução da oferta, satisfação dos fornecedores, serviços de pré-venda e transferência de informações no sentido do consumidor final.
- b) Indução da demanda, satisfação da demanda, serviços de pós-venda e transferência de informações nos dois sentidos.
- c) Indução da distribuição por meio de serviços de atendimento, venda e recebimento.
- d) Satisfação da demanda, extração de matéria prima e manufatura.

Questão 10 – São tipos de canais de distribuição:

- a) canais horizontais, canais verticais e canais lineares;
- b) canais verticais, canais circulares e canais únicos;
- c) canais verticais, canais híbridos e canais múltiplos;
- d) nenhuma das alternativas anteriores.