

4

Canais de Distribuição

CONCEITUAÇÃO

O processo de abastecer a manufatura com matéria-prima e componentes é denominado *Inbound Logistics* na literatura internacional. Mais freqüentemente no Brasil, é chamado de *logística de suprimento*. É uma parte importante da Logística, por seu cunho estratégico e pela grande importância econômica a ela associada pelos governantes e pelas empresas 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 de *distribuição*, ou *Outbound Logistics*, que assume importância mais imediata.

Na prática, a distribuição de produtos é analisada sob diferente perspectiva funcional pelos técnicos de logística, de um lado, e pelo pessoal de marketing e de vendas, de outro. Os especialistas em Logística denominam de *distribuição física de produtos*, ou resumidamente *distribuição física*, os processos operacionais e de controle que permitem transferir os produtos desde o ponto de fabricação, até o ponto em que a mercadoria é finalmente entregue ao consumidor. Em geral, esse ponto final da distribuição física é a loja de varejo, mas há diversos casos de entrega do produto na casa do consumidor, situação essa observada principalmente com produtos pesados e/ou volumosos. Assim, os responsáveis pela distribuição física operam elementos

específicos, de natureza predominantemente material: depósitos, veículos de transporte, estoques, equipamentos de carga e descarga, entre outros.

Já o pessoal de marketing e de vendas encara a cadeia de suprimento focalizando mais os aspectos ligados à comercialização dos produtos e aos serviços a ela associados. A maior parte dos produtos comercializados no varejo chega às mãos dos consumidores através de intermediários: o fabricante ou montadora, que produz o objeto, o atacadista ou distribuidor, o varejista, e eventualmente outros intermediários. Sob esse enfoque, os elementos que formam a cadeia de suprimento, na parte que vai da manufatura ao varejo, formam o *canal de distribuição*. Por exemplo, o canal de distribuição de um determinado produto pode envolver os seguintes setores:

- Departamento de vendas do fabricante
- Atacadista
- Varejo
- Serviços pós-venda (montagens, assistência técnica)

Uma determinada cadeia de suprimento é constituída por canais de distribuição que, segundo Stern *et al.* (1996), constituem

conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para uso ou consumo.

Há um certo paralelismo e uma correlação estreita entre as atividades que constituem a distribuição física de produtos e os canais de distribuição, conforme pode ser visto na Figura 4.1. Em função da estratégia competitiva adotada pela empresa, é escolhido um esquema de distribuição específico. As atividades logísticas relacionadas à distribuição física são então definidas a partir da estrutura planejada para os canais de distribuição.

A definição do canal (ou canais) de distribuição, com os serviços a ele associados, não prescinde, por outro lado, de uma análise criteriosa de suas implicações sobre as operações logísticas. Algumas vezes, as soluções imaginadas no papel 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.

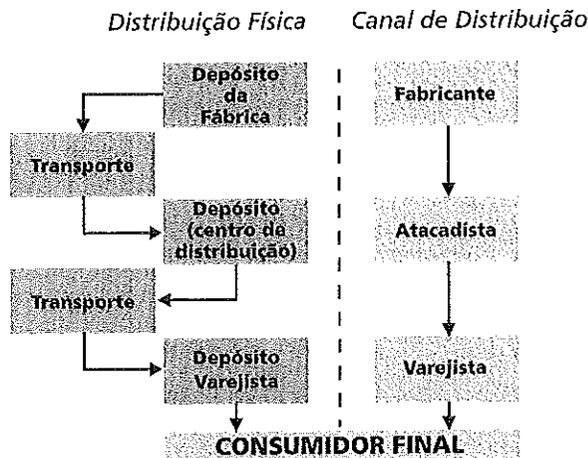


FIGURA 4.1 • Paralelismo entre canais de distribuição e distribuição física

Uma vez definidos os canais de distribuição, pode-se identificar os deslocamentos físico-espaciais que os produtos serão submetidos, detalhando-se, a partir dessa análise, a rede logística e o sistema de distribuição física decorrentes. A rede logística é composta pelos armazéns, centros de distribuição, estoque de mercadorias, meios de transportes utilizados, e a estrutura de serviços complementares. Pela ordem, iniciaremos nossa análise pelos canais de distribuição e, no capítulo seguinte, abordaremos as questões ligadas à distribuição física.

TIPOS E FUNÇÕES

Evolução das Formas de Distribuição

Por que existem intermediários no processo de comercialização de produtos? Os grandes varejistas, por exemplo, poderiam fabricar eles mesmos os produtos que comercializam. Mas na prática, oferecem aos consumidores uma gama razoavelmente ampla de mercadorias. Dedicar-se à fabricação de uma variedade de produtos, numa situação dessas, implicaria aportes excepcionais de recursos financeiros, além de forçar a empresa a atuar fora de seu *core competence*. Uma forma intermediária utilizada por grandes varejistas para penetrar, ainda que marginalmente, no setor da manufatura, 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.

A situação inversa, com a manufatura se incumbindo de todas as funções do canal, inclusive as vendas no varejo, também não é economicamente produtiva. Isso porque, 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 diversos tipos e de diversas marcas. Provavelmente, 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 aos interesses dos consumidores.

Por trás dessa especialização, está o ganho de eficiência que a empresa pode obter através da concentração no seu *core competence*. 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. Considerando a cadeia de valor, um canal de distribuição pouco eficiente seria logo substituído por outro mais produtivo. É o que se vem observando hoje, à mercê da evolução da tecnologia da informação.

As formas como as empresas estruturam seus canais de distribuição têm se alterado substancialmente nas últimas décadas, fruto do ambiente cada vez mais competitivo, da maior atenção dirigida ao consumidor final, do uso crescente da tecnologia da informação, da maior diversificação da demanda e da distribuição física mais ágil e mais confiável. Questões de natureza estratégica, derivadas da dinâmica crescente observada no ambiente de negócios, passaram a preocupar os executivos. Por exemplo, é possível utilizar os canais para criar barreiras à entrada de concorrentes? Até que ponto certos canais favorecem uma maior intimidade com os consumidores, em contraposição a outras formas de distribuição? Com que intensidade os canais utilizados conseguem amortecer as incertezas da demanda no processo de suprimento da empresa?

No processo de distribuição dos produtos, desde a fábrica que o produz, até o consumidor final na cadeia de suprimento, podem ocorrer situações diversas, formando canais típicos de comercialização. As principais situações são as seguintes:

- o fabricante abastece diretamente as lojas de varejo;
- o fabricante abastece seus próprios depósitos ou centros de distribuição e, a partir desses pontos, abastece as lojas de varejo;
- o fabricante abastece os centros de distribuição do varejista que, por sua vez, abastece as lojas;

- o fabricante abastece os depósitos do atacadista ou distribuidor que, por sua vez, abastece as lojas;
- 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 entrega o produto diretamente no domicílio do consumidor final, utilizando o correio ou serviço de *courier* (vendas pela Internet, telefone ou fax; vendas por meio de catálogo e outras).

Objetivos e Funções dos Canais de Distribuição

A definição mais detalhada dos objetivos dos canais de distribuição depende essencialmente de cada empresa, da forma com que 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:

- ▶ 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 física mais apropriado seja selecionado para atingir esse objetivo;
- ▶ intensificar ao máximo o potencial de vendas do produto em questão. Por exemplo, buscar as 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 para demonstração *in loco*. Analisar a necessidade de promoções especiais do produto etc.;
- ▶ buscar a cooperação 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);
- ▶ garantir um nível de serviço preestabelecido pelos parceiros da cadeia de suprimento;
- ▶ garantir um fluxo de informações rápido e preciso entre os elementos participantes;

- Buscar, de forma integrada e permanente, a redução de custos, atuando não isoladamente, mas em uníssono, analisando a cadeia de valor no seu todo, conforme visto no Capítulo 2.

Dentro da moderna visão do *Supply Chain Management*, os canais de distribuição desempenham quatro funções básicas (Figura 4.2): *indução da demanda, satisfação da demanda, serviços de pós-venda e troca de informações* (Dolan, 1999). Em primeiro lugar, as empresas da cadeia de suprimento precisam gerar ou induzir a demanda para seus produtos ou serviços. Em seguida, comercializam esses produtos/serviços, satisfazendo a demanda. Os serviços de pós-venda vêm em seguida. Finalmente, o canal possibilita a troca de informações ao longo da cadeia, incluindo os consumidores que fornecem um *feedback* valioso para os fabricantes e varejistas da cadeia.

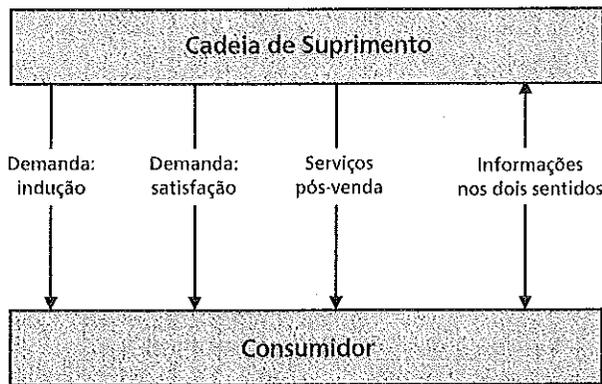


FIGURA 4.2 • Funções dos canais de distribuição

Canais Verticais

Os canais de distribuição eram tradicionalmente vistos, numa primeira fase, como estruturas mercadológicas verticais, onde a responsabilidade ia sendo transferida de um segmento da cadeia de suprimento para a seguinte, como um bastão é passado numa corrida de revezamento. A Figura 4.3a mostra esse tipo de distribuição. O fabricante envia um caminhão carregado com seu produto (lotação completa) ao armazém do atacadista, onde a carga é desconsolidada. O atacadista vende o produto a diversos varejistas. O varejista estoca a mercadoria nas lojas, e a vende ao consumidor final. Serviços pós-venda (instalação, atendimento a reclamações, informações sobre uso etc.) são realizados diretamente pelo varejista quando solicitados pelos clientes finais.

Em termos logísticos, essa forma de estrutura do canal de distribuição se insere dentro da Fase 1, conforme discutido no Capítulo 2. Os estoques nos diversos segmentos do processo, conforme vimos, exerce a função de pulmão (*buffer*). Nesse tipo de estrutura vertical, os demais elementos da cadeia de suprimento, além do varejista, desempenham papéis de apoio, atuando nos bastidores do processo.

O atacadista desconsolida lotes completos, de vários fabricantes, e vende os produtos em pequenos lotes, aos varejistas. No entanto, o atacadista e o fabricante não têm acesso direto ao consumidor. É o varejista que interpreta as preferências do consumidor, as tendências da demanda, as necessidades de serviços pós-venda etc. Mesmo considerando outras formas de distribuição, como as representadas nas Figuras 4.3b e 4.3c, a satisfação das necessidades do cliente é sempre exercida, nesse tipo de distribuição, pelo último elemento da cadeia de suprimento, aquele que atende diretamente o consumidor.

Um consumidor que compra diretamente do varejista (Figura 4.3a) poderia ter preferido obter informações técnicas diretamente do fabricante, em razão, digamos, da maior sofisticação tecnológica do produto adquirido. Mas, na distribuição vertical, é o varejista o elemento encarregado dessa função. Muitas vezes, essa atribuição de fornecer informações técnicas aos consumidores, é deixada por conta dos vendedores das lojas. Esses, nem sempre conseguem absorvê-las na sua plenitude, em razão da crescente complexidade e variedade dos produtos. Como resultado, não conseguem transmitir o que lhes é solicitado pelos clientes, em muitos casos.

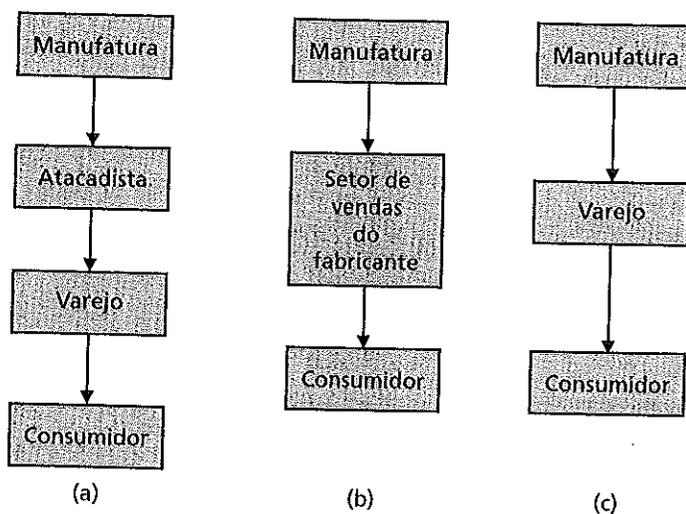


FIGURA 4.3 • (a) Canal único no pequeno varejo; (b) canal único, tipo "Avon"; (c) canal único típico do grande varejo

Essas restrições puderam ser contornadas com a revolução tecnológica e informacional da década de 1990. Basicamente, e como resultado desses avanços, a manufatura e a distribuição de produtos mudaram radicalmente naquela década. Partindo da Fase 1 da Logística, passando pelas fases intermediárias, atingimos finalmente a Fase 4, correspondente ao moderno *Supply Chain Management*, conforme discutido no Capítulo 2. Serviços sofisticados de distribuição de carga fracionada, como os da FedEx e UPS nos Estados Unidos, que se apóiam em sistemas de computação avançados, possibilitam às empresas despachar pedidos pequenos com prazos de entrega muito reduzidos. Com isso, os consumidores podem adquirir produtos diretamente dos fabricantes ou distribuidores, sem serem penalizados com prazos e burocracia excessivos. A manufatura flexível, por outro lado, permite aos fornecedores fabricar seus produtos em lotes bem menores do que antes, com custos quase iguais aos da produção em grandes lotes.

Os papéis de alguns intermediários na cadeia de suprimento, incluindo principalmente o atacadista e o distribuidor, estão sendo revistos. Em muitos tipos de comércio, a participação desses intermediários está ameaçada. Novas formas de canais diretos estão surgindo. Os canais indiretos, por sua vez, estão se tornando mais curtos (menor número de intermediários). Todas essas mudanças visam obter maior valor final para o consumidor, tirando partido das mudanças tecnológicas e de mercado observadas atualmente.

O que mudou efetivamente foi a forma de enfocar o problema da distribuição. Em lugar de resolver a questão procurando escolher os intermediários da cadeia de suprimento para se chegar ao consumidor final, agora se procede no sentido inverso. Parte-se do consumidor final, analisando-se suas necessidades e preferências, bem como as vantagens oferecidas a ele pela concorrência, e se vai atrás da melhor estrutura de distribuição que possa atendê-lo satisfatoriamente. Ou seja, parte-se do consumidor e não do fornecedor, e o foco da análise se concentra nas funções do canal de distribuição e não nos intermediários em si. A escolha do canal não é realizada ao fim do processo de planejamento da empresa, mas deve ser formulada como uma parte integrante de sua estratégia competitiva geral. Discutiremos, a seguir, as tendências mais importantes observadas hoje 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. Por exemplo, a divisão Va-

cutainer, da indústria americana Becton-Dickinson, fabricante de agulhas para coletar sangue, seringas e acessórios, negocia a venda de seus produtos diretamente com os setores de compras dos grandes hospitais. Quando a transação é consumada, a indústria entrega ao hospital uma lista de seus distribuidores autorizados. O distribuidor escolhido se encarrega, por sua vez, da distribuição física dos produtos adquiridos, formalização dos pedidos, armazenagem, e entrega dos lotes ao hospital nos tempos certos e nas quantidades desejadas. O fabricante, que dispõe dos especialistas com o *know-how* sobre o uso dos produtos comercializados, se encarrega dos serviços pós-venda. A estrutura do canal de distribuição é a indicada na Figura 4.4.

Quais as razões para esse tipo de canal híbrido? De um lado, a Becton-Dickinson valoriza o contato direto com os grandes consumidores, não somente por razões mercadológicas, mas também para melhoria de sua linha de produtos e desenvolvimento de novos itens. Para os grandes hospitais, a aquisição de lotes maiores lhes traz descontos expressivos, que não conseguiriam se comprassem através dos atacadistas. A utilização de distribuidores por parte da Becton-Dickson é vantajosa, pois esses atendem um grande elenco de fornecedores e conseguem oferecer assim serviços logísticos com mais eficiência e com menores custos.

A adoção de um canal híbrido traz consigo o problema da compensação financeira aos elementos da cadeia de suprimento que realizam novas funções. Agora, o elemento da cadeia de suprimento que tem relacionamento direto com o cliente não é mais responsável por executar todas as funções do canal. Então, torna-se necessário realizar uma compensação monetária entre

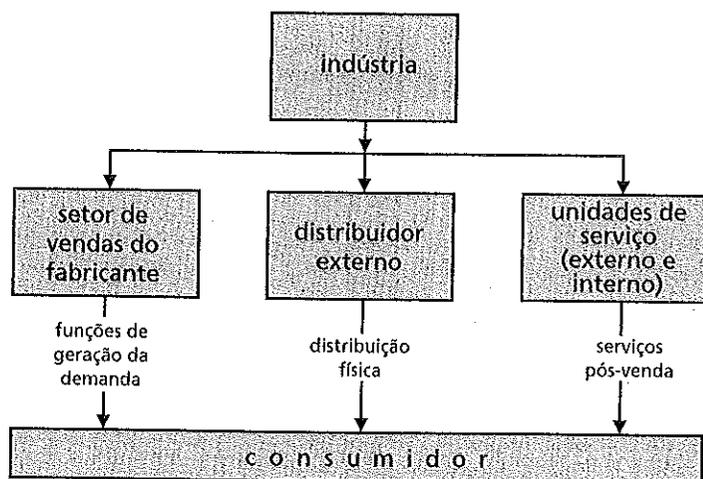


FIGURA 4.4 • Canal híbrido

os elementos da cadeia, o que obriga as partes a uma grande transparência na troca de informações e maior precisão no cálculo dos custos envolvidos. Além disso, é necessário definir esquemas de parcerias bem estruturados, com compromissos de médio e longo prazo e objetivos claros.

Um dos problemas encontrados em canais híbridos do tipo descrito, é a duplicidade de atuação de alguns dos elementos da cadeia de suprimento. Por exemplo, no caso da empresa Becton-Dickison, os distribuidores trabalham também para outros canais concorrentes. Suponhamos que o distribuidor em questão execute suas funções de forma integral para o fabricante B (Figura 4.5), isto é, trabalhe nesse canal dentro de uma estrutura tipicamente vertical. Para o fabricante A, no entanto, a estrutura adotada é híbrida, na forma descrita anteriormente. Nesse esquema é provável que a margem do distribuidor seja maior no canal B, em razão do maior número de funções que desempenha. Além disso, como as vendas dos produtos fabricados por B dependem exclusivamente do distribuidor, ele tenderia a dar mais atenção ao canal B e, com o tempo, forçaria uma margem maior em A, colocando em risco toda a estratégia global de gerenciamento da cadeia de suprimento implantada no canal A. Na prática, a adoção de um canal híbrido de distribuição exige uma forte liderança de um dos participantes da cadeia de suprimento. Algumas vezes é o fabricante que exerce essa liderança, mas hoje se observa uma tendência crescente do varejo assumir esse papel em alguns setores importantes da economia.

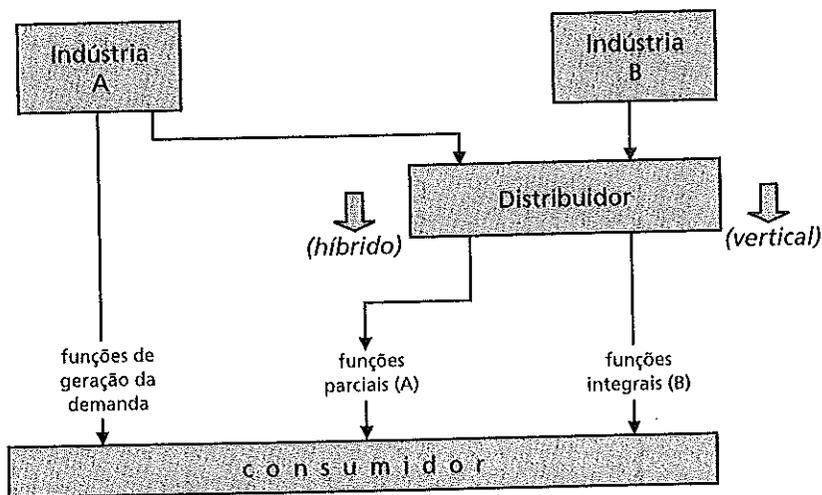


FIGURA 4.5 • Conflitos de atuação em canais híbridos

Algumas vezes, um dos elementos da cadeia de suprimento assume parte das funções sem provocar alterações significativas na estrutura do canal. Por exemplo, a empresa sueca SKF, que produz rolamentos, oferece um catálogo computadorizado denominado CADalogue, no qual os possíveis consumidores encontram recomendações sobre as dimensões adequadas para emprego de seus mancais esféricos (Dubois e Gadde, 1997). Esse sistema sugere um tipo específico de rolamento a partir das especificações de uso fornecidas pelo consumidor. Outras indústrias oferecem informações similares em CD-ROM ou disquetes. Isso acontece porque as informações técnicas sobre os produtos se tornaram muito complexas e voláteis¹ para que possam ser satisfatoriamente transmitidas pelos distribuidores ou varejistas. Quanto melhor for atendido o consumidor, maior o valor agregado na cadeia de suprimento. Assim, o fabricante não elimina o apoio dado ao cliente pelos demais elementos do canal de distribuição; ele apenas agrega mais valor à cadeia de suprimento.

Canais Múltiplos

Uma outra forma de melhorar o desempenho no gerenciamento da cadeia de suprimento é utilizar mais de um canal de distribuição. Isso ocorre em função da diversidade de tipos de consumidor. Por exemplo, o comprador em potencial de um microcomputador 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 onde poderá conseguir informações mais detalhadas e atendimento personalizado. Assim, o consumidor que já tem 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 sua compra através da lista. 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.

Esse tipo de estruturação dos canais de distribuição melhora as condições globais de competitividade da cadeia, mas não é isento de problemas. A grande incógnita é a área cinzenta do mercado consumidor que fica entre os dois tipos de cliente. Enquanto o preço cobrado na loja especializada não for exagerado, representando adequadamente o valor atribuído pelo consumidor aos serviços por ela oferecidos, não haverá problemas. Mas pode aconte-

¹ Voláteis porque a tecnologia associada aos produtos muda muito rapidamente.

cer, e acontece frequentemente, que o comprador em potencial procure a loja e obtenha todas as informações de que necessita. Posteriormente, já sabendo o que deseja, faz seu pedido através do telefone ou da Internet, conseguindo um preço mais em conta. Uma forma de contornar esse tipo de problema, garantindo até certo ponto a fidelidade do cliente, mas que é válido apenas para alguns tipos de produto (computadores principalmente), é a possibilidade de atualização do equipamento (*upgrade*) após certo tempo de uso. Comprando num estabelecimento especializado, o comerciante pode garantir a troca ao cliente, ou lhe dar serviços de montagem e manutenção grátis, sempre que o consumidor necessitar. Ou seja, o varejista pode criar uma ligação mais estável e mais duradoura entre seu estabelecimento e o consumidor.

Há também 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 normalmente um produto mais sofisticado P1 e, ocasionalmente, um número menor de unidades de um produto P2 para alguns setores da empresa. O distribuidor A é encarregado de atender com exclusividade esse mercado (Figura 4.6). O distribuidor B, por outro lado, 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

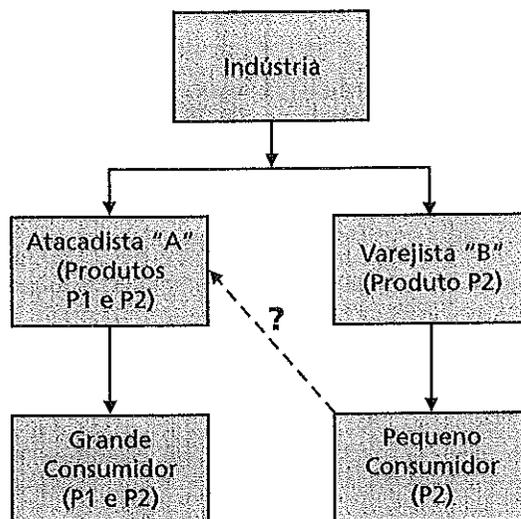


FIGURA 4.6 • Conflito de atuação em canais múltiplos

mais atrativa ao vender o produto P1, que representa sua linha mercadológica principal. Mas nesse caso, como as despesas fixas já estão praticamente cobertas pela linha P1, o distribuidor A poderá reduzir o preço do produto 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 a diferenciação de preços. Uma forma que pode ser utilizada para administrar esse tipo de conflito em canais múltiplos é 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.

PROPRIEDADES DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Extensão e Amplitude

A extensão (*length*) 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 chamado *canal de nível zero* (Kloter, 1993) não possui níveis intermediários, com o fabricante vendendo seu produto diretamente ao consumidor. É o caso da *Avon*, que comercializa seus produtos através de suas próprias vendedoras, de porta em porta. As empresas que vendem por meio de catálogo diretamente aos consumidores, são outro exemplo de canal de nível zero.

Os grandes varejistas, por seu lado, compram os produtos diretamente dos fabricantes e os revendem em suas lojas. Nesse caso tem-se um *canal de um nível*, uma vez que há apenas 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 adquirem normalmente os produtos a partir de atacadistas que, por sua vez, os adquirem dos fabricantes. Podem ocorrer canais com mais níveis, embora sejam menos freqüentes.

A amplitude, também chamada largura do canal (*width*), definida para cada segmento intermediário da cadeia de suprimento, é representada pelo número de empresas que nela atuam. Três tipos de amplitude são normalmente observados na prática (Dolan, 1992):

- ▶ *Distribuição exclusiva* (amplitude unitária)
- ▶ *Distribuição seletiva* (amplitude múltipla, mas controlada)
- ▶ *Distribuição intensiva* (amplitude múltipla, aberta)

Na distribuição exclusiva, existe apenas uma empresa atuando em cada região demarcada pelo fabricante do produto. Isso pode ocorrer no nível de atacado, existindo um distribuidor ou atacadista autorizado para cada região. No nível do varejo, há somente uma firma varejista autorizada a vender o produto aos consumidores em cada distrito, conforme demarcação realizada pelo fabricante ou pelo distribuidor. Na distribuição seletiva existem mais do que uma firma atuando num mesmo mercado, mas de forma controlada. Ou seja, em lugar de designar apenas uma empresa para comercializar seus produtos, o fabricante seleciona algumas. O objetivo principal é aumentar as condições de acesso aos produtos e garantir um certo nível de competição entre os comerciantes, distribuidores ou varejistas, conforme o caso. Na terceira alternativa, distribuição intensiva, o fabricante tenta colocar seu produto através do maior número possível de revendedores, não restringindo o número de participantes nas diversas regiões onde é comercializado o seu produto.

A escolha de uma das alternativas descritas acima depende essencialmente do tipo de produto. Três tipos básicos de produto são normalmente considerados (Bucklin, 1963):

- ▶ produtos de consumo freqüente;
- ▶ produtos que envolvem pesquisa antes da compra;
- ▶ produtos especiais.

O primeiro tipo é constituído pelos produtos que consumimos no dia-a-dia, como, por exemplo, xampu para o cabelo. A aquisição de um vidro de xampu é um evento rotineiro e pouco excitante. O consumidor, embora tenha alguma preferência por uma certa marca e um certo tipo de produto, freqüentemente não hesita em comprar outra mercadoria com preço e qualidade semelhantes, quando não encontra sua primeira escolha no ponto-de-venda. Nesses casos, procura-se aumentar ao máximo a amplitude do canal, pois o volume comercializado está fortemente ligado à disponibilidade do produto nos pontos-de-venda. Esse tipo de produto está normalmente associado à *distribuição intensiva*.

Há produtos que somente são adquiridos após alguma pesquisa. Por exemplo, quando compramos um conjunto estofado para a sala de estar, al-

guns 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 freqüente como no caso anterior, e envolve importâncias relativamente maiores. Para esse tipo de produto, não seria econômico para o fabricante ter a mercadoria disponível em qualquer loja, pois isso encareceria demais os custos de comercialização e de distribuição. Mas o produto deve ser exposto à venda em pontos acessíveis aos clientes potenciais, para pesquisa e avaliação. Como conseqüência, o fabricante normalmente seleciona um certo número de revendedores, ou seja, escolhe uma *distribuição seletiva*.

Alguns tipos de produto, de alto valor e adquiridos esporadicamente, atraem o comprador pela marca, em razão de sua qualidade, do status a eles associados ou do caráter específico de seu desempenho. Por exemplo, certas pessoas desejam adquirir não um relógio de boa qualidade, mas um *Rolex*. Para esses tipos de produtos diferenciados, o comprador vai atrás do representante para adquiri-los. O fabricante prefere então escolher um único varejista em cada distrito ou região, concentrando as atenções sobre esse tipo de cliente através de um único representante (*distribuição exclusiva*). Nesses casos, é comum o comerciante ir ao escritório ou residência do comprador para mostrar o produto e vendê-lo.

Encurtando os Canais

Hoje, com a revolução no tratamento e no uso da informação e com a ampliação do comércio eletrônico, nota-se uma tendência de utilização de canais mais curtos na cadeia de suprimento. De todos os intermediários, são os atacadistas os mais propensos a serem eliminados da cadeia de suprimento. Com o advento de sistemas logísticos de entregas rápidas, associados ao intercâmbio eletrônico de informações, os varejistas têm menos dificuldades em colocar seus pedidos diretamente junto aos fabricantes. E do lado da indústria, com a disponibilidade de tecnologia avançada de tratamento da informação, o monitoramento e o atendimento dos pedidos individuais dos lojistas, são hoje perfeitamente factíveis.

Em alguns tipos de mercado, os fabricantes lançam mão de distribuidores e de atacadistas visando atingir regiões geograficamente mais distantes, ou para dar maior cobertura a seus consumidores a partir dos estoques dos intermediários e, principalmente, para atender os pequenos varejistas. Para esses últimos, que necessitam de maior assistência no abastecimento de suas lojas e condições mais flexíveis de crédito, a utilização de distribuidores ou atacadistas ainda é um fato. Mas o aumento da concorrência e o avanço dos

grandes varejistas na divisão dos mercados vêm obrigando os grandes atacadistas e distribuidores a manter uma postura mais proativa, oferecendo serviços mais avançados de informação e resposta rápida no atendimento dos pedidos dos clientes.

Um dos problemas enfrentados atualmente pelas grandes indústrias é administrar a transição de uma estrutura tradicional, com vários intermediários no canal, para uma estrutura enxuta, com um canal bastante mais curto. Nos casos em que um atacadista ou distribuidor vem atuando por um longo período de tempo, é relativamente difícil eliminá-lo de uma hora para outra. Isso porque boa parte das funções ligadas à estocagem do produto ao longo da cadeia e o papel de intermediário financeiro são frequentemente executados pelo atacadista ou distribuidor. Sua substituição repentina pode significar investimentos maciços em infra-estrutura e riscos de insucesso não-desprezíveis para a cadeia de suprimento.

A eliminação de funções intermediárias no canal de distribuição é realizada com maior facilidade quando o mercado está crescendo, porque então fica mais fácil repartir o bolo de forma diferente da atual. Mas, muitas empresas, premidas por margens mais reduzidas, menores fatias do mercado (*market share*) e aumento de custos, decidem muitas vezes por cortes precipitados nas atividades de distribuidores e atacadistas no canal de distribuição. É comum, por exemplo, eliminar o intermediário nas relações com grandes clientes, deixando para o atacadista ou distribuidor somente os pequenos varejistas. Com o tempo, os pequenos varejistas, enfrentando um diferencial de preço ainda maior em relação a seus grandes concorrentes, tendem a ser eliminados do mercado. O fornecedor verá então reduzida sua clientela, passando a negociar com um número restrito de grandes e fortes clientes.

Para manter o mercado razoavelmente equilibrado, em condições próximas à que opera hoje, o fornecedor pode eliminar a intermediação de uma vez, assumindo os riscos e os custos inerentes, ou ajudar na reestruturação das operações do atacadista ou distribuidor. Outra boa ocasião para proceder ao enxugamento do canal de distribuição é o momento de lançar uma nova linha de produtos bastante atrativa. Em outras palavras, o momento certo para o enxugamento deve ser tal que a demanda "puxada" ao longo da cadeia é suficientemente forte para compensar a súbita falta da demanda "empurrada", exercida pelo distribuidor. A demanda puxada pode ocorrer em função de uma linha nova de produtos, como foi dito, ou por uma mudança radical nas operações logísticas, através da adoção das técnicas do Gerenciamento da Cadeia de Suprimento.

DEFININDO OS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Ao se montar ou reestruturar uma cadeia de suprimento, em sua totalidade ou parcialmente, uma das questões estratégicas que se coloca é sobre o melhor canal de distribuição, ou melhor combinação de canais, que coloca um produto no mercado da forma mais competitiva possível. Uma vez implementados os canais de distribuição e a logística de distribuição a eles associada, a segunda questão está ligada à melhor forma de mantê-los em operação, garantindo os níveis de serviço inicialmente planejados. Para definir os canais de distribuição para um certo produto, são seguidas algumas etapas, analisadas a seguir.

Etapa 1: Identificação dos Segmentos Homogêneos de Clientes

A idéia básica óbvia é agrupar os clientes com necessidades e preferências semelhantes dentro de canais específicos. Por cliente, entendemos especificamente um usuário final, raramente um intermediário na cadeia de suprimento. Por exemplo, empresas que produzem refrigerantes, focalizam o consumidor final quando definem seus canais de distribuição, e não o comerciante. Já as empresas que produzem garrafas plásticas para refrigerantes vão focalizar como cliente não o consumidor final, mas as indústrias que produzem a bebida. A idéia fundamental é não cometer um erro imperdoável segundo a moderna visão do *Supply Chain Management*: encarar o cliente mais próximo como cliente final, dando pouca importância aos elementos seguintes da cadeia. Por exemplo: um fabricante de iogurte, fornecedor de uma empresa supermercadista, que somente está preocupado em passar seu produto pela inspeção de qualidade do varejista, sem se importar, de fato, com a qualidade intrínseca do produto vista pelo consumidor final.

Em muitos casos, o agrupamento dos clientes em classes homogêneas já está definido pelas práticas do mercado. Por exemplo, a venda de produtos de petróleo é canalizada aos consumidores finais, pessoas físicas, através dos postos de gasolina. Mas há outros consumidores finais importantes, constituídos por indústrias, empresas transportadoras, órgãos do governo etc. que são abastecidos diretamente pelas distribuidoras, formando outro canal de distribuição. No caso de bebidas, especificamente o chope, o fabricante normalmente abastece o distribuidor que, por sua vez, tem um canal direcionado aos bares e restaurantes, em paralelo a outro que atende pessoas físicas, para o caso de festas, casamentos e eventos semelhantes. No entanto, muitas vezes a empresa precisa definir seus canais de distribuição a partir do zero, seja porque o produto é novo, seja porque está entrando num mercado muito diverso daquele onde está habituada a atuar.

Etapa 2: Identificação e Priorização das Funções

Uma vez definidos os canais, a empresa deve identificar que funções devem ser associadas a cada canal de distribuição. Parte-se de uma definição de funções mais geral e, a seguir, detalham-se suas características. Tipicamente, as funções são enquadradas em oito categorias:

- ▶ *Informações sobre o produto*: a evolução tecnológica, a crescente preocupação com a saúde, a atenção com os aspectos ecológicos, além de outros fatores, vêm exigindo por parte dos consumidores informações de melhor qualidade e em maior quantidade.
- ▶ *Customização do produto*: alguns produtos requerem modificações técnicas para se adaptarem a condições específicas do mercado ou às exigências dos clientes. Por exemplo, o fornecimento de produtos alimentícios para clientes em Israel deve atender a um conjunto de exigências religiosas e culturais que precisam ser respeitadas. A venda de automóveis para um país com severos controles antipoluição deve contemplar a introdução de equipamentos para absorção de gases mais eficazes, nos veículos. Outras vezes, um grande cliente varejista acerta um esquema de fornecimento de um determinado produto com o fabricante, ostentando uma marca própria, e com características específicas definidas pelo primeiro.
- ▶ *Afirmação da qualidade do produto*: certos produtos requerem, além da garantia normal, uma afirmação explícita de sua qualidade e confiabilidade quando comercializados em certos canais. Por exemplo, uma empresa que comercialize um produto químico de uso geral, pode ser forçada a garantir um nível de qualidade mais apertado no fornecimento do produto à indústria farmacêutica, em razão dos riscos de vida e implicações de saúde sobre seus consumidores finais.
- ▶ *Tamanho do lote*: esta função está intimamente associada ao desembolso de recursos por parte dos clientes, considerando as despesas com aquisição, os custos de manuseio e os custos de estocagem do produto. Por exemplo, comercializando um certo produto para uma grande cadeia de supermercados, o fabricante pode fornecê-lo em *pallets* plastificados, contendo um número razoável de caixas, cada uma contendo, digamos, duas dúzias de unidades. Já o fornecimento a pequenos varejistas, por sua vez, pode ser feito em caixas.
- ▶ *Variedade*: alguns canais de distribuição exigem diferentes especificações de um mesmo produto. Por exemplo, uma loja de produtos eletro eletrônicos da Rua Santa Efigênia, em São Paulo, que atende

tanto a capital como o interior, em que as voltagens têm respectivamente 110 e 220 volts, necessita ser abastecida com ambos os tipos do produto. Já uma loja situada num bairro pode oferecer apenas o tipo adequado à sua região de influência.

- ▶ *Disponibilidade*: alguns tipos de clientes exigem maior disponibilidade de tipos de um mesmo produto. Por exemplo, numa região onde há forte concorrência com outras marcas, pode ser conveniente oferecer o produto em tamanhos diversos, e com características diferentes (sabores, aditivos, desempenho). Já numa região de menor renda e hábitos menos sofisticados, uma menor variedade pode ser satisfatória. Esta função é definida analisando-se as incertezas associadas aos níveis de demanda do produto e os custos de estoque e de distribuição relacionados a cada alternativa.
- ▶ *Serviços pós-venda*: os clientes necessitam de serviços diversos como instalação, manutenção de rotina, consertos, atendimento de reclamações etc. Muitas vezes a disponibilidade e a qualidade desses serviços de pós-venda afetam sensivelmente as vendas do produto. A natureza e a intensidade deste tipo de função vai depender do tipo de produto. Por exemplo, a comercialização de artigos, como computadores (hardware e software), está muito associada aos *upgrades* que periodicamente são lançados no mercado. Nesses casos, um permanente envolvimento com os usuários é de fundamental importância para o sucesso da empresa.
- ▶ *Logística*: boa parte das funções discutidas anteriormente tem impacto direto nas operações logísticas da empresa. Por exemplo, certos serviços de pós-venda requerem programação de visitas técnicas, cadastramento e monitoramento de informações. Há necessidade de transporte próprio ou de terceiros, de facilidades para armazenagem dos produtos, de sistemas de levantamento e de tratamento da informação, e de muitas outras operações e facilidades mais ou menos complexas.

A definição das funções para cada canal deve ser feita preferencialmente com base em informações diretamente colhidas junto aos clientes.

Etapa 3: *Benchmarking* Preliminar

Uma vez definidas e detalhadas as funções associadas ao canal (ou canais) de distribuição, é importante fazer uma análise do projeto, confrontando-as com as melhores práticas dos concorrentes, e verificando principalmente o nível de satisfação dos requisitos sob a ótica dos clientes da cadeia de suprimento.

Etapa 4: Revisão do Projeto

Combinando os resultados da análise realizada nas etapas 2 e 3, são definidas algumas opções, compreendendo alternativas possíveis de canais de distribuição e de suas respectivas funções. A definição dessas opções deve ser baseada nos objetivos da empresa, observando-se os requisitos desejados pelo consumidor e devidamente balizados em relação às práticas dos concorrentes (*Benchmarking*, etapa 3).

Etapa 5: Custos e Benefícios

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

Etapa 6: Integração com as Atividades Atuais da Empresa

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