



Rinaldi, R.N.; Silva, A.L.; Batalha, M.O.; Rocha Jr., W.F. Decisões de distribuição: um estudo exploratório em uma cooperativa. In: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 44, Fortaleza – UNIFOR, 2006. *Anais...* Fortaleza: UNIFOR, 2006. CD-ROM.

DECISÕES DE DISTRIBUIÇÃO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM UMA COOPERATIVA

GRUPO DE PESQUISA: ADMINISTRAÇÃO RURAL E GESTÃO DO AGRONEGÓCIO

Resumo: Ao longo dos anos a maior parte das empresas tem focado sua atenção em novas formas de desenvolver negócios com o objetivo de garantir maior competitividade, o que as leva a considerar cada vez mais seu ambiente de atuação e o ajuste necessário às ações de seus concorrentes. Neste cenário, as organizações empresariais começaram a perceber a importância do gerenciamento eficaz de seu canal de distribuição. Mais precisamente, a estratégia de canal de distribuição surge como filosofia para orientar a organização na busca por uma vantagem competitiva sustentável. Desta forma, o objetivo geral deste artigo é compreender a estratégia de canal de distribuição de uma cooperativa da região oeste do Paraná para seus produtos destinados ao mercado interno, com o objetivo de avaliar e propor alternativas que estimulem o desenvolvimento da cooperativa.

Palavras-chave: Decisões de distribuição, canais, vantagem competitiva.

1 INTRODUÇÃO

Observa-se que, cada vez mais, a dinâmica e a competitividade do mercado obrigam as organizações a reformularem-se para sobreviver e melhorar a sua atuação, o que exige uma análise criteriosa do seu mercado e o ajuste necessário às ações de seus concorrentes. Neste cenário, é possível perceber o reconhecimento crescente da importância do gerenciamento eficaz de toda a cadeia de suprimentos.

A gestão da cadeia de suprimentos, também conhecida como supply chain management (SCM), para Poirer e Reiter (1996) é um sistema que abrange e envolve todos os elos de uma cadeia de suprimento, do fornecedor de matéria-prima até a entrega do produto ou serviço ao consumidor final, visando à otimização da cadeia como um todo.

Assim, se atacadistas e varejistas continuarem operando em condições precárias, não basta o fabricante ter buscado a excelência operacional, pois, para o consumidor final, o produto ou serviço ofertado será penalizado pela ineficiência sistêmica da cadeia.

Supply Chain ou Cadeia de Suprimentos compreende todas as atividades ligadas ao fluxo e à transformação pela qual passam os produtos, desde a matéria-prima até o consumidor final, assim como o fluxo de informações a elas associado (Handfield e Nichols, 1999).

A noção básica de Supply Chain Management ou Gestão da Cadeia de Suprimentos, segundo Bowersox e Closs (1996), é baseada na crença de que a eficiência ao longo do canal de distribuição pode ser melhorada por meio do compartilhamento de informações e do planejamento conjunto entre seus diversos agentes. Ou seja, o canal deve ser visto como uma rede de empresas independentes, que agem em sintonia, de forma a criar valor para o usuário final pela distribuição de produtos. A visão de “gestão de estoques” é descartada por cada agente do canal, que passam a adotar uma perspectiva de cadeia coordenada ou integrada. Como sugerem Handfield e Nichols (1999), a gestão da cadeia de suprimentos pressupõe a integração de todas as atividades da cadeia mediante melhoria nos relacionamentos entre seus diversos elos e agentes, buscando construir vantagens competitivas sustentáveis.

Ressalta-se que o conceito de canal de distribuição engloba todos os agentes ou intermediários que se ocupam, de alguma forma, em levar o produto da indústria até o consumidor final da melhor maneira possível. Já o conceito de cadeia de suprimentos tem um foco mais amplo. Abrange todos os elos da cadeia, inclusive fornecedores da indústria (o produtor rural, por exemplo), fornecedores de insumos e indústrias de apoio para a cadeia como um todo. Além disso, o conceito de cadeia de suprimento diz respeito à eficiência de todos os elos da cadeia, não apenas à distribuição após o processamento industrial. A busca de sintonia entre os diferentes agentes e a eficiência conjunta é exatamente o que a gestão de cadeias de suprimentos objetiva.

E, ser eficiente na gestão da cadeia de suprimento exige que a organização reavalie e reconcilie suas operações com a estratégia global de toda a cadeia de suprimento, buscando as competências centrais de cada um dos participantes, como forma de criar valor agregado e manter uma vantagem competitiva duradoura.

É importante que a organização tenha clareza de seu fluxo de produtos à montante e à jusante da cadeia e seja capaz de reconhecer os participantes necessários para este fluxo de produtos, o que vai definir a estrutura de canal de distribuição ou estrutura do canal de marketing.

Desta forma, o objetivo geral deste artigo é *compreender a estratégia de canal de distribuição de uma cooperativa na região oeste do Paraná para o seu segmento de alimentos destinados ao mercado interno.*

Espera-se com este tipo de estudo alertar para o fato de que os canais de distribuição devem ser tratados como uma questão estratégica, o que exige mudanças estruturais das empresas e a compreensão das implicações do comportamento do consumidor. O conhecimento de quem são os canais de distribuição da empresa, as formas como eles atuam, quais clientes querem atender e com quais dimensões de qualidade operar para atingir seus objetivos. Isso envolve uma série de procedimentos que, se bem desenvolvidos, podem garantir uma vantagem competitiva de longo prazo.

Ressalta-se ainda que o nome da cooperativa estudada, bem como dos canais utilizados para desenvolvimento deste estudo não serão revelados com o objetivo de garantir a privacidade das empresas. Apenas por uma questão de organização, será atribuído à cooperativa o nome fictício de *Cooperativa Agroindustrial Atlanta.*

Além desta introdução, este trabalho apresenta ainda quatro seções. As seções seguintes expõem respectivamente, o referencial teórico da pesquisa, a metodologia utilizada, a análise dos

resultados, que sumariza os resultados desta pesquisa, e finalmente, a última seção, que traça as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para o desenvolvimento desta revisão teórica, na primeira parte serão abordados os conceitos e características dos canais de distribuição ou canais de marketing e seu papel na discussão do marketing *mix* das empresas. Num segundo momento serão discutidas as principais questões que envolvem o *design* ou estrutura dos canais de marketing e a seleção dos membros do canal.

2.1 Canais de Distribuição ou Canais de Marketing

Os canais de distribuição, também conhecidos como canais de marketing, segundo Rosembloom (2002) se referem a uma das áreas mais críticas de decisão com as quais a gerência de marketing deve se preocupar. Para o autor, o conceito de canal de marketing pode ser confuso, principalmente em função das diferenças nas perspectivas e pontos de vista com que são avaliados. Assim, ele prefere defini-lo como “a organização contatual externa que a administração opera para alcançar seus objetivos de distribuição” (Rosembloom, 2002, p.27).

A partir desta perspectiva, entretanto é necessário que se façam algumas considerações acerca de quatro termos que são ressaltados nessa definição: ‘externa’, ‘organização contatual’, ‘opera’ e ‘objetivos de distribuição’.

De acordo com Rosembloom (2002.) o termo externa significa que o canal de marketing existe fora da empresa, ou seja, não é parte da estrutura interna da empresa. Já organização contatual refere-se às empresas ou partes envolvidas em funções de negociação à medida que um produto ou serviço move-se do produtor ao seu usuário final.

Com relação ao terceiro termo, opera, este indica o envolvimento da administração nos negócios no canal, sendo que este envolvimento pode variar desde todo o desenvolvimento inicial da estrutura de canal até seu gerenciamento no dia-a-dia.

Finalmente, os objetivos da distribuição referem-se ao fato de que a administração tem certas metas de distribuição e o canal de marketing é o meio de alcançá-las. Assim, a estrutura e o canal de marketing são em parte função dos objetivos de distribuição de uma empresa, o que revela a importância de se compreender como eles são desenhados e operados pelas empresas.

Mentzer et al. (2001), de outra forma, corroboram com o assunto ao definir canais de distribuição como um conjunto de três ou mais entidades (organizações ou indivíduos) diretamente envolvidos, de montante a jusante, com os fluxos de produtos, serviços, financeiros, e/ou de informações de uma fonte para um consumidor.

Definição semelhante é dada por Coughlan et al. (2002) ao afirmar que os canais de distribuição ou canais de marketing podem ser definidos como um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso e consumo. Também para ele esta definição merece maiores comentários, devendo ser destacado que um canal de marketing envolve não apenas uma empresa, mas sim diversas entidades; que fazer um canal de marketing funcionar envolve um processo; e que esse processo tem um propósito, satisfazer os usuários finais do mercado.



É importante ressaltar ainda que as empresas desenvolvem diferentes arranjos em termos de canais de distribuição, o que ocorre segundo Bowersox e Cooper (1992) em função de três razões básicas: desempenho funcional, redução da complexidade e especialização.

O desempenho funcional diz respeito ao conjunto de atividades que devem ser desenvolvidas para que a distribuição ocorra, sendo que dentre elas observa-se a venda, compra, transporte e armazenamento, financiamento, padronização, aceitação dos riscos e informação do mercado.

Com relação à redução da complexidade os autores mencionam que à medida que a sociedade evolui a variedade de produtos ou serviços oferecidos no mercado aumenta o que torna o processo de troca mais complexo. Assim, duas estratégias são sugeridas para reduzir essa complexidade. Primeiramente, aponta-se o ajustamento do processo de sortimento, cujos intermediários funcionam como uma ponte entre a variedade de consumidores, separando suprimentos heterogêneos em itens relativamente homogêneos e acumulando o sortimento de produtos diferentes. Como segunda estratégia, sugere-se a rotinização do processo de troca com objetivo de redução dos custos.

Já no que se refere à especialização, os autores afirmam que com a especialização as tarefas específicas podem ser realizadas a um custo unitário menor em função da economia de escala e da combinação de *outputs* de uma infinidade de fornecedores em tipos variados de sortimento de venda. A especialização busca tornar disponíveis facilidades adicionais como melhor localização, diminuição do prazo de entrega, disponibilidade de compra em menos unidades de produto e maior variedade de produtos oferecidos.

Assim, conforme Machado e Silva (2005) os canais de distribuição são fundamentais para que os consumidores finais tenham suas expectativas e necessidades atendidas. Ou seja, vendendo serviços ou produtos, as decisões sobre os canais de marketing ou de distribuição desempenham um papel de importância estratégica para o sucesso de uma empresa no mercado.

2.2 Estratégia de canal de marketing e o marketing *mix*

Conforme Rosebloom (2002), o conhecido modelo estratégico do composto mercadológico fornece a estrutura básica para se analisar o canal de marketing sob uma perspectiva de administração de marketing. Neste modelo, que retrata o processo de administração mercadológica como uma combinação estratégica de quatro variáveis mercadológicas controláveis básicas, o marketing *mix*, ou “os 4 P’s”, que se referem ao produto, preço, promoção e os pontos de distribuição, a estratégia do canal de distribuição se enquadra na variável distribuição. A empresa deve desenvolver e operar a organização contatual externa (o canal de marketing) de forma a dar suporte e aprimorar as outras variáveis estratégicas do composto mercadológico para atender às demandas dos mercados-alvo da empresa, como pode ser visto a seguir.

a) Produto

Segundo Kotler (1998) o produto é a ferramenta mais básica do composto de marketing, é a oferta tangível da empresa para o mercado, devendo representar qualidade, *design*, características, marca e embalagem.

Diversos são os fatores que vão proporcionar uma estratégia de produto de sucesso, sendo que um dos mais relevantes refere-se às necessidades do consumidor no desenvolvimento do



produto. Terpstra e Sarathy (2000, p.298) afirmam que “as necessidades do consumidor são o ponto de partida para o desenvolvimento do produto, em se tratando de mercados domésticos ou globais”. Mas, além de considerar esse aspecto, é vital evoluir porque os clientes evoluem com o passar do tempo pelas suas experiências com um produto. O produto deve evoluir de modo a habilitar modificações e extensões futuras, ambas baseadas nas necessidades variáveis dos clientes e na capacidade da companhia (Prahalad e Ramaswamy, 2000).

Entretanto, de acordo com Rosembloom (2002) um fator freqüentemente subestimado é o papel exercido pelos membros do canal, que são, freqüentemente, os responsáveis pela venda dos produtos aos usuários finais e que, portanto serão responsáveis por auxiliar a empresa a implementar a estratégia formulada. Desta forma, os fabricantes muitas vezes dependem da eficácia dos membros do canal para implementar uma estratégia de produto. Assim, é relevante para a empresa considerar que muitas das suas decisões terão grande influência dos canais de distribuição, como por exemplo, avaliar se novos lançamentos poderão ser disponibilizados nos atuais canais de distribuição, se os participantes do canal estão sendo usados como fontes geradoras de novas idéias, entre outros diversos elementos apontados por Neves (1999).

Ainda no que se refere ao produto, para Rosembloom (2002), existem três elementos-chave que devem ser considerados em relação à gestão dos canais de distribuição ou canais de marketing: planejamento e desenvolvimento de novos produtos, o ciclo de vida e sua gerência estratégica.

Para o desenvolvimento de novos produtos é vital a colaboração dos membros do canal, pois estes terão que aceitar e ajustar tais produtos ao seu sortimento de produtos. Os membros do canal precisam ser educados quanto aos novos produtos e providências devem ser tomadas para que tais produtos estejam isentos de problemas.

Com relação ao ciclo de vida do produto, seus diferentes estágios (introdução, crescimento, maturidade e declínio) interferem de forma distinta no canal de distribuição. É preciso avaliar em que estágio o produto está para saber se é necessário ampliar o número de membros de distribuição, se é necessário monitorar os efeitos dos produtos concorrentes, ampliar a motivação dos membros ou até mesmo desativar os membros de canais marginais (no caso do declínio).

Quanto à gestão da linha de produtos, diversas estratégias podem ser empregadas pelos fabricantes, sendo as mais comuns a estratégia de diferenciação do produto, a de posicionamento, as de expansão e contração da linha de produtos, as de marca e a de serviço para o produto. Em todos os casos, é necessário entender os inter-relacionamentos das estratégias de produto com as estratégias de gestão do canal, de forma que os canais auxiliem na implementação das estratégias de produto das empresas.

b) Preço

Estabelecer o preço ou a quantidade de dinheiro que os consumidores pagam pelos produtos é outro elemento de suma importância dentro do composto de marketing. Entretanto, como aponta Tucker (1999, p.37), “o preço raramente é o único fator na decisão de compra. Ao contrário, o fator-chave em qualquer decisão de compra é o valor percebido a ser obtido pelo comprador. Esse valor é a razão pela qual as empresas com produtos e serviços com os mais altos preços, em muitos setores, freqüentemente têm a maior participação de mercado”.

A competitividade atual exige preços cada vez menores, o que obriga os fabricantes a reduzi-los ou oferecer serviços que criem valor para seus clientes. Tucker (1999) sustenta que a maneira de obter um preço mais alto será agregar um valor mais tangível por meio de serviços especiais,



de qualidade consideravelmente maior ou uma percepção de excelência de serviço. Outras vezes, porém, não é necessário baixar os preços, mas sim, educar os clientes sobre o que eles estão obtendo, pelo que estão pagando e justificar tais preços.

Observa-se ainda, que as novas tecnologias dão força ao preço baseado no valor, pois para Berry (2000, p.32) “há pelo menos duas tendências em evolução. Uma delas é que o cliente tem acesso fácil ao preço baixo e, a outra, é que o cliente fixa o preço que está disposto a pagar.” Ambas são possíveis graças à Internet, que produz mudanças na maneira de fixar os preços.

Porém, todas essas tendências exigem a participação intensiva dos membros do canal. Rosembloom (2002) afirma que a estratégia de preço deve incorporar considerações de custo, mercados-alvo, concorrência e canal. As considerações de canal frequentemente recebem menos atenção do que estratégia de preço, o que pode causar impactos negativos com os membros do canal. A estratégia de preço exige que se avalie como estão se comportando as margens para atacadistas e varejistas, como estes responderão à redução no preço para promover determinados produtos, se devem ser dados diferenciais de preços para pequenos e grandes distribuidores, entre outras diversas questões, que se não forem bem gerenciadas pelos fabricantes podem causar conflitos. Assim, o grande desafio é promover estratégias de preço que estimulem a cooperação dos membros do canal e minimizem o conflito.

c) Composto promocional

A comunicação é formada por todas aquelas ferramentas que fazem chegar uma mensagem ao público-alvo, como a propaganda, promoção de vendas, relações públicas, força de vendas e marketing direto. Para Kotler (2000a), para se obter melhores resultados em menos tempo e custos, é mister integrar suas comunicações de marketing, visando fornecer uma mensagem coerente.

No que se refere à propaganda, Kotler (2000a) afirma que ela é mais eficaz quando seu alvo é restrito. Observa-se, porém, que a mesma deve ser honesta e direta, para lembrar ao cliente dos seus serviços de valor.

Segundo Mattos (1999), o rádio e, principalmente, a televisão, estão perdendo terreno para a Internet. A Internet apresenta mais flexibilidade, facilidade, interatividade e informação, o que vai exercer grande influência no mundo dos negócios. Entretanto, é indiscutível que outras mídias podem e devem coexistir com sucesso, gerando assim uma oferta maior de canais, nos quais os consumidores de todos os gêneros podem encontrar o melhor meio de negociar.

Uma segunda opção de comunicação é a promoção de vendas. A diferença básica entre a promoção de vendas e a propaganda refere-se ao fato de que a primeira gera resultados imediatos, enquanto que a segunda gera resultados em longo prazo.

Kotler (2000a) e Tucker (1999) acreditam que os fabricantes que promovem verdadeiras guerras promocionais estimulam os clientes a optar pelo maior e melhor na hora da compra, ocasionando um aumento de vendas a curto prazo, mas não criam um valor duradouro para os clientes, muitos dos quais, eventualmente migram para um concorrente. Putsis (1999) por sua vez, alerta que promoções ampliam o consumo total nas categorias dos produtos e deixam de ser um jogo de soma zero, mas, somente quando bem administradas, de acordo com o posicionamento da marca, com as características da categoria do produto e estratégia competitiva dos concorrentes.

Outro elemento da comunicação refere-se às relações públicas, que objetivam compreender e sistematizar os esforços empreendidos por um indivíduo ou empresa para criar um clima de



confiança e de boas relações com o público. Segundo Moreira (2000), os relacionamentos com os diversos públicos têm como objetivo melhorar ou manter uma imagem institucional, ou seja, levar informações aos clientes, além de trazer informações para a empresa, pois o contato com a imprensa é intenso.

A força de vendas representa outra importante opção de comunicação. Vender é hoje uma profissão complexa e exigente, porém rentável para aqueles que compreendem como criar um valor maior no próprio ato de vender. Essa descoberta relaciona-se com a compreensão e tradução das necessidades e desejos dos clientes. Para Kotler (2000a), o gerenciamento da força de vendas requer muita habilidade, por ser uma das ferramentas mais caras da comunicação de marketing.

Outro elemento bastante utilizado atualmente pelas organizações é o marketing direto, que segundo Kotler (2000b), é um sistema de marketing interativo que usa um ou mais meios de propaganda para obter uma resposta mensurável e/ou uma transação em qualquer local. Ainda Churchill e Peter (2000) confirmam essa interatividade ao afirmar que a combinação de diversas modalidades de marketing direto pode aumentar o desempenho do esforço global de marketing.

Entretanto, como a maioria dos fabricantes não vende diretamente a seus usuários finais, dependem dos seus membros de canal para ajudar a fazer a comunicação e esta comunicação somente será eficaz se o fabricante conseguir assegurar a cooperação dos membros do canal, que por serem empresas independentes, são livres para optarem na comunicação de seus produtos.

Para alcançar sucesso neste esforço promocional, Berman (1996) comenta que os fabricantes podem realizar as estratégias “*push/pull*” junto aos canais. As “*push*” ou estratégias de empurrar são compostas de toda forma de suporte promocional direcionado a atacadistas e varejistas visando estimulá-los a estocar, colocar em exposição e promover os produtos dos fabricantes. Já as estratégias chamadas “*pull*” ou puxar, são justamente o contrário. Visam fortalecer a importância do consumidor final como puxador das vendas. Maciça comunicação com o consumidor final faz com que este demande pelos produtos no ponto de venda, levando os canais a se abastecerem com os mesmos.

Entretanto, para Machado e Silva (2005) alguns fabricantes confiam quase totalmente na comunicação em forma de propaganda a seus mercados-alvo para “puxar” seus produtos por meio do canal e, indiretamente, assegurar a cooperação dos seus membros. Na maioria das vezes, essa estratégia é insuficiente para assegurar o forte suporte promocional dos membros do canal, necessitando o fabricante trabalhar mais diretamente com os membros do canal para desenvolver esse suporte de comunicação, ou seja, as duas estratégias devem ser utilizadas em conjunto para se obter maior êxito.

Finalmente, é importante ressaltar que gestão eficaz do canal de distribuição passa pela compreensão das interfaces com as outras variáveis do composto de marketing. É necessário se examinar as estratégias da empresa, em cada uma das áreas do composto de marketing, como recursos que podem ser empregados para melhorar as estratégias de gestão dos canais da empresa.

2.3 Membros e Estrutura do Canal de Marketing

Rosembloom (2002) utiliza uma perspectiva gerencial para definir a estrutura do canal de marketing. Para o autor esta estrutura refere-se ao grupo de membros do canal para o qual foi alocado um conjunto de tarefas de distribuição. Desta definição infere-se que é necessário decidir

como alocar ou estruturar um conjunto de tarefas que devem ser desempenhadas para alcançar os objetivos de distribuição da empresa. Dessa forma, a estrutura do canal vai refletir o modo como ele tiver alocado as tarefas entre os membros do canal.

Segundo Coughlan et al. (2002) os principais membros do canal de marketing são os fabricantes, intermediários (atacadistas, varejistas e especialistas) e usuários finais (clientes de empresas ou consumidores individuais), nomenclatura que pode variar de acordo com os autores utilizados.

Os fabricantes são o elo inicial do canal, o produtor ou quem dá origem ao produto ou serviço que está sendo vendido. Neste estudo, o fabricante é a cooperativa selecionada, uma vez que serão avaliados os canais de distribuição para o segmento de alimentos processados pela cooperativa.

Os intermediários participam diretamente do canal e são formados por qualquer membro do canal que não seja o fabricante ou o usuário final (Coughlan et al., 2002), sendo que estes podem ser os atacadistas, varejistas e os especializados. No caso dos atacadistas, intermediários que vendem produtos para outros intermediários do canal, estes podem ser atacadistas comerciantes ou distribuidores, representantes, agentes e corretores dos fabricantes. Os atacadistas comerciantes assumem a titularidade e a posse física do estoque, armazenam estoques, promovem os produtos em sua linha e negociam financiamento, pedido e pagamento com seus clientes. Já os representantes, agentes e corretores de fabricantes realizam a venda como atravessadores, não assumindo a titularidade ou posse física dos bens que vendem. Eles estão envolvidos na negociação de compra ou venda para os clientes que representam, ganhando comissões ou pagamentos.

Com relação aos intermediários varejistas, estes podem assumir muitas formas, incluindo lojas de departamento, negociantes de massa, hipermercados, lojas especializadas, lojas de conveniências, franquias, clubes de compra, clubes de armazéns, organizadores e catálogos, varejistas *on-line*, “matadores de categoria” ou megalojas especializadas em determinadas categorias de produtos, altamente competitivas (Rosebloom, 2002), dentre outros formatos. Ao contrário dos intermediários puramente atacadistas, eles vendem diretamente para consumidores individuais que são usuários finais. Segundo Parente (2000), os varejistas compram, recebem e estocam produtos de fabricantes ou atacadistas para oferecer aos consumidores a conveniência de tempo e lugar para aquisição dos produtos. São atores importantes na identificação das necessidades dos consumidores e na definição do que deverá ser produzido para atender às expectativas do mercado.

No que se refere aos intermediários especializados, de acordo com Coughlan et al. (2002), estes são trazidos para um canal para desempenhar um fluxo específico, e em geral não estão envolvidos por completo na atividade crucial representada pelo produto vendido. Nesse grupo de intermediários estão incluídas empresas seguradoras, financeiras, de cartões de crédito, agências de propaganda, empresas de logística e de remessa, de tecnologias de informação dentre outros diversos tipos de empresa.

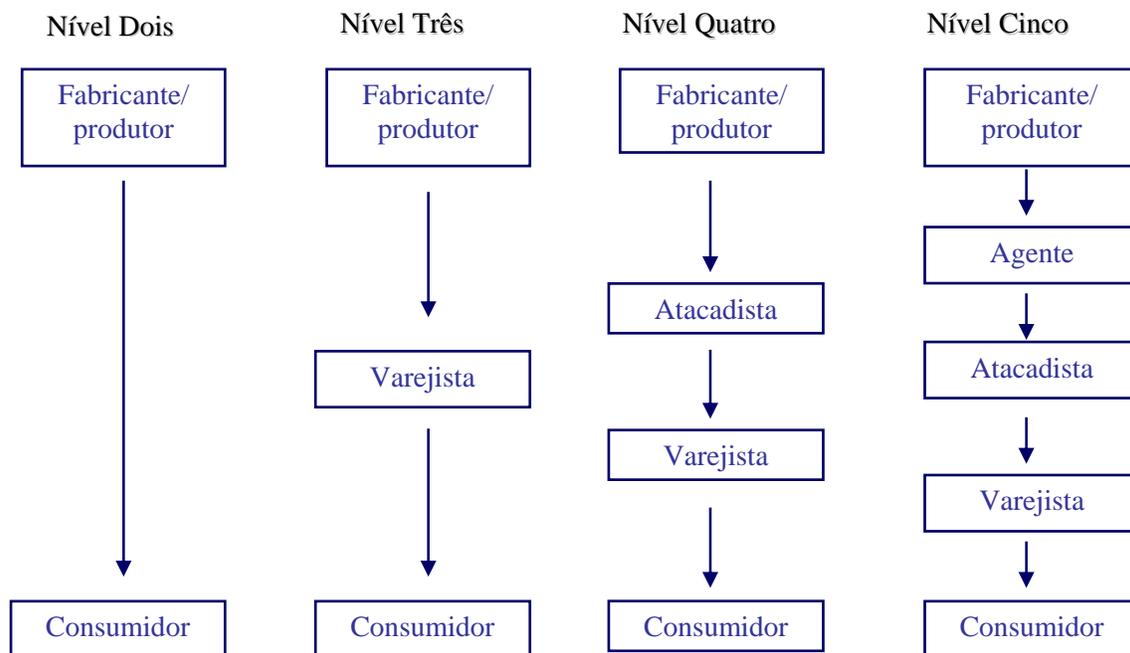
Finalmente, é importante observar que para Coughlan et al. (2002), os usuários finais também são membros do canal. Para eles, os consumidores são considerados membros do canal, pois podem desempenhar fluxos de canal, assim como os demais membros.

Apesar da relevância de se compreender as relações entre todos os grupos considerados membro do canal de distribuição, neste artigo decidiu-se focar nas relações com os intermediários atacadistas e varejistas.

A partir desta rápida descrição dos grupos membros do canal de marketing, resgata-se a discussão inicial, sobre a estrutura do canal. Existem diversas formas de se analisar os canais de marketing, que podem ser caracterizados como longos ou curtos (Berman, 1996), canais verticais, horizontais e sistemas multicanais (Kotler, 1998), dentre outras caracterizações que não serão analisadas com maior profundidade neste artigo, em razão da complexidade do assunto.

Para Coughlan et al. (2002), a descrição da estrutura de canal deve considerar algumas dimensões que incluem o resumo dos tipos de membros que estão no canal, a intensidade ou número de membros de cada tipo que coexistem no mercado e o número de canais distintos que coexistem no mercado. Segundo os autores, decidir quem vai ser membro do canal é um processo que deve considerar algumas questões pontuais, tais como se serão utilizados intermediários; se sim, quais tipos de intermediários; quantos membros de canal deve haver em um determinado nível; se canal único ou dual, questões cujas respostas resultarão na criação de uma estrutura de canal.

Segundo Neves (1999) de acordo com os autores da área, quanto maior for o grau de serviços exigido pelo produto, tanto maior o número de intermediários. Existem diversos formatos para os canais, um deles é representado na Figura 1, que ilustra a estrutura tradicional de um canal para bens de consumo.



Fonte: Adaptado de Rosembloom (2002)

Figura 1 – Representação típica de estrutura do canal para bens de consumo

Como se observa no exemplo dado por Rosembloom (2002), os níveis dos canais de marketing podem variar no número de integrantes, sendo que esta estrutura vai depender de vários fatores como tipo de produto, localização no centro de produção, tamanho do mercado entre outras variáveis econômicas, ambientais, políticas, etc.

Entretanto, Rosembloom considera a representação gráfica desta figura apenas como um “plano”, que mostra a localização das tarefas de distribuição. Para compreender a estrutura de canal é necessário compreender a relação entre a estrutura e a gestão do canal, ou seja, deve-se compreender como foram alocados ou estruturados o conjunto de tarefas que precisam ser desempenhadas para alcançar os objetivos de distribuição da empresa.

Este desenho ou estrutura pode gerar uma vantagem diferencial para a empresa, ou uma vantagem competitiva sustentável, uma vez que a distribuição é uma das principais variáveis controláveis do marketing *mix* da empresa. Para Rosembloom (2002), uma vantagem diferencial baseada no desenho do canal de marketing pode render uma vantagem de longo prazo, pois não poderá ser copiada facilmente pelos concorrentes.

Assim, a seleção dos membros do canal deve ser uma das atividades mais relevantes para a empresa, uma vez que os membros do canal são do ponto de vista do consumidor, uma extensão da organização do fabricante.

Destaca-se finalmente que neste artigo, para cumprir com os objetivos propostos, foram analisados os objetivos de distribuição da cooperativa para seu segmento de alimentos destinados ao mercado interno e também a perspectiva de dois exemplos de agentes de distribuição utilizados pela cooperativa para alcançar seus objetivos de distribuição.

3 METODOLOGIA

Neste estudo utilizou-se a abordagem qualitativa que se caracteriza por um maior foco na compreensão dos fatos do que propriamente na sua mensuração. De acordo com Aaker e Day (1990), este método é menos estruturado e mais intensivo do que entrevistas com base em um questionário padronizado e permite uma relação mais flexível com o respondente, o que resulta em dados com mais profundidade e riqueza de detalhes.

O método empregado foi o estudo de caso, indicado quando se pretende investigar um fenômeno contemporâneo em seu contexto, em que os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos por meio do uso de múltiplas fontes de evidências, como entrevistas, arquivos, documentos, observação, etc. (Yin,1997)

Ainda para o autor, a metodologia de estudo de caso é indicada quando o pesquisador propõe-se a responder as questões de “como” e “porque”, tem pouco ou nenhum controle sobre o evento em estudo e é um fenômeno contemporâneo inserido no contexto da vida real.

De acordo com Lazzarini (1997, p.14), o estudo de caso é “um método de pesquisa hábil e sensível em analisar um fenômeno dentro de seu contexto mais amplo, em situações onde esta inserção traga reais benefícios à pesquisa”

Para cumprir com os objetivos deste estudo investigou-se uma empresa caracterizada como fabricante e duas empresas que fazem parte da sua estrutura de canais de distribuição, sendo uma varejista e a outra atacadista.

Na coleta de dados foram utilizados dados secundários e primários. Para Bryman (1989) os dados secundários são baseados em pesquisa de arquivos, que podem ser históricos ou recentes, estatísticas e estudos previamente realizados e os dados primários são aqueles que o pesquisador elabora no estudo, ou, a interação entre o pesquisador e o objeto de pesquisa. Assim, os dados secundários foram utilizados na elaboração de um diagnóstico preliminar da empresa fabricante a ser estudada e para construir a revisão teórica que possibilitou a elaboração das perguntas fundamentais da entrevista.



Já a coleta de dados primários foi realizada através de entrevista com os responsáveis pela área de distribuição das empresas, sendo que o instrumento utilizado foi o questionário de caráter semi-estruturado aplicado *in loco* pela pesquisadora. As entrevistas foram feitas entre os meses de novembro de dezembro de 2005, e para a interpretação dos dados optou-se pela descrição do caso, de maneira a retratar um cenário condizente com a realidade presenciada.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 A Cooperativa Agroindustrial *Atlanta* e sua estratégia de canal de distribuição

A Cooperativa Agroindustrial *Atlanta* é uma cooperativa de produção que atua nos setores agrícola e pecuário, bem como no ramo agroindustrial, na produção e comercialização de alimentos. Foi fundada na década de 60 e vinte anos após começou a processar os produtos agrícolas, atualmente conta com várias fábricas de processamento de soja, beneficiamento de arroz, processamento de mandioca, fécula e modificados, abatedouro de aves, produção de alimentos supergelados, produção de leitões, fábrica de ração, entre outras atividades.

Em virtude da diversificação das atividades, este estudo se restringe à avaliação dos canais de distribuição do segmento de alimentos que são industrializados e distribuídos no mercado interno, com os alimentos que têm maior impacto no faturamento da cooperativa.

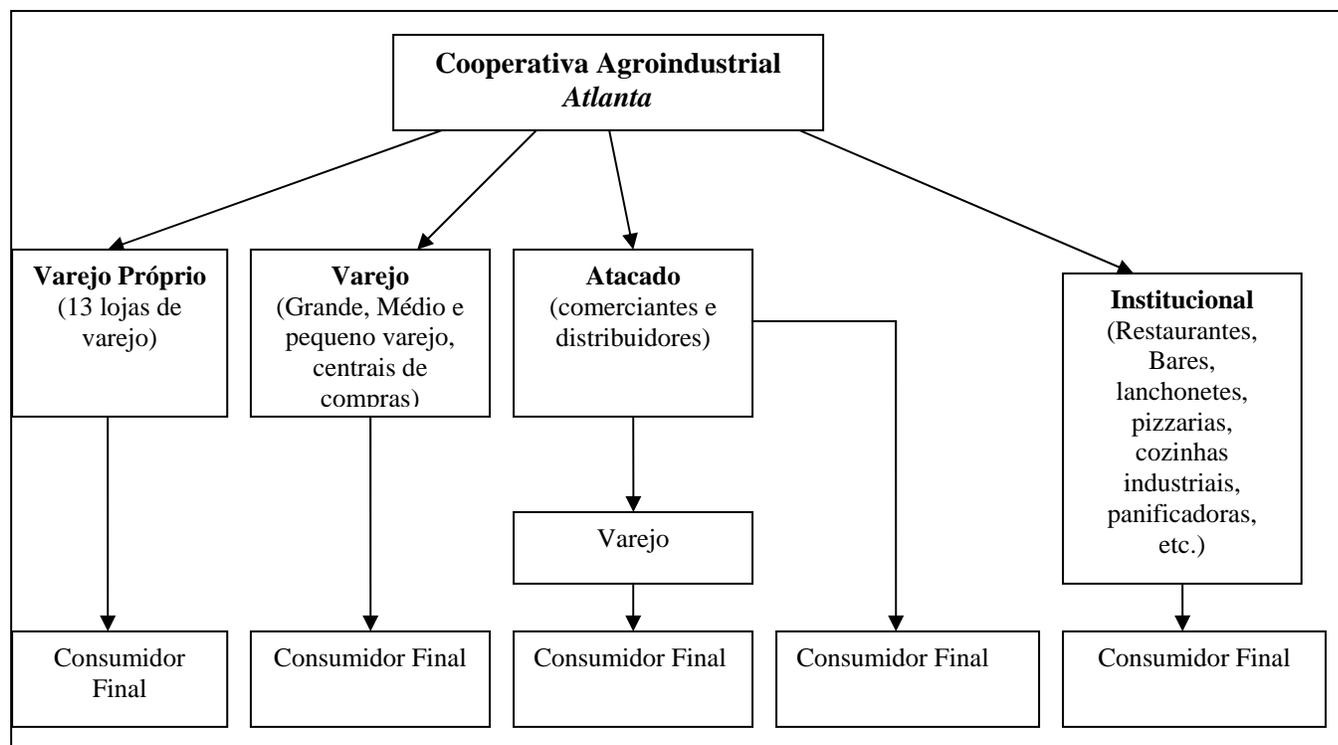
Em termos organizacionais, a cooperativa está estruturada atualmente em quatro assessorias, três áreas de negócios e quatro divisões industriais, além de duas divisões de apoio, sendo que neste estudo foi entrevistado o responsável pela Divisão de Estratégias e Logística com o apoio da Divisão Comercial e da Divisão de Alimentos.

A partir dos dados levantados foi possível observar que até o início de 2004 a cooperativa tinha seu foco no transporte, na compra e venda de seus produtos, o que gerava muitas perdas pela falta de otimização dos processos. Então, a partir de 2004 a empresa foi reestruturada e centralizou toda a distribuição da cooperativa em uma transportadora própria, que trabalhava de forma segmentada com as equipes atuando separadamente nos diversos segmentos da empresa, como por exemplo, a Divisão de Alimentos, de Grãos, etc. Entretanto, o processo ainda não estava otimizado, o que levou a cooperativa a alocar todas as operações de movimentação na Divisão de Estratégias e Logística, que além de utilizar a frota própria da empresa passou a terceirizar parte da frota (cerca de 50% da frota atualmente é terceirizada). Verificou-se, porém, que este processo ainda está em curso, pois a cooperativa trabalha hoje na sistematização das operações, ou seja, está ajustando o sistema de informações da cooperativa para atuar de forma integrada, sendo que o foco ainda está na movimentação e armazenagem.

Com relação à estrutura de canal da cooperativa, esta pode ser observada na Figura 2, sendo que cabe ressaltar que a Divisão de Alimentos está centrada na sua equipe de representantes comerciais, que são os responsáveis pela comercialização dos produtos.

A equipe de representantes comerciais é responsável pela comercialização dos produtos da cooperativa junto aos seus canais de distribuição. Esta equipe faz as visitas durante o dia e à noite repassa seus pedidos pela Internet. Porém a cooperativa adquiriu recentemente “*palm tops*”

e espera que até janeiro/2006 todos seus representantes estejam aptos para utilizarem este novo equipamento, que possibilitará que esses pedidos sejam enviados no momento em que forem fechados com os clientes, agilizando a programação das entregas.



Fonte: Elaborado a partir das entrevistas

Figura 2 – Canais de Distribuição da Cooperativa Agroindustrial *Atlanta*

Com relação aos seus canais de distribuição, em termos de varejo a cooperativa possui treze lojas de varejo próprio, em que são comercializados os produtos da empresa e de outros fornecedores diretamente ao consumidor. Além disso, nestes supermercados são comercializados os produtos hortifrutigranjeiros dos produtores associados à cooperativa. Além disso, a cooperativa utiliza em seus canais outros varejistas, - pequenos, médios e grandes, que segundo a empresa são os preferidos por eles, pois “este canal é mais fiel à marca e não faz muito leilão do produto”. Os produtos da cooperativa são ainda comercializados junto a algumas centrais de compras que têm se formado em determinadas regiões do país. Da mesma forma, a cooperativa comercializa seus produtos com atacadistas e diretamente no setor de serviços de alimentação, negociação também feita pelos seus representantes comerciais.

Segundo a empresa, uma das grandes questões que hoje dificulta a negociação com os canais e que deixa a desejar o seu desenho, é que eles trabalham com a programação de entrega de cada representante, que precisa vender a carga fechada. Assim, o representante muitas vezes



acaba dando um desconto maior em certos produtos, para “fechar a carga” e reduzir os custos de transporte.

Para tentar minimizar estas questões a cooperativa está abrindo filiais em São Paulo e Porto Alegre, que ficarão com a responsabilidade de vender e entregar os produtos da empresa, que permitirá à cooperativa atingir os varejistas menores e pulverizar suas vendas.

Ainda segundo a percepção da cooperativa, uma das maiores dificuldades está justamente em oferecer preço e qualidade, para ela, as prioridades observadas pelos seus clientes.

Marketing mix

a) Produto

De acordo com as entrevistas feitas com a empresa verificou-se que ela não utiliza os participantes do canal como fonte geradora de novas idéias, quando isto acontece, geralmente é de maneira informal, quando alguém repassa algum tipo de informação para os representantes comerciais, ou algum consumidor se manifesta pelo Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC). Para a empresa, este contato junto ao consumidor final tem funcionado de forma satisfatória tanto para reclamações como para sugestões.

O espaço para os produtos da cooperativa é negociado de forma diferente com cada canal, sendo prática comum nas grandes redes varejistas a cobrança de uma taxa denominada “rappel” para vender os seus produtos. Segundo a empresa, o grande elemento de negociação é o preço do produto. Observou-se ainda que os motivos que levam a empresa a suspender o uso de determinado canal referem-se principalmente à falta de pagamento ou conflitos com relação a preço e prazo de pagamento.

b) Preço

A cooperativa tem tabelas de preço que variam para determinadas regiões mas os representantes têm uma certa margem de negociação para cada cliente. O grande conflito é gerado pela concorrência, pois alguns produtos enfrentam acirrada concorrência, gerando necessidade de preço altamente competitivo. Apenas produtos de alto giro conseguem ser negociados com maior facilidade, porém surge a questão das dificuldades de entrega, uma vez que o grande volume de entregas acaba concentrado em determinados dias da semana (como quinta-feira para o varejo, por exemplo), e que muitas vezes a empresa não consegue cumprir.

De maneira geral a cooperativa não está satisfeita com o preço e condições negociadas com seus clientes, sendo que segundo a percepção da cooperativa, o grande diferencial de seus produtos é a qualidade, embora tente oferecer seus produtos com um preço diferenciado.

c) Promoção

Com relação ao composto promocional, uma das formas mais utilizadas pela cooperativa junto aos seus canais é a redução nos preços de determinados produtos para que sejam divulgados nos panfletos dos varejistas.

A cooperativa possui apenas uma assessoria de imprensa institucional e quem faz a propaganda da empresa é a Divisão de Alimentos.

a) Distribuição



Como já foi anteriormente comentado a cooperativa trabalha com a carga fechada para cada representante, o que a leva muitas vezes a tentar negociar outras datas de entrega junto aos clientes. Com relação à porcentagem de pedidos não atendidos, segundo a empresa, esta oscila em torno de 0,05%, uma vez que diariamente é feita uma consulta aos estoques e caso o produto esteja em falta ele é imediatamente retirado da lista de vendas dos representantes comerciais. Já no que se refere às devoluções estas ocorrem por motivos de venda equivocada, ou falha de informação sobre o preço de determinados produtos.

Finalmente, foi observado pela empresa que uma das maiores dificuldades encontradas pela cooperativa é o custo do transporte pela matriz modal do Brasil, além da dificuldade em entregar cargas mistas, com congelados e secos, por exemplo, ou muitas entregas para o mesmo veículo, o que acaba dificultando as operações e gerando atrasos na entrega.

4.2 A percepção dos canais de distribuição

No intuito de avaliar a eficiência da estratégia de canal da Cooperativa Agroindustrial *Atlanta* foram feitas entrevistas com dois exemplos de canais utilizados pela cooperativa, um varejista e um atacadista.

O varejista entrevistado faz parte de uma rede de varejo de 20 lojas, espalhadas pelo Paraná e São Paulo, que possuem lojas de 8 checkouts até 40 checkouts. A rede é ainda composta por 3 atacados próprios, estabelecidos no Paraná, sendo que em um deles centralizam-se as negociações com as marcas líderes.

Já o atacadista entrevistado também faz parte de uma rede composta por 5 atacados dispostos no Paraná, São Paulo e Distrito Federal.

Ambos os entrevistados são os responsáveis pelo setor de compras de alimentos, tendo contato direto com os representantes comerciais da cooperativa foco deste estudo. Nas duas empresas os aspectos mais valorizados com relação à escolha de um fornecedor são o preço, prazo e aspectos relacionados à confiabilidade e rapidez na entrega.

Apenas uma delas mencionou já ter tido problemas de atrasos na entrega por parte da cooperativa.

Marketing mix

a) Logística e Distribuição

As duas empresas têm depósitos para recebimento dos produtos, sendo que o atacadista relatou que está com problemas de espaço para armazenamento. Isso exige que suas compras sejam menores e mais frequentes, o que já gerou alguns tipos de conflitos com a cooperativa por questões de atrasos na entrega dos pedidos.

Mencionou-se que as empresas possuem contratos formais com a cooperativa, no qual são assegurados alguns pontos, principalmente no que se relaciona aos produtos novos que a cooperativa quer lançar. É negociado com os representantes comerciais que caso estes produtos não sejam bem aceitos pelo consumidor e não sejam vendidos, a cooperativa aceita a devolução dos mesmos. Neste caso, o atacadista mencionou que já houve quebra de contrato por parte da cooperativa. Com relação ao varejista, este mencionou que já houve quebra de contrato por parte da própria rede varejista, pois a cooperativa tem um espaço em suas lojas negociado, mas às vezes as lojas acabam não cumprindo tal negociação.



Os problemas de perdas e devoluções são pequenos e podem ocorrer na movimentação do produto (quedas, produtos amassados), entretanto há contratos que garantem 100% de devolução destes produtos, caso estes já venham com problemas da indústria. Os principais critérios observados pelas empresas na recepção dos produtos são: o prazo de validade e a aparência das embalagens e/ou produtos.

Com relação à sazonalidade de produtos da cooperativa, estes se referem principalmente a produtos como milho, ervilha (safra), pêssego e figo (Natal), entretanto estas questões são controladas tanto pelo atacadista como pelo varejista.

b) Produto/Preço/Promoção

Ambas as empresas afirmaram que não existe nenhum tipo de repasse formal de informações sobre o consumidor final, apenas caso algum produto não esteja sendo bem aceito pelo consumidor, esta informação é repassada ao representante comercial da cooperativa. Neste momento, percebeu-se que não existe muito comprometimento das empresas, apenas as relações de demanda e oferta é que direcionam as negociações, havendo pouco fluxo de informações entre a indústria e seus canais.

A questão preço foi o grande ponto de conflito mencionado, principalmente pelo atacadista, que afirmou que a cooperativa não tem políticas claras definidas para negociar com os seus canais. Os produtos são vendidos para atacadistas e varejistas muitas vezes pelo mesmo preço. Este fato gera diversos conflitos no momento de negociação. Segundo o atacadista, mesmo em lugares em que o custo de entrega é mais caro, o preço negociado por determinados varejistas acaba sendo menor do que o conseguido pelo atacadista.

Também foi mencionada a falta de ações promocionais em parceria. Segundo o varejista a cooperativa deveria investir mais na divulgação de seu produto, seja por degustação, folders, ou algo que tornasse a marca mais conhecida pelo consumidor. Para o atacadista, a cooperativa não tem uma política clara de posicionamento para os consumidores, ou seja, não é claro se os produtos têm mais qualidade, ou melhor preço, ou ainda são diferenciados (facilidade no preparo, valor nutricional). Esta falta de posicionamento poderia ser trabalhada através de propaganda ou até mesmo por uma redefinição de posicionamento da cooperativa.

Para o atacadista, esta redefinição de postura facilitaria no momento de adquirir produtos novos, que estão sendo lançados pela cooperativa. Já para o varejista, os pontos de exposição são negociados, através de contratos, e cada ponto extra é cobrado, ou seja, a própria cooperativa torna-se responsável pelo incremento das vendas.

Finalmente, questionou-se o que as empresas esperam de um bom fornecedor, sendo levantados principalmente a clareza na definição das políticas de preços, a garantia de entrega e a qualidade dos produtos. Para o varejista, a “força da marca” é determinante, pois garante uma demanda mais estável.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conseguir uma vantagem competitiva sustentável na atualidade é uma das maiores dificuldades encontradas pelas empresas. E, alcançar tal vantagem através das tradicionais estratégias de produto, preço e promoção, segundo Rosebloom (2002) está cada vez menos viável.

Nesse ponto surge a gestão dos canais de distribuição, como uma proposta alternativa que objetiva garantir uma vantagem sustentável, um posicionamento que a habilite a utilizar seus pontos fortes para satisfazer às demandas dos consumidores melhor do que seus concorrentes, no longo prazo, pois ela não poderá ser copiada facilmente pela concorrência.

Porém, é preciso observar que uma efetiva gestão da cadeia de suprimentos é feita a partir de uma série de parcerias entre empresas que trabalham juntas, com mútuo acesso às informações, aos riscos e recompensas, produzindo vantagem competitiva.

Pode-se verificar no caso estudado que tal situação não existe ainda na cooperativa. A empresa está trabalhando para integrar suas atividades, integrar sua logística interna, o que pode ser o primeiro passo para, num segundo momento atuar dentro do conceito de logística integrada ou, como um conjunto de componentes interligados, trabalhando de forma coordenada, com o intuito de atingir um objetivo comum da cadeia de suprimento (Fleury et al., 2000).

Percebeu-se que a empresa está se reestruturando de forma que a logística possa atender aos níveis de serviço demandados pelo cliente, estabelecidos pela estratégia de marketing, ao menor custo total de suas operações, ou seja, o somatório dos custos de transporte, armazenagem, processamento de pedidos, estoques, compras e vendas.

Esta pode ser vista como uma importante etapa para uma mudança na filosofia da empresa, pois a implantação da gestão da cadeia de suprimentos ou, conforme coloca Mentzer et al. (2001) “a sistemática coordenação estratégica das tradicionais funções dos negócios e as táticas através destas funções dentro de uma empresa particular e através das cadeias de suprimentos, com o propósito de melhorar a performance das empresas no longo prazo, bem como da cadeia de suprimentos como um todo” poderia garantir maior cooperação e confiança entre os elos da cadeia.

Entretanto, este é um processo longo que exige a reorientação de toda a filosofia da empresa para que exista cooperação mútua, no sentido de alinhar as suas estratégias individuais à estratégia da cadeia.

A falta de posicionamento alertada por um dos entrevistados pode não trazer grandes problemas à cooperativa no curto prazo, uma vez que a empresa possui um mix de produtos muito grande, e trabalha com um grande número de atividades. Porém, para uma sobrevivência no longo prazo, uma estratégia competitiva sustentável é determinante. A implantação de uma gestão da cadeia de suprimentos poderia garantir à cooperativa o estabelecimento de relações de confiança e compromisso mútuo e, mais que isso, compartilhamento dos riscos, investimentos cooperativos, redução do comportamento oportunístico, entre outros elementos vitais para a sustentabilidade da cooperativa.

Além disso, um elemento que pode garantir um reposicionamento da empresa é a força da marca, que segundo Tavares (1998) é um dos ingredientes que as empresas utilizam em suas estratégias para diferenciar sua oferta. Para o autor, a marca deve estar vinculada a algumas peculiaridades relacionadas à criação e manutenção do valor pelo consumidor e é através dela que a empresa promete e entrega ao cliente um valor superior ao encontrado no mercado. Quando as empresas fazem isso de forma contínua e consistente tendem a ser mais lembradas, desenvolvem a preferência e contam com a lealdade do consumidor, são mais protegidas da concorrência e fortalecem o poder de barganha com os canais de distribuição e com os fornecedores.

O posicionamento de uma marca é um processo conceitual, analítico e criativo de decisão que leva a uma declaração de seu conteúdo e significado, que conforme Tavares (1998) é



chamada de proposição de valor por três principais razões: vai além da limitada noção de que o posicionamento seja baseado apenas em comunicação; as características de benefícios e atributos apresentados pela comunicação precisam ter sua fonte nos recursos, conhecimentos e habilidades da empresa; e essa proposição de valor deve ser importante para ambos: consumidor e empresa.

Finalmente, é importante observar que o desenvolvimento deste posicionamento baseado na marca envolve uma complexidade de decisões orientadas para a sua construção e manutenção, ou seja, é um processo que precisa ser alimentado, cujas decisões se materializam na construção da identidade da empresa, no posicionamento e refletem em sua imagem e reputação.

6 REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; DAY, G.S. **Marketing research**. 4ªed. New York, Chichester, Brisbane, Toronto, Singapore: John Wiley & Sons, 1990.

BERMAN, B. **Marketing channels**. John Wiley & Sons, 1996.

BERRY, L. Em busca de boa reputação. **HSM Management**. São Paulo, n.20, p.28-32, mai/jun, 2000.

BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J. **Logistical management: the integrated supply chain process**. New York: McGraw-Hill, 1996.

BOWERSOX, D.J.; COOPER, M.B. **Strategic marketing channel management**. New York: McGraw-Hill Inc., 1992.

BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. New York: Routledge, 1989, 282 p.

CHURCHIL JR., G.; PETER, J.P. **Marketing – Crando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COUGHLAN, A.T. et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

FLEURY, P.F et al. (Org.) **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. Coleção COPPEAD de Administração. São Paulo: Atlas, 2000.

HANDFIELD, R.B.; NICHOLS, E.L. Jr. **Introduction to supply chain management**. New Jersey: Prentice Hall, 1999.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2000a.

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

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAZZARINI, S.G. Estudo de caso para fins de pesquisa: Aplicabilidade e aplicações do método. **In: FARINA, E.MM.Q. (coord.) Estudos de caso em Agribusiness**. São Paulo, Pioneira, 1997, cap.1, p.9-23.



- MACHADO, M.D; SILVA, A.L. Canais de distribuição para produtos agroindustriais. **In:** BATALHA, M.O. (Coord.). *Gestão do Agronegócio: textos selecionados*. São Carlos: EdUFSCar, 2005.
- MATTOS, A.C. Empregos e empresas que mudarão com a Internet. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.39, n.3, p.73-108, jul/set.1999.
- MENTZER, J.T; DeWITT, W.; KEEBLER, J.S; MIN.S. Defining supply chain management. **Journal of Logistics Management**. Vol. 22, nº 2, p.1-25, 2001.
- MOREIRA, J.C.T et al. **Administração de Vendas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- NEVES, M.F. **Um modelo de planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos**. São Paulo, 1999. Tese de Doutorado em Administração. Universidade de São Paulo.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PRAHALAD, C.K; RAMASWAMY,V. Como incorporar as competências do cliente. **HSM Management**. São Paulo, n.20, p.42-52, mai/jun, 2000.
- POIRER, C.C., REITER, S.E. **Supply chain optimization**. San Francisco: Berret-Koehler, 1996.
- PUTSIS JR, W. Promoções ampliam o Mercado. **HSM Management**. São Paulo, n.16, p.138-146, set/out.1999.
- ROSEMBLOOM. B. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- TAVARES, Mauro Calixta. **A Força da Marca**. Como construir e manter marcas fortes. Harbra, 1998.
- TERPSTRA, V.; SARATHY,R. **International Marketing**. Orlando: Dryden, 2000.
- TUCKER, R.B. **Agregando valor ao seu negócio**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- YIN, R.K. **Case study research: design and methods**. 2ª ed. USA: Sage Publications, 1997.