



Perspectivas e restrições na comercialização de produtos por empresas de base tecnológica

Tema: Incubadoras, polos, parques tecnológicos y tecnópolis.

Categoria: Trabajo académico

Laercio De Matos Ferreira
Bnb - Banco Do Nordeste Do Brasil
E-mail: laercio@bnb.gov.br

Helano Diógenes Pinheiro
Universidade Estadual do Piauí Coordenação
de Administração
E-mail: helanodp@yahoo.com.br

Resumo:

É incontestável a relevância do papel desempenhado pelas chamadas “empresas de base tecnológica”, num cenário econômico em que a geração de inovações tecnológicas constitui-se requisito para a inserção competitiva de empresas localizadas em economias em estágios ainda incipientes, do ponto de vista do desenvolvimento tecnológico. Por conseguinte, pode-se também ressaltar a criação de incubadoras de empresas de base tecnológica como uma potente ferramenta para o êxito de estratégias de “catching up” de regiões com algum retardo tecnológico. Por outro lado, considerando-se os postulados neoschumpeterianos de que a inovação tem relação direta com o mercado, é válido afirmar que o apoio às empresas incubadas deve ir além do desenvolvimento científico e tecnológico do produto ou processo inovador, contemplando também o conhecimento do ambiente e estratégias mercadológicas. O artigo proposto baseia-se em estudo de caso múltiplo, realizado em três empresas oriundas de incubadoras, cujos sócios majoritários continuam os mesmos desde a criação das empresas. O processo de coleta de dados utilizou-se de questionários e entrevistas aplicados aos sócios ou gestores ligados à área comercial que estivessem na empresa desde a sua fundação, além de investigação sobre a situação das empresas no mercado. A análise das empresas estudadas indica estratégias diversas de formação de estruturas de comercialização, contemplando desde a formação de canais próprios de distribuição e ações de divulgação, dentre outras, até o caso de uma empresa que vincula toda sua atividade comercial às ações de clientes, especialmente varejistas, dedicando-se preferencialmente às etapas de manufatura da cadeia produtiva.

Palavras-chave: estratégias de comercialização, canais de distribuição, empresas de base tecnológica



Introdução

O lançamento de qualquer empreendimento no mercado atual requer a elaboração de um plano de negócio que estabeleça de forma clara o que se pretende oferecer e para quem, bem como conceba uma estrutura que apóie este esforço. A necessidade de se planejar a criação de novos negócios tornou-se premente nos últimos anos, como denota a proliferação de livros, cursos e disciplinas na área de empreendedorismo / projeto de negócio.

Particularmente, discutir-se-á, neste trabalho, a estrutura de distribuição de pequenas organizações que pretendam comercializar produtos intensivos em tecnologia, analisando o processo de formação destes canais e discutindo-os em relação às dificuldades identificadas na revisão de literatura. A distribuição é parte do plano de negócio de qualquer empresa e abrange diretamente as áreas de *marketing* e logística, sendo formada pela junção da estratégia de praça - elemento do composto de marketing - com a distribuição física, no processo de captação e atendimento da demanda.

Como as pequenas empresas não conseguem competir com as grandes apenas imitando seus produtos e suas práticas (em virtude da escala e da capacidade financeira), devem procurar diferenciar-se buscando novas idéias e experimentando novas metodologias, ou seja, inovando, pois, caso contrário, não conseguirão sobreviver (McKenna, 1992, p. 185).

A dificuldade em competir com empresas já estabelecidas aumenta a propensão das PMEs ao risco. A presença de maior conteúdo tecnológico em seus produtos proporciona a elas a chance de evitar uma desvantajosa competição por preço, porém a impossibilidade de dispor de economias de escala ou de recursos financeiros e materiais para pesquisa ainda as fragiliza bastante. (Souza:1995, p. 27).

O desenvolvimento de novos produtos ou processos torna-se um desafio ainda maior para as micro e pequenas empresas de base tecnológica (MPEBT's) pois além dos riscos do negócio, existe a incerteza quanto à viabilidade comercial da nova tecnologia, em função do desconhecimento dos possíveis impactos do produto inovador sobre o mercado, que não podem ser conhecidos *ex-ante* (Dosi, 1988), tanto que muitas das empresas incubadas mudam seus produtos durante a incubação ou desistem de colocar a empresa no mercado. Pode-se afirmar que o grau de incerteza presente no desenvolvimento de uma idéia inovadora é diretamente proporcional ao fator de risco do empreendimento, principalmente nas etapas iniciais do desenvolvimento, quando os riscos são mais elevados. No entanto, é justamente no início, quando se tem a maior quantidade de incertezas e é maior o desconhecimento do mercado, que se seleciona a maior parte das soluções construtivas (Rozenfeld,1997). Além disso, não se pode ignorar que o desenvolvimento da ciência tem permitido aos empreendedores visualizar oportunidades de introduzir produtos inovadores no mercado, mesmo sem a certeza *ex-ante* de que haverá aceitação por parte do público consumidor.

Retorno e risco são, por conseguinte, variáveis diretamente proporcionais para as MPEBT's, fatores que, aliados à carência de ativos garantidores de financiamento, podem se constituir obstáculos para o acesso dessas empresas ao crédito. Certamente o compartilhamento do risco seria uma opção interessante para o desenvolvimento dessas empresas, não fosse o alto grau de aversão ao risco demonstrado pelas instituições financeiras em relação aos países em desenvolvimento. Por outro lado, um aceitável nível de conhecimento sobre as atividades das firmas poderia reduzir, não eliminar, os problemas de incerteza, o que facilitaria o acesso das MPEBT's às fontes de financiamento. (Melo, 2003)

Uma forma de compensar a ausência de recursos para investimento nas pequenas empresas é a capacitação do empreendedor, na forma de um profundo conhecimento, tanto por parte do corpo diretor quanto de toda a equipe, do produto e do mercado em que irão trabalhar, já



apontados por Resnik (1993, p. 03) como fatores para o sucesso das pequenas empresas. Já um eventual insucesso seria motivado por incompetência gerencial e por uma experiência anterior inadequada. A experiência anterior no ramo de negócio também foi identificada como relevante por estudo publicado pelo Sebrae (1999).

1. Desenvolvimento tecnológico de empresas

O desafio cresce quando a empresa nascente pretende atuar no mercado com novos produtos, derivados da aplicação de novas tecnologias (de produto ou processo). Requisito essencial ao progresso técnico, o lançamento de novos produtos é o caminho natural de uma empresa que queira entrar no mercado e das que já atuam, para evitar os problemas decorrentes da fase de declínio de seus produtos no mercado.

Quanto mais inovadores os produtos, maiores serão as dificuldades, pois os consumidores simplesmente não possuirão referências sobre o produto. Além de ofertar o produto, as empresas terão de fazer um trabalho de convencimento sobre suas qualidades, atividade que demanda tempo e dinheiro, exatamente dois dos atributos que estas empresas não possuem, notadamente as MPEBT's brasileiras.

As incertezas que envolvem o lançamento de um novo produto são bem maiores do que os tradicionais, pois além das dificuldades impostas na comercialização em si, os novos produtos são afetados ainda pelas dúvidas sobre o funcionamento da tecnologia que estão adotando, a obsolescência das tecnologias vigentes, os efeitos imprevistos da tecnologia, o tempo do processo de P & D, a qualidade e os preços finais que os produtos terão. Estes riscos são associados exatamente ao forte conteúdo tecnológico (Carvalho:1998: 463).

2. Marketing e distribuição

Segundo Levitt (1991), o propósito de uma empresa é criar e manter clientes. Para tanto, depende de tempo e recursos, tentando ofertar produtos e serviços que sejam reconhecidos pelos consumidores como detentores de valor e definindo ações que permitam atrair sua atenção e mantê-los como clientes (Schewe e Hiam, 2000).

Para o *marketing*, o fornecimento de valor para os clientes ocorre por meio da geração de utilidades, que consiste no poder que tem um bem ou serviço de satisfazer necessidades (Boone e Kurtz, 1998, p. 553), e que podem ser resumidas em: utilidade de forma, identificada pela produção de um bem tangível a partir de matérias-primas disponíveis; a utilidade de posse, que representa as condições de transferência da propriedade sobre o bem ou serviço para o consumidor; a utilidade de tempo, que significa disponibilizar o produto no momento em que o consumidor o deseja; e a utilidade de lugar, que significa ter o bem no local em que o consumidor preferir (Dias, 1993).

Para criar valor, a empresa precisa superar as discrepâncias entre as prioridades dela e de seus consumidores, que ocorrem pela execução de uma série de funções que interligam o produtor ao consumidor, através do canal de distribuição. Por exemplo, frequentemente preferem concentrar a produção numa pequena gama de produtos e, então, fabricá-los em grande quantidade, a fim de obterem ganhos de escala. Já os consumidores preferem adquirir uma pequena quantidade de bens e, para isso, desejam contar com uma grande variedade de bens e serviços à sua disposição.

As funções devem ser necessariamente executadas por alguém. Nenhuma delas pode ser eliminada. Determinar quem é o responsável pela execução de cada função e como coordená-la eficientemente dentro de um canal de distribuição são as principais preocupações dos executivos na montagem da estrutura de distribuição (Coughland et al, 2002).



Convencionou-se denominar as ações de *marketing* controláveis pela empresa de “composto de marketing”, que compreende: produto, preço, praça (distribuição) e promoção. Uma conjunção destes elementos deverá ser capaz de conectar o que a empresa pode oferecer com o interesse do consumidor. No caso da distribuição, a empresa dedica-se a disponibilizar o produto certo, para o consumidor certo, no local certo e no tempo certo. Neste intuito, a empresa pode desenvolver uma relação direta com o comprador ou utilizar outras organizações especializadas. Na comercialização do produto, os elementos do composto de marketing precisam integrar-se para atenderem aos requisitos do consumidor.

Para fins de diferenciação, considera-se que a estratégia de canal configura e opera a organização contratual responsável pelo alcance das metas de distribuição da empresa. A gestão logística disponibiliza o produto no canal de *marketing*, na hora e lugar adequados. (Rosebloom, 2002, p. 31). Como o produtor não se encontra necessariamente nos mesmos locais em que estão os consumidores, os bens devem ser levados em perfeitas condições para atender aqueles. Esta conexão entre os agentes é o canal de distribuição, isto é, uma série de empresas e indivíduos que participam do fluxo de produtos do fabricante ao usuário final ou consumidor (McCarthy e Perreault, 1997).

As principais decisões que envolvem a montagem de um canal envolvem a definição dos tipos de membros que compõem o canal, definição de sua intensidade (número de membros de cada tipo que coexistem no mercado) amplitude, a forma de distribuição e definição de quantos canais seriam utilizados (Coughlan et alli, 2002). No caso do produto inovador, Christensen e Raynbor (2003) alertam para a necessidade de se utilizar canais de distribuição alternativos quando os produtos e serviços são inovadores e dirigem-se a novos consumidores. Neste caso, utilizar os canais tradicionais pode colocar a organização em confronto com concorrentes tradicionais e mais estruturados.

Quanto às formas de distribuição (Coughlan et alli, 2002; Dias, 1993), tem-se a distribuição direta ao cliente, sem utilizar intermediários atacadistas/ varejistas; a distribuição indireta, que pressupõe a venda a alguma pessoa jurídica que posteriormente revenderá o produto, tal como foi adquirido, normalmente o atacado e/ou varejo; e a distribuição mista, que consiste na utilização dos dois critérios acima: canais de distribuição diretos para alguns segmentos de mercados e indiretos para outros.

Os produtores poderiam vender diretamente aos consumidores, mas utilizam outras instituições, porque é muito caro montar uma estrutura que alcance todos os consumidores potenciais, seja pela própria distância geográfica que os separa ou pela incapacidade da empresa em desempenhar com eficiência todas as funções do canal. O tipo de distribuição é definido pela participação na negociação e a propriedade sobre o bem, e embora se possam contratar serviços de outras empresas, como o transporte e seguros para a carga, não se descaracteriza a distribuição direta.

Os intermediários que atuam no canal de distribuição devem ser claramente definidos e identificados, pois cada um deles será responsável pela execução de uma função no processo de distribuição. A classificação usual é:

1. Atacadistas ou distribuidores - compram os bens para revendê-los a outros intermediários (geralmente varejistas) e a usuários empresariais e governamentais, mas raramente a consumidores finais.
2. Varejistas - negociam diretamente com o consumidor final. São abastecidos principalmente por atacadistas, mas, às vezes, grandes varejistas, como supermercados e cadeias de lojas, conseguem negociar diretamente com o produtor.



3. Agentes e corretores - utilizando denominações diversas, sua identificação é efetuada por negociar em nome de um fabricante ou cliente sem adquirir a propriedade da mercadoria, facilitando o processo de troca entre vendedores e compradores, em troca de comissões.

O uso de intermediários nas relações entre produtor e consumidor justifica-se quando ocorre redução de custos e/ou uma maior qualidade no serviço. O intermediário precisa gerar utilidade de tempo, lugar e posse para os compradores, melhor do que a empresa geraria se cuidasse diretamente dessas atividades. Por exemplo, quando um produtor vende para um varejista que disponibiliza seus produtos para vários consumidores, ele está reduzindo o número de contatos que teria de fazer se fosse negociar diretamente com seus clientes.

A redução de contatos possibilita aumentar a eficiência por unidade vendida, pois os custos podem ser pulverizados por uma base maior. Para o consumidor, custa menos, por unidade, comprar de um varejista, no qual muitos itens se encontram disponíveis, do que ir até a cada uma das fábricas em que os produtos são fabricados (Semenik e Bamossi, 1995). Ademais, os clientes poupam esforço e tempo, encontrando produtos e serviços num só lugar.

O sistema de distribuição se modifica de acordo com o tipo de produto que está sendo tratado, mas desempenha uma série de funções e atividades básicas, independente do arranjo de canal. No sistema de canal ocorre um fluxo de bens e serviços, de informações e de recursos financeiros, envolvendo o produtor, os intermediários e o consumidor final.

Dentre as contribuições que o sistema de distribuição oferece para a satisfação do consumidor, Semenik e Bamossi (1995) relacionam as seguintes: fornecer o *mix* de mercadorias desejado pelo cliente; baixar o custo total de distribuição, gerando economia para compradores e vendedores; ser um meio de comunicação entre vendedores e compradores; controlar a qualidade do ato de troca; prestar serviços no ato da venda e no após a venda; e movimentar os produtos e localizá-los fisicamente para conveniência dos clientes.

Outras organizações também auxiliam no desempenho das funções de distribuição, contudo não são consideradas como integrantes do canal, por não desempenharem diretamente as funções de negociação e de propriedade, recebendo a denominação de estrutura auxiliar (Rosebloom, 2002) ou de facilitadores (Coughlan et al, 2002). São as empresas de transporte, financeiras, processamento de dados (informática) etc.

3. Metodologia

O artigo baseia-se em estudo de caso múltiplo, realizado com três empresas de base tecnológica oriundas de incubadora de empresa. Foi estabelecido como requisito no estudo que os sócios majoritários fossem os mesmos da data da criação da empresa. Os dados foram coletados primordialmente de fontes primárias, por meio de entrevistas e complementados por questionários, com a finalidade de aprofundar-se sobre o tema. Na entrevista, utilizou-se um roteiro semi-estruturado que foi aplicado aos sócios ou gestores ligados à área comercial que estivessem na empresa desde a sua fundação.

Inicialmente, o artigo expõe referências teóricas sobre o tema, a fim de permitir uma análise de dados mais consistente. Na exposição dos dados, utiliza-se narrativa crítica para discutir e analisar o processo de formação da estrutura de comercialização das empresas.

O estudo de caso consiste de um relato de desdobramentos de uma situação específica, sem o propósito de interferir no processo ou emitir juízos de valor sobre as ações relatadas (Vianna, 2001), concentra-se em eventos contemporâneos, sem a pretensão de manipular comportamentos, detendo-se sobre a questão de “como” é estruturado o sistema de comercialização e “por que” foi configurado desta forma (Yin, 2001).



Utilizaram-se essencialmente dados de fontes primárias, relatos orais dos gestores das empresas sobre os eventos analisados, consulta a documentos da própria empresa e observação não-participante. Por envolver o desdobramento de decisões tomadas diretamente pelos executivos dessas empresas, muitas por motivações subjetivas, fez-se necessário o acesso direto à fonte de decisão, possibilitando esclarecer eventuais dúvidas. Na coleta de dados, utilizaram-se questionários e entrevistas com os gerentes.

O questionário foi aplicado no início da pesquisa para obter subsídios para a definição dos objetivos e direcionar o roteiro de entrevistas. Ele permitiu a coleta de informações preliminares num período curto de tempo, evitando excessivas visitas às empresas. (Marconi & Lakatos, 1999)

A entrevista foi semi-estruturada, com o roteiro e os objetivos da pesquisa revelados antecipadamente aos entrevistados. O roteiro era flexível, possibilitando o levantamento de novos questionamentos e esclarecimentos adicionais durante sua aplicação. O uso de instrumentos diferentes, em momentos diferentes, permite comparar os resultados obtidos, aumentando a confiabilidade das informações, uma vez que nenhum instrumento possui vantagem indiscutível sobre os demais (Yin, 2001, p. 107).

Em consonância com uma pesquisa descritiva, o trabalho tenciona relatar a riqueza de um processo, sem a pretensão de julgá-lo ou de tirar conclusões definitivas e generalizáveis. A análise concentra-se em comparações entre os casos analisados e destes com a teoria, destacando semelhanças e diferenças nas decisões tomadas, sem conclusões definitivas.

4. Descrição e análise dos dados

As empresas serão descritas individualmente, permitindo visualizar o funcionamento de seus sistemas de comercialização e analisar a coerência das ações de marketing, a partir de sua estrutura de distribuição. No quadro abaixo visualizam-se informações sobre os produtos fabricados no ano de 2002.

Empresa	Produtos
Empresa A	Sete produtos entre emagrecedores, fitoterápicos e suplementos nutricionais.
Empresa B	36 produtos divididos em suplementos nutricionais e dietas orais e enterais.
Empresa C	Atualmente conta com 25 produtos naturais, classificados em suplementos nutricionais e fitoterápicos.

Empresa A

Suas atividades iniciaram-se com o desenvolvimento de um produto emagrecedor desenvolvido a partir de biopolímeros obtidos de carapaças de crustáceo (camarão e lagosta), que são a Quitina e a Quitosana. A inexperiência no gerenciamento de empresas e com o *marketing* pode ser constatada nas respostas do entrevistado sobre o produto, onde considera apenas as especificações técnicas e não os benefícios percebidos pelos consumidores, como no trecho em que afirma que não possui concorrentes diretos, porque tem um produto formado pela combinação de três vegetais, enquanto o concorrente possui produtos com vegetais separados.

Embora seja um produto inovador e com benefícios condizentes com as necessidades do consumidor atual, o mercado de produtos para redução e controle de peso é bem concorrido, o que exige um grande esforço para diferenciá-lo de propostas concorrentes.



Quanto aos consumidores, foram lembradas apenas pessoas preocupadas com uma alimentação saudável, ignorado-se potenciais consumidores que necessitam de tratamento médico, dado que entre os benefícios relatados nos *folders*, como redução de peso e colesterol, prevenção de arteriosclerose, hipertensão, osteoporose etc.

A falta de recursos e o desconhecimento do mercado impedem a empresa de montar uma estrutura de distribuição própria em todo o território nacional, obrigando-se a utilizar de intermediários que forneçam a cobertura de mercado adequada (definida pelo entrevistado como capilaridade) para alcançar um grande número de pontos de venda.

São utilizados três canais de distribuição indiretos, que são: o canal atacadista, responsável pela colocação dos produtos no varejo farmacêutico e em lojas de produtos naturais; o canal varejista, limitado basicamente a rede Bom Preço; e o canal de telemarketing. Na figura 3.1, pode-se visualizar o esquema dos canais.

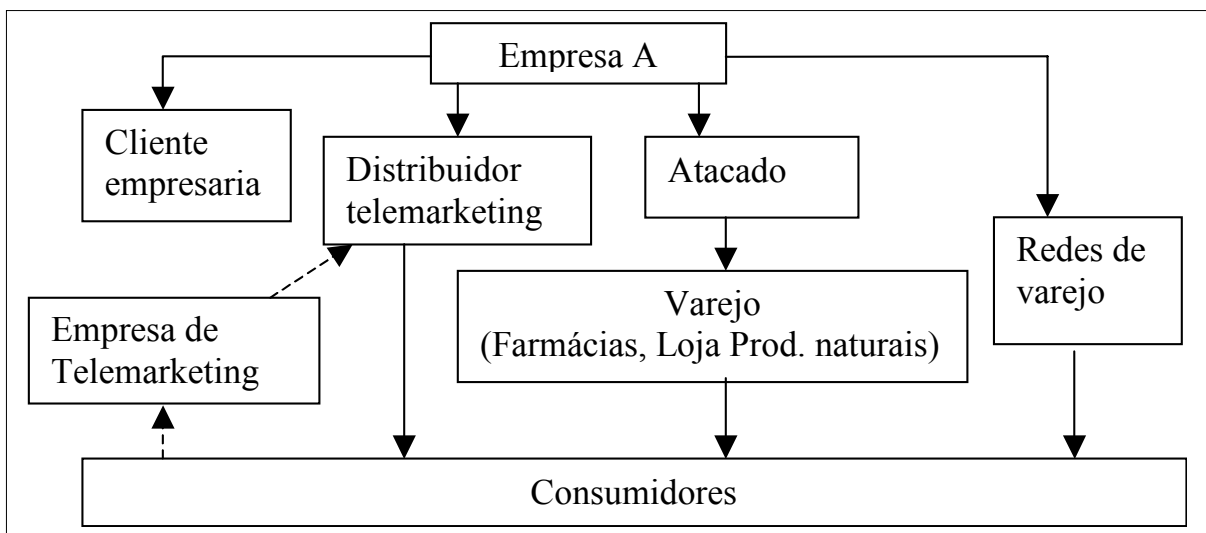


FIGURA 1: Principais canais de distribuição da Empresa A: esquema construído a partir de informações fornecidas pela própria empresa.

O distribuidor reduz custos à medida que agregar produtos de diversos fabricantes, reunindo uma quantidade e variedade mais representativa das vendas do varejo, reduzem custos de transportes e rateiam os custos fixos de distribuição (armazéns, funcionários assalariados etc.). Um distribuidor estabelecido já possui instalações, equipamentos, equipe de venda treinada e relações estabelecidas com o mercado, permitindo o início imediato das operações. Se fosse montar sua própria estrutura, a Empresa A teria de arcar com estes custos, sem a certeza de retorno do investimento. Mesmo utilizando representantes, manteria-se responsável pela entrega.

Quanto aos intermediários varejistas englobam: farmácias, supermercados, lojas de produtos naturais e academias, que normalmente são abastecidos pelos distribuidores. Apenas uma grande rede varejista que compra diretamente. Esse canal é importante para divulgação do produto, mas, com pouco retorno financeiro, pois, muitas vezes os preços pagos ao fabricante são inferiores aos custos, como confessou o gerente da empresa.

O varejo sem loja, uma empresa de *telemarketing* e utiliza o *marketing* direto, por mídia televisiva, para promover os produtos. Neste canal, apenas o produto a base de Quitosana é comercializado. Estimulados pela propaganda televisiva, os consumidores contatam uma



central telefônica informatizada que realiza a venda e emite eletronicamente um pedido a uma distribuidora da Empresa A que os envia à residência do consumidor por meio de Sedex, cujo valor já se encontra embutido no preço.

O *telemarketing* consegue abranger consumidores de uma ampla região, oferecendo-lhes conveniência na compra. Um estoque centralizado reduz o risco de falta e melhora a eficiência das operações, especializa nas funções e diluição nos riscos da atividade. A empresa de *telemarketing* revende o produto com uma marca própria. Segundo o gerente da empresa A, o investimento necessário para divulgar o produto, bem como os custos da remessa por Sedex encarecem o produto e, caso a mesma marca fosse vendida no varejo lojista, parte dos consumidores migraria para esse intermediário.

A Empresa A acha conveniente concentrar-se na parte técnica, ligada ao produto, deixando para os intermediários a definição e execução de boa parte das ações relativas a comercialização. A terceirização das ações de propaganda permite à empresa concentrar-se nas ações em que possui maior competência, embora, haja a desvantagem de que parte do poder sobre o canal é assumido pelo intermediário, assim como parte dos lucros.

2. A Empresa B comercializa suplementos nutricionais destinado a pessoas preocupadas com a saúde ou que apresentem alguma carência, e dietas orais e enterais (aplicado por sondas), utilizadas por pacientes impedidos de se alimentar ou que necessitem de uma dieta específica para uma debilidade imunológica ou nutricional.

Os principais intermediários utilizados na comercialização de produtos acabados são os seguintes: varejo (farmácias e lojas de produtos nutricionais) e usuários empresariais (hospitais, clínicas e lojas de manipulação), que não revendem o produto, mas o incorporam aos serviços que prestam a seus pacientes. Nas duas situações, existe a participação de um distribuidor (ver figura 2)

A distribuição é seletiva, devido a exigência de comercializá-los em varejo especializado, o que restringe o número de pontos de venda que podem ser utilizados. Embora alguns produtos possam ser vendidos sem receita médica (os suplementos nutricionais), a empresa afirma manter uma política de utilizar um profissional de saúde (médicos, nutricionistas, farmacêuticos) como parceiro na divulgação do produto.

Enquadrando-se nos critérios de seleção de intermediários propostos por Rosebloom (2002), os distribuidores foram selecionados de acordo com:

- o envolvimento direto do distribuidor com produtos da área médico-hospitalar;
- sua liquidez econômica; e
- a existência de uma equipe de venda e de acompanhamento do ponto de venda.

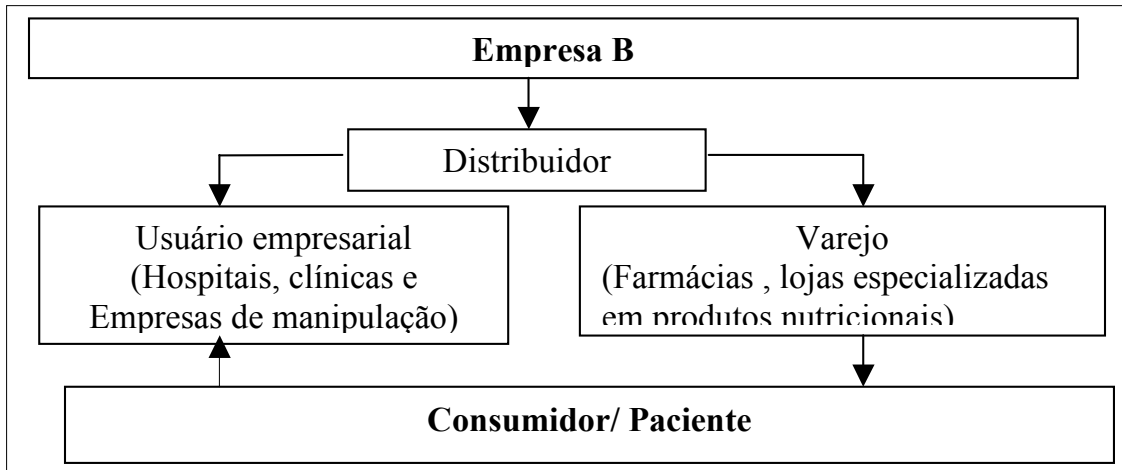


FIGURA 2: Principais canais de distribuição da Empresa B: Esquema construído a partir de informações fornecidas pela própria empresa.

Ao distribuidor cabe receber a mercadoria e fracioná-la segundo as necessidades de seus clientes, revendendo tanto para o varejo quanto para o usuário corporativo (clínicas e hospitais). Como o varejo é composto de muitas lojas dispersas geograficamente, esse distribuidor agrega valor, ao proporcionar uma boa cobertura de mercado sem onerar os fabricantes com o custo de cobrir uma grande área geográfica com seus próprios recursos.

No mercado hospitalar, o distribuidor tem de conhecer as características técnicas e aplicações do produto e são responsáveis não apenas pela compra, mas também pela decisão de uso do produto. As compras são antecedidas por testes realizados na instituição e envolvem volumes maiores de vendas que, se bem avaliados, podem representar vendas futuras, pois um parecer contrário dos profissionais dessas instituições elimina as chances de venda. No caso dos hospitais públicos, as compras se dão por meio de licitação, cuja perda pode representar a exclusão dos produtos naquela instituição.

No caso de usuário empresarial, a priorização de outra marca acarreta não somente a perda de uma venda, mas a exclusão da instituição. Portanto, exige-se que o distribuidor não trabalhe com produtos concorrentes. Também cabe ao distribuidor manter uma equipe técnica bem qualificada, responsável tanto pela promoção quanto pela assistência técnica.

Em menor grau, são utilizados canais diretos para os usuários empresariais e para o varejo especializado, como é o caso das empresas de manipulação e das lojas de produtos nutricionais. Esta situação pode ocorrer principalmente em locais onde não exista um distribuidor estruturado, ou quando negociam-se um volume maior, em que se exige reduções no custo.

Assim como a distribuição, a promoção dos produtos segue o padrão do setor. Foram aproveitados antigos distribuidores dos concorrentes que passaram a adotar novas estruturas e a promoção seguiu o padrão do setor, baseando-se em visitas a profissionais médicos, anúncios em revistas, participação em feiras (importante para os clientes empresariais) e merchandising. A priori, a intenção da empresa é manter a estrutura atual e replicar o modelo para as regiões onde ainda não atua.



Empresa C

A Empresa C iniciou as atividades com a pesquisa e posterior comercialização de produtos de cartilagem de tubarão utilizados no tratamento de inflamações nas articulações e na desobstrução dos vasos sanguíneos. Mesmo com forte competência em P&D, fica evidente a falta de experiência de mercado, o que impede uma segmentação de mercado mais precisa e o desenvolvimento de ações de marketing mais efetivas.

Das três empresas, é a que compete mais fortemente baseada em preço, posicionando-o abaixo dos líderes do setor. A fragilidade dessa posição é evidente, caso não se sustente em custos mais baixos. Coloca os produtos dela no mesmo ponto-de-venda onde estão seus concorrentes diretos, suas principais ações promocionais estão vinculadas aos varejistas aos quais vende e define seus preços baseado em informações destes varejistas.

O volume maior de vendas localiza-se nas regiões Nordeste e Sudeste, com vendas em menor quantidade e regularidade para clínicas, lojas de produtos naturais e consumidores individuais em estados onde a empresa não possui distribuidor. Em Fortaleza, são utilizados vendedores para uma assistência maior ao varejo, enquanto nos demais estados, utilizada representantes e distribuidores. A entrevista revelou dificuldades em descrever como estes intermediários fazem para que os produtos cheguem ao consumidor, apenas foi informado que as vendas são feitas para clínicas e lojas de produtos naturais.

O canal de televendas de B é o mesmo da Empresa A. A coincidência não se refere apenas a utilização do mesmo tipo de canal, pois também era um produto a base de Quitosana usado no controle de obesidade e redução de colesterol. Porém, a utilização deste tipo de comunicação com o consumidor não apresentou os mesmo resultado da concorrente.

Existe a comercialização direta ao cliente, por meio de e-mail e telefone, mas com utilização restrita aos casos de indisponibilidade de revenda na região. A venda direta ao consumidor indica uma fragilidade da estrutura de distribuição nestes locais. Tal conclusão deriva da afirmação de que a Empresa C não vende direto para o consumidor cearense, onde já utiliza o varejo farmacêutico.

Dos produtos comercializados, os fitoterápicos devem utilizar farmácias ou locais com presença de profissional médico. A necessidade de receita médica duplica o trabalho da empresa, exigindo não somente a colocação do produto no ponto de venda, mas também o desenvolvimento do trabalho de divulgação frente aos médicos da região, o que onera os custos do produto. Quanto aos suplementos alimentares e aos cosméticos, podem ser comercializados no varejo em geral, sem a necessidade de receita médica ou restrições adicionais por parte dos órgãos de controle, o que favorece a amplitude de distribuição, com possibilidade de colocar os produtos em diversos pontos de venda.

Na figura 3.3 podem ser visualizados os principais canais utilizados pela Empresa C, sendo que o mais representativo é o canal varejo.

Quando indagado sobre a importância dos intermediários. O respondente afirmou que são importantes pelos contatos que possuem na região, possibilitando a colocação do produto em pontos de venda com maior rapidez e com menor custo.

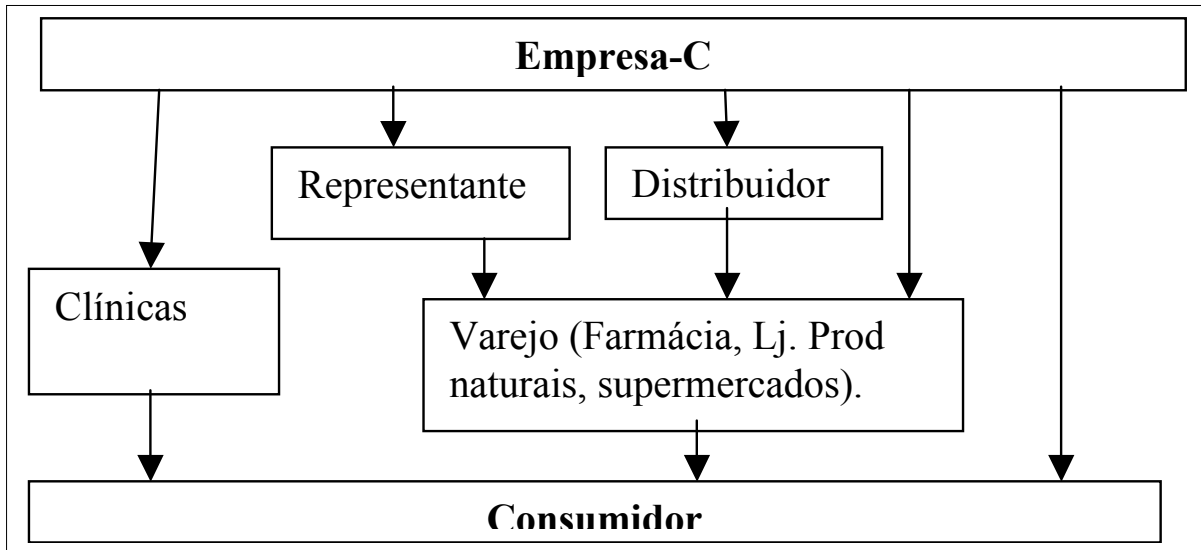


FIGURA 3.3: Principais canais de distribuição da Empresa C: Esquema construído a partir de informações fornecidas pela própria empresa.

A cobertura de mercado mostra-se ineficiente, com as vendas sendo feitas para poucos distribuidores, que comercializam os produtos da forma que lhes for mais conveniente. Apesar de mostrar-se bastante solícita em resolver os problemas, a Empresa C aguarda pela iniciativa dos intermediários para empreender qualquer ação de melhoria no canal de distribuição e, mesmo assim, suas ações concentram-se em quesitos de ordem técnica, limitando-se a modificações no produto.

Quanto aos facilitadores utilizados no processo de distribuição, foram citados o Banco do Brasil, os correios e a Varig. No caso do Banco do Brasil, é onde concentra-se a parte financeira da empresa, incluindo a cobrança dos títulos emitidos aos clientes. Utiliza-se também de demonstradoras que, além de promover os produtos, são importantes para a coleta de informações, possibilitando acompanhar o desempenho dos produtos no ponto de venda e adotar as medidas necessárias para corrigir eventuais problemas.

Das vendas para fora do estado, o Sedex é utilizado principalmente para o consumidor final, enquanto a Varig é a transportadora dos produtos para os representantes, distribuidores e lojas de varejo. Embora a empresa alegue a rapidez de entrega, configurando uma preocupação com o nível de serviço ao consumidor, a utilização exclusiva do transporte aéreo (Sedex e Varig) também pode revelar que os volumes enviados por pedido são baixos. No caso de clientes empresariais, um alto volume de produtos poderia levá-los a solicitar um reabastecimento por transporte terrestre, afim de reduzir os custos.

Em poucas situações a entrega por Sedex poderia ser justificável, como no caso do consumidor deixar para efetuar o pedido próximo do término daquele que está em seu poder ou quando são remetidos produtos de maior valor agregado, tornando menos representativo o valor do transporte (Lima, 1999). Como a empresa afirma competir praticando preços inferiores aos dos concorrentes, sua estrutura de custos pode estar sendo pressionada. Quanto ao mercado varejista de Fortaleza, a empresa utiliza carro próprio para efetuar as entregas ao varejo local, após realizado o pedido por telefone ou fax.

Dos critérios utilizados na seleção dos intermediários, constam basicamente os dados cadastrais. Quando indagado sobre a avaliação da competência dos candidatos, o entrevistado



confirmou o peso deste fator, porém, de forma acessória, pois o único exemplo citado foi de empresas que trabalhassem com produtos naturais. O que se percebe é que, se um varejo ou agente deseja adquirir o produto, a venda é feita apenas mediante aprovação do cadastro, a fim de obter salvaguardas contra uma possível inadimplência. A falta de pagamento dos de alguns clientes é o principal motivo para interrupção das vendas aos intermediários. A escolha do ponto de venda ocorre de forma intuitiva, pela colocação dos produtos nos mesmos pontos de venda dos concorrentes ou pela venda esporádica para consumidores ou clientes empresariais (revendedores ou usuários) que os procuram.

No caso de grandes empresas varejistas, existe a venda direta, ganhando-se em agilidade e podendo praticar preços mais atraentes. Foram citadas duas redes farmacêuticas como os principais revendedores além da presença numa unidade da rede Extra de supermercados. As ações de divulgação do produto são concentradas principalmente nos encartes promocionais das próprias redes farmacêuticas e na utilização de demonstradores. O motivo principal para o posicionamento dos preços abaixo da concorrência deva-se a falta de recursos para investir na expansão do sistema de distribuição, bem como das demais ações do de marketing, reflexo provável das dificuldades de vendas da empresa.

Na situação em que o investimento em divulgação é reduzido, a solução mais lógica é mesmo tentar captar os clientes sensíveis a preço no próprio ponto de venda. O problema surge quando a empresa adota uma postura reativa e cria uma relação de dependência com os intermediários. Neste caso, o próprio varejo passa a deter o poder sobre o preço que o produto deve ter, pressionando o fornecedor a adaptar-se. Este fenômeno já pode ser verificado nas atuais relação entre grandes redes varejistas e a indústria (Blecher, 2002).

A empresa revelou estar contente com seus canais, com uma percepção de elevada satisfação com o produto, motivando a repetição da compra e a recomendação dos produtos. Essa conclusão advém do fato de que, para que o processo de divulgação espontânea funcionasse, o produto deveria ter uma qualidade reconhecida. Os problemas identificados sugerem como fonte a pouca compreensão sobre o processo de comercialização de produtos e a grande inexperiência com ações de marketing, especificamente com a distribuição, que impede a Empresa C de empreender um processo consistente de expansão.

Conclusão

Quando indagados sobre quais as ações de *marketing* desenvolvidas, os entrevistados deram maior ênfase às questões promocionais, embora suas respostas denotem uma maior intimidade com o elemento produto. As respostas reforçam a percepção de pouca experiência com o marketing, deduzindo-se que não dominam todos os elementos do composto de marketing, bem como suas interfaces, como mostra o quadro 02.

No que se refere aos elementos do processo de marketing, o esquema proposto por Kotler (199, p. 46), citado na página 51, corrobora a análise feita das empresas, onde aquelas que menos se preocuparam em estudar o mercado e definir um segmento alvo, tiveram mais dificuldades em compreender o mercado e, conseqüentemente, desenvolver as ações do composto de *marketing* adequadas ao público-alvo.

No caso destas empresas, a tentativa de desempenhar todas as funções de distribuição, vendendo diretamente ao consumidor, esbarra em seu porte, na restrição financeira e no seu conhecimento de mercado, e mesmo no caso de utilização de canais eletrônico, o uso de parceiros para funções chave do canal é indispensável.



As dificuldades com o mercado podem ser relacionadas à inexperiência com o *marketing*, analisada no quadro 04 e corroborada em vários momentos, tanto pelas respostas do questionário quanto na entrevista.

Embora não se possa antecipar o fracasso de qualquer das empresas, é fator de preocupação o desconhecimento do funcionamento dos canais de distribuição e a não intenção de conhecê-los, pois coloca as empresas numa relação desfavorável com seus intermediários. Dependendo da contribuição proporcionada pelo canal, uma quebra de contrato pode levar à falência, principalmente quando não se conhece outras alternativas.

O desconhecimento e a não utilização integrada de todos os elementos do composto de *marketing* provoca ineficiências tanto na realização dos objetivos da empresa quanto na própria distribuição. Isto pode ser constatado pelas afirmações das próprias empresas, como, por exemplo: quando a Empresa B afirma utilizar seus canais indistintamente para todas as linhas de produto e a Empresa A, que por não ter um direcionamento claro quanto à expansão do sistema de distribuição, depende ainda da divulgação “boca a boca”.

Quadro 02: Experiência anterior dos sócios				
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Média
Gerência de empresas	1	4	2	2,3
Marketing	2	1	2	1,7
Pesquisa	4	4	4	4,0
Média	2,3	3,0	2,7	

Fonte: Os dados foram retirados das perguntas de número 4, 5 e 6 do questionário.

Obs.: Foram atribuídas notas para os conceitos, na seguinte proporção: Nenhuma = 0; alguma = 1, pouca = 2 e boa = 4.

Quanto à Empresa A, os mercados que considera mais promissores têm as ações do composto definidas por empresas especializadas na comercialização de produtos. Neste caso, a empresa adota uma postura confortável, mas de alto risco, ao concentrar-se apenas nas atividades com as quais possui mais afinidade.

Quanto à estrutura de distribuição, a Empresa A e a Empresa C utilizam a venda a distância, com uso de *telemarketing* e da Internet, mas não demonstram ímpeto na construção de uma rede sólida de distribuição. A rede física reduz-se ao mercado regional, com presença em áreas de maior potencial de consumo. Percebe-se que estas deficiências devem-se não apenas à falta de recursos financeiros, mas também, à pouca agressividade na ampliação dos canais de distribuição. Quando firma um contrato com intermediários, a empresa passa a agir conforme a demanda dos parceiros, como confirma a resposta de que fornecem apoio conforme sejam solicitadas pelos parceiros. A inexperiência com o mercado pode ser considerada como uma das causas da falta de ações mais consistentes.

Já a Empresa B, apresenta-se como a que possui um plano mais estruturado de expansão de sua rede de distribuição, pois, mesmo concentrando todas suas ações nos canais tradicionais, com atacado e varejo, desenvolve ações coerentes de expansão do sistema de distribuição. Utilizando intermediários com experiência no setor, a empresa obtém acesso ao mercado num espaço menor de tempo e, em seguida, utiliza a estrutura atual como modelo para a ampliação, replicando os canais para alcançar regiões ainda inexploradas.

Esta política desenvolvida pela Empresa B pode ser considerada como a mais consistente, pois garante a parcela de mercado que a empresa necessita para crescer e uma certa proteção, pois,



se um intermediário abandona o canal, a empresa possui os demais para manter-se e também possui os conhecimentos necessários para reconstruir o canal de distribuição afetado. No caso das outras duas empresas, além de não contarem com muitos canais alternativos, estão expostas a mudanças nos parceiros, pois não controlam, e nem conhecem, todos os fluxos presentes em sua distribuição.

No quadro abaixo estão sintetizadas as formas de distribuição das empresas. Nota-se que a Empresa B utiliza critérios para colocação do produto que se ajustam com a preocupação demonstrada com sua credibilidade e na política de expansão sustentada do sistema de distribuição, espelhada na utilização de distribuidores com atuação no mercado.

Quanto à Empresa A e a Empresa C, a intenção de colocar os produtos em todos os pontos de venda possíveis apresenta-se mais como uma falta de conhecimento do mercado do que uma política de distribuição intensiva. Esta conclusão é baseada nas respostas às questões sobre o tipo de segmentação realizado ao se iniciar a comercialização do produto e nos segmentos em que iria atuar.

Quadro 05: Pontos de distribuição dos produtos	
Empresas	Pontos de comercialização
Empresa A	<ul style="list-style-type: none">• Em todos os pontos de venda onde tem acesso.
Empresa B	<ul style="list-style-type: none">• Utiliza distribuidores exclusivos que colocam os produtos em pontos selecionados e concentra as vendas neles;• Escolho pontos espalhados pelo mercado, segundo o tipo de produto;
Empresa C	<ul style="list-style-type: none">• Em todos os pontos de venda onde tenho acesso

Fonte: Dados do questionário e da entrevista.

Quanto à Empresa B, respondeu que segmentava o mercado de acordo com o tipo de produto e que os segmentos foram estudados através de literatura especializada.

Não se pode fazer nenhuma conclusão definitiva ou generalizações dos casos apresentados, pois as três empresas continuam no mercado, o que significa que algum benefício os canais de distribuição estão propiciando. Porém, pode-se identificar algumas das dificuldades que enfrentam estas empresas quando tentam lançar-se no mercado, o que é útil na análise de outras situações semelhantes.



Bibliografia

- BLECHER, Nelson. A ditadura do varejo. **Revista Exame**. São Paulo, ed. 770, ano 36, nº 14, p. 44-52, jul. 2002.
- BOONE, Louis. E.; KURTZ, David. L. **Marketing Contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- CARVALHO, Marly M. de et alli **Empresas de base tecnológica brasileira: características distintas**. Anais do **XX simpósio de gestão da inovação tecnológica**. São Paulo: nov/1998.
- CHRISTENSEN, Clayton M e Raynor, Michael E. O crescimento pela inovação: como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- COUGHAN, Anne T.; ANDERSON, Erin; STERN, Luis W.; EL-ANSARY, Adel I. **Canais de marketing e distribuição**. Trad. Lúcia Simonini. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- DIAS, Sérgio R. **Estratégia e canais de distribuição**. São Paulo: Atlas, 1993.
- DOSI, G. **A natureza do processo de inovação** (white paper). 1988.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. Trad. Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura, 1999.
- LEVITT, Theodore. **A Imaginação de marketing**. 2ª ed. Trad. Auripebo Berrance Simões. São Paulo: Atlas, 1990.
- LIMA, A. O. F. **Logística e Canais de Distribuição, módulo I**. Disponível em: <<http://www.netpar.com.br/aolimamsu/artigos>>. Acesso em 28 set 1999.
- McCARTY, E. Jerome.; PERREAULT Jr., Willian. D. **Marketing Essencial**. Trad. Ailton Bonfin Brandão. São Paulo: Atlas, 1997.
- MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. 10ª ed. Trad. Outras palavras consultoria Linguística e Serviços de informática. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas. Amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MELO, L. M. (2003). **Inovação, Financiamento e Sistemas Locais de Produção**. In: Conferência Internacional sobre Sistemas de Inovação e Estratégias de Desenvolvimento para o Terceiro Milênio – GLOBELICS. Rio de Janeiro: IE/UFRJ.
- RESNIK, Paul. **A Bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem sucedido**. São Paulo: McGraw-Hill, Makron Books: 1990.
- ROSEBLOOM, Bert. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. Trad. Adalberto Belluomini et. alli. São Paulo: Atlas, 2002.
- ROZENFELD, H. **Desenvolvimento de produtos em CIM** (white paper), 1997.
- SCHEWE, Charles; HIAM, Alexander. **MBA: curso prático: Marketing**. Trad. Maurette Brandt. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- SEBRAE. Pesquisa: **fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas**. Brasília: Ed. Sebrae, 1999.
- SEMENIK, Richard J.; BAMOSSY, J. J. **Princípios de Marketing: uma perspectiva Global**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- SOUZA, Maria Carolina A. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.
- VIANNA, Ilca O. A. **Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica**. São Paulo: EPU, 2001.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001