

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL
UNIDADE UNIVERSITÁRIA EM TAPES
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

DAVID DE CAMPOS ABEL

**CARACTERIZAÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE UMA INDÚSTRIA DE
ALIMENTOS *PETFOOD***

TAPES

2023

DAVID DE CAMPOS ABEL

**CARACTERIZAÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE UMA INDÚSTRIA DE
ALIMENTOS *PETFOOD***

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito final para aprovação no componente curricular de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC II) do Curso de Administração na UERGS – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Unidade Universitária de Tapes – RS.

Orientadora: Profa. Dra. Zenicléia Angelita Deggerone

**TAPES
2023**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A139c Abel, David de Campos.

Caracterização dos canais de distribuição de uma indústria de alimentos *Petfood*. / David de Campos Abel. – Tapes, 2023.

34 f.; il.; color.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Curso de Bacharelado em Administração, Unidade em Tapes, 2023.

Orientadora: Profa. Dra. Zenicléia Angelita Deggerone.

1. Petfood. 2. Canais de distribuição. 3. Vendedores externos. I. Deggerone, Zenicléia Angelita. II. Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Bacharelado em Administração, Unidade em Tapes. III. Título.

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Lucy Anne R. de Oliveira - CRB10/1545.

DAVID DE CAMPOS ABEL

**CARACTERIZAÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE UMA INDÚSTRIA DE
ALIMENTOS *PETFOOD***

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito final para aprovação no componente curricular de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC II) do Curso de Administração na UERGS – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Unidade Universitária de Tapes – RS.

Orientadora: Profa. Dra. Zenicléia Angelita Deggerone

Aprovado em: ___/___/____.

BANCA EXAMINADORA:

Orientador(a): Prof^a. Dr^a. Zenicléia Angelita Deggerone

Universidade Estadual do Rio Grande do Sul

Prof^a. Dr^a. Tais Pegoraro Scaglioni

Universidade Estadual do Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Prof Carlos Alberto Frantz dos Santos

Universidade Estadual do Rio Grande do Sul

RESUMO

O estudo busca caracterizar a estrutura e a gestão dos canais de distribuição de uma indústria de alimentos *petfood*, localizada na cidade de Tapes/RS. A fim de atingir os objetivos propostos, utilizou-se uma abordagem qualiquantitativa de natureza exploratória-descritiva, sendo o procedimento técnico utilizado estudo de caso. As informações coletadas da observação participante, análise de documentos e bibliografia, e aplicação de questionários foram analisados através da análise documental. Os resultados da pesquisa revelaram que a indústria utiliza canais de nível dois e três, através dos distribuidores exclusivos e vendedores externos, comercializando uma variedade de produtos alimentares do segmento *pet*. As funções executadas pelos canais de venda incluem, cobrança, logística e armazenagem, visitas e cobranças programadas. Entre os desafios de gestão, constatou-se que estão relacionados à adaptação das estratégias a geografia, tamanho e densidade do mercado, além de analisar o comportamento dos consumidores. Entre as estratégias utilizadas pela indústria, verificou-se que elas estão atreladas a adoção de distintos canais de venda, quando os distribuidores exclusivos acabam construindo relações sólidas com clientes, oportunizando uma relação direta e personalizada que acaba reduzindo às inadimplências. Já em relação aos vendedores externos, as mesmas estão orientadas para promover para a expansão e promoção da marca, para alcançar um grande contingente de clientes dispersos em diferentes microrregiões do estado. Por fim, infere-se que uma gestão eficaz dos canais de distribuição não é apenas uma mera tarefa operacional, mas uma estratégia crítica para o crescimento e sustentabilidade a longo prazo da organização no segmento da linha *petfood*.

Palavras-Chave: *petfood*; canais de distribuição; distribuidores exclusivos; vendedores externos.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas os cães e gatos tornaram-se parte indispensável do orçamento das famílias ao redor do mundo, essa relação tão próxima tem influência direta na escolha dos alimentos destes animais, favorecendo o crescimento do mercado da linha *petfood*.

Os lares brasileiros possuem cada vez mais animais domésticos, em um estudo recente realizado pela Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação (ABINPET) em 2021, demonstrou que o Brasil é o segundo maior país em população de cães e gatos, sendo 54,2 milhões de cães e 23,9 milhões de gatos. Conforme dados divulgados pelo *Euromonitor* Internacional (2018), o mercado latino-

americano de alimentos para animais de estimação cresceu 5,7% entre 2011 e 2016, apesar das dificuldades econômicas enfrentadas por alguns países da região. Além disso, o relatório indica que, em sete países da América Latina - Brasil, México, Argentina, Chile, Venezuela, Colômbia e Peru - as vendas de alimentos para animais de estimação superam as vendas de alimentos para outros tipos de animais.

Desse modo, o mercado de alimentos *petfood* tornou-se um dos grandes pilares da economia no pós-pandemia, em um segmento de mercado cada vez mais volátil (ABINPET, 2021). Com o avanço contínuo da tecnologia e a crescente digitalização da economia, os canais de distribuição têm se tornado um elemento essencial para o sucesso das empresas em diversos setores.

A capacidade de levar produtos e serviços ao mercado de forma rápida, eficiente e alinhada às expectativas dos consumidores tornou-se fundamental para manter a competitividade. Em vista disto, surge a necessidade de investigar como as empresas estão adaptando seus canais de distribuição para enfrentar os desafios impostos pelo ambiente físico e digital. Por isso, conhecer e compreender a gestão dos canais utilizados para a distribuição desses produtos torna-se muito importante para garantir a disponibilidade dos produtos nos mercados, a satisfação dos clientes e os crescimentos das organizações.

Os canais de distribuição são essenciais para que produtos e serviços cheguem até os consumidores finais. Eles se referem ao caminho que um produto percorre desde o fabricante até o cliente final, passando por intermediários como distribuidores, varejistas e revendedores (KOTLER, 1998). De acordo com Li *et al.* (2005), cada canal de distribuição tem suas vantagens e desvantagens, e a escolha do canal certo dependerá de alguns fatores, tais como o produto, o público-alvo, a região, o mercado e a concorrência.

Para garantir uma distribuição eficiente de seus produtos, é fundamental que as empresas selecionem cuidadosamente as opções que melhor se adequam às suas mercadorias. Cada intermediário na cadeia de distribuição desempenha funções específicas que impactam diretamente ou indiretamente a forma como os produtos chegam aos consumidores finais (KOTLER; KELLER, 2012; SANDHUSEN, 2010).

No Brasil, a indústria em geral possui um perfil bem variado, composto por grandes empresas multinacionais de alimentos e produtos de consumo. Especificamente no segmento de *petfood*, existem empresas que surgiram na própria cadeia de produção e passaram a industrializar o produto, entretanto também há

empresas que produzem rações para bovinos e equinos e utilizam parte de sua estrutura de forma sinérgica na produção de alimentos para animais de estimação.

Diante deste cenário do setor de *petfood* no Brasil, considerando a importância dos instrumentos de gestão e distribuição das cadeias de produção, o presente trabalho tem por questão orientadora conhecer quais são os canais de distribuição utilizados por uma indústria de alimentos *petfood* na cidade de Tapes/RS.

Desta forma, o trabalho tem como objetivo geral caracterizar a estrutura e a gestão dos canais de distribuição de uma indústria de alimentos *petfood*, localizada na cidade de Tapes/RS.

Dentre os objetivos específicos espera-se:

- a) Identificar os produtos produzidos pela indústria *petfood* e os canais de distribuição utilizados;
- b) Classificar os canais de distribuição adotadas pela indústria de *petfood*;
- c) Apresentar as funções executadas pelos canais de distribuição;
- d) Verificar quais são os desafios envolvidos na gestão dos canais de distribuição da indústria de *petfood*;
- e) Evidenciar quais são as estratégias utilizadas pela indústria de *petfood* para se tornar competitiva na gestão dos canais de distribuição.

A realização desta pesquisa, proporcionará aos gestores atuantes no segmento pet a compreensão da relevância de conduzir uma análise aprofundada de seus canais de distribuição.

A caracterização dos canais de distribuição em indústrias, segundo Berman (1996), torna-se peça essencial para a captura de valor em uma indústria. O autor ressalta como a compreensão dos canais de distribuição pode permitir que uma empresa maximize o valor entregue aos clientes, otimize a eficiência operacional e estabeleça vantagens competitivas no mercado. Na visão de Kotler e Armstrong (2003) os canais de distribuição desempenham um papel crucial ao transformar o portfólio de produtos fabricados pela empresa em um conjunto de produtos e serviços que atendam às necessidades e desejos dos clientes.

Dessa forma, este trabalho também se justifica, pois o processo de coleta, tratamento, análise e interpretação de dados, nos concede uma oportunidade única de aplicar os conhecimentos adquiridos durante a graduação no Curso de Administração e permitirá uma conexão direta entre a teoria e a realidade do mercado,

consolidando a compreensão dos conceitos estudados e aprimorando nossas habilidades de tomada de decisão embasada em evidências concretas.

E, por último, em relação a Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, será uma oportunidade para evidenciar a importância da formação acadêmica e juntamente a este processo estaremos contribuindo ativamente para a promoção do desenvolvimento regional demonstrando que estamos aptos a impulsionar o crescimento econômico, social e cultural das diversas regiões do Estado do Rio Grande do Sul.

2 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

Nesta seção será apresentado o referencial bibliográfico, que irá embasar a presente pesquisa. Inicialmente, serão apresentados e caracterizados os canais de distribuição conforme a literatura existente. Além disso, será evidenciada sobre as diferentes formas de classificação, atividades e funções desempenhadas pelos canais de distribuição.

2.1 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Existem diversas definições sobre canais de distribuição que convergem para um mesmo sentido. Segundo Coughlan *et. al.* (2002, p. 20) os canais de distribuição são os caminhos pelos quais um produto ou serviço é transferido do produtor para o consumidor.

De acordo com Kotler (2006) os canais desempenham um papel fundamental na disponibilidade dos produtos, no alcance aos consumidores-alvo e na entrega de valor. São eles que irão garantir que os produtos ou serviços cheguem aos clientes no local certo, no momento certo e nas condições certas. Eles visam facilitar a transação entre o produtor e o consumidor final.

Para Sprosser e Lima Filho (2007) um canal de distribuição pode ser considerado direto quando o produtor vende diretamente seus produtos para o consumidor final, ou indireto quando há a presença de intermediários entre o produtor e o consumidor final. Portanto, de acordo com os autores, a definição de um canal de distribuição está relacionada à presença ou ausência de intermediários no processo de comercialização.

Desse modo, Coughlan *et al.* (2002) ainda enfatizam que a escolha do canal de distribuição é uma decisão estratégica muito importante que pode afetar o desempenho do produto ou serviço no mercado. Pois, essas empresas terão a posse do produto até sua etapa final, que envolve desde a sua fabricação, passando por atacadistas, varejistas e serviços de pós-vendas (NOVAES, 2015).

Kotler e Armstrong (2003) os objetivos dos canais de distribuição são: assegurar que seus consumidores tenham produtos sempre disponíveis; maximizar a capacidade de vendas dos produtos; garantir a entrega de um nível de serviço pré-definido pelos parceiros; assegurar a transmissão de informações de forma ágil e precisa; procurar diminuir os gastos por meio da análise da cadeia de valor em sua totalidade.

Portanto, compreender e gerenciar efetivamente os canais de distribuição são aspectos cruciais para o sucesso de uma empresa, permitindo que ela alcance seus clientes de forma eficiente e atenda às suas necessidades de maneira adequada, desde a fabricação até o serviço pós-vendas.

2.2 FORMAS DE CLASSIFICAÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

A classificação dos canais de distribuição é um aspecto fundamental no planejamento estratégico de uma empresa. Essa classificação envolve a análise e a segmentação dos diferentes canais pelos quais os produtos ou serviços são levados ao mercado e disponibilizados aos consumidores finais. Os canais de distribuição podem ser divididos em diversas categorias, como por exemplo os canais diretos, indiretos, online, físicos, intermediários, entre outros.

Neste aspecto Kotler (1998, 2006) chama atenção para diferentes formas de classificar os canais de distribuição (Figura 1), segmentando-os em níveis hierárquicos, numerados de zero a três. Os números representam os agentes que integram o percurso até o consumidor final.

O canal de nível zero, também chamado de canal direto, não possui agentes intermediários, já que a venda é realizada diretamente ao consumidor final. O canal de nível 1 possui um nível intermediário, nele podemos encontrar um agente representado através de figura de um varejista, no caso do *petfood* agropecuárias e supermercados.

Já o canal de nível 2 consiste em dois intermediários, sendo eles um atacadista (centrais de distribuição) e um varejista. Por fim, o canal de nível 3, onde nele encontramos três níveis de intermediários, sendo representados por um fabricante das rações (indústrias), um atacadista e um varejista. Podemos ver essa classificação na figura abaixo:

Figura 1 - Níveis dos canais de comercialização segundo Kotler (1998, 2006)

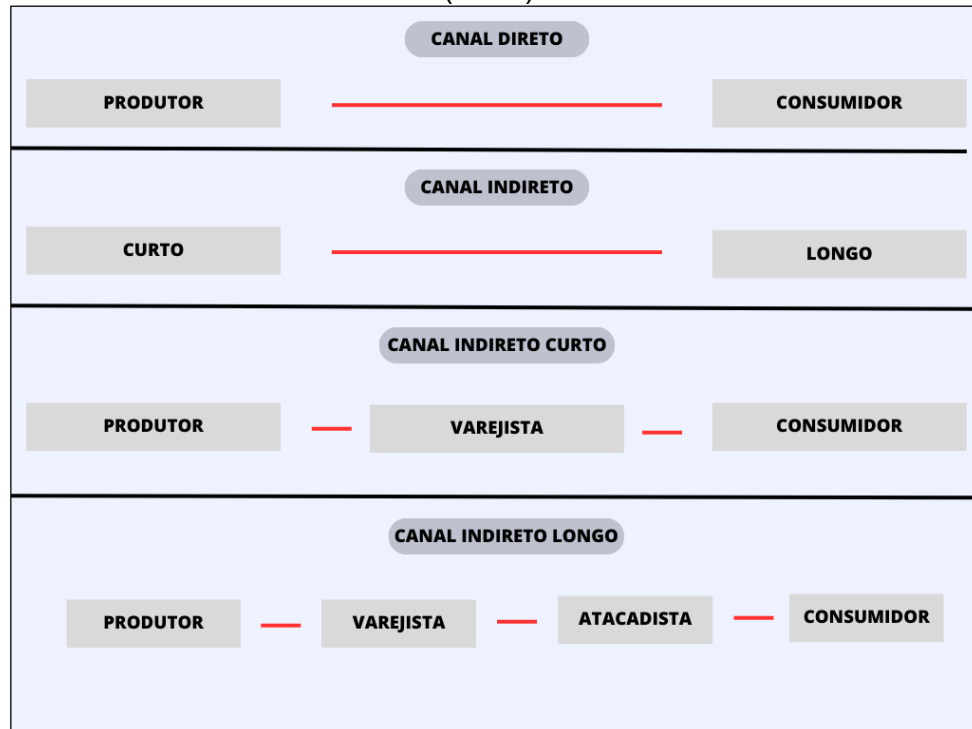


Fonte: Elaborado pelo autor (2023) com base em Kotler (1998, 2006)

Uma segunda classificação de canais de distribuição foi elaborada por Sprosser e Lima Filho (2014). Estes autores caracterizam os canais de distribuição através do seu comprimento, ou seja, pelo número de integrantes existentes entre produção e consumo. Nessa tipologia, os autores classificam os canais como: direto, indireto curto e indireto longo (Figura 2).

O canal de distribuição direto está associado ao contato direto do produtor com o consumidor final, sem depender de intermediários ou atravessadores (SPROSSER, LIMA FILHO, 2014). Os autores Sprosser e Lima Filho (2014) ainda ressaltam que dependendo do número de intermediários envolvidos, o canal pode ser classificado como curto ou longo. O canal indireto curto, envolve a presença de um intermediário, sendo ele responsável pela distribuição entre o produtor e o consumidor. Já em relação ao canal indireto longo, constata-se que além do produtor e do varejista, podem existir dois ou mais intermediários, que de praxe são representados por um atacadista e um varejista.

Figura 2 - Comprimento dos canais de comercialização segundo Sprosser e Lima Filho (2014)



Fonte: Elaborado pelo autor (2023) com base em Sprosser e Lima Filho (2014)

As classificações elaboradas por Kotler e por Sprosser e Lima Filho (2014) têm sua importância associada à identificação e análise do número de intermediários que atuam ao longo de um canal de distribuição e as funções que cada agente econômico desempenha para disponibilizar os produtos aos consumidores. Na sequência procura evidenciar e contextualizar as funções desempenhadas pelos canais de distribuição.

2.3 FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Os canais de distribuição têm algumas funções essenciais no processo de distribuição de produtos ou de serviços. Segundo Lambert (2014) para que os canais de distribuição sejam eficientes e bem projetados, existe a necessidade de estabelecer parcerias estratégicas com fornecedores, distribuidores e varejistas, a fim de otimizar a cadeia de suprimentos como um todo. O autor também considera a importância da integração e sincronização das atividades ao longo da cadeia, buscando minimizar estoques, reduzir custos, melhorar o serviço ao cliente e aumentar a eficiência operacional (LAMBERT, 2014).

Kotler (1998) evidencia que os canais de venda prestam vários serviços a seus clientes, como consultoria, assistência e orientação, coletam informações, realizam

pesquisa de mercado e reúnem informações em relatórios de visita e reconhecem entre seus clientes os que devem receber produtos escassos durante períodos de escassez.

Já Sproesser e Lima Filho (2014) definem as funções desempenhadas pelos canais de distribuição como um conjunto de atividades e processos que facilitam o fluxo de produtos ou serviços desde o produtor até o consumidor final. De acordo com os autores, podem-se ser identificadas as seguintes funções pelos dos canais de distribuição; assegurar a pronta disponibilidade do produto nos segmentos prioritários do mercado; maximizar ao extremo o potencial de vendas do produto em questão e avaliar a necessidade de promoções especiais; garantir um nível pré-determinado de serviços pelos parceiros da cadeia de suprimentos; estabelecer um fluxo ágil e preciso de informações entre os participantes envolvidos; procurar, de maneira integrada e contínua, reduzir os custos, agindo de forma conjunta e analisando a cadeia de valor como um todo (SPROESSER;LIMA FILHO, 2014).

A configuração correta dos canais de distribuição pode proporcionar as empresas eficiência operacional, redução de custos, aumento na velocidade de entrega e melhoria do serviço ao cliente. O Quadro 1 apresenta as atividades e funções desenvolvidas pelos canais de distribuição.

Quadro 1 - Funções desenvolvidas pelos canais de distribuição

ATIVIDADES	FUNÇÕES
Transporte e logística	Coordenar o movimento físico dos produtos, o armazenamento, a embalagem e a gestão do estoque;
Finanças e pagamentos	Coordenam os processos dos pagamentos e na facilitação das transações financeiras com fabricantes, distribuidores e varejistas;
Armazenagem	Coordenam a gestão de estoque, o armazenamento adequado dos produtos e a manutenção da integridade dos mesmos.
Comercial	Coordenam as vendas, mercadorias entregues / a serem entregues e pedidos realizados pelos consumidores finais;
Pesquisa de mercado	Coletam informações valiosas sobre o mercado, como preferências dos clientes, tendências de consumo e feedback do produto.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023) com base em Sproesser e Lima Filho (2014)

A seleção dos canais de distribuição de acordo com Waquil, Miele e Schultz (2010) devem ser os mais adequados às necessidades de uma organização que

poderá ser influenciada por diversos fatores. Essas características podem englobar a perecibilidade do produto, as condições estruturais das organizações, as instituições sociais, a presença ou ausência de intermediários e até mesmo o resultado econômico de todo o processo envolvido na cadeia produtiva.

3 METODOLOGIA

A indústria de *petfood* está localizada na cidade de Tapes/RS, e se destaca por ser a única indústria presente na localização. Localizada as margens da Lagoa dos Patos, Tapes abriga uma população de 14.695 habitantes, conforme indicado pelo censo do IBGE de 2022. A economia local, por sua vez, encontra-se tradicionalmente vinculada a setores como agricultura, pecuária e comércio regional.

A indústria atua no processamento de arroz quebrado e na industrialização de alimentos destinados ao segmento *pet*, desde 1986. Nesta empresa, atuam 52 colaboradores nos setores produtivo, administrativo e de vendas que se relacionam com os vendedores e representantes comerciais da indústria.

Figura 3 – Informações demográficas sobre a localização da indústria *petfood*



Fonte: IBGE (2006)

Nesta pesquisa, foi utilizada a pesquisa exploratória, que de acordo com Yin (2018) este tipo de pesquisa é utilizado quando os pesquisadores estão iniciando uma

investigação em que existem poucas informações disponíveis sobre o assunto em questão.

Já a pesquisa descritiva de acordo com Cooper e Schindler (2020) é um tipo de abordagem metodológica que tem como objetivo descrever fenômenos, eventos, experiências, características ou situações de forma mais detalhada e objetiva. Nessa modalidade de pesquisa, utiliza-se técnicas de coleta de dados como observação, entrevistas, questionários e análise de documentos (LAKATOS; MARCONI, 2019).

Na classificação da natureza da pesquisa foi utilizada a abordagem quali-quantitativa. Este tipo de abordagem busca descrever como é realizada a gestão dos canais de distribuição do mercado *petfood*, buscando compreender de que forma o comportamento desses atores interfere na comercialização dos produtos.

De acordo com Knechtel (2014) esse tipo de abordagem interpreta as informações quantitativas por meio de símbolos numéricos e os dados qualitativos, segundo Minayo *et al.*, (2022) mediante a categorização dos dados, sua interpretação e a correlação dos resultados.

Os procedimentos técnicos utilizados para apurar as informações necessárias para atender o objetivo de estudo, incluem a realização de um estudo de caso em uma indústria de alimentos *petfood*, bem como a análise de dados bibliográficos, documentos e planilhas relevantes sobre o tema.

Além disso, foi utilizado como instrumento de coleta de dados a aplicação de um questionário junto aos cinco diretores e coordenadores responsáveis na empresa. Ademais, também será realizada a observação participante a fim de coletar informações adicionais necessárias para a pesquisa.

O estudo de caso consiste em analisar profundamente uma situação vivenciada por uma empresa ou organização, com o objetivo de aprofundar os conhecimentos sobre um fenômeno específico (BEUREN, 2004). Em relação aos procedimentos para a coleta de dados, a pesquisa bibliográfica, consiste em utilizar fontes bibliográficas para identificar as principais contribuições teóricas, estudos e pesquisas já realizadas sobre o tema (TRIVIÑOS, 2015, p. 124).

As fontes bibliográficas utilizadas foram livros, artigos científicos, teses, dissertações e outros documentos que abordam a temática do mercado *petfood*, canais de distribuição, gestão de mercado, estratégias de mercado e gestão de comercialização. A pesquisa documental trata-se de um tipo de pesquisa que utiliza fontes de dados que não foram originalmente criadas para fins científicos (OLIVEIRA,

2002). Nessa abordagem, serão analisados documentos, registros e materiais escritos ou audiovisuais que possam fornecer informações relevantes para a pesquisa em questão.

E por fim, foram aplicados questionários (disponibilizado no apêndice) com os cinco diretores e responsáveis dos setores de gestão e comercialização do *petfood*, a fim de reunir informações sobre os produtos produzidos pela indústria *petfood* e os canais de distribuição utilizados, a classificação dos canais de distribuição adotadas pela indústria, as funções executadas pelos canais de distribuição e os desafios envolvidos na gestão dos canais de distribuição. Além disso, a pesquisa participante fornecerá informações adicionais para complementar as informações que serão necessárias para a realização desta pesquisa.

As informações foram coletadas através da pesquisa documental, bibliográfica e da pesquisa participante, quando os dados foram analisados através da análise documental. O Quadro 2 apresenta a relação entre os objetivos específicos, a metodologia de coleta de dados e o método de análise utilizado.

Quadro 2 – Relação entre os objetivos específicos, coleta e análise dos dados

Objetivo geral	Objetivos específicos	Instrumentos de coleta	Método de análise de dados
CARACTERIZAR OS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS <i>PETFOOD</i>	Identificar os produtos produzidos pela indústria e os canais de distribuição utilizados;	- Pesquisa documental (Relatórios e planilhas) - Observação participante - Questionários	Análise documental
	Classificar os canais de distribuição adotados pela indústria de <i>petfood</i> ;	- Observação participante	Análise documental
	Apresentar as funções executadas pelos canais de distribuição;	- Questionários - Observação participante	Análise documental
	Verificar quais são os desafios envolvidos na gestão dos canais de distribuição.	- Pesquisa bibliográfica - Pesquisa documental - Observação participante - Questionários	Análise documental

Fonte: Autor (2023)

As informações quantitativas que foram apuradas por meio de questionários, foram analisadas por meio da pesquisa participante. Segundo Haguette (2005), a presença constante do observador no ambiente investigado é essencial para permitir uma perspectiva interna da situação. Nesse contexto, o pesquisador participa de atividades dos grupos ou no contexto em estudo. Isso implica não apenas uma observação externa, mas também um envolvimento ativo nas atividades, promovendo

uma convivência que transcende meros interesses e fatos, aprofundando a compreensão do fenômeno em análise. Já a análise documental refere-se a uma técnica que envolve a investigação e interpretação de documentos como fontes de dados (GIL, 2019).

4 OS CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO USADOS PELA INDÚSTRIA *PETFOOD*

Atualmente a indústria atua apenas no Rio Grande do Sul, através da venda direta para distribuidores exclusivos e vendedores externos. Estes canais de comercialização fazem parte da classificação de nível dois e canal de nível três de acordo com Kotler (1998, 2006). Estes canais de venda fazem a intermediação para as agropecuárias, minimercados, supermercados, lojas, atacados e *pet shops*.

Tabela 1 – Classificação dos produtos e volume comercializado

Produtos	Tipo de Ração	Características	Volume comercializado mensalmente (kg)
Alimento para cães	Ração Premium	Carne, Vegetal, Pequeno Porte, Doguinho	21.992.00
	Ração convencional	Carne	
Alimento para gatos	Ração Premium	Peixe, Frango e para animais castrados	15.617.00
	Ração convencional	Carne	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa de campo (2023)

A adoção por distribuidores exclusivos e vendedores externos, permite atender uma área geográfica previamente definida para fins de cobertura de vendas. Os produtos produzidos pela empresa são classificados em linha *premium* e linha convencional.

Os municípios de atuação da indústria estão localizados nas regiões sul do estado do Rio Grande do Sul (Arambaré, Amaral Ferrador, Camaquã, Cerro Grande, Cristal, Chuvisca, Dom Feliciano, Tapes, Sentinela, Sertão Santana, Barão do Triunfo, Mariana Pimentel, Barra do Ribeiro, Guaíba, Rio grande e Pelotas), nordeste (Caxias do Sul, Gramado e Canela), sudoeste (Bagé, Candiota, Dom Pedrito, Hulha Negra, Pinheiro Machado e Santana do Livramento), metropolitana (Cachoeirinha, Gravataí

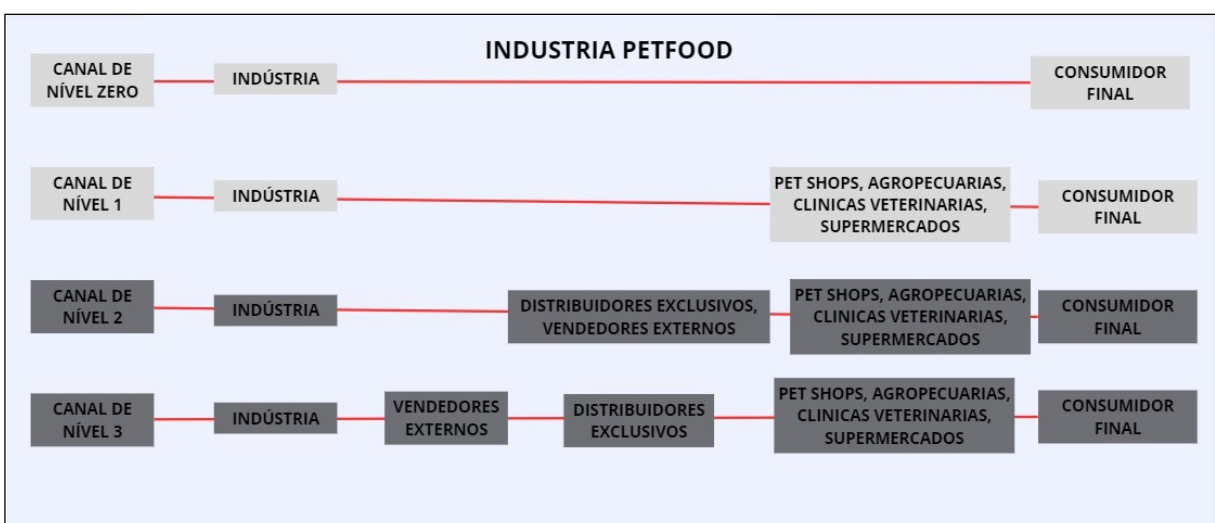
e Esteio) e leste (Minas do Leão, Arroio dos Ratos, Charqueadas, General Câmara, São Jerônimo e Eldorado do Sul).

Os distribuidores exclusivos (Canal de Nível Dois) podem ser definidos segundo Kotler (2006) como uma estratégia em que uma empresa opta por trabalhar com um número limitado de distribuidores ou parceiros de canal, com a exclusividade de vender seus produtos em uma determinada região ou mercado. Kotler destaca que essa abordagem pode ser especialmente útil quando a empresa busca manter um nível elevado de serviço ao cliente e deseja estabelecer relacionamentos mais próximos com os consumidores locais.

Já os vendedores externos (Canal de Nível Dois e em alguns casos, este tipo de canal assume a representação de Canal de Nível Três) são profissionais da área de vendas que tem como função efetuar vendas dirigindo-se até seus potenciais clientes, ao invés de alocar-se em pontos fixos (MARTINS, 2005). A representação da classificação dos canais de distribuição pode ser visualizada na Figura 3.

A adoção do canal de três níveis possibilita que a empresa neste cenário obtenha a capacidade de alcançar um amplo público consumidor, entretanto, esse alcance acaba contrabalanceado com a elevação do valor destes produtos, devido aos custos operacionais associados a todas as partes envolvidas no processo (KOTLER, 1998, p. 469). Outrossim, Las Casas (2012) acrescenta que uma das maiores vantagens do canal de distribuição de nível três é sua abrangência e cobertura de mercado.

Figura 4 – Classificação dos canais de comercialização utilizados



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa de campo (2023)

De acordo com a pesquisa realizada, os gestores consultados mencionaram que a “*aproximação com o cliente, disponibilidade de informações e auxílio é essencial na hora da venda*” (Pesquisado A, 2023) e podem ser considerados como importantes benefícios. Outro participante cita que “*o cliente pode buscar os produtos na hora que bem entender, sem contar que os serviços de venda e cobrança reduzem custos e prejuízos a empresa.*” (Pesquisado B, 2023).

Em relação aos canais de distribuição utilizados também podem ser analisadas a intensidade da distribuição realizada pela adoção dos distribuidores e representantes utilizados. De acordo com Kotler (2000) existem três tipos principais de canais de distribuição, sendo os intensivos, seletivos e exclusivos. Os canais intensivos de acordo com Kotler (2000), buscam colocar o produto em vários locais quanto possível. Os canais seletivos limitam a venda do produto a um número limitado de locais selecionados. E, os canais exclusivos vendem o produto em um único local ou em locais selecionados que atendem a determinados critérios de vendas (KOTLER, 2000).

Considerando a utilização de distribuidores exclusivos e representantes externos, a natureza desses canais pode ser caracterizada tanto como intensiva quanto exclusiva, haja vista que a estratégia de comercialização dos produtos da linha *petfood* utiliza um grande número de intermediários, com o objetivo de ter a maior capilaridade possível. Entretanto, em determinadas regiões de atuação, os canais de venda se tornam exclusivos, com a adoção de representantes comerciais para atuarem na disponibilização dos produtos nos pontos de venda.

Dentre os benefícios da distribuição intensiva, Kotler (2000) destaca que essa distribuição permite uma melhor abrangência buscando atender diversos pontos de venda; amplia o reconhecimento da marca/produto; maior disponibilidade regional e aumento das receitas. Já na distribuição exclusiva, Crurchill e Peter (2003) enfatizam que isso possibilita uma certa exclusividade para os clientes potenciais e preserva a imagem da marca/produto.

Em relação aos aspectos logísticos, a distribuição dos produtos é realizada totalmente por meio do transporte rodoviário. A empresa está localizada nas proximidades da BR 116, garantindo fácil acesso, mobilidade e escoamento para diversas regiões do estado do Rio Grande do Sul. O transporte é realizado pela própria indústria de *petfood*, o que permite maior controle sobre a entrega dos produtos,

porém, tem crescentes despesas com combustíveis, pedágios e com a troca constante de pneus e a manutenção dos caminhões.

4.1 FUNÇÕES EXECUTADAS PELOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

As funções desempenhadas pelos canais de distribuição diferem em conformidade com o tipo de canal de venda utilizado. Em relação aos distribuidores exclusivos estes executam as atividades relacionadas a: venda, cobrança, logística e armazenagem.

A indústria de *petfood* mantém parceria com três distribuidores exclusivos, designados ficticiamente como A, B e C. Esses distribuidores desempenham funções semelhantes, incluindo vendas, cobrança, logística e armazenagem (Quadro 3). As vendas são conduzidas seguindo um modelo de venda direta ao cliente. Quanto à logística, os distribuidores têm total responsabilidade, seja para retirada dos produtos na empresa ou para entregá-los ao cliente final. O armazenamento segue a mesma abordagem, com os distribuidores mantendo estoques em suas instalações próprias.

As cobranças seguem modelos distintos entre os distribuidores. Os distribuidores exclusivos A e C conduzem a cobrança diretamente no ponto de venda, internamente. Por outro lado, o distribuidor B terceiriza esse processo, contando com uma equipe de telemarketing especializada em cobranças.

A adoção de distribuidores exclusivos ocorreu porque, anteriormente, as áreas de atuação destes estavam sob responsabilidade de vendedores externos. Diante do elevado índice significativo de inadimplência, optou-se por essa estratégia com o intuito de redução de prejuízos e perdas financeiras.

Em relação aos vendedores externos, o quadro de vendedores é composto por nove profissionais, divididos em cinco regiões distintas. As principais responsabilidades dos vendedores incluem atividades de cobrança, visitas esporádicas aos clientes e cobranças programadas. As vendas são realizadas ao longo da semana, de segunda a domingo, tanto presencialmente como por telefone e *whatsapp*.

As cobranças programadas referem-se a possíveis atrasos que acontecem entre os canais utilizados. Nessas situações, a cobrança é internalizada pela equipe financeira da indústria de *petfood* que realizam as cobranças diretamente dos clientes.

Em algumas situações, em que não é possível contatar o cliente, as informações são repassadas ao vendedor para realizar a cobrança.

As visitas de feedback junto aos clientes acontecem a cada 10/15 dias ou conforme a rota de vendas dos vendedores ao longo da semana. Neste momento, os vendedores procuram também coletar informações sobre a qualidade dos produtos, pontualidade nas entregas dos pedidos, identificar os produtos com maior rotatividade e verificar se os produtos chegam com as embalagens danificadas, dentro outros aspectos relativos aos produtos.

O Quadro 3, apresenta os produtos produzidos, a classificação do produto, volume comercializado e regiões atendidas.

Quadro 3 – Funções executadas pelos canais de distribuição

Canais de Distribuição	Funções Desempenhadas
Distribuidor Exclusivo	Venda, cobrança, logística e armazenagem;
Vendedores Externos	Venda, visitas e cobranças programadas.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa de campo (2023)

4.2 ESTRATÉGIAS DE COMPETITIVIDADE E DESAFIOS DE GESTÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

As estratégias de competitividade são as formas pela qual uma organização pode se diferenciar da concorrência, tornando-se atraente para conquistar a ampliação do mercado consumidor. E na situação da indústria de *petfood*, a análise sobre os canais de distribuição, verificou-se que as mesmas desempenham um papel de grande importância pelo fato de servirem como meios pelos quais os produtos e serviços são deslocados até os consumidores.

A análise da competitividade dos canais de distribuição da indústria *petfood*, levou em consideração a abordagem elaborada por Rosenbloom (2002). A abordagem de Rosenbloom oferece um aporte abrangente e sólido para a compreensão das variáveis que influenciam a competitividade nos mercados, destacando a importância de fatores associados a geografia de mercado, tamanho de mercado, densidade de mercado e comportamento do consumidor.

Esses fatores não apenas garantem a permanência de uma posição sólida no mercado, mas também viabilizam sua expansão sustentável ao longo do tempo

(KOTLER, 2006). É essa capacidade explorar de forma eficaz e eficiente um ambiente competitivo que definem verdadeiramente o crescimento de uma organização em uma posição de destaque em um determinado mercado.

A análise dos canais de distribuição foi realizada, em torno do Canal de Nível Dois: distribuidores exclusivos e vendedores; e Canal de Nível Três: vendedores externos.

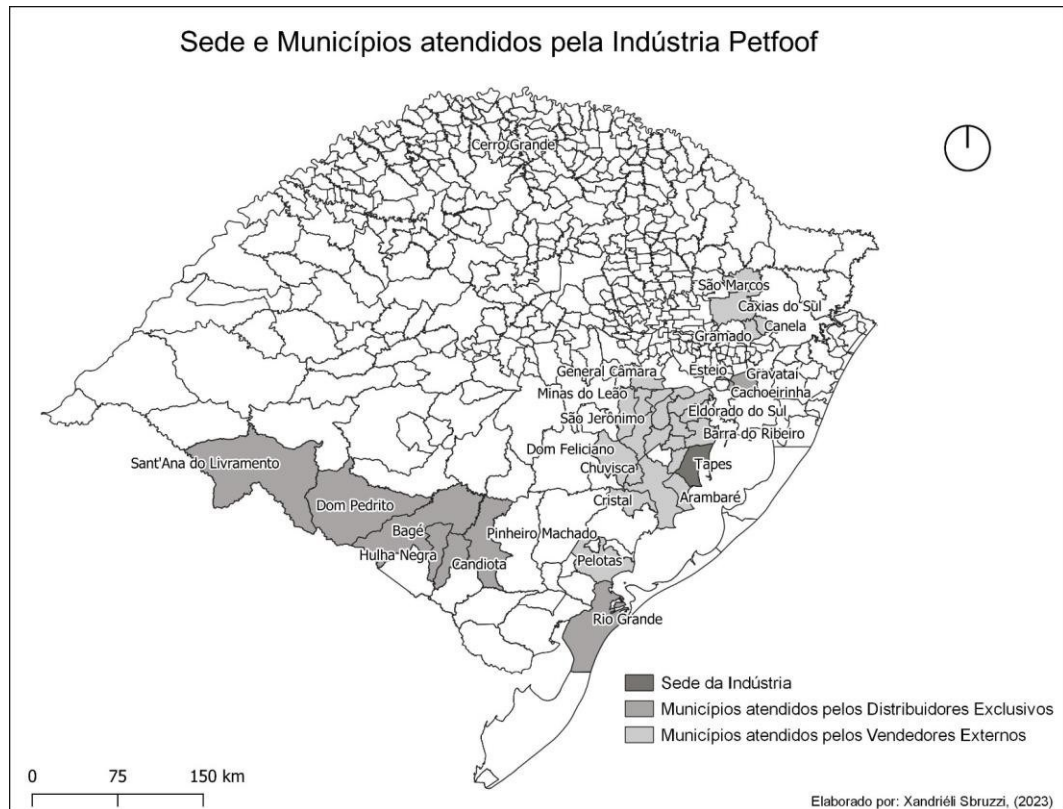
4.2.1 Geografia de mercado dos canais de distribuição

A geografia de um mercado segundo Pascarella (2013), se refere a dimensão física do mercado, sua localização e sua distância em relação aos centros de produção. Quando se trata do planejamento dos canais de distribuição, as principais considerações que surgem em relação à geografia de mercado incluem o desenvolvimento de uma estrutura de canais que abranja de maneira eficiente os consumidores locais, garantindo ao mesmo tempo um fluxo constante de suprimento de mercadorias.

Em relação a indústria de *petfood*, os distribuidores exclusivos operam em áreas geograficamente delimitadas, o que permite atender os consumidores das regiões de modo personalizado. Os distribuidores exclusivos são altamente eficazes em regiões demarcadas, pois, este tipo de canal acaba estabelecendo um vínculo muito próximo e forte com os consumidores. A exemplo desse estudo, o distribuidor exclusivo (Distribuidor B) é o único representante da indústria *petfood*, na cidade de Rio Grande/RS (Figura 4), representando 46,68% das vendas nesta área.

Outro aspecto vantajoso para os distribuidores é o conhecimento do mercado local, incluindo as preferências dos consumidores e as nuances culturais, sendo uma vantagem competitiva significativa. Desta forma, eles constroem relações sólidas com clientes locais, fornecedores e outras partes interessadas, sendo fundamental para o crescimento a longo prazo.

Figura 5 – Mapa de localização da sede da indústria de *Petfood* e seus municípios de atuação



Fonte: Sbruzzi (2023)

No entanto, este tipo de canal enfrenta limitações que impedem a ampliação do tamanho do mercado, por falta de abrangência neste setor, visto que para atender apenas uma determinada área geográfica ou região limita as oportunidades de crescimento em outras regiões. Outro ponto a ser mencionado é a dependência em relação a uma única área geográfica, tornando o distribuidor exclusivo vulnerável a flutuações econômicas ou mudanças no âmbito local.

Em relação a indústria de *petfood* os vendedores externos atuam em regiões mais abrangentes e alcançam um público mais amplo, porém enfrentam desafios logísticos e de coordenação devido à dispersão geográfica. Entre as limitações que esse tipo de canal gera para a indústria de *petfood*, cita-se o desafio logístico de planejamento de rotas para proceder as entregas de mercadorias.

A indústria planeja semanalmente as entregas de acordo com o volume de pedidos que são feitos pelos vendedores. No entanto, algumas entregas irão depender da quantidade de produtos que serão comercializados. E nessa situação, por algumas vezes, alguns consumidores acabam não recebendo os produtos, pois não foi atingido o volume mínimo para viabilizar o roteiro de entrega. Esse foi inclusive um dos aspectos citados pelo Pesquisado A como ponto chave na construção de

relacionamentos com os clientes “Penso que a disponibilidade dos produtos seja a chave para melhor atender os clientes” (PA, 2023).

Os vendedores externos são ideais para atingir um grande número de clientes dispersos em diferentes regiões, como é o caso da indústria *petfood*, visto que os vendedores atendem 29 micro regiões e os distribuidores apenas 10. Eles se beneficiam de economias de escala ao atender uma área mais extensa, o que resulta em custos operacionais mais baixos por unidade.

Por fim, os vendedores externos detêm uma maior flexibilidade, já que têm a capacidade de se adaptar a diferentes regiões e cenários, o que lhes permite aproveitar oportunidades em distintas áreas. Embora os distribuidores facilitem o acesso aos clientes, há outra subvariável que concede vantagens significativas aos vendedores externos. Este tipo de canal acaba promovendo visitas diárias aos clientes, o que tende a fortalecer a proximidade nas relações comerciais, como descrito por um dos entrevistados “*O relacionamento direto com o lojista é essencial para o crescimento da marca*” (PC, 2023).

De acordo com Bernasconi (2007) alianças em canais de distribuição são estabelecidas para resolver potenciais problemas e promover a expansão da marca. Quando a empresa alcança esse objetivo e consolida esse pilar, atender clientes em várias áreas torna-se uma tarefa simplificada. Isso não apenas amplia a lucratividade, mas também eleva a motivação dos distribuidores, vendedores e clientes. Em resumo, fatores geográficos desempenham um papel fundamental na decisão entre distribuidores exclusivos e vendedores externos, além disso aumenta o poder de barganha da empresa e fortalece seus produtos no mercado (BERNASCONI, 2007).

A escolha depende de características geográficas do mercado em questão e das estratégias de negócios da empresa. Os distribuidores exclusivos são mais adequados para mercados locais, enquanto os vendedores externos se destacam em mercados amplos e geograficamente diversificados.

4.2.2 Tamanho de mercado dos canais de distribuição

De acordo com Pasarella (2013), o tamanho do mercado está relacionado com a quantidade de agentes que participam do processo de distribuição de produtos. No que se refere a indústria *petfood*, os distribuidores exclusivos assumem a função de intermediários, adquirindo os produtos e, subsequentemente, distribuindo-os para estabelecimentos como lojas de animais, clínicas veterinárias e outros pontos de

venda. Nesse papel, eles se dedicam a disponibilizar produtos específicos que atendam às necessidades da comunidade de proprietários de animais de estimação local.

Por outro lado, os vendedores externos se destacam ao estabelecer uma relação direta com os consumidores, o que facilita uma conexão mais próxima e mantém um relacionamento direto com eles. Os vendedores externos atuam em regiões mais amplas e têm acesso a mercados de maior escala, o que potencializa as receitas da indústria, desde que consigam eficazmente abranger essa extensa área.

Segundo Bernasconi (2007), ao interagir com os clientes para compartilhar fluxos visando atingir custos eficazes e expansão de mercado, é crucial que o gerente de canal leve em consideração que os membros só desempenharão seu papel efetivamente se estiverem bem relacionados com seus clientes. Se essa motivação não estiver presente, mesmo diante dos benefícios das economias de escala ou locais, a eficácia da estrutura de canal pode ser comprometida.

Esse diferencial é claramente percebível ao analisar os dados internos de vendas, visto que nos últimos seis meses, os distribuidores exclusivos venderam 308.072,70 toneladas de produtos, enquanto os vendedores externos comercializaram 1.066.737,30 toneladas (Dados da pesquisa, 2023).

Além disso, os vendedores externos têm-se beneficiado das economias de escala e de alcance. Conforme demonstram os dados internos de vendas de 2023, o volume mensal de vendas dos distribuidores foi de aproximadamente 51.345,45 toneladas, enquanto o dos vendedores externos girou em torno de 177.789,55 toneladas (Dados da pesquisa, 2023).

Em resumo, nos mercados menores, caracterizados por uma demanda limitada e necessidades específicas locais, os distribuidores exclusivos desfrutam de vantagens competitivas. Entretanto, em mercados maiores, onde a dispersão geográfica é mais ampla e o potencial de receita é mais expressivo, a escolha estratégica mais eficaz frequentemente recai sobre os vendedores externos.

4.2.3 Densidade de mercado dos canais de distribuição

A densidade de um mercado segundo Pascarella (2013), refere-se à quantidade de clientes em uma área geográfica específica. Em outras palavras, a densidade de mercado mede a concentração de clientes ou potenciais compradores

em relação à área em que estão localizados. Se um mercado tiver uma alta densidade, significa que há uma grande quantidade de unidades-clientes em uma área geográfica relativamente pequena. Por outro lado, um mercado com baixa densidade tem menos unidades-clientes espalhadas por uma área geográfica maior.

Em relação a indústria de *petfood*, os distribuidores exclusivos atuam em áreas com alta densidade de mercado, quando existem muitos clientes potenciais próximos uns dos outros. Este tipo de canal atende uma ampla base de clientes em uma área relativamente pequena devido à proximidade (como é o caso do Distribuidor A). Entretanto, a concorrência entre distribuidores exclusivos pode ser mais intensa, porém, eles apresentam a vantagem de conhecer melhor seus clientes locais.

Os vendedores externos por sua vez, atuam em áreas geograficamente dispersas com baixa densidade de mercado. Este tipo de canal de distribuição, abrange uma área maior ao alcançar clientes que estão distantes uns dos outros, como é o caso da região leste com os municípios de Butiá, Minas do Leão, Arroio dos Ratos, Charqueadas, General Câmara, São Jerônimo e Eldorado do Sul.

Em áreas com alta densidade de mercado, distribuidores exclusivos podem ser eficazes, pois atendem a muitos clientes próximos. Em áreas com baixa densidade de mercado, os vendedores externos podem ser mais vantajosos, já que conseguem abranger uma área geográfica maior com eficiência.

Esse resultado, também foi ressaltado por um dos entrevistados quando questionado sobre o tipo de canal de distribuição seria mais eficiente para disponibilizar os produtos de *petfood* aos consumidores. *“Acredito que a venda direta ao consumidor pela equipe de vendas. A aproximação com o cliente e toda essa disponibilidade de informações e auxílio é essencial na hora da venda”* (PA, 2023).

Nessa situação, pode-se considerar que a decisão deve ser baseada na compreensão das necessidades do mercado específico, do perfil do cliente e das metas da empresa. Para atingir os objetivos de distribuição em um canal, é essencial a colaboração entre os membros na construção de relações viáveis (BERNASCONI, 2007).

4.2.4 Comportamento do consumidor dos canais de distribuição

De acordo com Pascarella (2013), o comportamento do consumidor refere-se a como os clientes compram, quando os clientes compram, onde os clientes compram

e quem faz as compras. No que se refere a indústria *petfood*, a opção de compra de distribuidores exclusivos está associada a um processo de compra mais direto e personalizado, recebendo recomendações específicas de produtos e informações detalhadas sobre as opções disponíveis, o que resulta em compras mais assertivas e direcionadas às necessidades dos clientes.

No caso dos vendedores externos, existe uma gama mais ampla de produtos disponíveis, visto que os distribuidores nem sempre mantêm todos os produtos da indústria em seus estoques. Isso permite aos consumidores (lojas de animais, clínicas veterinárias, petshops e agropecuárias) possam comparar diferentes marcas, preços e opções com maior facilidade, o que frequentemente leva a um processo de compra mais impulsivo.

Adicionalmente, os vendedores externos oferecem maior flexibilidade em relação aos horários de compra, com a capacidade de atender por telefone e estar disponíveis durante feriados e fins de semana. Os vendedores também dispõem de um sistema interno da empresa para efetuar, monitorar e requisitar seus pedidos. Isso possibilita que os clientes, como agropecuárias e petshops, adquiram a ração a qualquer momento, muitas vezes combinando suas compras com outras necessidades, resultando em compras mais frequentes e precipitadas.

Com o objetivo de fortalecer a relação com os clientes, os vendedores estabelecem parcerias com os mesmos e com o departamento de marketing. Uma vez estabelecidas, as fachadas das lojas são decoradas para a realização de eventos promocionais, sem custo aos clientes organizacionais. De acordo com Bernasconi (2007), a aproximação dos humanos com os *pets* torna-se um fator chave para alianças no mercado. Uma vez que fornecedor consiga suprir as necessidades dos *pets* dos clientes finais, a marca ganha espaço em seu segmento (BERNASCONI 2007).

O comportamento do consumidor no mercado *petfood* pode variar de acordo com a escolha entre distribuidores exclusivos e vendedores externos. Os distribuidores exclusivos oferecem uma experiência de compra mais personalizada e direta, enquanto vendedores externos proporcionam conveniência, variedade e flexibilidade.

Por fim, o Quadro 5 apresenta de modo sintético as estratégias competitivas dos canais de distribuição utilizados pelos distribuidores exclusivos e vendedores externos.

Quadro 4 - Estratégias competitivas dos canais de distribuição utilizados pelos distribuidores exclusivos e vendedores externos

Variável	Distribuidores exclusivos	Vendedores externos
Geografia de mercado	Foco em conhecimento local, vínculo forte e próximo e relações sólidas locais.	Flexibilidade geográfica, atuação em regiões diversas, mercado mais abrangentes.
Tamanho de mercado	Mercados locais, vulnerável a flutuações locais e obstáculos para expansão.	Mercados amplos, adaptação a diferentes regiões e visitas diárias que fortalecem relações.
Densidade de mercado	Vínculo local forte, maior densidade de mercado e dependência da área geográfica.	Ampliação do mercado, Alcance a um público extenso, benefícios de escala.
Comportamento do consumidor	Atendimento personalizado, conhecimento dos consumidores, vendas mais assertivas.	Disponibilidade de vendas, horários mais flexíveis e vendas mais impulsivas.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa de campo (2023)

No contexto da gestão dos canais de distribuição, surgem desafios consideráveis relacionados à adaptação das estratégias de distribuição de acordo com diversos fatores. Os distribuidores exclusivos que atuam em mercados geograficamente delimitados precisam manter a eficácia e fortalecer seus vínculos com os clientes locais, enfrentando a intensa concorrência e possíveis flutuações econômicas regionais. Por outro lado, vendedores externos enfrentam desafios logísticos ao abranger áreas extensas em mercados de baixa densidade, envolvendo a complexa logística de planejamento de rotas e coordenação de entregas.

O tamanho e densidade do mercado influenciam a expansão e eficácia dos canais de distribuição, enquanto o comportamento do consumidor orienta a estratégia de atendimento. A gestão eficaz dos canais de distribuição requer uma abordagem adaptativa que leve em consideração esses desafios, bem como a interação complexa entre a geografia, tamanho, densidade do mercado e as preferências dos consumidores.

A escolha entre distribuição exclusiva ou externa depende das circunstâncias específicas e dos objetivos da empresa, exigindo estratégias flexíveis para otimizar o alcance e a satisfação do cliente. Embora nem sempre sejam valorizadas pelos consumidores final, essas características desempenham um papel crucial para os fabricantes, resultando na redução de custos e otimização da eficiência na distribuição (BERNASCONI 2007).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar este estudo que buscou caracterizar a estrutura e a gestão dos canais de distribuição de uma indústria de alimentos *petfood*, localizada na cidade de Tapes/RS, verificou-se que a indústria atua em canais de nível dois através dos distribuidores exclusivos e vendedores externos, e também o canal de nível três, representando pelos vendedores externos.

Os principais produtos comercializados são alimentos destinados a cães e gatos, abrangendo uma variedade que inclui rações *premium* compostas por carne e vegetais, especialmente formulada para animais adultos, de pequeno porte e filhotes. Além disso, a oferta contempla a ração convencional, disponível tanto para cães quanto para gatos, sendo esta última também disponível em versões *premium* segmentadas por peixe e frango, além de opções específicas para animais castrados.

No contexto operacional, as atividades desempenhadas pelos canais de distribuição estão relacionadas aos processos de vendas, cobranças, logística e armazenagem dos produtos. Em relação desafios envolvidos na gestão dos canais de distribuição da indústria de *petfood*, constatou-se que eles estão relacionados à adaptação das estratégias a geografia, tamanho e densidade do mercado, além de analisar o comportamento dos consumidores.

Os distribuidores exclusivos desempenham um papel crucial em áreas geograficamente concentradas, enfrentando uma competição local acirrada ao

disputar os mesmos clientes. A eficácia desses distribuidores reside na proximidade com os consumidores locais, resultando em relacionamentos sólidos e diretos. Em mercados densos, onde muitos clientes estão próximos uns dos outros, essa abordagem exclusiva se destaca.

Por outro lado, os vendedores externos operam em mercados de baixa densidade e amplamente dispersos geograficamente. Cobrir uma extensa área impõe desafios logísticos significativos, exigindo uma alocação eficiente de recursos, pessoal e veículos. Embora os vendedores externos possam se beneficiar de economias de escala, enfrentam custos operacionais consideráveis associados à gestão de territórios extensos, incluindo transporte, pessoal e manutenção de veículos.

A pesquisa também constatou que as estratégias utilizadas pela indústria de *petfood* para se tornar competitiva na gestão dos canais de distribuição, estão relacionadas a adoção de canais de venda que permitem atingir uma abordagem de gestão de custos por meio de dois canais distintos. A estratégia de incorporação dos distribuidores exclusivos é direcionada à redução das inadimplências em áreas específicas. Anteriormente sob responsabilidade de vendedores externos, essas áreas enfrentavam um índice significativo de inadimplência. A escolha de delegar o controle aos distribuidores exclusivos revelou-se como a estratégia mais eficaz nesse contexto.

Paralelamente, a utilização de vendedores externos é orientada para a expansão e promoção da marca. Esses profissionais atendem a regiões mais distantes, possibilitando o alcance a comerciantes situados em áreas remotas. Essa abordagem visa não apenas aumentar a presença da marca, mas também a sua visibilidade em mercados mais afastados.

Para a indústria *petfood* tornar-se competitiva, os distribuidores exclusivos aproveitam sua vantagem competitiva local, pois conhecem bem o mercado, incluindo as preferências dos consumidores, construindo relações sólidas com clientes e fornecedores locais, resultando em uma relação direta e personalizada, tornando-se fundamental para o crescimento a longo prazo.

Os vendedores externos utilizam seu alcance amplo para atingir clientes dispersos em diferentes regiões, aproveitando economias de escala. Possuem também a capacidade de se adaptar a diferentes regiões e cenários, o que lhes permite aproveitar oportunidades em áreas variadas. Além disso, as visitas diárias aos clientes fortalecem a proximidade nas relações comerciais.

Por fim, considerando que toda pesquisa está em constante evolução, é importante salientar que foram identificadas algumas limitações. Uma delas diz respeito ao instrumento de pesquisa utilizado, que demonstrou certa complexidade metodológica. Essa complexidade decorre do fato de o pesquisador estar inserido na indústria, o que, por um lado, permitiu o alcance das informações necessárias para atingir os objetivos estabelecidos, mas, por outro lado, criou uma dependência inerente ao seu envolvimento na empresa. Além disso, outra limitação notável foi a escassez de informações provenientes dos distribuidores externos, uma vez que estes optaram por não disponibilizar informações internas para a pesquisa.

Nesse contexto, embora a pesquisa contenha elementos que possam ser melhorados, este estudo ofereceu contribuições significativas para a indústria de *petfood*. De maneira concisa, conseguiu-se captar aspectos de extrema importância na gestão dos canais de distribuição. Ao abordar especificamente a estrutura e gestão dos canais de distribuição, o trabalho oferece uma compreensão aprofundada das estratégias adotadas pela indústria para enfrentar desafios operacionais e adaptar-se às nuances do mercado. A identificação e caracterização dos canais de nível dois e três, juntamente com a análise das atividades operacionais relacionadas a vendas, cobranças, logística e armazenagem, fornecem um quadro holístico que os gestores podem utilizar para otimizar suas operações.

A distinção clara entre os papéis dos distribuidores exclusivos e vendedores externos destaca suas contribuições específicas para a eficácia da gestão de canais. A estratégia de incorporação de distribuidores exclusivos para lidar com inadimplências em áreas específicas demonstra como as decisões estratégicas podem ser adaptadas para superar desafios locais. Além disso, a utilização de vendedores externos para a expansão e promoção da marca em regiões distantes destaca a flexibilidade necessária na gestão de canais para alcançar diferentes segmentos do mercado. Ao destacar as vantagens competitivas dos distribuidores exclusivos em mercados locais e a capacidade dos vendedores externos de atingir clientes dispersos, o estudo oferece insights práticos que podem orientar a formulação de estratégias adaptáveis e eficazes.

A compreensão da importância do relacionamento direto com os consumidores, seja por meio de distribuidores locais ou vendedores externos, destaca a necessidade de uma abordagem personalizada na gestão de canais de distribuição na indústria de *petfood*. É evidente que uma gestão eficaz dos canais de distribuição não é apenas

uma mera tarefa operacional, mas uma estratégia crítica para o sucesso das organizações no cenário empresarial atual e futuro, contribuindo para o crescimento das mesmas.

Por fim, destaca-se também, que este estudo possa fornecer assistência aos futuros administradores e gestores do setor de *petfood*, capacitando-os a compreender e aplicar esses conhecimentos com o propósito de impulsionar o crescimento no mercado e entregar valor aos clientes deste tipo de mercado.

Considerando futuras pesquisas, fica como sugestão pesquisas com maior aprofundamento das dinâmicas de mercado que influenciam a escolha entre distribuidores exclusivos e vendedores externos em diferentes contextos geográficos e de densidade populacional. Explorar mais a fundo os desafios operacionais enfrentados pelos vendedores externos em mercados dispersos, bem como a eficácia das estratégias de incorporação de distribuidores exclusivos em áreas específicas, pode fornecer insights adicionais.

Além disso, uma abordagem mais ampla que inclua a perspectiva dos distribuidores externos, apesar das limitações observadas neste estudo, poderia enriquecer ainda mais a compreensão dos fatores que influenciam a gestão de canais de distribuição na indústria de *petfood*.

Essas investigações adicionais podem contribuir para o desenvolvimento de práticas mais refinadas e adaptáveis, impulsionando a eficácia global da gestão de canais de distribuição nesse setor em constante evolução.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PRODUTOS PARA ANIMAIS DE ESTIMAÇÃO – ABINPET. **Mercado Pet Brasil**. 2021. Disponível em: <http://abinpet.org.br/mercado/>. Acesso em 09 abr. 2023.

BERKOWITZ, E. N.; KERIN, R. A.; HARTLEY, S.W.; RUDELIUS, W. **Marketing**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003. v. 1323 p.

BERMAN, B. **Marketing channels**. Chichester: John Wiley & Sons, 1996. 663 p.

BERNASCONI, M. **Estrutura e gestão dos canais de distribuição na Indústria de Alimentos de Cães e Gatos (Pet Food)**. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.

BEUREN. ILSE, M. **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CASAS, A. L. L. **Marketing de serviços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CHURCHILL JR., G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2003. 626 p.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Business Research Methods**. 13. ed. McGraw-Hill Education, 2020.

COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EI-ANSARY, A. I. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. São Paulo: Brookman, 2002. 461 p.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. **Pet Care Industry Overview. Pet South America 2018**. Disponível em: <https://www.euromonitor.com>. Acesso em 16 abr. 2023.

FERRAZ, J. (org.). **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2019.

HAGUETTE, T. M. F. (2005). **METODOLOGIAS QUALITATIVAS NA SOCIOLOGIA**. 10. ED. PETRÓPOLIS: VOZES.

IBGE. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/tapes/panorama>. Acesso em 29 nov.

KAKIMOTO, S. K.; SOUZA FILHO, H. M. de. **Cenário da cadeia produtiva do ovo no estado de São Paulo**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção: **A Gestão dos Processos de Produção e as Parcerias Globais para o Desenvolvimento Sustentável dos Sistemas Produtivos**, 33. Anais. Salvador, 2013.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, (1998).

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764 p.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson Education, 2003. 593 p.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: *Pearson Prentice Hall*, 2012.

LAKATOS, E. M., & Marconi, M. A. (2019). **Fundamentos de metodologia científica**. Atlas.

LAMBERT, D. M.; STOCK, J. R.; VANTINE, J. G. **Administração estratégica da logística**. São Paulo: Vantine Consultoria, 2014.

MARTINS, Sergio Pinto. **Direito do trabalho**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

NARUS, James A.; ANDERSON, James C. Turn your industrial distributors into partners. *Harvard Business Review*, Boston, vol. X, n. y, p. 66-71, 1988.

NOVAES, A.G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 320 p.

ROSENBLOOM, Bert. **Canais de Marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

PASCARELLA, Roberto. **Gestão de Canais de Distribuição**, FGV – Rio de Janeiro, 2013.

SANDHUSEN, R. **Marketing básico**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

SPROSSER, R. L.; LIMA FILHO, D. de O. (2014). **Varejo de alimentos: estratégia e marketing**. In M. O. Batalha (Ed.). *Gestão agroindustrial* (3th ed., pp. 257-335). Atlas.

TRIVIÑOS, A. N. S. (2015). **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. Atlas.

WAQUIL, P. D.; MIELE, M.; SCHULTZ, G. **Mercados e Comercialização de Produtos Agrícolas**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2010.

YIN, R. K. (2018). **Pesquisa de Estudo de Caso e Aplicações: Design e Métodos**. (6ª ed.). Thousand Oaks, CA: Sábio.

APÊNDICE - Questionário

1 - Quais canais de distribuição a indústria de *petfood* utiliza para disponibilizar seus produtos no mercado?

2 - Na sua opinião, qual canal de distribuição é mais eficiente em levar produtos de *petfood* aos consumidores? Por quê?

3 - Como a empresa monitora o desempenho dos canais de distribuição?

() relatórios de vendas

() feedback dos clientes

() indicadores de desempenho

() visitas a pontos de venda

() Outros: _____

4 - Na sua opinião, quais são os principais desafios envolvidos na gestão dos canais de distribuição da indústria de *petfood*? Por favor, enumere-os de acordo com sua relevância, sendo 1 para o mais relevante e 5 para o menos relevante, ao fim, justifique suas escolhas:

a) Gerenciamento eficiente do estoque e armazenamento dos produtos ()

b) Garantir a pontualidade e integridade das entregas ()

c) Estabelecer estratégias de marketing eficazes para promover os produtos ()

d) Manter uma boa comunicação e relacionamento com os pontos de venda ()

e) Monitorar e responder às demandas e expectativas dos clientes ()

5 - Quais são as práticas/rotinas que a indústria adota para manter a gestão eficiente do estoque e do armazenamento dos produtos?

6 - Quais estratégias você acredita que a indústria de *petfood* utiliza para se tornar competitiva na gestão dos canais de distribuição?

7 - Você possui alguma sugestão adicional para aprimorar a estrutura e gestão dos canais de distribuição da indústria de alimentos *petfood*?