

ESTRATÉGIAS DE DISTRIBUIÇÃO PARA CRESCIMENTO DA PARTICIPAÇÃO NO MERCADO DE ALIMENTOS

Rafaela Sara da Cunha (IC) e Prof. Dr. Sidnei Augusto Mascarenhas (Orientador).

Apoio: PIBIC Mackpesquisa

RESUMO

A distribuição é um fator que deve ser alterado de acordo com as estratégias da empresa, já que, é o setor que conecta fabricante e consumidores. E para aumentar a participação no mercado é necessário que os gestores tomem decisões estratégicas de distribuição, pois atualmente, a distribuição requer análise de mercado, planejamento e implementação. Desta forma, este artigo tem por objetivo identificar como novas estratégias de distribuição podem contribuir para o aumento de participação de mercado da empresa do setor de alimentos. Já os objetivos específicos são: identificar as atuais estratégias de distribuição da empresa; avaliar novas estratégias utilizadas na distribuição de alimentos; e caracterizar novas estratégias de distribuição. Para a fundamentação teórica, foram abordados os assuntos: participação de mercado; distribuição; e o crescimento da participação de mercado e as estratégias de distribuição. A pesquisa de campo foi realizada na sede da empresa, por meio de entrevistas com três gestores, o que constituiu um estudo exploratório e qualitativo. Com isso, verificou-se que a empresa deve adotar novas estratégias de distribuição, pois elas auxiliarão no crescimento da participação de mercado.

Palavras-chave: Distribuição. Estratégias de distribuição. Participação de mercado.

ABSTRACT

Distribution is a factor that must be changed according to the company's strategies, since it is the sector that connects manufacturer and consumers. And to increase market share it is necessary for managers to make strategic distribution decisions, as currently, distribution requires scheduled analysis, planning and implementation. Thus, this article aims to identify how new distribution strategies can contribute to increasing the market share of the food sector company. The specific objectives are: to identify the company's current distribution strategies; evaluate new strategies used in food distribution; and to characterize new distribution strategies. For the theoretical foundation, the following topics were addressed: market share; distribution; and the growth of market share and distribution strategies. The field research was carried out at the company's headquarters, through interviews with three managers, which constituted an exploratory and qualitative study. With that, it was found that the company must adopt new distribution strategies, as they will assist in the growth of market share.

Keywords: Distribution. Distribution strategies. Market share.

1 INTRODUÇÃO

Distribuição significou durante muito tempo a disponibilidade de depósitos e uma frota para transporte. Hoje está muito além disto envolvendo planejamento, implementação e controle do fluxo físico de materiais, produtos finais e um fluxo contínuo de informações relacionadas, desde a empresa produtora até o ponto de venda, atendendo as necessidades e exigências dos clientes e lucrando com esta atividade (KOTLER; ARMSTRONG, 2004)

O desenvolvimento da Internet impactou na multiplicação dos canais de distribuição em número e diversidade com muitos dos tradicionais perdendo força enquanto canais recentes e inovadores apresentam crescimento. A maior parte destes novos canais tem tecnologia sofisticada e sua vantagem competitiva sobre a concorrência já existente está ligada à sua eficiência e alcance. Em alguns casos estas duas características da distribuição online desestabilizam os modelos de negócios de toda uma indústria (KUMAR, 2004). O rápido crescimento dos novos canais de distribuição coloca a empresa diante de uma decisão difícil, pois os canais existentes ainda representam a parte maior do faturamento e um movimento brusco de mudança poderia ser conflituoso. Por outro lado, não aderir significa ficar em canais com força declinante e custos mais altos. As organizações ainda buscam este equilíbrio (KUMAR, 2004).

Distribuir bens e serviços envolve canais de distribuição que são uma rede de organizações que combinadamente executam as funções necessárias para conectar empresas produtoras e usuários finais. Os revendedores em um canal de distribuição também são chamados intermediários, que são empresas independentes especializadas em ligar vendedores e consumidores ou compradores organizacionais. Estes intermediários são usados quando tornam as trocas mais eficientes em oferecer produtos e serviços aos mercados-alvo. Por intermédio dos seus contatos, experiência, especialização e escala operacional os intermediários geralmente oferecem à empresa mais do que ela obterá por seus meios e contribuem para a redução dos custos de transação (CHURCHILL; PETER, 2011).

Por meio de uma revisão da literatura, apresentamos o tema que serviu de base para o entendimento dos elementos que se correlacionam aos objetivos. Foi feita uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva segundo Lakatos e Marconi (2003). Com o método qualitativo assim como propõe Richardson (2011), a pesquisa teve sua coleta de dados na forma de entrevistas semiestruturadas, aplicadas e respondidas in loco, na empresa, por Sócios-Diretores e coordenadores das áreas de produção,

compras, comercial e financeira da organização em estudo. As entrevistas serão analisadas e a interpretação delas será feita de acordo com a fala do entrevistado segundo Flick (2007).

Esse segmento, historicamente, se revela sensível a desperdícios nas práticas produtivas e na sua distribuição. Isso ocorre por conta da própria negligência dos produtores característica deste mercado, que predominantemente é constituído por pequenas e médias empresas.

Decorrente desta introdução o problema de pesquisa é: Como desenvolver novas estratégias de distribuição para aumento da participação de mercado no setor de alimentos?

Diante disso o objetivo geral desta investigação é: Identificar como novas estratégias de distribuição podem contribuir para o aumento de participação de mercado de empresa do setor de alimentos.

Esse objetivo geral admite os seguintes objetivos específicos: 1 Identificar as atuais estratégias de distribuição da empresa; 2 Avaliar novas estratégias utilizadas na distribuição de alimentos; 3 Caracterizar novas estratégias de distribuição.

Este trabalho está estruturado da seguinte maneira. Além desta introdução, apresenta um referencial teórico que descreve: participação de mercado; distribuição; e o crescimento da participação de mercado e as estratégias de distribuição. Um procedimento metodológico de natureza exploratória acompanhado de uma pesquisa qualitativa, utilizando alguns instrumentos para coleta de dados, como: entrevistas com roteiros semiestruturados, que foram gravadas e em seguida transcritas; observações; e acompanhamento da rotina de trabalho. Bem como o resultado e discussão das entrevistas e as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Participação de mercado

De acordo com Kotler e Armstrong (2012), um mercado é o conjunto de compradores reais e potenciais de um produto, que compartilham de um desejo ou uma necessidade que podem ser satisfeitos por meio de trocas e relacionamentos, logo, marketing significa administrar mercados para produzir relacionamentos lucrativos com o cliente. As atividades centrais do marketing são: desenvolvimento de produto, pesquisa, comunicação, distribuição, serviços e determinação de preços.

Para Kotler e Armstrong (2012) o mercado é amplo devido a quantidade de consumidores existentes e por possuírem diferentes necessidades, gostos e desejos,

dificultando que uma empresa consiga atender a todos de maneira eficiente, para isso, é necessário segmentar o mercado. Para Kotler e Keller (2013) um segmento de mercado é um grupo de pessoas que possuem algo em comum, assim a segmentação de mercado pode ser feita por meio de características descritivas (geográficas, demográficas e psicográficas) ou por questões comportamentais. Feito isso, a empresa pode identificar quais são seus mercados-alvo. Já Churchill e Peter (2011) conceituam mercado-alvo como o segmento que a empresa decide atuar. Portanto, a empresa poderá atender uma parte significativa desse segmento para atingir a participação de mercado. Para isso ela deve definir qual o posicionamento terá para obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, ou seja, a empresa deve estabelecer um lugar claro na mente dos seus consumidores em relação a suas características mais relevantes (KOTLER; ARMSTRONG, 2012).

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) a vantagem competitiva é obtida através de uma estratégia implementada pela empresa que seus concorrentes não conseguem imitar. Kotler (2004) cita algumas fontes de vantagem competitiva que a empresa é capaz de atuar, como: qualidade, velocidade, segurança, confiabilidade, baixo custo e baixo preço. Essas estratégias são criadas a partir da visão e da missão da empresa, ou seja, onde a empresa deseja chegar e como ela irá realizar este caminho.

De acordo com Kotler e Armstrong (2012) para elaborar uma boa estratégia a empresa deve saber quem é o seu cliente, ou seja, o seu mercado-alvo, e como vai atender esse cliente para se diferenciar dos concorrentes e se posicionar no mercado. Ainda segundo Kotler e Armstrong (2012), a organização deve escolher uma proposição de valor, que é “o conjunto de benefícios ou valores que ela promete proporcionar aos clientes”, e isso é o que vai fazer com que a empresa se diferencie das demais, em outras palavras, essa proposição de valor é que faz o cliente comprar de uma determinada marca ao invés de outra.

Existem cinco conceitos em que as organizações se baseiam para elaborar e executar suas estratégias de marketing na visão de Kotler e Armstrong (2012): i. orientação de produção; ii. orientação de produto; iii. orientação de venda; iv. orientação de marketing; v. orientação de marketing societal.

Após ter definido a estratégia geral do marketing a empresa pode começar a planejar os detalhes do mix de marketing, que nada mais é do que o conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis que a empresa combina para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo, essas ferramentas pode ser agrupado em

quatro grupos (4P's): produto, preço, praça (distribuição) e promoção (comunicação) (KOTLER; ARMSTRONG, 2012).

Para Kotler e Keller (2013) um produto é tudo aquilo que pode ser oferecido ao mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo, podendo ser tangível ou intangível, como serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias. Um grupo de produtos que possuem relação entre si é chamado de linha de produtos, pois funcionam de maneira semelhante, são vendidos ao mesmo grupo de clientes, são comercializados pelos mesmos tipos de lojas ou se incluem em determinadas faixas de preços (KOTLER; ARMSTRONG, 2012). A empresa que oferece uma linha de produtos precisa conhecer as vendas e os lucros de cada item de sua linha para avaliar qual deve ser desenvolvido, mantido, colhido ou abandonado, visto que, toda empresa possui em sua linha de produtos itens com diferentes margens de lucro. A empresa deve também entender o perfil de mercado de cada linha de produtos, uma maneira de analisar isso é revendo a posição da linha em relação a concorrência por meio do mapeamento de produto, que mostra quais itens do concorrente competem com os itens da empresa, além de revelar as possíveis localizações para novos itens e identificar os segmentos do mercado (KOTLER; KELLER, 2013).

De acordo com Kotler e Keller (2013), os objetivos da empresa influenciam a extensão da linha de produtos, dessa forma, as empresas que buscam grande participação de mercado e rápido crescimento preferem linhas mais extensas, entretanto, as empresas que optam por alta lucratividade adotam linhas mais reduzidas que consistem em itens cuidadosamente escolhidos

Segundo Churchill e Peter (2011), dividindo as vendas do produto da empresa pelas vendas de todos os produtos semelhantes, chega-se na participação de mercado, ou seja, a porcentagem de vendas de um produto no mercado.

A matriz de crescimento/participação desenvolvida pelo Boston Consulting Group (BCG) classifica unidades estratégicas de negócios, produtos ou marcas, de acordo com a taxa de crescimento do mercado e a participação relativa no mercado, podendo ser de quatro tipos: estrelas, vacas leiteiras, abacaxis e pontos de interrogação (CHURCHILL; PETER, 2011).

Figura 1 – Matriz BCG



Fonte: Rock Content (2018)

As estrelas se referem a alta participação num mercado com alta taxa de crescimento, mercados com rápido crescimento tendem a atrair muitos concorrentes gerando gastos para a empresa, visto que, ela terá que proteger e ampliar a participação de mercado de suas estrelas. Já as vacas leiteiras dizem respeito a alta participação num mercado de crescimento mais lento, com uma concorrência menos intensa e uma liderança no mercado a empresa obtém lucros, que podem ser utilizados para pesquisa e desenvolvimento por exemplo. Os abacaxis, por sua vez, correspondem a baixa participação num mercado de crescimento lento, às vezes atendem um grupo leal de clientes e são lucrativos, entretanto, podem não ser uma fonte importante de receita, e se não der lucros serão eliminados. Por último, os pontos de interrogação representam uma baixa participação num mercado de alto crescimento, obter participação de mercado nesse caso pode ser custoso, porém, se tiverem potencial de longo prazo para se tornarem estrelas ou vacas leiteiras, compensa investir neles. De acordo com Churchill e Peter (2011), os gerentes que utilizam a matriz BCG de crescimento/participação primeiro classificam as taxas de crescimento das unidades estratégicas de negócios, dos produtos ou das marcas da empresa. Depois, com base nessa classificação, são selecionados um objetivo adequado para cada categoria, como: i. para transformar um ponto de interrogação numa estrela, a empresa deve aumentar a sua participação de mercado; ii. para uma vaca leiteira, a empresa pode manter a liderança no mercado, por meio de uma estratégia para reter clientes; iii. para pontos de interrogação fracos a empresa tende a se concentrar no fluxo de caixa a curto prazo para colher o máximo de lucro possível; iv. para abacaxis, a empresa pode interromper a comercialização de um produto.

Para Churchill e Peter (2011), a estratégia de preços influencia a participação de mercado, pois, os objetivos de preços incluem apoio ao posicionamento do produto

nos mercados-alvo, obtenção de um nível desejado de vendas ou lucros, competitividade em termos de preço relativo ou participação de mercado, garantia da sobrevivência da organização e adequação a um padrão de responsabilidade social. Kotler e Armstrong (2012) ressaltam que o preço é um dos elementos mais importantes na determinação da participação de mercado e lucratividade de uma empresa, pois, é o único elemento do mix de marketing que produz receita, visto que, os outros representam custos. Entretanto, muitas empresas não lidam muito bem com a precificação, um erro comum é que as empresas estão dispostas a reduzir seus preços para finalizar a venda em vez de convencer o comprador de que seu produto vale um preço mais alto, os preços não devem ser totalmente voltado a custos, e sim para o valor ofertado ao consumidor por meio dos outros elementos do mix de marketing (KOTLER; ARMSTRONG, 2012).

2.2 Distribuição

Segundo Kotler e Keller (2013), a empresa produz e os consumidores finais compram, mas quem faz essa ligação entre eles são vários intermediários que constituem o canal de marketing, também chamado canal comercial ou canal de distribuição. Alguns desses intermediários são: os comerciantes, que compram e vendem os produtos, como atacadistas e varejistas; os representantes, que buscam clientes e negociam em nome da empresa, como corretores e representantes de vendas; e os facilitadores, que dão apoio ao processo de distribuição, como transportadoras e agências de propaganda.

Kotler e Armstrong (2012) conceituam canal de distribuição como um conjunto de organizações que dependem umas das outras e fazem parte do processo de entrega de um produto ou serviço ao consumidor final ou ao consumidor empresarial. De maneira similar Churchill e Peter (2011) conceituam canais de marketing como uma rede organizada de órgãos e instituições que em combinação executam todas as funções necessárias para ligar os produtores aos usuários finais a fim de realizar a tarefa de marketing.

Kotler e Keller (2013) identificam as opções de canal por meio de três elementos: os tipos de intermediários, o seu número necessário e os direitos e responsabilidades de cada um. O primeiro elemento, aborda que as empresas devem procurar canais de marketing inovadores, visto que, no começo a concorrência é menor e assim podem obter vantagem em relação a concorrência. O segundo elemento refere-se a três estratégias baseadas no número de intermediários: i. distribuição exclusiva, implica em limitar o número de intermediários para ter melhor

controle sobre a produção e qualidade oferecidos pelos revendedores; ii. distribuição seletiva, utiliza intermediários que queiram comercializar um produto específico; iii. distribuição intensiva, disponibiliza os produtos ao maior número de pontos de venda. Por fim, o terceiro elemento defende que cada membro do canal deve ser tratado com respeito e ter a oportunidade de obter lucro, além disso, cita quatro fatores do mix de relações comerciais, quais são: políticas de preço, onde o fabricante estabelece uma lista de preços e um programa de descontos para os intermediários; condições de vendas, são os termos de pagamento e as garantias do fabricante, podendo também haver garantias referente a possíveis problemas com os produtos ou quedas no preço, incentivando os intermediários a comprarem mais; direitos territoriais de distribuição, define o território de atuação de cada distribuidor e os termos em que o fabricante poderá trabalhar com outros distribuidores; serviços e responsabilidades mútuos, condições que devem ser expressas, principalmente em canais franqueados e exclusivos.

Na visão de Rosenbloom (2008) fazem parte do canal de marketing os produtores, os intermediários e os usuários finais. Sendo produtores, aqueles envolvidos na extração, cultivo ou criação do produto. Os intermediários são as empresas independentes que dão suporte ao produtor, e operam em dois níveis: atacado e varejo. Por último, os usuários finais, que podem ser os consumidores ou as indústrias.

Para Kotler e Armstrong (2012), cada membro do canal depende uns dos outros, dessa forma o sucesso individual depende de todo o canal de distribuição e se torna mais eficaz quando cada um de seus membros assume a tarefa que pode executar melhor. Entretanto, dificilmente os membros individuais do canal aceitam seus papéis e cooperam para alcançar os objetivos gerais do canal, pois em alguns momentos terão que abrir mão de seus objetivos individuais. Essas divergências são apontadas por Kotler e Armstrong (2012) como conflitos de canal.

Para que o canal tenha um bom funcionamento, as tarefas de cada membro devem ser especificadas e os conflitos de canal precisam ser gerenciados, isso acontece se o canal possuir uma empresa líder. O sistema vertical de marketing (SVM) proporciona essa liderança (KOTLER; ARMSTRONG, 2012). Em um canal convencional de distribuição nenhum membro tem controle sobre os outros e não existe nenhum procedimento formal para atribuir tarefas e resolver conflitos, cada membro é independente e busca maximizar seus próprios lucros, mesmo que seja às custas do canal. Em contrapartida, um sistema vertical de marketing consiste em um

sistema unificado, onde um membro tem poder sobre os outros e trabalha com os demais sob um contrato.

Após cada canal ser avaliado e a empresa ter escolhido o canal ou os canais que irá utilizar, ela deve treinar, motivar e avaliar cada intermediário selecionado, tendo em mente que o projeto e o arranjo do canal serão modificados com o tempo (KOTLER; KELLER, 2013).

Uma das principais atividades desenvolvidas em canais de distribuição é a distribuição física. Churchill e Peter (2011) conceituam distribuição física como, o processo de lidar com os pedidos, transportar e armazenar os produtos, a fim de entregar aos clientes de forma eficiente. O processo de distribuição física confiável é uma fonte de valor para os clientes, pois eles desejam comprar com facilidade e repor o produto quando necessário, sem ter que esperar muito. Para selecionar o meio de transporte ideal, é levado em consideração fatores como custos, velocidade e flexibilidade da carga. Provavelmente a empresa precisará de um transporte intermodal, ou seja, a combinação entre dois ou mais meios de transporte.

De acordo com Kotler e Keller (2013), a distribuição física se expandiu para o conceito mais amplo de gerenciamento da cadeia de suprimento (*supply chain management*), que começa antes da distribuição física e significa suprir, de maneira estratégica, os insumos corretos, convertê-los em produtos acabados e despachá-los ao destino final. Essa visão da cadeia de suprimento pode ajudar a empresa a identificar os melhores fornecedores e distribuidores, para assim, aumentar sua produtividade e reduzir custos.

Para Rosenbloom (2008), uma estratégia de marketing deve realçar os princípios e direções para atingir os objetivos de distribuição da empresa em vez dos objetivos genéricos do marketing. Para alcançar esses objetivos, a empresa terá que se concentrar em seis decisões básicas de distribuição: i. qual o papel que a distribuição deveria ter nos objetivos e estratégias gerais da empresa? ii. qual o papel que a distribuição deveria ter no marketing mix? iii. como os canais de marketing da empresa deveriam ser desenhados para que seus objetivos de marketing fossem atingidos? iv. quais os tipos de membros de canal deveriam ser selecionados para que seus objetivos de distribuição fossem atingidos? v. como gerenciar o canal de marketing para implementar o desenho de canal da empresa de forma eficaz e eficiente numa base contínua? vi. como a performance do membro do canal pode ser avaliada? Essas seis decisões são o cerne da distribuição pelo ponto de vista do gerenciamento do canal de marketing. Portanto, Rosenbloom (2008), apresenta a

estratégia de canal de marketing em relação a cada uma das seis decisões básicas de distribuição, dado que, há uma grande variedade de estratégias de canal, dependendo da empresa e das circunstâncias envolvidas.

2.3 O crescimento da participação de mercado e as estratégias de distribuição.

Para aumentar sua participação de mercado a empresa deve, antes, avaliar quatro fatores, tendo em vista que esse crescimento gera custos que podem exceder o valor da receita da empresa. De acordo com Kotler e Keller (2013) esses fatores são: i. a possibilidade de provocar uma ação antitruste; ii. custo econômico, ao aumentar a participação de mercado a lucratividade pode cair depois de determinado nível, o custo de aumentar ainda mais pode ser maior do que o retorno que isso trará; iii. o risco de seguir uma estratégia equivocada de ações de marketing; iv. o efeito da maior participação de mercado sobre a qualidade real e a qualidade percebida.

Kotler (2004) destaca que as empresas dispõem de quatro manobras associadas a segmentos que proporcionam seu crescimento: i. mover-se para segmentos adjacentes; ii. refinar a segmentação; iii. pular para novos segmentos (categorias), iv. ressegmentar todo o mercado.

Segundo Kotler e Keller (2013), empresas que ocupam o segundo e o terceiro escalões, ou níveis ainda mais baixos em um setor são conhecidas como desafiadas ou seguidoras de mercado. Por outro lado, Kotler e Keller (2013) enfatiza que muitas empresas preferem seguir a líder de mercado a desafiá-la, portanto, as empresas seguidoras de mercado podem copiar ou melhorar o novo produto, isso não fará com que elas ultrapassem a líder, mas podem obter grandes lucros, dado que, a seguidora não teve que arcar com todos os custos de inovação.

Para selecionar a estratégia que melhor se adequa aos objetivos da empresa, os gerentes devem analisar os ambientes internos e externos. Uma maneira de fazer isso é usando a análise (SWOT) *strengths, weaknesses, opportunities* e *threats*, que consiste em avaliar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa.

Para Kolbina (2015), a análise SWOT permite criar planos de ações utilizando os pontos fortes da empresa e minimizando o efeito de suas fraquezas para que possa aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças. De acordo com Churchill e Peter (2011), quando as forças e fraquezas são avaliadas observa-se as atividades que a empresa realiza melhor do que seus concorrentes, ou seja, as competências básicas que ela possui. O momento em que os pontos fortes da organização se combinam com a oportunidade ideal é chamado de janela estratégica, ou seja, é o período exato de agir.

Rosenbloom (2008) apresenta a estratégia de canal de marketing de acordo com as seis decisões básicas de distribuição. Seguindo este raciocínio, primeiramente, Rosenbloom (2008) aponta a estratégia de canal de marketing e o papel da distribuição nos objetivos e estratégia corporativa, para ele, a empresa deve decidir se a realização de certos objetivos de distribuição é crucial para seu sucesso no longo prazo, e se realmente for essencial, a tomada de decisão passa a ser de responsabilidade dos mais altos níveis hierárquicos da organização.

Sobre a estratégia de canal de marketing e o marketing mix Rosenbloom (2008) esclarece que, independente da empresa considerar a distribuição como uma questão de importância e da responsabilidade da alta gerência no desenvolvimento dos objetivos e estratégias corporativas, ela ainda deve ter em conta a questão do papel da distribuição no mix de marketing. O trabalho do gerente de marketing é desenvolver a combinação correta dos quatro P's, para isso deve levar em conta as contribuições de cada variável para satisfazer as demandas do mercado-alvo. Se o mercado-alvo colocar em destaque a disponibilidade do produto, como e onde é vendido, a distribuição pode ser a variável mais importante no marketing mix. Outra observação apontada por Rosenbloom (2008), é a dificuldade em diferenciar seu mix de marketing em relação a concorrência, por exemplo, na área de produto a habilidade para manter a liderança em inovação ou qualidade é mais difícil, por causa da rapidez da transferência de tecnologia entre empresas; em relação ao preço, a capacidade de manter uma vantagem competitiva é muito limitada devido a rapidez com que os concorrentes ajustam seus preços; sobre a comunicação, possui a desvantagem de ser de curta duração, pois perdem rapidamente seus apelos; entretanto, a distribuição, oferece uma base mais favorável para a vantagem competitiva de uma empresa, pois não são facilmente copiadas pela concorrência, dado que, são baseadas em uma estratégia superior, organização e capacidades humanas.

A estratégia de canal e o design dos canais de marketing. Segundo Rosenbloom (2008), o termo design ou desenho refere-se às decisões que envolvem o desenvolvimento de novos canais de marketing ou à modificação de canais existentes, vale ressaltar que, desenhar significa que a administração assumiu um papel ativo no desempenho do canal passando a criar sua estratégia. Vantagem diferencial ou vantagem competitiva sustentável, de acordo com Rosenbloom (2008), refere-se à obtenção de uma posição vantajosa pela empresa no mercado em relação a seus concorrentes, ou seja, um posicionamento que habilite a utilizar seus pontos fortes.

A estratégia de canal e a gestão do canal de marketing, de acordo com Rosenbloom (2008), do ponto de vista do fabricante, a gestão do canal envolve todos os seus planos e ações para garantir a cooperação dos membros do canal na conquista de seus objetivos de distribuição. Logo na formulação e implementação de um programa para conquistar a cooperação dos membros do canal o gerente se depara com questões estratégicas fundamentais: 1. Qual é o grau de intensidade que deve ser imprimido à relação com os membros do canal? 2. Como os membros do canal deveriam ser incentivados a cooperar na busca dos objetivos de distribuição do fabricante? 3. Como o mix de marketing deveria ser usado para incrementar a cooperação dos membros do canal?

Portanto a estratégia de canal aborda os princípios pelos quais a empresa espera atingir seus objetivos de distribuição para os seus mercados-alvos. Apesar do foco da estratégia de canal ser estreito, ela pode ter muita importância para a estratégia de marketing e também para os objetivos e estratégias da empresa.

3 METODOLOGIA

Esse projeto de pesquisa foi de natureza exploratória o que, segundo Vergara (2000), é uma investigação a ser realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, pode surgir durante ou ao final da pesquisa. O método de pesquisa utilizado foi o qualitativo que, de acordo com Godoy (1995), é aplicado quando se deseja conhecer o fenômeno como um todo, principalmente por tratar-se de uma pesquisa que se inicia sem suposições. Desta forma, os dados foram levantados buscando maior entendimento nos pontos de vista relevantes. Neste estudo foi utilizada as seguintes técnicas e instrumentos para a coleta de dados: entrevistas com roteiros semiestruturados, desenvolvido a partir da revisão da literatura, observação, além do acompanhamento das rotinas de trabalho da análise documental (CRESWELL, 1998; BRYMAN, 2004). As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas.

Os entrevistados para este estudo que, considerados por Yin (2007), informantes chaves, foram: os quatro fundadores da empresa e pessoas envolvidas no negócio. Esses dados foram coletados no Município de Cambuí, na sede da empresa no Estado de Minas Gerais.

A análise dos dados tem como objetivo interpretar as informações obtidas por meio das entrevistas semiestruturadas que seguem um roteiro claro que se aproxima de um questionário, porém sem a impessoalidade deste (FLICK, 2007). Ainda de

acordo com Flick (2007) a entrevista pode ser iniciada por meio de uma conversa sobre situações comuns, gravadas e transformadas em texto para interpretação. Para a validade das informações obtidas se faz necessário avaliar se o grau de veracidade buscado foi atingido confrontando-se diferentes fontes.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Os entrevistados para este estudo, informantes chaves, foram os fundadores e pessoas envolvidas no comércio de alimentos nas regiões de atuação da empresa. Contudo outros sujeitos foram considerados para as entrevistas, como é usual em uma pesquisa qualitativa pois a priori os sujeitos de interesse para a pesquisa não podem ser determinados pois tudo depende da qualidade das informações obtidas. Esses dados foram levantados na cidade de Cambuí, Minas Gerais, na sede da empresa.

Como o tema é distribuição as perguntas versaram sobre isso. Na verdade, não foram perguntas, mas sim um bate papo. O primeiro assunto apresentado foi para entender o caminho percorrido pelo produto, desde a fabricação até o consumidor final.

Segundo o entrevistado 1 (sócio) “Eu acho que, primeiramente, quando ele é produzido e sai da empresa, muito pouco vai direto pros consumidores, então a maioria vai para os distribuidores...” e essa mesma visão é partilhada pela entrevistada 2 (secretária) “... a maioria das entregas que a gente faz não chega no consumidor final né, a gente faz entrega mais para os distribuidores, daí eles que distribuem pro consumidor final...”. E o entrevistado 1 (sócio) amplia um pouco mais esta visão como seguinte comentário “... aí desses distribuidores, a gente até acostuma chamar de atravessadores entendeu? Quer dizer que, deles as vezes vai pra outros distribuidores...”. O entrevistado 3 (sócio-fundador) destaca “... como a gente vende para a distribuidora, então eu consigo passar pra você desde o leite, passa pela produção, vai pra área de embalagem, passa na expedição, entra no caminhão e é entregue no cliente”, ao ser indagado sobre o caminho que o doce percorre a partir do distribuidor o entrevistado 3 (sócio-fundador) diz “O que a gente vende por distribuidora a gente não tem esse controle, a partir do momento que é distribuidora é assim, na distribuidora são vários clientes que compram”. E estas são posições que aparecem na conceituação de Kotler e Keller (2013), “... a empresa produz e os consumidores finais compram...”.

Posteriormente, o segundo assunto abordou o tempo de entrega dos pedidos.

O entrevistado 1 (sócio) ressalta que “... a gente trabalha [...] sob pedido, então praticamente o que a gente produz na semana é o que vai sair...”. Desta forma, o entrevistado 1 (sócio), afirma que “é sempre no prazo de 4 a 5 dias, a gente só pede

pra passar um pouco antes pra gente se planejar...”. Do mesmo modo a entrevistada 2 (secretária) destaca “Geralmente a gente pede pros clientes é 5 dias úteis, mas acaba até entregando antes, o prazo máximo é 5 dias úteis...”. Esse prazo também é identificado na conversa com o entrevistado 3 (sócio-fundador) “Pedido, geralmente, a gente pede cinco dias pra poder produzir...”. Aqui é possível identificar o conceito de distribuição física de acordo com Churchill e Peter (2011) “... o processo de lidar com os pedidos, transportar e armazenar os produtos, a fim de entregar aos clientes de forma eficiente”.

O assunto seguinte diz respeito as vantagens competitivas que a empresa possui na questão de distribuição dos produtos.

De acordo com o entrevistado 1 (sócio) “... eu acho que a maior vantagem na questão de distribuição, acho que é pra onde a gente distribui, que é os clientes que a gente já tem, essa rapidez que a gente tem, entendeu? Deles pedirem e a gente sempre ser muito comprometido em entregar no prazo, entregar certo, e de entregar o doce fresco, entendeu?...”. Entretanto o entrevistado 3 (sócio-fundador) observa a vantagem competitiva por outra perspectiva: “... no meu ponto de vista, a vantagem que a Doçura tem, por exemplo, a Doçura tem caminhão próprio pra entrega...”. São interpretações feitas pelos sócios que se assemelham a ideia de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) sobre vantagem competitiva “... é obtida através de uma estratégia implementada pela empresa que seus concorrentes não conseguem imitar”.

Ao prosseguir com o bate-papo, foi levantado a questão sobre a quantidade de intermediários que a empresa possui.

Conforme o entrevistado 1 (sócio) “Então normalmente no dia a dia você vai acostumando e você sabe quais são quais, de quais região, de quais cidades, mas não tem um acompanhamento muito bem feito disso não”. A entrevistada 2 (secretária) enfatiza que são muitos “...representantes a gente não tem, agora, distribuidores, tem bastante”. O entrevistado 3 (sócio-fundador) também esbarra nessa questão “Olha, são bastante, não é pouco, assim, precisamente eu não sei te passar, mas tem bastante pessoas que estão envolvidas”. Desta forma, percebe-se que a empresa possui um grande alicerce como apontado por Rosenbloom (2008) “Os intermediários são as empresas independentes que dão suporte ao produtor”.

Dentro do mesmo assunto abordou-se o relacionamento com esses intermediários, buscando observar a existência de algum conflito entre eles e a empresa.

O entrevistado 1 (sócio) observa uma questão que pode ser melhorada “você vê que há muito uma relação de... eu acho, do meu ponto de vista que falta até um pouco mais de comunicação, assim, de você procurar saber um pouco mais do negócio da outra pessoa, mas você vê que há uma relação de compromisso também sabe?...” e sobre os conflitos “Sobre preços, a gente não consegue subir muito o preço [...] então qualquer centavinho que você queira aumentar eles chamam muito, entendeu?”. Para a entrevistada 2 (secretária) “... tem bastante clientes que são de longas datas, a bastante tempo já, e bem duradouro, uma relação muito boa” a respeito dos conflitos “... isso é normal, porque todo mundo chora [...] não é bem um conflito, esse debate é normal, daí depois você acaba aumentando aí continua do mesmo jeito, não chega a parar de comprar não...”. O entrevistado 3 (sócio-fundador) possui a mesma visão dos outros entrevistados “Não, conflito a gente não tem, porque, a maioria dos clientes que a gente tem já são clientes antigos, então a gente já tem uma parceria longa...”. Essa relação entre fabricante e membros do canal é aprofundada por Rosenbloom (2008) quando comenta sobre o grau de intensidade entre eles, “Isso vai depender de como o gerente do canal interpreta essa relação, se ele acredita que um relacionamento profissional mais intenso o ajudará a realizar melhor o trabalho de gestão do canal e alcançar os objetivos de distribuição”.

Ao dar sequência na conversa, falamos sobre o controle de estoque dos produtos acabados da empresa, para entender melhor como funciona além de fazê-los pensar em uma melhor forma de controlar o estoque por meio de um sistema.

O entrevistado 1 (sócio) explica como é feito o controle do estoque “... a gente controla basicamente por uma marcação que é feita todo dia de manhã...” e também comenta sobre um sistema para auxiliá-los “Eu acho que talvez o sistema ajudaria mais na parte de visualização [...] as vezes desce doce lá e a gente não sabe quanto que desceu [...] então a gente precisa sair do escritório e ir lá ver quanto deu de doce, se deu certo ou não deu, e se tivesse um sistema ali, digital, o cara que tá na expedição já vai guardando o doce e já vai registrando o que que entrou a mais...”. Partindo do mesmo ponto de vista, a entrevistada 2 (secretária) comenta “... é daquele jeito manualzinho mesmo, tem a folhinha deles lá, todo dia de manhã eles preenche...” e destaca um possível problema a respeito do sistema “Então, o problema é lá né, quem vai alimentar, entendeu? Mas tudo é adaptação né...”. O entrevistado 3 (sócio-fundador) comenta esse assunto sob outra ótica “O controle do estoque, geralmente a gente trabalha em cima de pedido. Um exemplo, a gente já tem uma certa experiência que eu vendo X por semana pra um cliente, então pra dois, três clientes a gente já tem a noção dos produtos que eles compram, entendeu? A gente já faz uma prévia da

compra dele...”. Para Churchill e Peter (2011) “Uma maneira de controlar os estoques é por meio dos códigos de barra, que envia as informações a um computador, identificando o produto”.

Em seguida, falamos sobre a relação da empresa com o seu fornecedor, buscando entender se a empresa possuía um fornecedor integrado ao estoque de matérias primas.

De acordo com o entrevistado 1 (sócio) “... matéria prima, de fornecedor, é basicamente nós que faz o pedido mesmo [...] a gente também faz uma contagem semanal, então ela [secretária] já sabe mais o menos a quantidade que tem que pedir [...] normalmente é sempre o mesmo pedido [...] aí a gente só vai acompanhando pra ver se tá acabando ou não, se tiver acabando a gente faz o pedido, daí só vai negociando a questão do preço...”. Da mesma maneira o entrevistado 3 (sócio-fundador) comenta “De matéria prima geralmente a gente compra, por exemplo caixas [...] eu compro lá 5 mil caixas, eu sei que se chegou a 2 mil caixas eu tenho que passar pedido...”. Em relação ao armazenamento Churchill e Peter (2011) destaca que “A administração dos estoques requer uma análise do custo de manter certo produto em estoque e do dinheiro empatado que não se encontra disponível, dessa forma a organização deve gerenciar seus estoques mantendo apenas o necessário”.

Também comentamos sobre como ocorre o processo de realização do pedido, ou seja, como os clientes fazem seu pedido para a Doçura da Fazenda.

Todos os entrevistados afirmaram que os pedidos são feitos, em sua maioria, por WhatsApp. O entrevistado 1 (sócio) diz “Normalmente, uns 80% hoje, é por WhatsApp mesmo, uns ligam, mas é muito pouco, uns ligam, uns usam e-mail, que é mais pouco ainda...”. A entrevistada 2 (secretária) ressalta “A grande maioria é pelo WhatsApp” quando pergunto a ela se algum cliente ainda usa o telefone ou o e-mail ela diz: “Ah tem, usa o telefone, usa o e-mail ainda, mas assim, agora tá 80% pelo WhatsApp”, e mostra uma vantagem dessa ferramenta “... por telefone você anota né, pelo WhatsApp você lê ali e já passa direto pra planilha, e no telefone você anota num rascunho, num papel, e depois passa pra planilha [...] Acho que no WhatsApp tem menos probabilidade de dar erro, porque foi o cliente que escreveu né...”. Do mesmo modo o entrevistado 3 (sócio-fundador) explica “Hoje, o pedido, a maioria dos clientes passam por WhatsApp, o telefone tá aposentando [...] é um ou outro só que liga, mas a maioria hoje é WhatsApp, é mensagem de texto, ou é mensagem de voz” e compartilha o mesmo raciocínio usado pela entrevistada 2 (secretária) “...ele [cliente] passando o pedido, por WhatsApp ou por e-mail, é melhor do que pelo telefone, porque

daí você tem uma prova do pedido...”. Churchill e Peter (2011) vai mais a fundo em relação a tecnologia do processamento de um pedido “... um sistema computadorizado que avisa quando o estoque do cliente estiver atingindo a quantidade mínima”.

O penúltimo ponto discutido corresponde a escolha dos intermediários, buscando entender como a empresa escolhe seus intermediários e qual é o critério utilizado para a escolha.

O entrevistado 1 (sócio) relata que “Acho que primeiramente eles quem nos escolhem mostrando interesse em vender nossos produtos...” a partir daí explica, “... então primeiramente a gente faz um levantamento dos dados cadastrais da pessoa, entendeu? Um CNPJ, vê se a pessoa já trabalha no ramo ou não, escuta a pessoa, procura saber por quanto tempo ela já trabalha, pra tentar ter uma confiança...”. Para a entrevistada 2 (secretária) “Então, tem alguns é com intenção, por exemplo, passa CNPJ, e você vê pelo CNPJ quanto tempo que ele tem o comércio, você sempre conversa, faz algumas perguntas, que produtos que ele trabalha [...] Aí a gente envia o primeiro pedido e já fala pro motorista ‘Ó presta atenção pra ver como que é o lugar lá, se tem mais produtos, que tipo de doce que tem’, porque ele é o nosso olheiro né” e ressalta um outro ponto interessante “... antes de falar se faço entrega ou não, eu entro no Google [Maps], vejo na onde que é o endereço, se é um local que dá pra gente fazer a entrega, se não é um lugar estranho. Porque é o nosso caminhão que vai lá, então é perigoso né, pra não pôr também o próprio motorista em risco...”. O entrevistado 3 (sócio-fundador) primeiramente destaca “Então, eles que conhecem o produto da Doçura da Fazenda, entra em contato, por exemplo [...] um cliente lá de Franca, ela viu o produto em São Paulo, comprou, experimentou ‘ah, quero vender na minha região, porque eu tenho uma distribuidora, tal’, a gente pede o contato, ‘você tem distribuidora? Você tem CNPJ? Passa pra gente’ aí ela passa o CNPJ pra gente, a gente faz uma análise, e vê quanto tempo ela já tem a empresa, tal, entendeu?”. Esse é um assunto defendido por Rosenbloom (2008) como “A abordagem dada à seleção dos membros do canal e os tipos de intermediários escolhidos para tornar-se membros devem refletir às estratégias do canal desenvolvida pela empresa para alcançar os objetivos de distribuição”.

Por fim, tratamos da análise de mercado dos concorrentes, procurando perceber como a empresa analisa os produtos, cortesias e promoções do concorrente.

Para o entrevistado 1 (sócio) “Essa questão do concorrente aí, eu acho que a gente fica mais atento só mais na questão dos produtos, sabe? [...] mas acho que pelo que eu vejo lá, eles sempre tiveram essa mentalidade ‘nosso mercado é um e o deles

é outro”. A entrevistada 2 (secretária) comenta sobre o mesmo ponto “Às vezes a gente dá uma olhadinha no site, mas assim, uma pesquisa mais profunda, se tá tendo promoção, ou o que que eles estão mostrando, né, tipo aquela especulação, não, não tem não”. De acordo com o entrevistado 3 (sócio-fundador) “... quando o concorrente lança um produto novo, automaticamente os próprios vendedores já passa pro cliente [...] então eles trazem essa informação pra gente, entendeu?” e destaca “... a gente trabalha e esquece do concorrente, quando alguém fala alguma coisa a gente fica atento, a gente não fica lá olhando por cima do muro pra ver o que o concorrente tá fazendo, isso a gente não faz”. Para Grigg (2018) “é de suma importância que as empresas tenham uma visão abrangente de seus concorrentes, e isso envolve mais do que apenas informações sobre os preços de seus produtos...”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado gerou observações interessantes a respeito das estratégias de distribuição para o crescimento da participação de mercado no setor de alimentos que a empresa poderá adotar.

Primeiramente foi identificado que as estratégias de distribuição que a empresa possui está inadequada a situação em que se encontra, pois, de acordo com Kotler e Keller (2013) as empresas devem buscar, avaliar e selecionar qual intermediário irá atender aos objetivos organizacionais; entretanto, a pesquisa revelou que a Doçura da Fazenda não parte por esse raciocínio, dado que, a empresa não escolhe possíveis intermediários de acordo com as suas metas, tampouco possui métodos para realizá-los, isso foi observado quando os entrevistados falaram que “primeiramente são os intermediários quem nos escolhem”, e somente a partir desse contato é que a empresa faz uma análise para verificar se esse intermediário seria bom para empresa, em termos de experiência de mercado, localidade e meios de pagamento.

Outro fator que evidencia a deficiência nas estratégias de distribuição é que a Doçura da Fazenda não possui conhecimento dos seus consumidores finais, dado que, a empresa não conhece o caminho que seus produtos percorrem a partir do seu distribuidor até o consumidor final, pois, segundo os entrevistados “a gente vende para a distribuidora, e quem compra da distribuidora é o cliente dela”, isso mostra que há uma grande divisão entre fabricante e distribuidor, sendo que o correto é que os participantes do canal de distribuição trabalhem em conjunto, assim como Kotler e Armstrong (2012) conceituam canal de distribuição “um conjunto de organizações que dependem umas das outras e fazem parte do processo de entrega de um produto ou serviço ao consumidor final”, sendo assim, a empresa não sabe onde estão os seus

consumidores, muito menos a localização de seus pontos de venda, o que causa mais uma deficiência sobre as estratégias de distribuição atuais, o desconhecimento dos participantes do canal de distribuição. Seguindo por essa mesma linha, outra carência existente é o relacionamento da empresa com seus intermediários, dado que, foi possível identificar uma falta de posicionamento da empresa em relação aos seus distribuidores, como por exemplo, a inexistência de um sistema de cotas imposto pela empresa que indica a quantidade de produtos que o distribuidor deve adotar; em um momento da pesquisa um entrevistado chega a dizer “a gente é cliente da distribuidora” e isso se mostra real pois é o distribuidor quem escolhe a quantidade que deseja comprar, tanto é que, ele é quem passa o pedido para a empresa.

Um terceiro ponto que retrata a falta de estratégias de distribuição é a despreocupação com os concorrentes devido a empresa não possuir o hábito de avaliá-los, assim como um entrevistado afirma “a gente trabalha e esquece do concorrente, quando alguém fala alguma coisa a gente fica atento, a gente não fica lá olhando por cima do muro pra ver o que o concorrente tá fazendo”, com isso, a Doçura da Fazenda acaba não conhecendo a sua participação de mercado, muito menos possibilita a elaboração de vantagens competitivas, pois, de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) a vantagem competitiva é obtida através de uma estratégia implementada pela empresa que seus concorrentes não conseguem imitar.

Em relação a distribuição física, é possível observar um equívoco sobre o prazo de entrega dos pedidos, pois os entrevistados afirmam que trabalham em cima de pedidos – todos sustentam o prazo de cinco dias úteis para entregar os produtos. Entretanto, ao conversar sobre o processo de realização do pedido, eles dizem que o cliente passa o pedido e no dia seguinte já está a caminho, ou seja, o modelo que eles utilizam não é sob pedido e sim sob previsão de vendas. Outra observação diz respeito ao controle de estoque, pois não é utilizado nenhum sistema tecnológico para auxiliar no controle, assim como um entrevistado confirma “a gente precisa sair do escritório e ir lá ver quanto deu de doce, se deu certo ou não deu, e se tivesse um sistema ali, digital, o cara que tá na expedição já vai guardando o doce e já vai registrando o que que entrou a mais, e isso eu acho que facilitaria”, além de que, esse próprio sistema poderia fazer uma previsão dos pedidos automaticamente.

A partir dessa análise fica claro que a empresa deve adotar novas estratégias de distribuição, pois elas auxiliarão no crescimento da participação de mercado da Doçura da Fazenda. Kotler (2004) ressalta que uma empresa deve sempre buscar crescer, pois todos os envolvidos almejam melhores condições, por exemplo, os investidores desejam aumento dos resultados financeiros, os empregados procuram

por cargos melhores e os distribuidores querem prestar serviços às empresas em expansão. Sendo assim, a Doçura da Fazenda pode adotar, a princípio, a estratégia de desenvolvimento de mercado, que tem como objetivo vender produtos atuais para novos clientes, de acordo com Churchill e Peter (2011). Mas para isso a empresa deve se atentar aos seus distribuidores, fazendo algumas mudanças na maneira de se relacionar com eles, e de mapeá-los a fim de identificar todos os pontos de venda, além de averiguar a distribuição dos concorrentes, para criar vantagens competitivas, e também encontrar meios tecnológicos que auxiliam na elaboração das estratégias de distribuição.

REFERÊNCIAS

- BRYMAN, A. **Social research methods**. 2a. ed. London: Oxford University Press, 2004.
- CHURCHILL, G.A.; PETER, J.P. **Marketing**: Criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2011.
- CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design**: choosing among five traditions. London, UK.: Sage Publications, 1998.
- FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Administração**. 1995.
- GRIGG A. **Establishing a comprehensive distribution strategy a must**. Hotel Management, 2018.
- HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- KOLBINA O. **SWOT Analysis as a Strategic Planning Tool for Companies in the Food Industry**. Taylor & Francis Group, 2015.
- KOTLER, P. **Marketing de A a Z**: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2004.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2012.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Ed. Pearson/Prentice Hall. 2013.
- KUMAR, N. **Marketing como estratégia**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2004.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Técnica de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2003.
- PEREIRA, Matheus. *Aprenda como trabalhar a Matriz BCG e gerenciar melhor os produtos da sua empresa!*. Rock Content, 2018. Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/matriz-bcg/>. Acesso em 28 fevereiro 2020.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2011.

ROSENBLOOM, B. **Canais de Marketing**: uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3a. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

Contatos:

Rafaela Sara da Cunha – raffa_sara@outlook.com

Sidnei Augusto Mascarenhas – 1133635@mackenzie.br