

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

TRABALHO DE FORMATURA

**PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO DO CANAL
DE DISTRIBUIÇÃO DE UMA EMPRESA**

Autora: Carolina Marques do Lago

Orientador: Antônio Cantizani Filho

1998

X/1998
L137A

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Luiza e Paulo, e ao meu irmão, Guilherme, pela paciência e pelo incentivo com amor e carinho nos momentos que mais precisei.

Ao Prof. Antônio Cantizani, pela seriedade e qualidade na orientação.

Ao chefe e amigo Luiz de Mendonça, por sua grande colaboração na execução do projeto.

A Edison Terra, pelas dicas, conselhos, incentivo moral e ajuda conceitual ao longo de todo o trabalho.

Aos meus grandes amigos Fernanda França, Fernanda Corrêa, Maria Teresa, Marcel Borelli e Guilherme Maradei, pelos melhores momentos vivenciados nestes cinco anos de faculdade.

Aos meus colegas da Poli, pelos sofrimentos e alegrias que tivemos juntos.

SUMÁRIO

Este trabalho tem como principal objetivo apresentar uma metodologia que permita a reestruturação de um canal de distribuição com problemas. A empresa estudada faz parte de um grupo mundial importante e possui boa posição de mercado, entretanto, no caso de algumas famílias de produto, como os selantes de silicone, seu sistema de distribuição é considerado um ponto fraco. Existem diversos problemas na atual rede de distribuição e, assim, torna-se importante identificar qual o verdadeiro valor agregado dos distribuidores para o sistema de distribuição da Rhodia.

O **primeiro capítulo** tem caráter introdutório e apresenta a estrutura do grupo, os projetos desenvolvidos no estágio e os objetivos deste trabalho.

No **segundo capítulo**, é apresentado o "Negócio Silicone", com sua gama de produtos e suas aplicações. Em seguida, é feita uma análise sobre o estágio de desenvolvimento do mercado dos selantes de silicone no Brasil e sua segmentação de mercado com os diversos tipos de usuários finais.

O **terceiro capítulo** faz um estudo sobre a atual situação do sistema de distribuição dos selantes de silicone, mostrando o valor agregado dos distribuidores atuais para o canal, os conflitos existentes e os principais problemas encontrados neste mercado tão pulverizado.

No **quarto capítulo**, são apresentados os conceitos teóricos sobre os canais de distribuição e as relações existentes entre os membros do canal. Nesta parte, pode-se entender quais os papéis desempenhados por cada membro e as estratégias de marketing utilizadas para o gerenciamento efetivo do canal.

Baseado nos conceitos teóricos, o **quinto capítulo** descreve uma metodologia objetiva para a reestruturação do canal de distribuição dos selantes de silicone da Rhodia. Esta metodologia, que está dividida em diversas etapas, permite que sejam estabelecidas regras para o gerenciamento dos conflitos e, também, define os critérios de atuação, as responsabilidades e os direitos do fabricante e dos seus distribuidores.

A conclusão é feita no **sexto capítulo**.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	2
1.1. A Empresa.....	3
1.1.1. A Rhodia e o Grupo Rhône-Poulenc.....	3
1.1.2. A Rhodia Brasil.....	5
1.1.3. O Setor Químico da Rhodia.....	8
1.2. O Estágio.....	10
2. O NEGÓCIO SILICONE.....	13
2.1. O que é Silicone?.....	13
2.2. Estrutura da Equipe do "Negócio Silicone".....	14
2.3. Descrição dos Produtos da Família dos Selantes de Silicone.....	16
2.4. Produção dos Selantes de Silicone.....	18
2.5. Estágio de Desenvolvimento do Mercado dos Selantes de Silicone.....	20
2.6. Segmentação de Mercado.....	21
3. SITUAÇÃO ATUAL DA DISTRIBUIÇÃO DOS SELANTES DE SILICONE.....	25
3.1. Cobertura Geográfica.....	25
3.2. Valor Agregado pelos Canais.....	26
3.3. Gerência de Conflitos.....	28
3.4. Composto Promocional.....	29

3.5. Principais Problemas da Distribuição dos Selantes da Rhodia...	29
3.6. Situação da Distribuição da Concorrência.....	33
3.7. Venda Direta.....	36
4. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO.....	41
4.1. Definição do Canal de Distribuição.....	42
4.2. Estratégia de Canal x Gerenciamento Logístico.....	43
4.3. Fluxo nos Canais de Distribuição.....	44
4.4. Por que Usar Intermediários?.....	46
4.5. Participantes do Canal.....	47
4.6. Produtores.....	49
4.7. Intermediários.....	51
4.7.1. Intermediários Atacadistas.....	51
4.7.2. Intermediários Varejistas.....	58
4.8. Agentes Facilitadores.....	60
4.9. O Ambiente do Canal de Distribuição.....	60
4.10. Planejamento do Canal de Distribuição.....	65
5. REESTRUTURAÇÃO DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DOS SELANTES DE SILICONE.....	69
5.1. Objetivos da Reestruturação da Distribuição dos Selantes.....	70
5.2. Descrição da Metodologia.....	71
5.3. ETAPA 1 - Reflexão sobre a Problemática.....	73

5.3.1. Problemas da Rede de Distribuição Atual.....	74
5.3.2. Reflexão sobre o Sistema Futuro de Distribuição.....	75
5.4. ETAPA 2 - Pré-Seleção e Avaliação dos Distribuidores.....	77
5.4.1. Pré-Seleção.....	79
5.4.2. Avaliação dos Distribuidores Pré-Selecionados.....	83
5.5. ETAPA 3 - Comparação e Escolha dos Distribuidores.....	87
5.5.1. Critérios de Seleção.....	88
5.5.2. Pontuação dos Distribuidores.....	89
5.6. ETAPA 4 - Implantação.....	92
5.7. Cronograma da Metodologia.....	96
5.8. Política e Capacitação dos Distribuidores.....	100
5.9. Verificação de Resultados.....	101
5.10. Políticas e Diretrizes da Distribuição Rhodia.....	103
6. CONCLUSÃO.....	107
Bibliografia.....	111

Anexo 1: Ficha Preliminar de Avaliação dos Distribuidores

Anexo 2: Questionário de Avaliação dos Distribuidores Pré-Selecionados

Anexo 3: Relatório de Vendas

Anexo 4: Relatório sobre os Clientes

ÍNDICE DE FIGURAS

CAPÍTULO 1 - Introdução

Figura 1.1. Pólos de atuação do Grupo Rhône-Poulenc.....	3
Figura 1.2. Empresas da Rhodia Brasil Ltda.....	6
Figura 1.3. Faturamento da Rhodia por setor	7
Figura 1.4. Patrimônio comum do Grupo Rhône-Poulenc.....	8
Figura 1.5. O Setor químico da Rhodia.....	9

CAPÍTULO 2 - O Negócio Silicone

Figura 2.1. Equipe dos silicones e famílias de produtos.....	14
Figura 2.2. Etapas da produção dos selantes de silicone.....	19
Figura 2.3. Distribuição para grandes profissionais.....	21
Figura 2.4. Distribuição para pequenos usuários profissionais.....	22
Figura 2.5. Distribuição para usuário "pessoa física".....	23

CAPÍTULO 3 - Situação Atual da Distribuição dos Selantes de Silicone

Figura 3.1. Participação dos distribuidores no faturamento do negócio silicone.....	32
Figura 3.2. Complexidade da segmentação dos distribuidores dos selantes de silicone.....	33
Figura 3.3. Concorrência dos selantes no Brasil.....	35
Figura 3.4. Atuação dos private labels na produção dos selantes de silicone.....	37

Figura 3.5. Segmentação de mercado dos selantes de silicone da Rhodia..... 39

CAPÍTULO 4 - Canais de Distribuição

Figura 4.1. Variáveis da estratégia de marketing..... 43

Figura 4.2. Os fluxos do canal de distribuição..... 45

Figura 4.3. Classificação dos participantes do canal..... 48

Figura 4.4. Pré-requisitos para uma distribuição eficiente..... 50

Figura 4.5. Tarefas de distribuição realizadas pelos intermediários atacadistas..... 57

Figura 4.6. Variáveis externas incontrolláveis do canal de distribuição..... 61

Figura 4.7. Competição horizontal..... 62

Figura 4.8. Competição entre tipos..... 63

Figura 4.9. Competição vertical..... 63

Figura 4.10. Competição entre canais..... 63

CAPÍTULO 5 - Reestruturação do Canal de Distribuição dos Selantes de Silicone

Figura 5.1. Metodologia para a reestruturação do canal de distribuição dos selantes de silicone..... 72

Figura 5.2. Etapa 1 da metodologia para a reestruturação do canal de distribuição dos selantes de silicone..... 73

Figura 5.3. Etapa 2 da metodologia para a reestruturação do canal de distribuição dos selantes de silicone..... 77

Figura 5.4. Avaliação Preliminar para a Pré-Seleção..... 81

Figura 5.5. Etapa 3 da metodologia para a reestruturação do canal de distribuição dos selantes de silicone.....	87
Figura 5.6. Exemplo de pontuação dos distribuidores avaliados.....	91
Figura 5.7. Etapa 4 da metodologia para a reestruturação do canal de distribuição dos selantes de silicone.....	93
Figura 5.8. Cronograma do processo de reestruturação do canal de distribuição.....	99

CAPÍTULO 6 - Conclusão

Figura 6.1. Resumo dos passos e etapas do processo de reestruturação do canal de distribuição.....	108
---	------------

CAPÍTULO 1

Introdução

1. INTRODUÇÃO

Nesses últimos anos, as atenções estão cada vez mais voltadas ao sistema de distribuição, pois as empresas têm passado a reconhecer a importância da eficiência da distribuição de seus produtos. Neste sentido, a superioridade no sistema de distribuição gera vantagens competitivas ao diferenciar uma empresa das demais e, além disso, disponibiliza ao usuário final uma vasta gama de produtos no momento e no local que são necessários. Deste modo, muitas empresas têm percebido que o sistema de distribuição pode ser tão importante quanto o processo de manufatura do produto, no que se refere à satisfação do consumidor.

Entretanto, o desenvolvimento da distribuição nesta última década pode ser melhor entendido através das mudanças ocorridas em milhares de empresas e organizações que fazem parte do canal de distribuição, responsável pela produção de bens e serviços e pela disponibilização aos usuários finais. No passado, muitas empresas vendiam seus produtos a um mercado ou a um segmento desse mercado, usando um canal único para atingir seus consumidores. Atualmente, com a proliferação de segmentos e de alternativas de canais, cada vez mais as empresas têm adotado a distribuição através de canais muito mais amplos e complexos.

Este trabalho mostra um caso prático de reestruturação do canal de distribuição de uma grande empresa, cujo sistema de distribuição ainda não está adaptado à realidade dos novos tipos de canais. O objetivo desta reestruturação, através de uma metodologia objetiva, é superar os atuais problemas da sua rede de distribuição, de modo a ganhar competitividade no mercado.

1.1. A Empresa

1.1.1. A Rhodia e o Grupo Rhône-Poulenc

A Rhodia é uma das empresas integrantes do Grupo Rhône-Poulenc, sétimo maior grupo farmacêutico / químico do mundo, com sede na França e presente em 140 países. Seu faturamento no ano de 1997 ultrapassou 15 bilhões de dólares e, neste mesmo ano, o Grupo Rhône-Poulenc passou por uma reconfiguração, definindo seus três pólos de atuação.

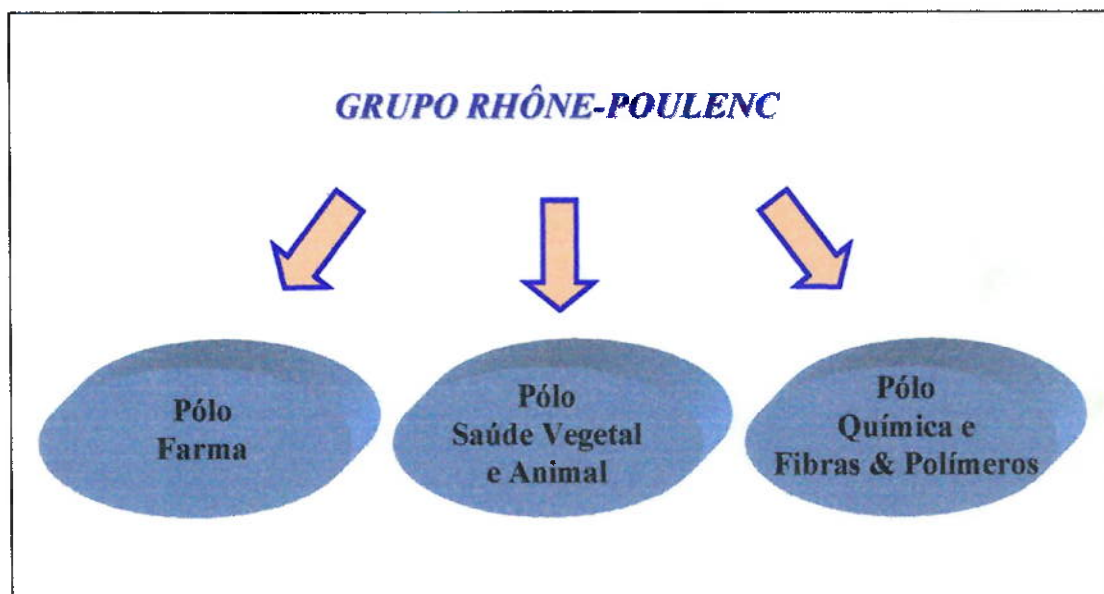


Figura 1.1. Pólos de Atuação do Grupo Rhône-Poulenc (Elaborada pela autora)

O Grupo Rhône-Poulenc é o maior grupo de Ciências da Vida e de Química de Especialidades da América do Sul. Está presente há 78 anos no Brasil e sua gama de produtos envolveu em 1997 movimento de negócios superior a 1,4 bilhões de dólares e emprego direto de 9.500 pessoas, considerando os três pólos de atuação no Brasil. Além disso, vale citar que, nos últimos quatro anos, os investimentos no Brasil foram da ordem de 640 milhões de dólares.

Com a reconfiguração do Grupo Rhône-Poulenc, a Rhodia passou a ser uma nova organização mundial, com forte vocação em Química de Performance e Química de Especialidades. A partir de 1998, a **Rhodia mundial** passa a reunir todas as atividades das áreas de Química e Fibras & Polímeros do Grupo Rhône-Poulenc.

A Rhodia é composta por equipes descentralizadas, responsáveis por suas empresas, concentradas em suas atividades e mais próximas dos clientes. Estas empresas encontram-se agrupadas em divisões correspondentes a atividades mundiais de alta tecnologia e, cada vez mais, a Rhodia procura afastar suas empresas do papel de produtoras de "matérias-primas" para se converterem em geradoras de valor para seus clientes e, assim, mais focadas na química de especialidades.

A organização da Rhodia está baseada em divisões que asseguram a visão estratégica e coordenam suas empresas mundialmente:

- **Divisão Orgânica Fina**
Principais Empresas: *Difenóis e Perfumaria; Ingredientes Farmacêuticos; Orgânica América Latina; Grandes Intermediários Europa.*
- **Divisão Especialidades para Produtos de Consumo**
Principais Empresas: *Home, Personal Care and Industrial Ingredients; Aditivos Alimentícios; Cosmética e Detergentes.*
- **Divisão Especialidades Industriais**
Principais Empresas: *Silicones; Pneus e Borracha; PPMC; Industrial América do Norte.*
- **Divisão Poliamida**
Principais Empresas: *Polyamide Intermediates; Filtec Industrial Yarns; Nyltech Engineering Plastics; Novalis Performance Fibres.*
- **Divisão Serviços e Especialidades**
Principais Empresas: *Eco Services Europa; Eco Services América do Norte; Acetow.*

➤ Divisão Poliéster

Principais Empresas: *Rhodia-Ster; Tergal Fibras.*

O conjunto dessas divisões é dirigido por um Comitê Executivo que inclui a Direção Geral, os responsáveis das Divisões e das três Funções Corporate (Finanças & Jurídico; Recursos Humanos & Comunicação; Desenvolvimento Industrial).

1.1.2. A Rhodia Brasil

No Brasil, dentro deste contexto de descentralização, o objetivo da Rhodia foi criar uma organização compatível com a estrutura mundial do grupo, visando facilitar o desenvolvimento das suas atividades. Deste modo, as áreas de Química e Fibras & Polímeros no Brasil passam a ser denominadas Rhodia Brasil Ltda¹.

Vale ainda lembrar que existem outras empresas do Grupo Rhône-Poulenc presentes no Brasil, mas elas fazem parte dos outros pólos de atuação do grupo:

➤ **Pólo Farma:**

Rhodia Farma; Pasteur Mérieux Connaught; Centeon (Joint venture 50%RP + 50%Hoechst).

➤ **Pólo Saúde Vegetal e Animal:**

Rhône-Poulenc Agro; Rhône-Poulenc Nutrição Animal; Merial (Joint venture 50%RP + 50%Merck).

➤ **Pólo Química e Fibras & Polímeros:**

Rhodia Brasil Ltda.

¹ O novo nome da organização mundial é Rhodia S.A. e o nome da empresa brasileira é Rhodia Brasil Ltda.

A Rhodia teve início no Brasil em 1919, com a criação da Companhia Química Rhodia Brasileira, controlada pela *Société Chimique des Usines du Rhône* (SCUR), embrião do grupo Rhône-Poulenc. O objetivo da então SCUR era construir uma fábrica para a produção do lança-perfume, que a empresa havia lançado mundialmente no final do século XIX e que fez sucesso enorme ao ser comercializado no Brasil, no carnaval de 1907. O nome Rhodia tem origem em *Rhône* (Ródano, em português), que era o endereço telegráfico das *Usines du Rhône* na França e na Suíça.

A construção da primeira fábrica da Rhodia ocorreu em 1920 em Santo André, São Paulo. A produção efetiva de lança-perfume começou em 1921 e, posteriormente, a empresa diversificou sua gama de produtos no setor industrial brasileiro. Hoje, a Rhodia Brasil é composta por seis grandes empresas como mostra a Figura 1.2..

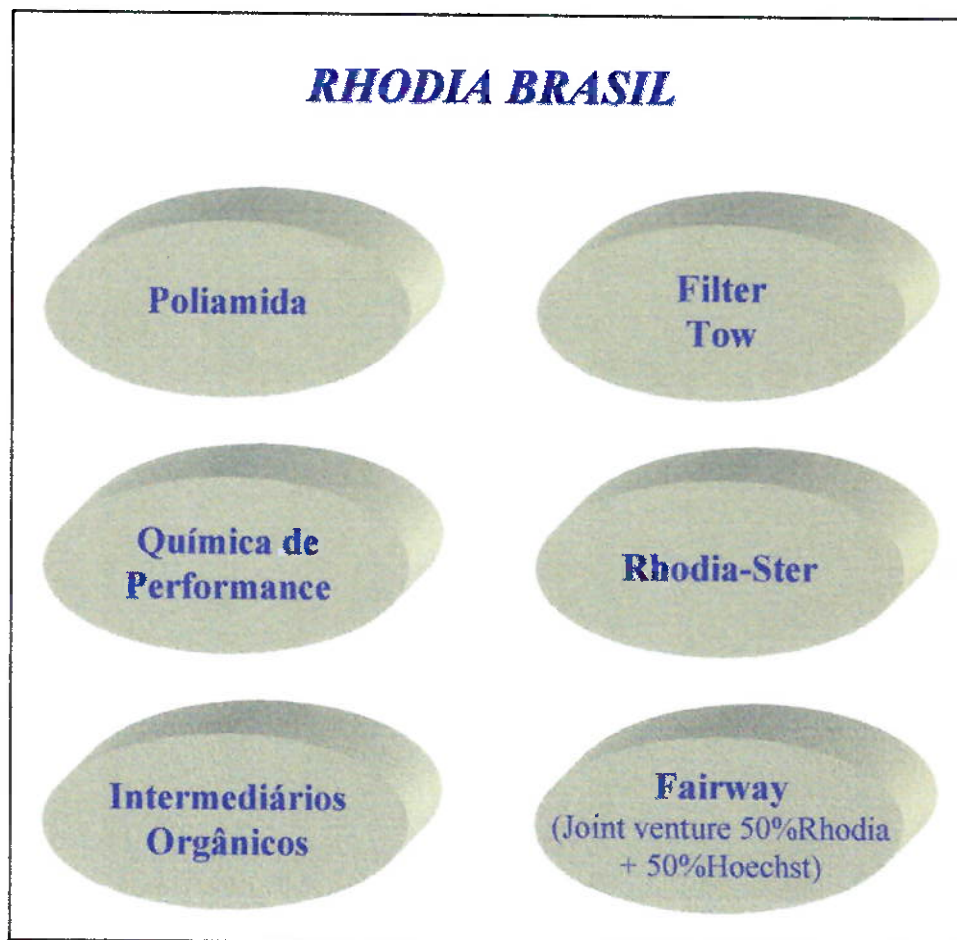


Figura 1.2. Empresas da Rhodia Brasil Ltda. (Elaborada pela autora)

Em 1997, a empresa teve um resultado operacional de US\$ 85 milhões, um crescimento de 22% em relação ao ano anterior. O faturamento da Rhodia Brasil Ltda., de US\$ 1,26 bilhão, foi 1,4% superior ao de 1996. Os resultados mantêm o Brasil como o segundo maior mercado do Grupo Rhône-Poulenc fora da França, superado apenas pelos Estados Unidos.

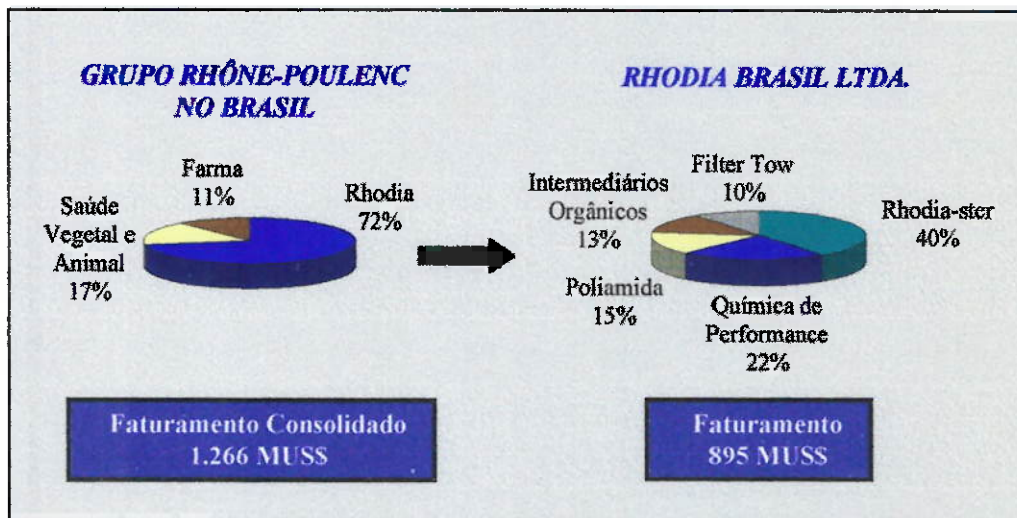


Figura 1.3. Faturamento da Rhodia por Setor (Elaborada pela autora)

Fonte: Números-chave Rhodia 1997

Em relação às mudanças ocorridas com a reorganização, pode-se perceber que a Rhodia tem como objetivo dar maior autonomia a cada área de negócio, além de permitir uma maior flexibilidade dos setores Químico e de Fibras & Polímeros. A empresa acredita que a descentralização é o melhor caminho para se adequar ao novo cenário do mundo de negócios globalizado, no entanto, deve-se manter a unidade e a coesão do grupo.

Deste modo, foram definidas quatro áreas que compõem o "Patrimônio Comum" do grupo Brasil: Recursos Humanos, Tecnologia, Finanças e Imagem do Grupo (Comunicação). Este conjunto de áreas é responsável pela sinergia transversal. As atividades que não estão abrangidas nessas quatro áreas ficam alojadas nas diferentes "empresas"², que têm uma grande autonomia para definir estratégias e gerenciar seus recursos humanos, focadas nos seus mercados.

² A base da nova organização, fortemente descentralizada, são as empresas e as atividades.

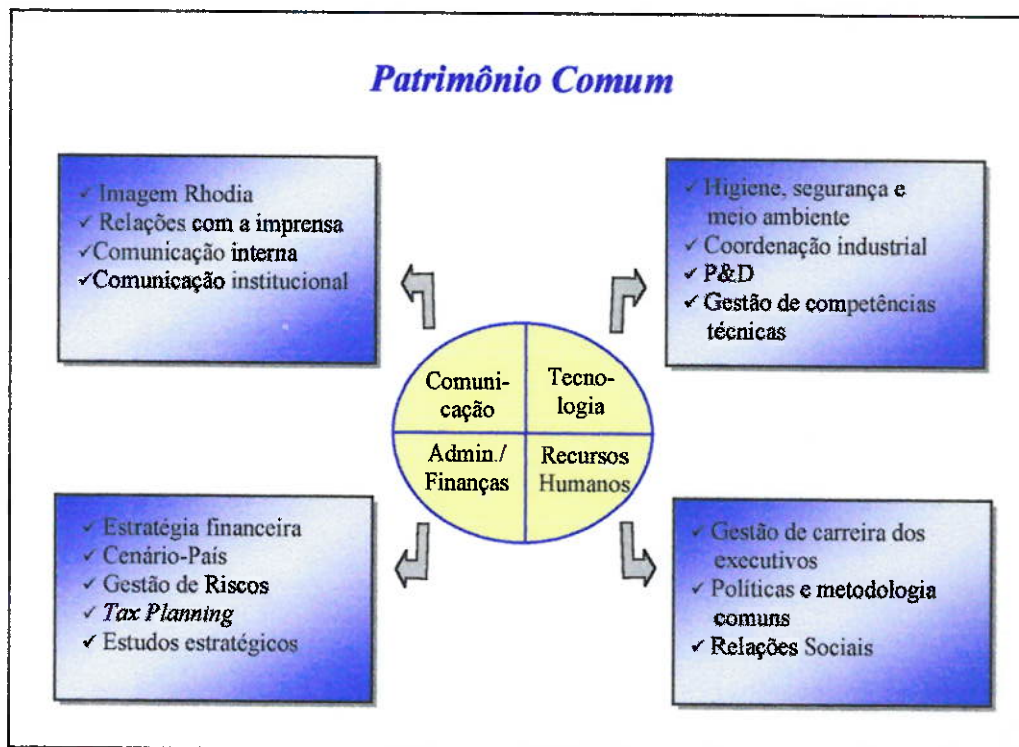


Figura 1.4. Patrimônio Comum do Grupo Rhône-Poulenc
(Adaptada da *Revista da Rhodia* - nº 402)

Vale ainda destacar a **Missão** da Rhodia, que se tornou um dos principais pólos estratégicos e de gestão do Grupo Rhône-Poulenc:

"Desenvolver os negócios da Rhône-Poulenc na América do Sul e, complementarmente, aqueles que reforçam sua posição regional, participando da estratégia do grupo através da sua base industrial e tecnológica, aumentando de forma contínua o valor da empresa."

1.1.3. O Setor Químico da Rhodia

O Setor Químico é um dos mais representativos da Rhodia. Ele está dividido em *Intermediários Orgânicos* e *Química de Performance* e hoje, além da unidade de Santo André (SP), possui unidades instaladas em Paulínia (SP) e no Cabo (PE).

A empresa *Intermediários Orgânicos* gera 300 mil toneladas de produtos químicos básicos, sendo que cerca de 15% são destinados a outras divisões da Rhodia e o restante abastece vários setores da indústria nacional e estrangeira. Alguns desses produtos industriais de base importantes são o fenol e o ácido salicílico.

Já a *Química de Performance* é responsável pela produção de produtos químicos de "especialidades" e atua em cinco segmentos específicos. Dentro da filosofia da Rhodia, cada um desses segmentos representa uma "empresa", ou seja, são *business* diferentes com alto grau de autonomia. São eles:

- ✓ Papel, Pintura e Material de Construção (PPMC);
- ✓ Sílica / Borracha;
- ✓ Silicones;
- ✓ Ingredientes Alimentares;
- ✓ Especialidades e Formulações (E&F).

As cinco empresas da Química de Performance fabricam produtos químicos que estão presentes em diversos segmentos industriais, como o automotivo, eletrônico, alimentício, têxtil, construção civil, higiene e limpeza, extração mineral, metalurgia, tintas, vernizes.

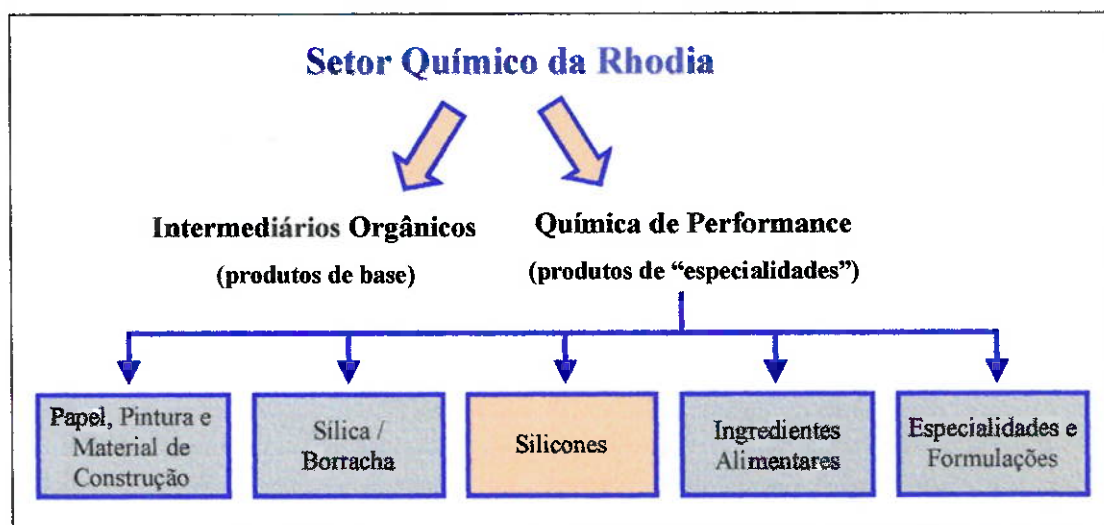


Figura 1.5. O Setor Químico da Rhodia (Elaborada pela autora)

Este trabalho de distribuição está focado no *business* Silicône, que é uma especialidade química que atua no Brasil desde 1977. Os silicônes têm uma gama variada de aplicações, de domésticas a industriais, passando pela construção civil. Além disso, a atividade também oferece produtos importados da Europa, onde é vice-líder neste segmento de mercado. Uma melhor visão da estrutura e do funcionamento dessa atividade será vista no Capítulo 2 - *O Negócio Silicône*.

1.2. O Estágio

O estágio na Rhodia Brasil Ltda. teve início em janeiro de 1998, na atividade Silicône, uma das "empresas" da Química de Performance. O programa de estágio foi bastante abrangente e propiciou não só o contato com as fábricas de Santo André e de Paulínia, mas, também, proporcionou o contato com outras áreas importantes da empresa, tais como importação, exportação, comercial, crédito ao cliente, marketing e, principalmente, a área de gestão financeira.

A estagiária tinha como função dar suporte aos gerentes de mercado em tarefas relacionadas à política comercial, ao tratamento de reclamações, ao acompanhamento dos volumes vendidos, à análise da rentabilidade dos produtos e, também, ao lançamento de novos produtos. Deste modo, existiam algumas tarefas rotineiras, como o acompanhamento mensal das previsões de venda ou o cálculo dos indicadores de qualidade, mas a maior parte do tempo era dedicada ao desenvolvimento de alguns estudos específicos. Entretanto, muitos dos estudos tornavam-se extensos e complexos devido ao grande número de clientes e distribuidores que fazem parte da atividade dos silicônes.

O principal projeto programado para ser desenvolvido durante o período de estágio foi uma proposta de reestruturação dos canais de distribuição dos silicônes, baseada nos conceitos de canais de marketing.

No início, foi feita uma análise sobre a situação atual da rede de distribuição, seus critérios e regras de funcionamento. Detectados os pontos fracos, o próximo passo foi um estudo teórico sobre a distribuição *business to business* e os diversos membros do canal. Só assim, pode-se elaborar uma análise estratégica sobre qual é o melhor caminho para se obter o canal de distribuição mais adequado à empresa.

Um dos principais aprendizados durante o período de estágio foi a riqueza de conceitos de marketing industrial, principalmente os relacionados ao canal de distribuição. As decisões de canal estão entre as decisões mais complexas e desafiadoras que as empresas enfrentam.

CAPÍTULO 2

O Negócio Silicone

2. O NEGÓCIO SILICONE

2.1. O que é Silicone?

O que a famosa pirâmide do Louvre, a proteção das fibras óticas e a isolamento térmica das janelas de um TGV têm em comum? Todos eles não poderiam ter sido feitos sem silicone.

Os silicones são uma classe especial de polímeros que não podem ser encontrados diretamente na natureza e só são feitos em laboratórios. Eles possuem uma enorme variedade de aplicações, graças ao grande número de reações químicas que podem participar e à capacidade de se misturar com muitos componentes líquidos e sólidos. Estas propriedades resultam da estrutura específica do polímero silicone, que pode até ser comparada ao carbono no que diz respeito à presença em diversos compostos minerais.

Os silicones podem tanto modificar as propriedades de superfície de substratos, como as características entre as faces de elementos diferentes aonde são introduzidos. De modo geral, pode-se dizer que uma gama enorme de produtos, com as mais diversas aplicações, utiliza as propriedades dos silicones para tentar atingir a performance desejada por muitos setores industriais, como o aeronáutico, a engenharia civil, a agricultura, o setor alimentício, químico, elétrico, entre outros.

Vale destacar a importância de um tipo de produto de silicone que é muito utilizado por diversos usuários e será visto neste trabalho: os selantes de silicone. Esses produtos agem como adesivos e podem ser utilizados nas mais diversas aplicações de montagem, colagem e vedação, como será visto ao longo deste capítulo.

2.2. Estrutura da Equipe do "Negócio Silicone"

Como já foi dito, a gama de produtos feitos de silicone é muito grande e, do mesmo modo, os segmentos de mercado existentes para essa diversidade de produtos e aplicações também são grandes. Tendo isso em mente, foram definidos os principais segmentos de atuação e os produtos foram agrupados em famílias. A responsabilidade por cada um desses mercados foi delegada a um dos gerentes da área.

Assim, a equipe dos silicones é composta por dois gerentes responsáveis por mercados distintos e, além disso, existe uma pessoa responsável pelas exportações que, juntamente com os dois gerentes, respondem diretamente ao gerente do *business*. Paralelamente, existe uma equipe de laboratório, responsável pela assistência técnica do produto e pelo desenvolvimento de novas aplicações. A Figura 2.1. mostra esta estrutura:

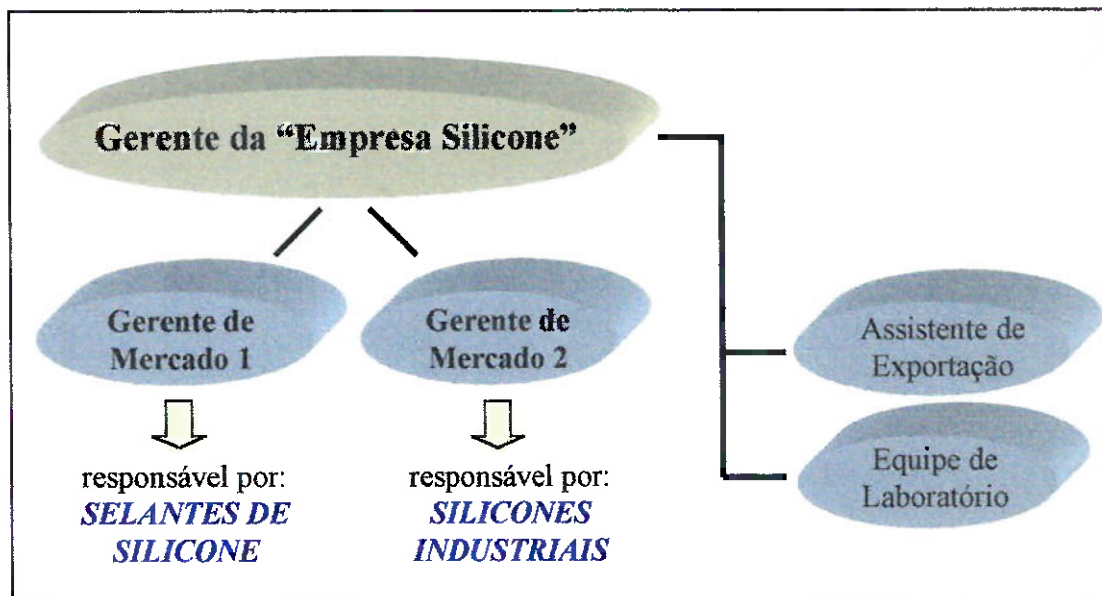


Figura 2.1. Equipe dos silicones e famílias de produtos (Elaborada pela autora)

Os produtos feitos de silicone estão hoje classificados em duas grandes famílias: **selantes de silicone e silicones industriais**.

A família dos selantes de silicone é composta por produtos com algumas propriedades especiais, tais como fácil adesão e resistência à ação do tempo. Suas principais aplicações são colagens estruturais, vedação de box de banheiro e diversas outras aplicações na construção civil. Já a família dos silicones industriais é composta por produtos de altíssima tecnologia e também por produtos considerados *commodities* no mercado, tais como óleos, resinas e fluidos. Suas principais aplicações são na indústria química, de tintas, têxtil e de borracha.

Estas duas famílias são bastante diferentes. O mercado da família dos silicones industriais é grande e seus clientes são, na maior parte, grandes indústrias de diferentes ramos. Isto significa que os produtos desta linha apresentam um canal de distribuição bem estruturado e exclusivamente voltado aos mercados industriais de suas aplicações. Por outro lado, o mercado de selantes de silicone é muito mais complexo, uma vez que seus produtos são mais voltados ao varejo. Existem diversos usuários finais dos selantes e, por isso, o mercado consumidor está bastante pulverizado. Diante dessas características, pode-se notar que o canal de distribuição dos selantes torna-se bem mais complexo se comparado aos produtos industriais de silicone.

Outra característica relevante na comparação das duas famílias dos silicones é sua rentabilidade. Os produtos da família dos selantes de silicone possuem características diferenciadas, são considerados produtos especiais e, portanto, sua margem de contribuição é superior a muitos produtos industriais, principalmente em relação aos produtos considerados *commodities*.

Diante das características dessas duas famílias dos silicones, foi decidido que o foco do trabalho seria a distribuição dos **selantes de silicone**. Além do mercado dos selantes ser mais complexo e pulverizado, seus produtos têm grande importância financeira e estratégica. Atualmente, o objetivo do "Negócio Silicone" é cada vez mais deslocar seu *mix* de vendas para produtos

de maior valor agregado e isto significa desenvolver ao máximo o mercado dos selantes de silicone.

Por se tratarem de informações confidenciais, os volumes e valores comercializados bem como a citação nominal dos atuais distribuidores serão omitidos.

2.3. Descrição dos Produtos da Família dos Selantes de Silicone

A família dos selantes de silicone da Rhodia possui hoje 5 grandes linhas de produtos, todos eles sob a marca *Rhodiastic*. Os selantes de silicone nasceram nos anos 50, inventados pela Rhodia. São utilizados em aplicações de vedação e em colagens onde há necessidade de propriedades que permitam algum deslocamento relativo entre as partes coladas, quer devido a esforços físicos, quer devido a diferentes coeficientes de dilatação dos materiais envolvidos.

Sua principal característica, além das excelentes propriedades de adesão aos mais diversos tipos de material, é a resistência à ação do tempo e à radiação UV. Outros produtos (acrílicos ou poliuretano, por exemplo) podem atender aos mesmos requisitos de performance, mas não são tão resistentes ao tempo e à radiação solar.

A seguir, serão descritos os cinco tipos de produto:

➤ Rhodiastic® 151

Trata-se de um selante de silicone acético com aditivo plastificante. É o produto mais popular da linha, principalmente na versão incolor em cartuchos de 300g. Representa mais da metade do volume de vendas. É um produto para uso geral, utilizado na construção civil, na vedação de box de banheiro, na bricolagem e num sem número de aplicações.

➤ **Rhodiastic® 303**

É um produto 100% silicone acético, com características que permitem uma performance superior ao 151. É utilizado em aplicações onde há uma maior necessidade de alongamento e elasticidade. É o produto recomendado para a fabricação de aquários, por exemplo.

➤ **Rhodiastic® 567**

Além das aplicações de vedação, é um produto bastante recomendado para juntas de dilatação e rejuntas em geral. Tem excelentes propriedades de adesão ao concreto. Ao contrário dos dois produtos descritos anteriormente, é um produto neutro, sem o tradicional odor de ácido acético daqueles produtos.

➤ **Rhodiastic® 666**

Suas características de alongamento e tensão de ruptura tornam-no um produto de alto desempenho, sendo o produto mais nobre da linha. Trata-se de uma formulação que permite a obtenção do produto translúcido.

➤ **Rhodiastic® 70**

É destinado às aplicações de colagem estrutural. Neste caso, o silicone é responsável pela adesão entre vidro e esquadrias, por exemplo, nas fachadas de edifícios com projeto arquitetônico mais sofisticado. É uma aplicação de grande responsabilidade pois envolve garantias de longo prazo em um produto submetido a condições contínuas de esforço.

A Tabela 2.1. apresenta um resumo dos produtos e suas aplicações:

Produto	Embalagens	Cores	Aplicação
Rhodiastic® 151	Tambor 190kg Cartucho 300g Bisnagas 50g (incolor)	Incolor Preto Branco Cinza Cores especiais*	Uso geral por indústrias, profissionais da construção e em hobbies.
Rhodiastic® 303	Tambor 190kg Cartucho 300g	Incolor Preto Branco	Aplicações com alguma exigência de performance.
Rhodiastic® 567	Cartucho 360g	Preto Branco Cinza Cores especiais*	Juntas de dilatação e rejuntas, adesão em concreto.
Rhodiastic® 666	Cartucho 300g	Incolor Preto Branco	Exigência de alta performance.
Rhodiastic® 70	Cartucho 405g Balde 25kg	Preto Cinza	Colagens estruturais.

*atendidas sob encomenda

Tabela 2.1. Tabela resumo dos produtos (Elaborada pela autora)

2.4. Produção dos Selantes de Silicone

Antes de entender como ocorre a segmentação do mercado dos selantes de silicone, é importante deixar claro como ocorre a fabricação dos selantes da Rhodia.

A matéria-prima mais importante na fabricação dos selantes é o óleo de silicone, que é produzido a partir de um polímero importado. Existem diferentes tipos de óleos e cada um deles confere aos selantes diferentes propriedades físico-químicas. Grande parte do volume de óleo de silicone é produzida na fábrica de Santo André da Rhodia, mas existem ainda alguns que são importados.

A formulação dos diferentes tipos de selante ocorre a partir da mistura do óleo de silicone com outras matérias-primas, tais como sílica e silano. A etapa seguinte é a embalagem, que pode ser em tambores de 190Kg, baldes de 25Kg, cartuchos de 405g, 360g ou 300g e, finalmente, bisnagas de 50g. As embalagens mais procuradas são os tambores e os cartuchos.

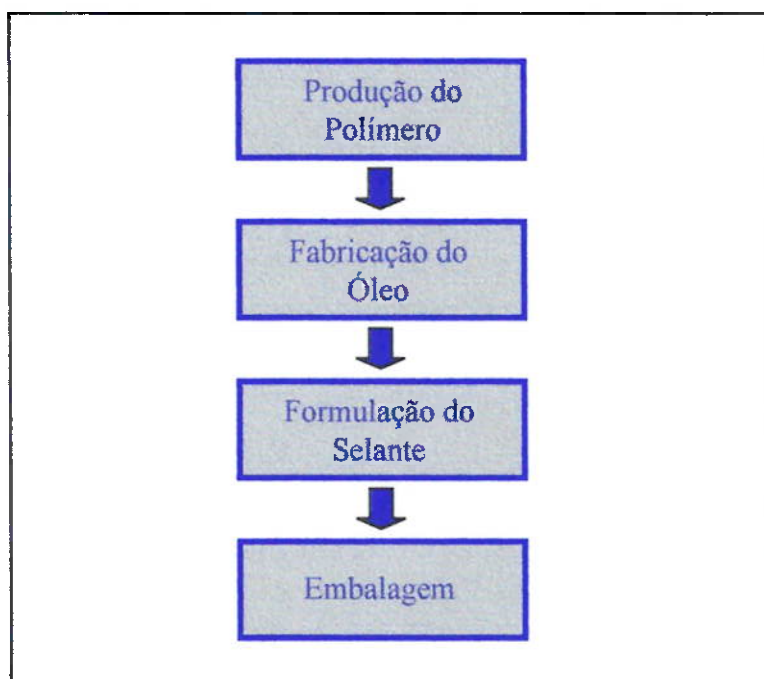


Figura 2.2. Etapas da Produção dos Selantes de Silicone (Elaborada pela autora)

2.5. Estágio de Desenvolvimento do Mercado dos Selantes de Silicone

Costuma-se dizer que o profissional brasileiro e mesmo os fãs da bricolagem e do faça-você-mesmo, ainda não conhecem nem sabem usar suficientemente os selantes de silicone. Alguns números comprovam isto. Para não fazer esta lista longa, basta dizer que o mercado francês de selantes de silicone é mais de 5 vezes maior que o brasileiro. Um absurdo se considerarmos a população dos 2 países, uma vez que no Brasil existem 160 milhões de habitantes e, na França, 60 milhões.

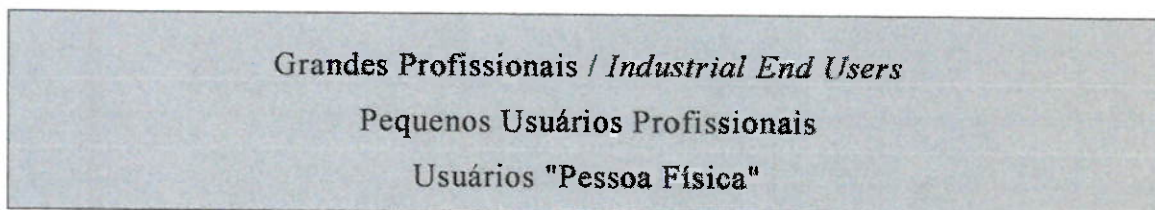
No Brasil, a chamada “massa de vidraceiro” é muito popular nas aplicações de vidro em estruturas metálicas de janelas e vitreaux. A razão é o baixo custo deste material. A desvantagem, porém, é a pouca resistência deste material à ação do tempo e da radiação solar. Nos países mais desenvolvidos, toda esta colagem é feita com selantes de silicone. Também as juntas entre peças sanitárias e chão e paredes de banheiros são feitas com silicone na maioria dos países desenvolvidos. No Brasil, o produto mais utilizado ainda é o cimento branco, que rapidamente apresenta trincas e fissuras.

Nas aplicações de colagem estrutural, o Brasil também ainda está se desenvolvendo. Um dos primeiros prédios a utilizar esta técnica foi o edifício do Citibank, na Avenida Paulista, em São Paulo. De lá para cá, muitas construções utilizam o silicone, pois além da excelente adesão, os metais da caixilharia e os vidros têm diferentes coeficientes de dilatação. Uma adesão não flexível, que não permite pequenas movimentações com a variação de temperatura, provavelmente não resistiria a este esforço.

Por tudo isto, o mercado brasileiro apresenta e tende a continuar apresentando interessantes taxas de crescimento, mas ainda está longe de ser um mercado maduro.

2.6. Segmentação de Mercado

O conhecimento da segmentação de mercado dos selantes é fundamental para a definição da estratégia de atuação do *business*. O canal de distribuição dos produtos deve ser definido com base nos seus usuários finais. Assim, pode-se identificar os seguintes usuários do mercado:



➤ Grandes Profissionais / *Industrial End Users*

Estes usuários têm livre escolha dos produtos e podem ser atendidos por distribuidores técnicos ou diretamente pelo produtor. Como se tratam de grandes volumes, justifica-se o contato direto com o produtor de cada uma de suas matérias-primas. A Rhodia tem como objetivo atender diretamente a esses clientes, sem utilizar serviço de distribuidores técnicos. O outro fator crítico de sucesso neste caso é a qualidade do produto. Destaca-se neste segmento de grandes profissionais a indústria da construção civil.

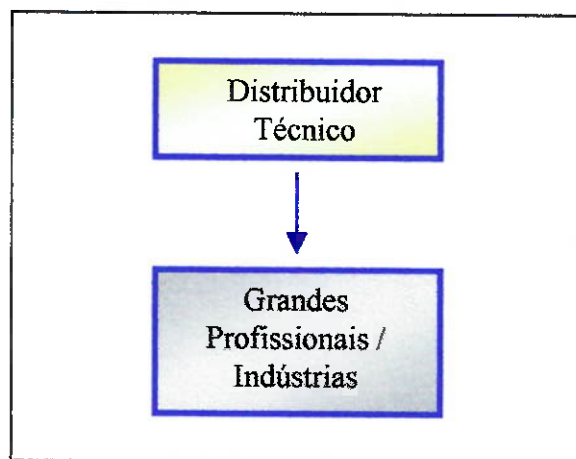


Figura 2.3. Distribuição para Grandes Profissionais (Elaborada pela autora)

➤ **Pequenos Usuários Profissionais**

Este tipo de profissional (encanadores, pedreiros, etc.) adquire grande parte de seus produtos em distribuidores especializados em segmentos como construção, material sanitário e assim por diante. Parte deste material pode ser adquirido em lojas de DIY (*Do It Yourself*). A característica importante é que estes *end users* preferem adquirir todos os produtos que necessitam em um mesmo local, reduzindo seu número de fornecedores. Estes usuários podem ainda receber a visita de distribuidores especializados, que prestam algum tipo de serviço de assistência pós-venda. Estes distribuidores precisam de apoio dos produtores para formarem suas equipes tecnicamente e, assim, é muito importante um contato próximo às pessoas responsáveis por esses produtos nos distribuidores.

O relacionamento entre as lojas especializadas (material de construção, sanitários, DIY) e os produtores pode ser intermediado por distribuidores com grande competência logística e comercial. Como estas lojas são pequenas e numerosas, nem sempre o produtor tem uma estrutura suficiente para atendê-las, sendo necessária a figura do distribuidor para agregar sua competência comercial e logística. É muito comum que, nestes casos, o distribuidor tenha uma marca própria e forte em vários produtos, sustentada por uma grande campanha de divulgação.

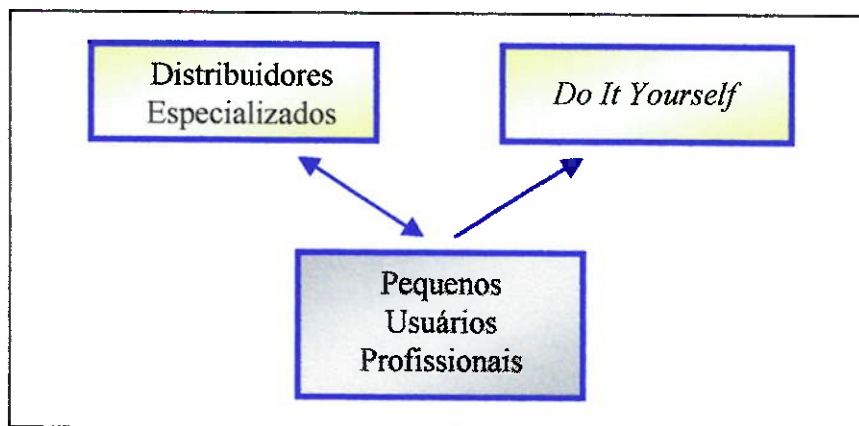


Figura 2.4. Distribuição para Pequenos Usuários Profissionais (Elaborada pela autora)

➤ **Usuários "Pessoa Física"**

Os usuários particulares costumam comprar seus produtos nas lojas de DIY (*Do it yourself* ou faça-você-mesmo) e nas lojas especializadas (lojas de bricolagem).

No Brasil, estima-se que a maioria das vendas concentra-se nas lojas de DIY, do mesmo modo como ocorre na França. Entretanto, isso pode variar de país para país. Em alguns países da Europa, o foco está nas lojas especializadas e nos distribuidores baseados na prestação de serviço. Vale lembrar que, uma característica fundamental destes *end users* é o fato deles serem clientes pulverizados e, por isso, é necessária uma estrutura comercial para atendê-los. Do mesmo modo, o mercado de pequenas indústrias e pequenos profissionais também é muito pulverizado. Como ilustração desta situação, podemos citar que existem no Brasil 100 mil pontos de venda de materiais de construção.

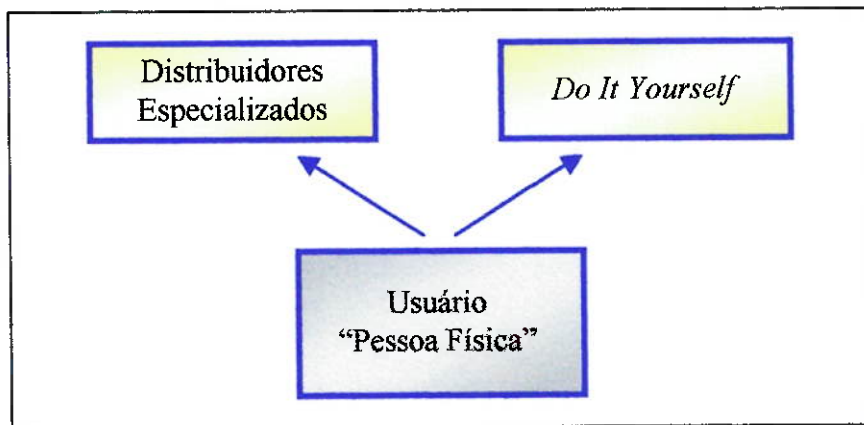


Figura 2.5. Distribuição para Usuário "Pessoa Física" (Elaborada pela autora)

CAPÍTULO 3

Situação Atual da Distribuição dos Selantes de Silicone

3. SITUAÇÃO ATUAL DA DISTRIBUIÇÃO DOS SELANTES DE SILICONE

A rede de distribuição atual da Rhodia enfrenta diversos problemas, sendo que muitos deles são decorrentes de uma antiga estratégia da empresa. Há alguns anos, tornar-se distribuidor da Rhodia era uma tarefa relativamente fácil. Muitas vezes, se uma empresa comprasse o volume mínimo estipulado pela Rhodia, ela já poderia tornar-se um distribuidor dos produtos da Rhodia.

Isto significa que, com o tempo, o número de distribuidores tornou-se excessivo, sem que houvesse uma política objetiva de gerenciamento deste canal. Hoje, o desempenho de grande parte dos distribuidores não agrega o valor necessário ao canal de distribuição e, com isso, a Rhodia enfrenta muitos dos problemas gerados por um canal de distribuição mal estruturado. Ao longo deste capítulo, será feita uma análise detalhada sobre a situação atual da distribuição dos selantes de silicone da Rhodia.

3.1. Cobertura Geográfica

A rede de distribuição que atua hoje tem, a princípio, a missão de cobrir todo o território nacional. Existem atribuições regionais claras pela própria competência de cada um dos distribuidores, porém, a atuação regional não é formalizada. Procurou-se definir distribuidores que sejam reconhecidos no mercado de cada região do Brasil. Algumas regiões maiores e mais complexas comportam mais de um distribuidor. As vendas da Rhodia são atendidas a partir de sua fábrica em Santo André, na grande São Paulo.

Originalmente, não havia nenhuma formalização das áreas de cobertura. Hoje, com o crescimento do mercado, já se faz necessário uma definição mais precisa para evitar alguns conflitos que acabam ocorrendo entre os diversos distribuidores. Além disso, uma definição geográfica pode trazer também uma

melhor distribuição de responsabilidades e um conhecimento mais específico sobre as principais características de cada região.

A limitação da área de atuação geográfica, que ainda não existe na distribuição dos selantes, tem vantagens claras e evita litígio entre os distribuidores. Porém, esta divisão deve ser feita com algum critério, pois algumas situações precisam ser muito bem avaliadas.

Procura-se sempre que os distribuidores tenham uma gama de produtos complementar para proporcionar um melhor atendimento aos clientes. Se os fornecedores dos diferentes produtos de um determinado distribuidor lhe derem atribuições geográficas diferentes, ele poderá perder parte de sua força competitiva, por não poder oferecer uma linha completa de produtos para alguns clientes.

3.2. Valor Agregado pelos Canais

A Rhodia atende diretamente aos clientes que compram um determinado volume mínimo. Volumes abaixo desta quantidade determinada são atendidos pelos distribuidores. Para um fabricante cujo faturamento anual supera a casa de US\$ 1 bilhão nas mais diversas áreas da indústria química e das ciências da vida é impossível deter o conhecimento específico sobre um mercado tão pulverizado.

A força de vendas da Rhodia é responsável pelo atendimento de grandes indústrias e de sua rede de distribuição. Cabe aos distribuidores desenvolver o conhecimento específico do mercado, detectando as necessidades de cada segmento e região. É evidente que cabe ao fabricante capacitar o distribuidor para tal, conforme será visto mais adiante.

O primeiro valor agregado pelos canais de distribuição é o **conhecimento específico do mercado** de pequenas revendas e do usuário final do produto. É importante que o distribuidor tenha este conhecimento e traga estas informações para o fabricante. Hoje, o conhecimento específico do

mercado é um problema no "Negócio Silicone", pois são poucas as informações que chegam ao fabricante. Outro ponto a ser destacado é que isto é feito de modo informal no dia-a-dia, enquanto esta troca de conhecimento de mercado deveria ser formalizada. Em alguns casos, o fabricante estabelece alguns contatos diretos com o usuário final, como forma de divulgar sua capacitação e avaliar objetivamente a sua capacidade de atender o mercado.

A segunda vantagem que o canal de distribuição agrega é a facilidade de ser um fornecedor múltiplo, com uma **gama de produtos complementares**. Pequenos profissionais e até mesmo pequenas indústrias (instalação de box de banheiro e pequenas caixilharias, por exemplo) não têm os recursos necessários para administrar um conjunto muito numeroso de distribuidores. Os distribuidores de silicone vendem também as pistolas para aplicação do produto, fitas adesivas, fundos de junta e assim por diante. Com isso, o pequeno profissional, com um único contato, satisfaz grande parte de suas necessidades de suprimentos.

A diluição dos custos em diversas linhas de produtos, permite que os distribuidores desenvolvam uma **força de vendas** específica e com foco em um mercado muito mais varejista do que industrial. Os principais distribuidores trabalham com vendedores próprios assalariados ou comissionados, representantes e equipes de telemarketing. Em muitos casos, o mercado é realmente tratado como um mercado de varejo. A cadeia, em alguns segmentos de consumo, é bastante longa: distribuidor, representante, varejista e usuário final.

No varejo, em lojas de auto-serviço, o produto é colocado em prateleiras, devendo ser tratado praticamente como um bem de consumo. É verdade que algumas características técnicas de aplicação não podem ser negligenciadas, mas o apelo de marketing de consumo é muito importante. Neste caso, a proximidade do fabricante com o varejo, ao menos para a leitura do cenário mercadológico, é importante. Visitas aos pontos de venda, por exemplo, é um dos recursos simples e eficazes.

Finalmente, há uma **melhoria no atendimento a pequenas solicitações**, uma vez que o distribuidor agiliza uma série de aspectos no fluxo físico da mercadoria. A venda em pequenas quantidades não é a especialidade do fabricante. Não é competência dele fazer isto. Mais ainda: o estoque dos distribuidores aumenta a disponibilidade do produto e faz com que ele chegue mais rapidamente ao usuário final. A compra junto ao distribuidor e aos elos da cadeia de distribuição posteriores a ele é praticamente imediata.

Neste atendimento a pequenas solicitações, o distribuidor tem um outro papel importante relativo às necessidades de suporte técnico do usuário que, muitas vezes, são necessidades básicas. Grande parte delas deveria ser atendida pelo distribuidor, o que nem sempre ocorre, uma vez que ele deveria funcionar como espécie de filtro que permite que a equipe de desenvolvimento e assistência técnica do fabricante concentre seus esforços em projetos e solicitações de caráter tático ou estratégico, ao invés de deter-se exclusivamente em aspectos operacionais.

3.3. Gerência de Conflitos

Um dos aspectos difíceis na configuração atual é gerenciar a competição entre os distribuidores e garantir que os seus esforços de mercado estejam concentrados em combater os distribuidores adversários e não em competir entre si.

Esta busca desintegrada pela obtenção de resultados individuais por cada um dos distribuidores pode levar ao canibalismo que não interessa ao fabricante. Para a Rhodia, interessa maximizar sua posição no mercado. Para isto, não importa que as vendas sejam feitas pelo distribuidor A, B ou C. Mas interessa que A, B e C trabalhem integrados, trocando informações mercadológicas como uma rede de distribuição.

3.4. Composto Promocional

A Rhodia dispõe hoje do apoio de uma equipe técnica própria formada pelo Laboratório de Desenvolvimento e Aplicações que atende os casos de clientes de distribuidores que requerem maior conhecimento técnico. Solicitações básicas, como por exemplo a indicação de produtos para as aplicações tradicionais, devem ser atendidas pelo próprio distribuidor.

Em paralelo, está sendo feita uma reavaliação da documentação promocional técnico-comercial disponível. Além disso, há apoio de um consultor externo, para a aplicação de colagem estrutural (ex.: fachada de edifícios em pele de vidro), a aplicação mais complexa do ponto de vista técnico.

3.5. Principais Problemas da Distribuição dos Selantes da Rhodia

Como já dito anteriormente, o mercado de selantes é muito pulverizado e, deste modo, a rede de distribuição tem a missão de tornar os produtos acessíveis aos usuários finais. Entretanto, os participantes do canal de distribuição atual não propiciam os benefícios que seriam esperados de um canal de distribuição planejado e eficiente, ou seja, os distribuidores não têm atingido os objetivos de distribuição da Rhodia com eficiência.

Assim, foi feita uma análise profunda sobre a atual situação dos canais de distribuição e pode-se verificar que eles não têm agregado valor suficientemente. Os principais pontos encontrados foram:

➤ Falta de Informação de Mercado

O conhecimento específico de mercado da Rhodia é insuficiente, pois a troca de informações entre produtor e distribuidores não ocorre de forma constante. Um dos papéis do distribuidor é detectar as necessidades de cada

segmento e repassar estas informações aos produtores, de modo que a Rhodia possa "enxergar" a outra ponta do canal de distribuição nesse mercado pulverizado. É muito importante para o produtor saber quem são os usuários finais de seus produtos, quais são suas necessidades, expectativas e o grau de satisfação em relação aos seus produtos.

➤ **Elevado Número de Distribuidores**

De acordo com as estratégias do *business silicone*, os distribuidores existem para gerar vantagem competitiva no seu negócio, ou seja, neste caso, a rede de distribuição é considerada a melhor forma de maximizar o volume de vendas. Entretanto, quando o número de distribuidores torna-se excessivo, isso deixa de ser verdade, pois, nesta situação, a força comercial da Rhodia não está preparada para atender e gerenciar tantos "clientes". Os diversos distribuidores nem sempre compram grandes volumes e o esforço de vendas da Rhodia fica, de certa forma, disperso.

➤ **Disputa entre Distribuidores**

O distribuidor deveria agir como um verdadeiro parceiro, visando o desenvolvimento do negócio como um todo, uma vez que o sucesso do negócio reflete diretamente na lucratividade que a parceria pode lhe proporcionar. Da mesma forma, a Rhodia deveria considerar seus distribuidores como parceiros e reconhecer seu valor no canal de distribuição. Mas, na verdade, essa visão de parceria não é frequente para ambas as partes.

Esta característica da relação entre produtor e intermediário, associada ao elevado número de distribuidores, levou a uma disputa entre os distribuidores. Como não existe uma clara definição de cobertura geográfica, eles competem entre si e, em muitos casos, disputam o mesmo mercado, situação na qual a margem vai sendo destruída ("canibalização de distribuidores"). Neste tipo de situação, pode-se notar que há um esforço concentrado dos gerentes de mercado visando gerenciar estes conflitos.

➤ **Política Comercial Mal Definida**

Este é outro problema causado pelo alto número de distribuidores. Como cada um dos distribuidores compra volumes muito diferentes e cada um tem seu perfil, não existe uma política comercial bem definida para os distribuidores. Isto significa que a política de preços não é clara e, assim, surgem muitas exceções e há falta de critérios. Deste modo, fica claro que este fato gera diversas dificuldades de gerenciamento, ou seja, a má definição da política comercial acaba prejudicando a performance do negócio de selantes.

➤ **Geração de Valor dos Distribuidores**

O distribuidor deve estar apto a desenvolver as tarefas críticas de marketing que criarão ou manterão as vantagens competitivas desejadas. O distribuidor tem um papel chave neste processo, pois está entre o produtor e o cliente e, através de suas atividades, ele deve beneficiar tanto o produtor como o cliente, para que sua atividade seja justificada.

Entretanto, muitos distribuidores não proporcionam todos os benefícios que deveriam, como, por exemplo, o repasse de estoques, saída programada de produtos, previsão de necessidades do mercado, melhoria do serviço ao consumidor. Mas, esses problemas não ocorrem em todos os distribuidores. Alguns deles têm uma boa estrutura e bom conhecimento de mercado e, portanto, proporcionam mais benefícios à Rhodia.

Uma forma de avaliar a contribuição de cada um dos mais de trinta distribuidores dos silicões foi construir o gráfico mostrado na Figura 3.1., que mostra a participação deles no faturamento do *business*. O gráfico também deixa claro que os oito maiores distribuidores representam mais de 80% do total do faturamento. Esses oito distribuidores não são necessariamente aqueles com maior margem bruta percentual, mas têm grande peso no total. Entretanto, não é somente esta análise que deve ser feita, ou seja, deve-se avaliar qual o valor agregado desses distribuidores, como será feito nos capítulos seguintes.

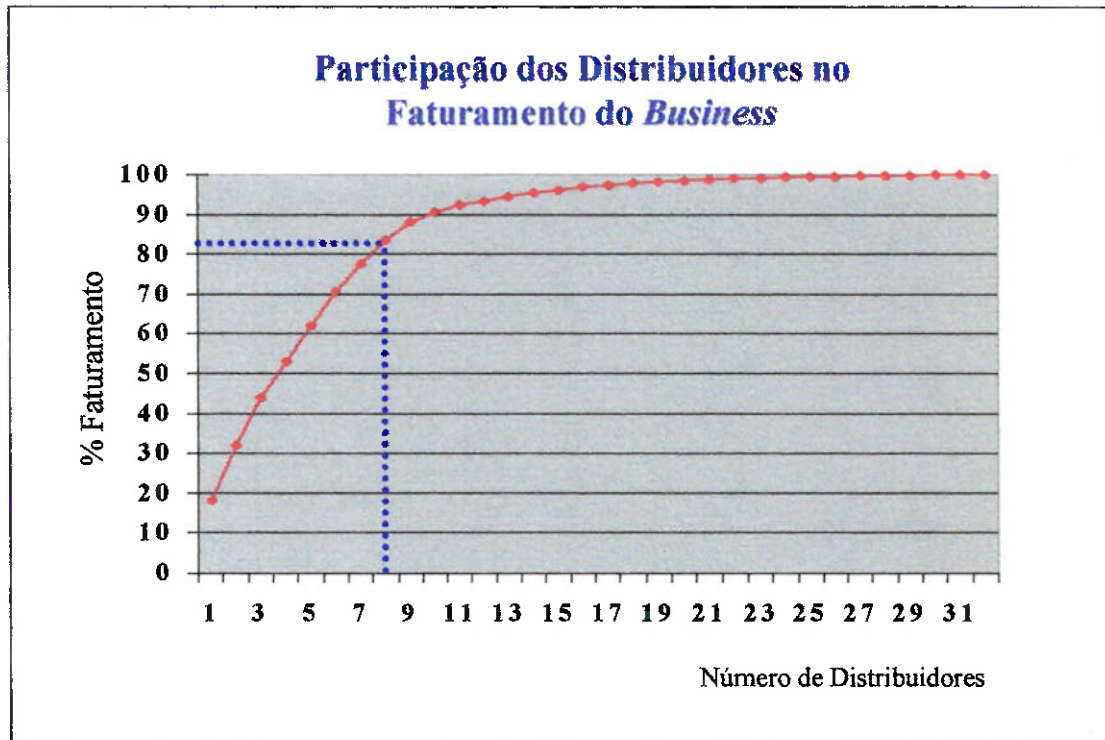


Figura 3.1. Participação dos distribuidores no faturamento do "Negócio Silicone" (Elaborada pela autora)

Outra análise que deve ser feita refere-se à complexidade da segmentação dos distribuidores do silicone, como mostra a Figura 3.2.. Cada um dos distribuidores deve ser estudado e deve ser posicionado em algum ponto da reta diagonal, dependendo de duas variáveis: grau de sofisticação e geração de valor. Assim, pode-se ter uma visão mais clara sobre o perfil dos distribuidores atuais dos silicones.

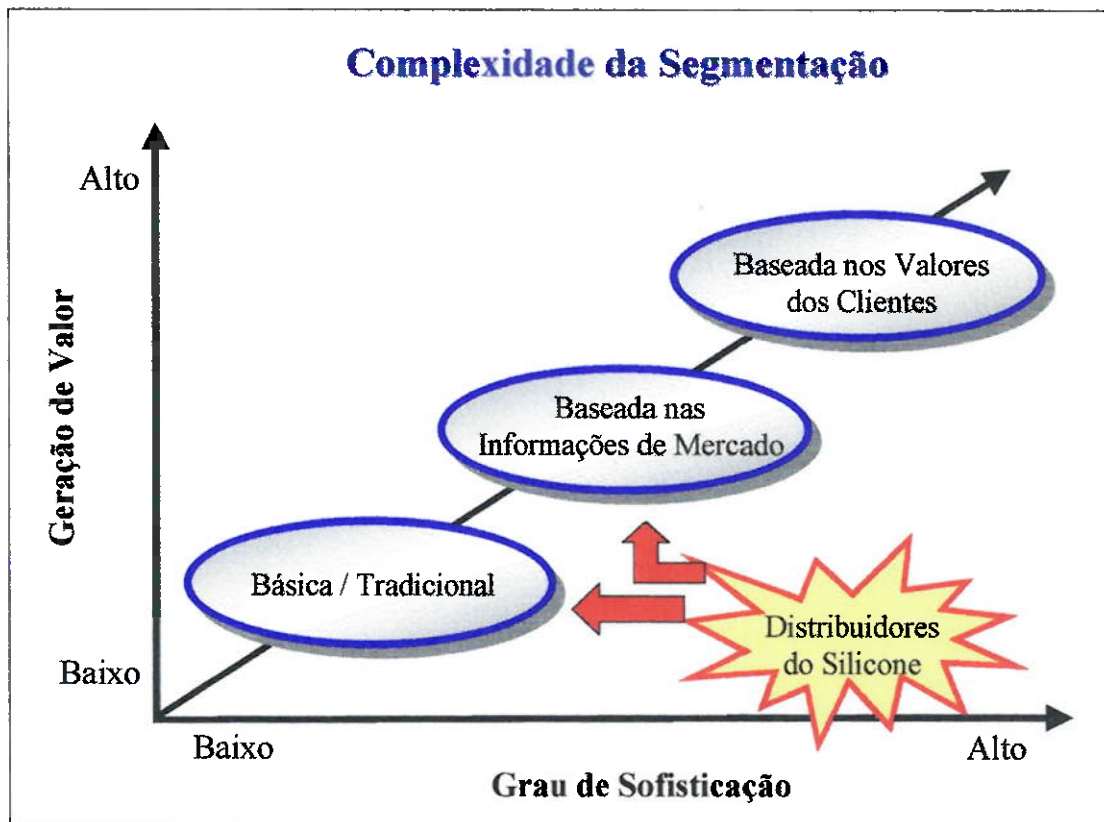


Figura 3.2. Complexidade da Segmentação dos Distribuidores dos Selantes de Silicone (Adaptada do livro do Kotler¹)

3.6. Situação da Distribuição da Concorrência

O canal de distribuição dos selantes da Rhodia possui diversos problemas, como dito anteriormente, mas, como será que está estruturado o canal de distribuição da concorrência? Será que existem os mesmos problemas da Rhodia?

Sabe-se que existem alguns grandes *players* mundiais no mercado de selantes de silicone, sendo que três deles atuam no Brasil. Entretanto, apenas

¹ KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4.ed. São Paulo, Atlas, 1995, p.484.

dois deles possuem boa posição de *market share* e, assim, podem ser considerados os dois grandes líderes no mercado dos selantes.

Um dos líderes de mercado no Brasil é a Rhodia, que possui um canal de distribuição diversificado, com um grande número de distribuidores. Esta rede de distribuição não tem atingido os objetivos de distribuição da Rhodia com eficiência e, deste modo, tem apresentado muitos problemas, que já foram explicados no item 3.5. *Principais Problemas da Distribuição dos Selantes da Rhodia.*

O outro líder de mercado no Brasil é a Dow Corning e sua estrutura de distribuição é totalmente diferente. Em geral, quando o volume de vendas é alto, a venda é direta, sem a participação de distribuidores, do mesmo modo como ocorre na Rhodia. Nos demais casos, é comum que a venda dos selantes ocorra através de canais próprios de distribuição.

Existem duas empresas especializadas na distribuição de produtos de silicone da Dow Corning. Uma delas possui foco industrial e a outra possui foco na construção civil. Ambas as empresas pertencem ao mesmo grupo do produtor, ou seja, são empresas voltadas única e exclusivamente à distribuição dos produtos da Dow. Aparentemente, a aquisição dessas empresas representou um grande investimento, pois acredita-se que foram necessárias grandes mudanças na estrutura organizacional. Hoje em dia, seu canal de distribuição está bem definido, mas, mesmo assim, apresenta diversos problemas.

Primeiramente, seus distribuidores, por tornarem-se exclusivos e voltados à Dow Corning, não comercializam muitos dos produtos complementares ao selante de silicone. No caso da distribuição da Rhodia, a grande maioria dos seus distribuidores comercializa uma gama de produtos relacionados ao selante, ou seja, comercializam-se produtos que são, geralmente, utilizados pelos mesmos usuários finais dos selantes de silicone. Além disso, estes dois distribuidores da Dow atuam nas principais regiões do país, mas não cobrem todo o território brasileiro. Já a Rhodia, também possui seus focos de atuação, entretanto, ao contrário da concorrência, possui distribuidores atuando em todo o território nacional.

O terceiro *player* mundial é a GE (*General Eletric*) e sua participação é relativamente discreta no Brasil. Vende apenas produtos importados e não possui fábrica brasileira. Aparentemente, este concorrente não possui distribuidores e está procurando algum parceiro para tornar-se sua força de vendas.

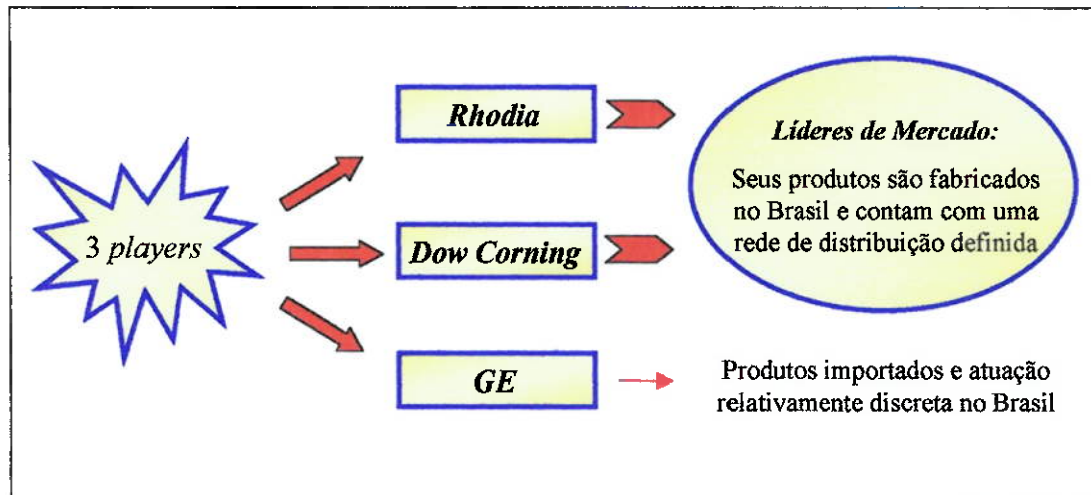


Figura 3.3. Concorrência dos Selantes no Brasil (Elaborada pela autora)

Ainda dentro deste item, é importante mostrar como funciona o sistema de distribuição dos selantes de silicone na França. Existe uma empresa independente chamada *Rhône-Poulenc Etancheité* responsável pela distribuição dos produtos de silicone.

Grande parte do faturamento do negócio dos silicones na França é obtida pelos seus clientes diretos e a outra parte é obtida via vendas na *Rhône-Poulenc Etancheité*. Esta empresa tem uma infra-estrutura independente da *Rhône-Poulenc*: sistema informático integrado próprio, estoque dos produtos numa área própria, equipe de vendas e representantes. Na verdade, sua estratégia é aproximar-se cada vez mais do mercado consumidor final e, deste modo, existe um grupo de pessoas que trabalham visando reagir rapidamente às solicitações dos clientes, ou seja, há um certo grau de flexibilidade na distribuição que não existe na *Rhône-Poulenc*.

A *Rhône-Poulenc Etancheité* também comercializa produtos complementares aos selantes de silicone. São produtos, geralmente para construção civil, que não são necessariamente fabricados pela *Rhône-Poulenc*. A estratégia é manter a gama de produtos a mais completa possível, o que é fundamental para o sucesso do negócio. Deste modo, o diferencial passa a ser a capacidade de reduzir a necessidade dos clientes em trabalhar com muitos fornecedores.

A *Rhône-Poulenc Etancheité* trabalha com diversos distribuidores para atender todas as regiões e é sua função "policiar o mercado" para evitar guerra de preços. De modo geral, esta estrutura de distribuição existente na França é bem sucedida, mas não pode ser comparada à estrutura de distribuição brasileira por dois fatores básicos:

- ✓ O mercado francês de selantes é muito maior que o brasileiro e, deste modo, é grande a economia de escala.
- ✓ A região geográfica do território francês é 16 vezes menor que a do território brasileiro, sendo que a superfície da França está em torno de 0,5 milhões de Km² e a do Brasil, 8,5 milhões de Km².

3.7. Venda Direta

Os dois líderes de mercado possuem estruturas de distribuição diferentes, mas, em ambos os casos, nem todas as vendas de selantes ocorrem através dos distribuidores. Existem determinados clientes que compram grandes volumes e, assim, compram diretamente do produtor.

A venda direta ocorre em dois casos. Além dos grandes clientes que compram diretamente da Rhodia, existe também a venda direta para os chamados *private labels*, que são empresas cujo objetivo é comprar os selantes de silicone em tambores, reembalar e vender com sua marca própria. Geralmente, são empresas que já comercializam produtos ligados à construção

civil ou produtos complementares aos selantes e que têm um nome bastante forte no mercado.

Existem *private labels* de dois tipos:

- 1) Aqueles que apenas reembalam o produto, originalmente em tambores de 190 Kilogramas, para tubos de 405, 360 e 300 gramas ou bisnagas de 50 gramas => *PRIVATE LABELS* REEMBALADORES.
- 2) Aqueles que participam da formulação dos selantes de silicone e depois o embalam => *PRIVATE LABELS* FORMULADORES.

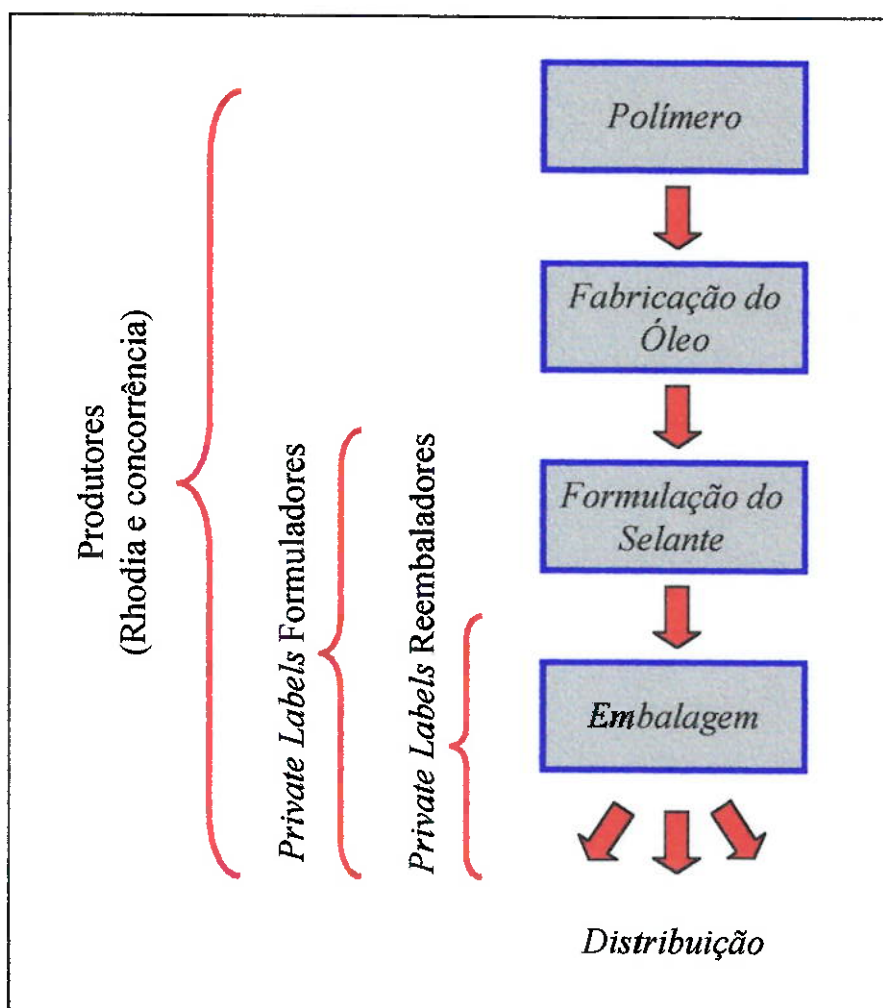


Figura 3.4. Atuação dos *private labels* na produção dos selantes de silicone (Elaborada pela autora)

E, será que é vantajoso para o produtor vender seus produtos a esses grandes clientes que revendem o produto com marca própria?

De modo geral, a grande vantagem desses grandes clientes é a competência. Os *private labels* possuem conhecimento de mercado e atuam em alguns mercados específicos que os distribuidores, muitas vezes, não têm competência suficiente para atuar.

Como pode-se perceber, a segmentação de mercado dos selantes de silicone da Rhodia é bastante complexa e envolve, além da venda direta, diversos tipos de distribuidores. Como já foi dito, o mercado é pulverizado e os diversos distribuidores têm o objetivo de atingir todos os usuários finais do produto, como pode ser visto no Capítulo 2, item 2.5. *Segmentação de Mercado*. A seguir, a Figura 3.5. mostra um esquema desta segmentação de mercado dos selantes de silicone, agrupando a venda direta com a venda através dos diversos distribuidores.

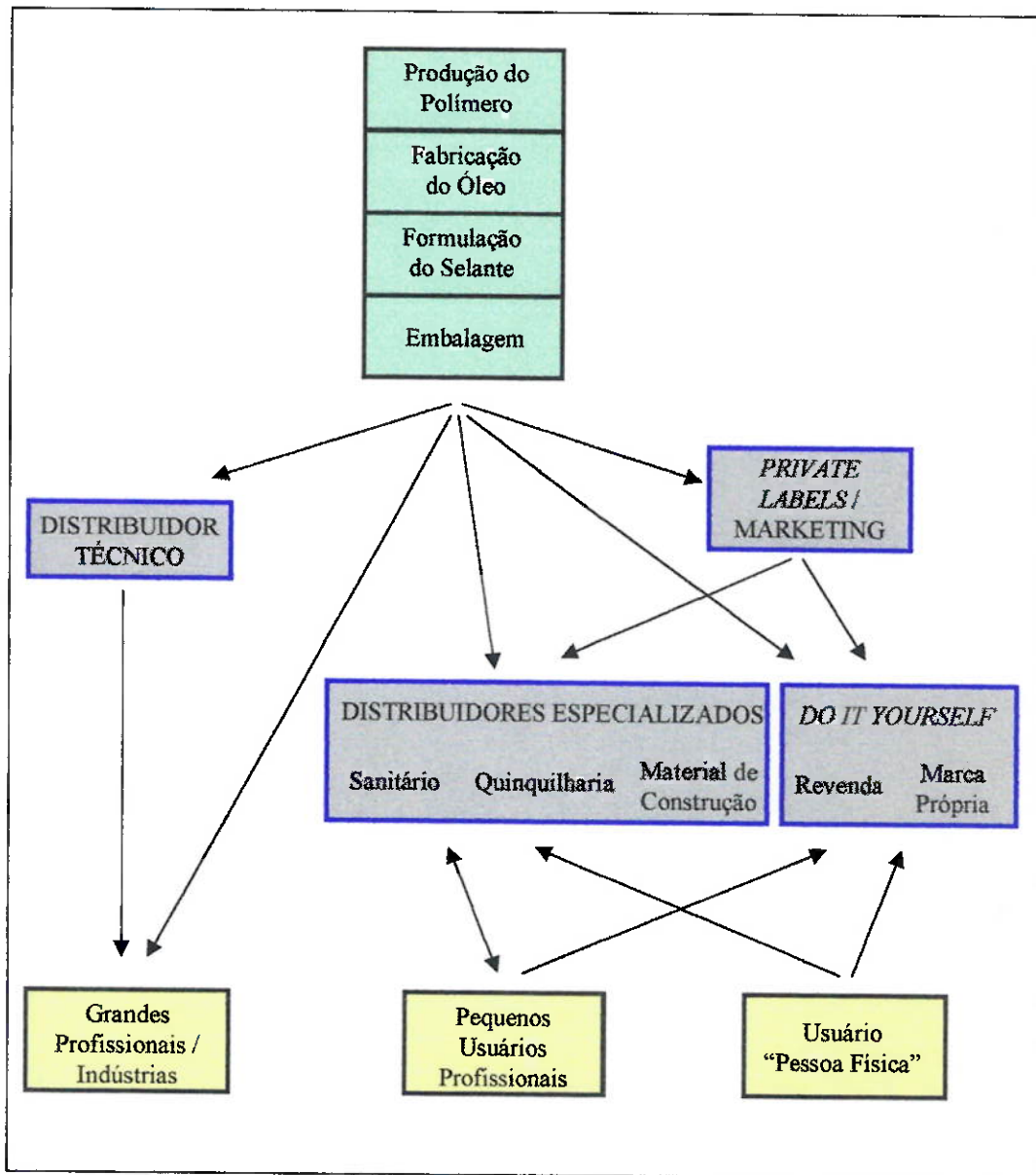


Figura 3.5. Segmentação de Mercado dos Selantes de Silicone da Rhodia (Elaborada pela autora)

CAPÍTULO 4

Canais de Distribuição

4. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Na economia atual, a maioria dos produtores não vende seus bens diretamente aos usuários finais. Entre produtores e consumidores finais existe grande número de intermediários desempenhando diferentes funções, desde atacadistas ou varejistas até representantes ou agentes de vendas.

Os canais escolhidos pela empresa têm influência direta nas demais decisões de marketing, ou seja, as decisões de canais estão entre as mais críticas que a administração enfrenta. A força de vendas da empresa e as decisões de propaganda dependem de quanto treinamento e motivação os revendedores necessitam. Além disso, as decisões de canais da empresa envolvem compromisso a longo prazo com outras empresas. Segundo Corey:

*"Um sistema de distribuição... é um recurso externo importante. Normalmente, demora anos para ser construído e não é mudado facilmente. Ele é tão importante quanto os recursos internos da empresa, como produção, pesquisa, engenharia, vendedores e instalações físicas. Ele representa um compromisso significativo para grande número de empresas independentes, cujo negócio é distribuição e para os mercados específicos que atendem. Representa, também, um compromisso para um conjunto de políticas e práticas que constituem a estrutura básica na qual é desenvolvido um conjunto extensivo de relações a longo prazo."*¹

Assim, a organização de canal não é facilmente substituível e, conseqüentemente, a empresa deve escolher os canais baseada no ambiente atual de vendas, mas com os olhos no cenário futuro.

Neste capítulo, serão apresentados os principais conceitos teóricos sobre os canais de distribuição e as relações existentes entre seus membros.

¹ COREY, E. Raymond. *Industrial marketing: cases and concepts*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1976, p.263.

Esta parte teórica servirá de base para o desenvolvimento de uma metodologia para a reestruturação do canal de distribuição, que será apresentada no Capítulo 5 - *Reestruturação do Canal de Distribuição dos Selantes de Silicone*.

4.1. Definição do Canal de Distribuição

Como já foi dito, a maioria dos fabricantes trabalha com intermediários para colocar seus produtos no mercado e eles constituem o *canal de distribuição*. Mas, afinal, o que é um canal de distribuição? A definição adotada por Kotler é a seguinte:

*"Os canais de distribuição podem ser vistos como um conjunto de organizações independentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para uso ou consumo."*²

Mesmo assim, existe certa confusão sobre a definição de canal de distribuição. Muitos pensam que é apenas o caminho percorrido pelo produto desde a saída do produtor até o usuário final. Mas, segundo Bert Rosenbloom, do ponto de vista do gerenciamento de marketing das empresas produtoras, o canal de distribuição pode ser definido como *"a organização externa gerenciada para atingir os objetivos de distribuição da empresa."*³

Isto significa que o canal de distribuição é uma estrutura externa, que não faz parte da empresa, e que possui certas metas de distribuição a serem atingidas. A estrutura e o gerenciamento do canal de distribuição são parte dos objetivos de distribuição da empresa. Mas, se esses objetivos mudarem, provavelmente, ocorrerão variações na organização externa e no seu modo de gerenciamento.

² KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4.ed. São Paulo, Atlas, 1995, p.454.

³ ROSENBLOOM, Bert. *Marketing channels: a management view*. 5.ed. Fort Worth, Dryden Press, 1995, p.5.

4.2. Estratégia de Canal x Gerenciamento Logístico

A estratégia de canal faz parte da estratégia de distribuição, que é uma das variáveis do marketing. O gerenciamento logístico também faz parte da estratégia de distribuição e, juntamente com a estratégia de canal, define a estratégia de distribuição, como pode ser melhor entendido na Figura 4.1., que mostra as variáveis da Estratégia de Marketing.

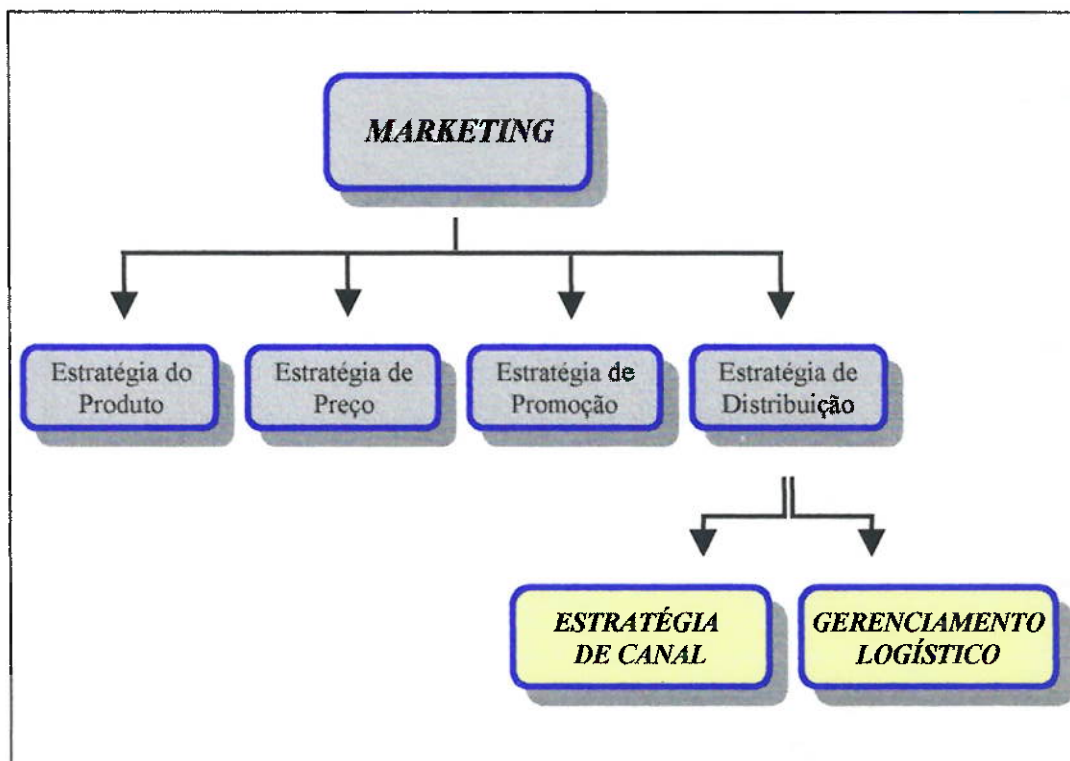


Figura 4.1. Variáveis da Estratégia de Marketing (Fonte: ROSENBLOOM, Bert. *Marketing channels*, p.13)

A estratégia de canal e o gerenciamento logístico estão intimamente relacionados, mas a estratégia de canal pode ser considerada um componente mais importante, pois envolve o processo inteiro relativo aos objetivos da distribuição. Já o gerenciamento logístico, está mais focado na disponibilidade do produto no tempo exato e no lugar correto do canal de distribuição.

Geralmente, a estratégia do canal já foi formulada e discutida antes mesmo da elaboração do gerenciamento logístico.

Isto não quer dizer que a logística não é uma importante parte da distribuição, mas, pelo contrário, um gerenciamento logístico eficiente é sempre vital ao sucesso da estratégia de distribuição de uma empresa. Dificilmente uma empresa consegue ser bem sucedida se seus produtos não estão disponíveis quando os consumidores querem comprá-los. Entretanto, o gerenciamento logístico é dependente de um componente mais básico, ou seja, da estratégia de canal e de seu gerenciamento.

4.3. Fluxo nos Canais de Distribuição

Quando o canal de distribuição está sendo desenvolvido, surgem diversos fluxos que ligam os membros do canal de bens e serviços. Do ponto de vista estratégico, os fluxos mais importantes são os seguintes:

- Fluxo de Produto;
- Fluxo de Negociação;
- Fluxo de Propriedade;
- Fluxo de Informação;
- Fluxo de Promoção.

Através dos conceitos desses fluxos, que serão explicados a seguir, fica mais evidente a distinção entre *estratégia de canal* e *gerenciamento logístico*. No item 4.2., pode-se perceber que a estratégia de canal é considerada um componente mais importante que a logística. Do mesmo modo, isto pode ser notado no contexto dos fluxos de canal, pois a estratégia de canal envolve o planejamento e o gerenciamento de todos os fluxos, enquanto a logística preocupa-se principalmente com o fluxo do produto. A Figura 4.2. mostra um esquema dos cinco principais fluxos do canal de distribuição.

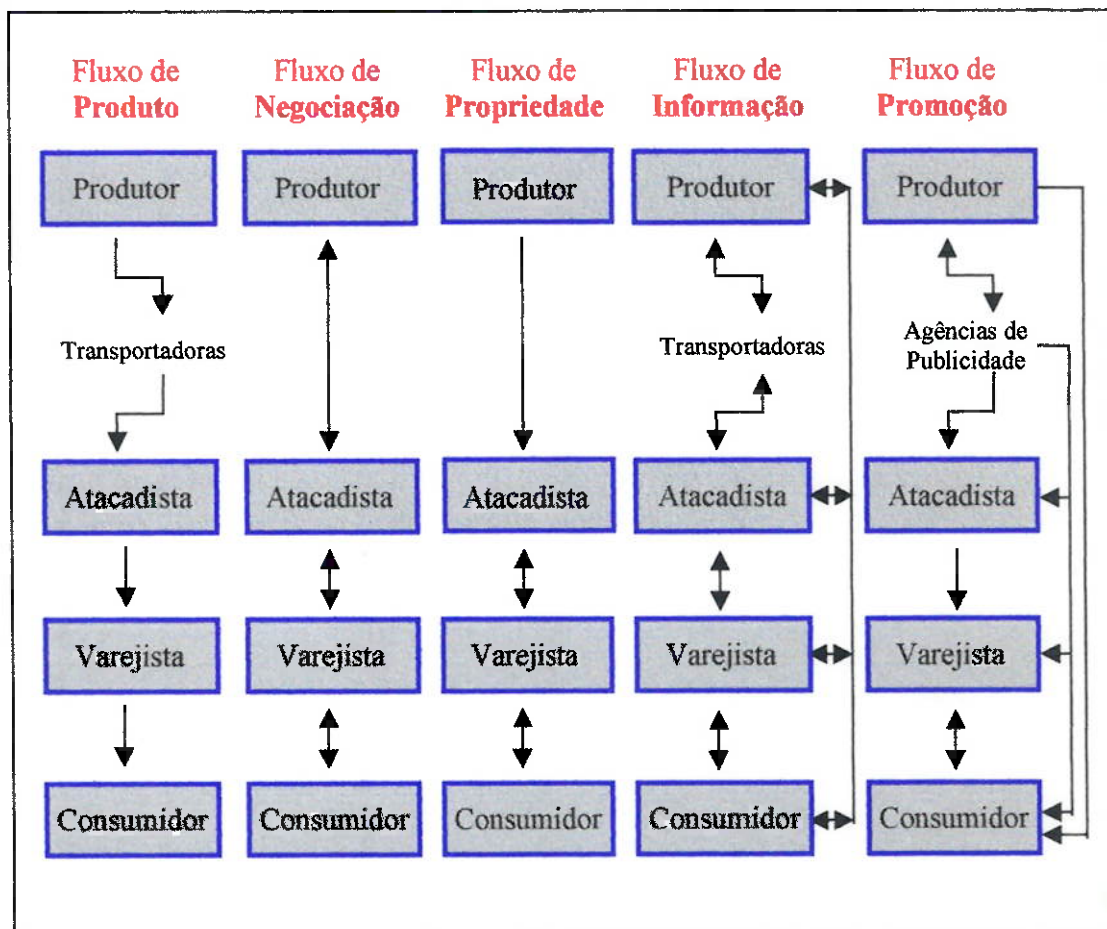


Figura 4.2. Os Fluxos do Canal de Distribuição (Fonte: ROSENBLOOM, Bert. *Marketing channels*, p.15)

- O **Fluxo de Produto** refere-se ao movimento físico do produto desde o produtor até o consumidor, incluindo as partes que tomam "posse física" do produto.
- O **Fluxo de Negociação** representa o contato entre as funções de comprar e vender. Nota-se na Figura 4.2. que as transportadoras não estão envolvidas nas funções de negociação e, além disso, as setas estão nos dois sentidos, indicando que as negociações envolvem uma troca mútua entre compradores e vendedores de todos os níveis do canal.
- O **Fluxo de Propriedade** mostra mudanças de posse do produto ao longo do caminho do produtor ao consumidor final.

- O *Fluxo de Informação* ocorre sempre nos dois sentidos entre todos os participantes do canal de distribuição.
- Finalmente, o *Fluxo de Promoção* refere-se ao fluxo de comunicação persuasiva, ou seja, propagandas, promoções de venda e publicidade, feitas através de outro componente do canal, a agência de publicidade.

O conceito de fluxo nos canais é uma boa base para entender a complexidade do gerenciamento dos canais. Fica claro que o gerenciamento dos canais envolve cinco fluxos e não apenas o fluxo físico do produto. Os outros fluxos (de negociação, de propriedade, de informação e de promoção) precisam ser bem coordenados para que se atinja os objetivos de distribuição.

Na visão gerencial, o conceito destes fluxos ajuda a entender a natureza dinâmica dos canais de distribuição. Surgem novas formas de distribuição, diferentes tipos de intermediários, alguns deixam de existir e os fluxos de canal precisam se adaptar. Mas, para isso, são necessárias estratégias de canais inovativas e gerenciamento efetivo.

4.4. Por que Usar Intermediários?

Como já foi dito, a maioria dos fabricantes trabalha com intermediários para colocar seus produtos no mercado e eles constituem o canal de distribuição. Mas será que é vantajoso trabalhar com intermediários?

Na verdade, o produtor está transferindo grande parte do controle sobre como e para quem os seus produtos são vendidos. Parece que o produtor está colocando o destino de sua empresa nas mãos de intermediários. Mas, por outro lado eles obtêm diversas vantagens:

- Para que os produtores vendam seus produtos diretamente ao mercado consumidor seria necessário, na maioria dos casos, grandes recursos financeiros.

- O uso de intermediários aumenta a eficiência da distribuição de bens por torná-los amplamente disponíveis e acessíveis aos mercados alvos.
- Geralmente, os intermediários são sinônimo de contatos, experiência, especialização e escala de produção.
- Os intermediários facilitam o fluxo de bens e serviços, uma vez que os fabricantes produzem grande quantidade de uma variedade limitada de bens, enquanto os consumidores desejam apenas uma quantidade limitada de ampla variedade de bens.

Os canais de distribuição podem ter diversos níveis de intermediários, mas, do ponto de vista do produtor, o problema da obtenção de informações sobre os usuários finais e o controle aumenta com o número de níveis do canal. Seguindo esta linha de raciocínio, um fabricante de bens industriais pode usar seus vendedores para vender diretamente a clientes industriais ou pode vender a distribuidores industriais. Pode vender através de representantes próprios ou de filiais de vendas diretamente a clientes industriais.

4.5. Participantes do Canal

As tarefas de distribuição devem ser alocadas dentro de um grupo bem escolhido de participantes do canal, pois, somente assim, a estrutura de canal formada poderá atingir os objetivos de distribuição da empresa, com um alto grau de efetividade e eficiência.

Existem vários tipos de participantes do canal e cada um desempenha suas tarefas de uma determinada forma. As informações fornecidas determinam a contribuição que os vários intermediários podem dar ao canal. A partir daí, a empresa pode tomar suas decisões sobre quem deve participar do canal de distribuição.

A Figura 4.3. mostra os membros do canal segundo suas funções de negociação (comprar, vender e transferir posse). Participantes envolvidos nessas três funções estão unidos pelo Fluxo de Negociação e pelo Fluxo de Propriedade (veja Figura 4.2.) e são, portanto, membros do canal de distribuição.

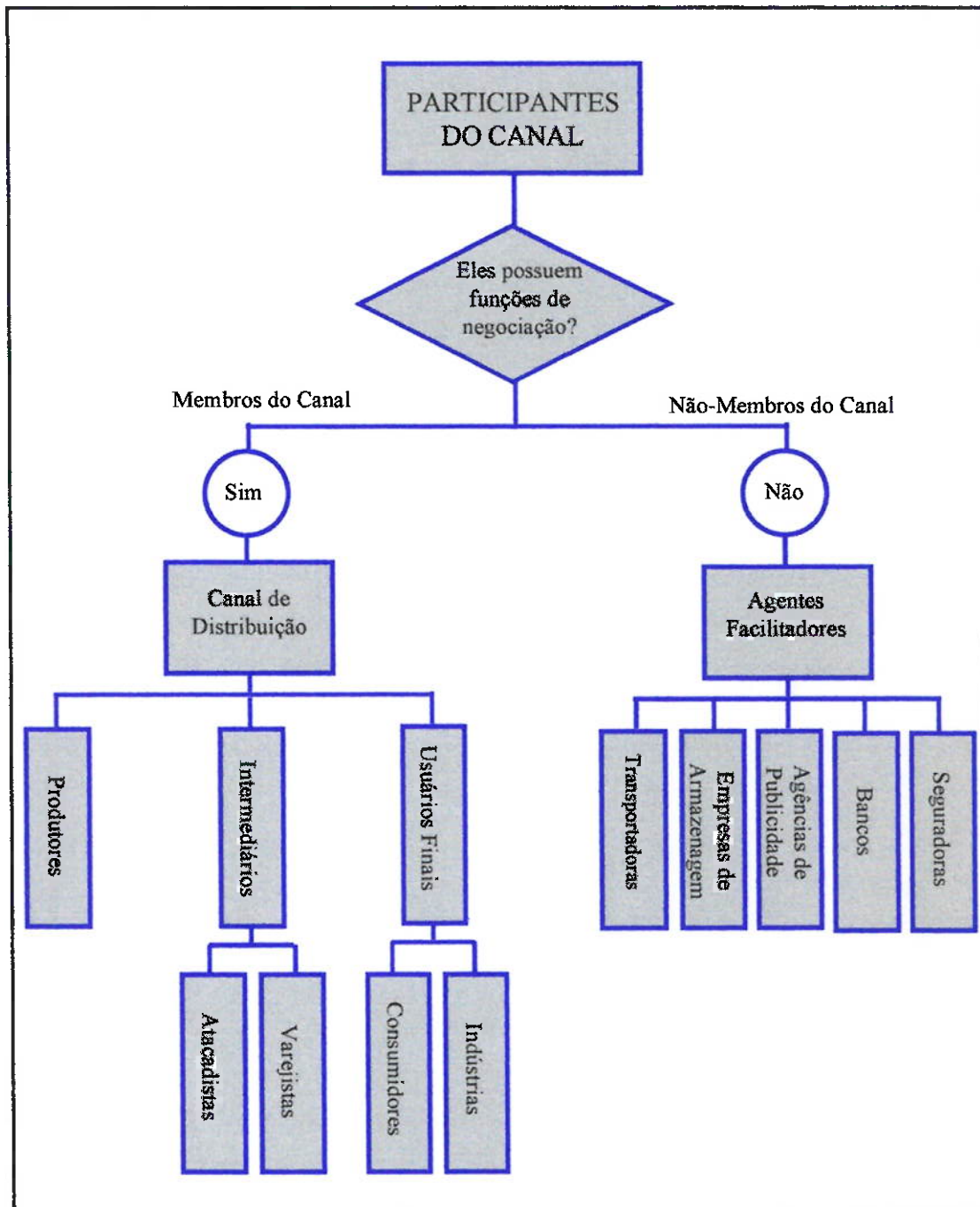


Figura 4.3. Classificação dos Participantes do Canal (Fonte: ROSENBLOOM, Bert. *Marketing channels*, p.35)

As três divisões básicas do canal de distribuição mostradas na Figura 4.3. são: produtores, intermediários (atacadistas ou varejistas) e usuários finais (consumidores ou industriais). Na perspectiva gerencial, os usuários finais, apesar de estarem envolvidos nas funções de negociação, não são considerados membros do canal, mas sim mercado-alvo da parte comercial do canal.

Como os agentes facilitadores não possuem funções de negociação, eles não são considerados membros do canal. Entretanto, eles participam da operação do canal exercendo outras funções. A Figura 4.3. mostra alguns tipos comuns de agentes facilitadores: transportadoras, empresas de armazenagem, agências de publicidade, bancos e seguradoras.

4.6. Produtores

Os produtores existem para oferecer produtos que satisfaçam as necessidades dos mercados e, para que essas necessidades sejam satisfeitas, os produtos devem estar disponíveis no mercado. Assim, os produtores precisariam distribuir diretamente seus produtos aos usuários finais.

Mas, na grande maioria das vezes, faltam aos produtores *expertise* e economia de escala para desempenhar todas as tarefas necessárias à distribuição eficiente de seus produtos aos usuários finais. Isto significa que *expertise* na produção ou no processo de manufatura não significa necessariamente *expertise* na distribuição. E, mesmo para empresas produtoras que possuem *expertise* na distribuição, a economia de escala necessária para uma produção eficiente nem sempre é a mesma necessária a uma distribuição eficiente.

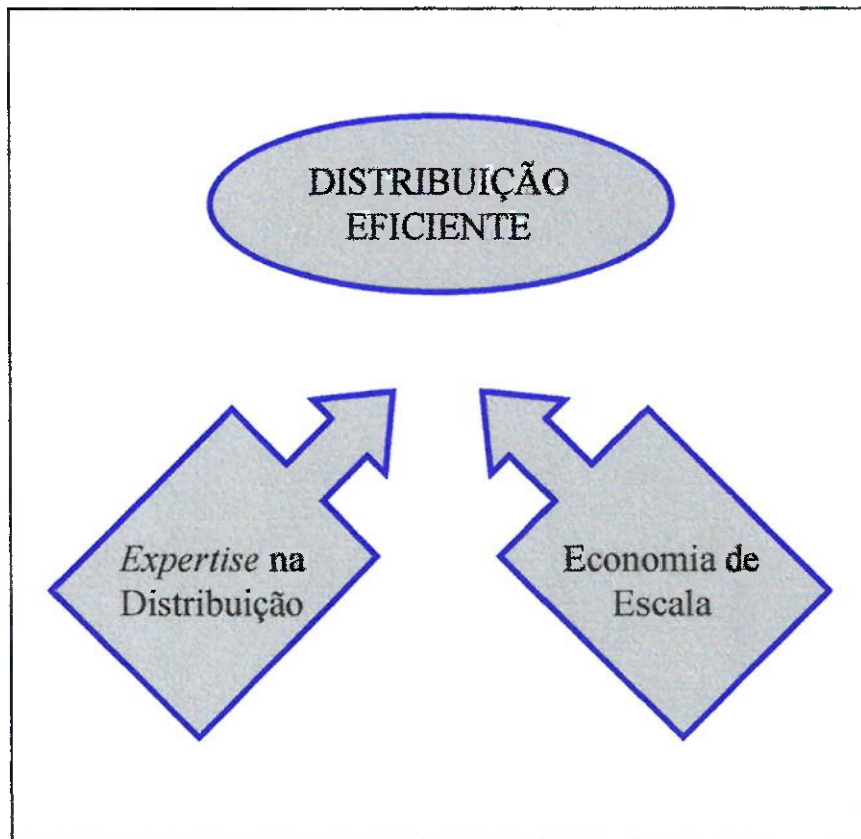


Figura 4.4. Pré-requisitos para uma Distribuição Eficiente (Elaborada pela autora)

Em geral, o custo médio de distribuição é bastante elevado para os produtores quando eles resolvem exercer estas tarefas por conta própria. Isto se aplica não apenas aos pequenos produtores, mas também aos grandes. A economia de escala que permite aos produtores operar a um custo médio baixo para o processo de produção é quase sempre incompatível com a performance em tarefas de distribuição. Consequentemente, produtores precisam frequentemente procurar membros do canal para delegar ou compartilhar as tarefas de distribuição. Os intermediários, tanto os atacadistas como os varejistas, são os tipos de instituições procuradas para participar do canal de distribuição.

4.7. Intermediários

Os intermediários são negócios independentes que dão apoio aos produtores na execução de suas funções de negociação e outras tarefas de distribuição. Os intermediários participam do Fluxo de Negociação e/ou do Fluxo de Propriedade (veja Figura 4.2.). Eles operam basicamente em dois níveis: *intermediários atacadistas* e *intermediários varejistas*, como será visto a seguir.

4.7.1. Intermediários Atacadistas

Os atacadistas sobrevivem como intermediários no canal de distribuição porque, sendo especialistas nas tarefas de distribuição, eles podem trabalhar com alto grau de eficácia e eficiência.

Geralmente, o custo médio das tarefas de distribuição é menor para atacadistas, ou melhor, eles são capazes de operar mais perto do ponto ótimo das curvas que seus fornecedores. Quando os atacadistas são bem geridos, eles tornam-se especialistas para executar os seguintes tipos de tarefas de distribuição para os **PRODUTORES**:

1. Fornecer cobertura de mercado

A cobertura de mercado é fornecida pelos atacadistas aos produtores porque o mercado da maioria dos produtos consiste em diversos consumidores espalhados por grandes áreas geográficas. Para que se tenha uma boa cobertura de mercado, de modo que seus produtos estejam disponíveis aos consumidores quando necessário, produtores devem, cada vez mais, confiar em atacadistas para assegurar a cobertura de mercado necessária a um custo razoável.

Segundo Jackson e d'Amico, quando grandes mercados estão dispersos geograficamente em várias indústrias e os consumidores fazem pedidos frequentemente e precisam destes produtos em pouco tempo, os atacadistas são quase sempre contratados.⁴

2. Fazer contatos de vendas

Contatos de vendas são um serviço extremamente valioso fornecido pelos atacadistas. Para os produtores, o custo de manter uma força de venda externa é bastante alto. Se um produto é vendido a muitos consumidores numa ampla área geográfica, o custo de cobertura deste território com uma força de venda pode ser enorme. Utilizando os atacadistas para alcançar parte significativa dos consumidores, os produtores podem reduzir significativamente os custos de contatos externos de vendas, porque sua força de venda estaria concentrada em um número reduzido de atacadistas ao invés de um número grande de consumidores.

Vários estudos prevêem que o papel dos atacadistas, no que diz respeito a fazer contatos de vendas para os produtores, será maior a medida que o custo desta tarefa diminuir para o produtor. Ao mesmo tempo, os atacadistas estão ficando mais eficientes em relação ao alcance dos consumidores.

Segundo Narus e Anderson, a força de venda dos distribuidores está se tornando *marketing oriented*, ou seja, ao invés de simplesmente contar com os clientes e tomar nota de seus pedidos, a força de venda externa terá grande responsabilidade em identificar clientes potenciais, determinando seus pedidos e recomendando os tipos de produtos e serviços que um distribuidor deve oferecer.⁵

⁴ JACKSON, Donald M.; D'AMICO, Michael F. Products and markets served by distributors and agents. *Industrial Marketing Management*, v.18, p.33, 1989.

⁵ NARUS, James A.; ANDERSON, James C. Industrial distributor selling: the roles of outside and inside sales. *Industrial Marketing Management*, v.15, p.62, 1986.

3. Manter estoque

Manter estoque é outra tarefa difícil executada pelos atacadistas. Estes geralmente estocam os produtos das empresas que eles representam e, com isso, os atacadistas podem reduzir os encargos financeiros dos produtores e, também, reduzir alguns dos riscos dos produtores associados aos altos estoques. Além disso, com saídas de maior volume de produtos da empresa, os atacadistas acabam ajudando os produtores a planejar melhor sua produção futura.

4. Processamento do Pedido

Esta tarefa realizada pelos atacadistas é bastante útil aos produtores, pois muitos consumidores compram uma fração de um lote, isto é, compram os produtos em pequenas quantidades. Tanto os pequenos como os grandes produtores acham extremamente ineficiente atender um grande número de pequenos pedidos de milhares de clientes.

Por outro lado, atacadistas existem especificamente para lidar com pequenos pedidos de diversos consumidores. Pelo fato de trabalhar com produtos de muitas empresas, o custo de processamento do pedido do atacadista pode ser absorvido pela venda de uma gama de produtos, o que dificilmente ocorre com um típico produtor.

5. Obter informações de mercado

Esta é outra tarefa muito benéfica aos produtores. Atacadistas estão, em geral, próximos geograficamente dos seus consumidores e, em muitos casos, o contato é contínuo devido às vendas frequentes. Assim, eles estão em uma boa posição para aprender sobre as necessidades de produtos e serviços dos clientes. Se estas informações forem passadas aos produtores, elas tornam-se valiosas no planejamento do produto, preço e no desenvolvimento da estratégia competitiva de marketing.

6. Oferecer suporte ao cliente

Esta é a tarefa-chave final realizada para o produtor. Os produtos podem ser trocados ou devolvidos, ou um consumidor pode precisar de um ajuste, reparo ou assistência técnica. Para os produtores, fornecer este tipo de serviço diretamente a um grande número de consumidores pode ser muito caro.

Ao invés disso, os produtores podem usar os atacadistas para dar o suporte relativo a estes serviços aos clientes. Este tipo de suporte, chamado de *serviço que agrega valor*, tem um importante papel em tornar o atacadista um membro vital do canal de distribuição, tanto do ponto de vista do produtor (fornecedor) quanto do ponto de vista de quem compra seus produtos (consumidor).

Além das seis tarefas de distribuição realizadas para os produtores, que foram analisadas acima, os atacadistas também executam as seguintes tarefas de distribuição para os **CONSUMIDORES**:

1. Assegurar disponibilidade do produto

Este é provavelmente a tarefa de distribuição mais básica executada pelos atacadistas para os consumidores. Devido à proximidade do atacadista e sua sensibilidade às necessidades dos clientes, eles podem ter certo nível de disponibilidade dos produtos que vários produtores não poderiam ter facilmente.

2. Fornecer serviço ao cliente

Os consumidores sempre precisam de vários tipos de serviços, tais como entrega, consertos ou garantia do produto. Com a disponibilidade destes serviços, os consumidores podem economizar esforço e dinheiro, de modo que os atacadistas acabam fornecendo um serviço bastante conveniente e útil aos consumidores.

3. Oferecer assistência de crédito e financeira

Este tipo de assistência é fornecida pelos atacadistas de dois modos. Primeiro, ao conceder crédito aos consumidores sobre os produtos vendidos, os atacadistas permitem que os consumidores utilizem os produtos em seus negócios antes de pagar por eles. Segundo, pelo fato do estoque existente disponibilizar prontamente vários dos itens procurados pelos consumidores, os atacadistas reduzem significativamente o capital imobilizado em estoque que os consumidores deveriam suportar se eles tivessem que estocar todos os seus produtos por conta própria.

4. Oferecer variedade de produtos

O atacadista tem a possibilidade de reunir grande variedade de produtos de diversos produtores, de modo a simplificar os pedidos dos consumidores. Ao invés de fazer pedidos separadamente a cada um dos produtores, o consumidor pode ir a apenas um grande atacadista, que poderá fornecer todos ou quase todos os produtos procurados.

5. Fracionar o lote

Esta é outra tarefa de distribuição importante. Muitos consumidores não usam grandes quantidades de produtos, ou preferem pedir apenas pequenas quantidades de cada vez. A maioria dos produtores não acha econômico atender pedidos pequenos e, por isso, estabelecem um limite mínimo de pedido para desencorajar os pequenos compradores. Ao comprar grandes quantidades dos produtores e ao fracionar estes lotes em pequenas quantidades, os atacadistas permitem que os consumidores comprem apenas as quantidades necessárias.

6. Informar e dar suporte técnico

Esta é a tarefa final de distribuição realizada para o consumidor. Muitos produtos, mesmo aqueles não considerados técnicos, podem precisar de informações técnicas e assistência para o uso correto, assim como recomendações sobre como o produto deve ser vendido. Os atacadistas, especialmente através de uma força de venda externa bem treinada, são capazes de informar e fornecer este tipo de assistência técnica e comercial aos clientes.

A Figura 4.5. resume as tarefas realizadas pelos atacadistas. Como mostrado na figura, os atacadistas estão posicionados entre as seis tarefas de distribuição executadas para os produtores e as seis executadas para os consumidores. A seta com sentido para baixo mostra o resultado da performance das tarefas de distribuição: canais de distribuição mais efetivos e eficientes refletem nas margens obtidas pelos atacadistas. Na verdade, a margem obtida pelos atacadistas representa o pagamento pelos serviços prestados e o reconhecimento do seu valor no canal de distribuição pelos produtores e consumidores.

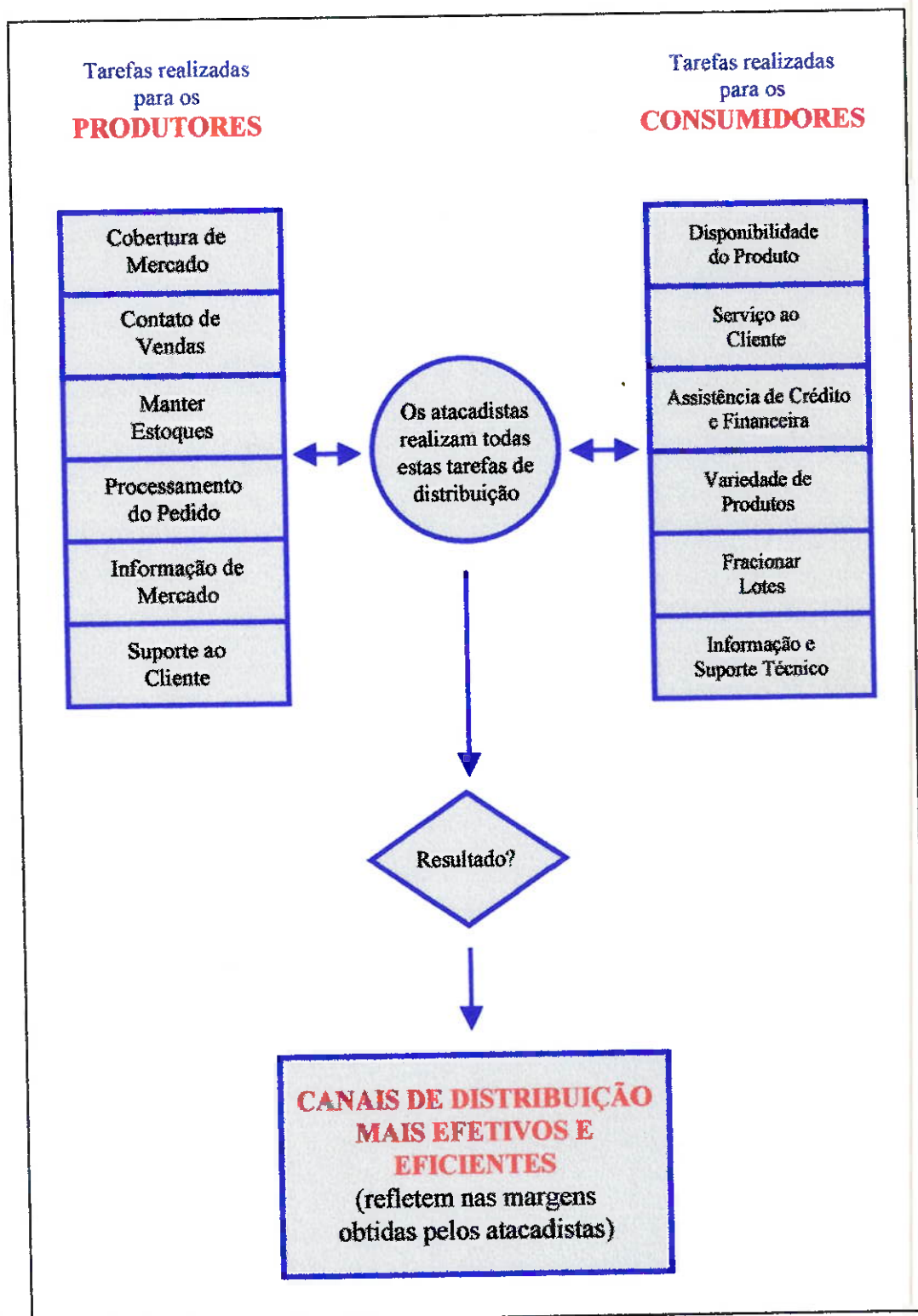


Figura 4.5. Tarefas de distribuição realizadas pelos Intermediários Atacadistas (Adaptada do livro do ROSENBLOOM, Bert. *Marketing channels*, p.54)

4.7.2. Intermediários Varejistas

Os varejistas são empresas voltadas à venda de produtos para consumo pessoal ou uso doméstico e, geralmente, prestam os serviços relativos à venda desses bens. Os varejistas compreendem um grupo extremamente diverso em termos de tipo e tamanho. A classificação americana (*Census of Retail Trade*) divide os varejistas em 100 diferentes categorias de negócio, de modo a estabelecer certo grau de ordem a esta grande diversidade.

As empresas varejistas vêm crescendo ao longo das três últimas décadas e seu poder e influência nos canais de distribuição vêm aumentando. Em outras palavras, os varejistas têm se tornado maiores e mais concentrados, mais adaptados à tecnologia e com o marketing mais sofisticado. Como resultado, eles têm se tornado membros mais poderosos do canal e, de fato, chegam a dominar muitos dos canais de distribuição dos quais participam.

Na perspectiva dos produtores, as implicações da nova posição dos varejistas são potencialmente ruins. Quando isso realmente ocorre, as estratégias de marketing nas áreas de planejamento do produto, desenvolvimento, determinação de preço e promoção devem ser estabelecidas segundo a demanda do poderoso setor varejista. Os produtores que não conseguem se ajustar a essa nova realidade, têm tarefas muito difíceis para acessar o mercado consumidor.

Segundo Charles Lazarus, o papel dos varejistas no canal de distribuição, independentemente do seu tamanho ou tipo, é interpretar a demanda dos seus consumidores, identificar e estocar os produtos que eles necessitam, no momento em que eles precisam e do modo como eles desejam. Deste modo, consegue-se ter a variedade de produtos necessária no instante em que os consumidores estão dispostos a comprar.⁶

⁶ LAZARUS, Charles Y. The retailer as a link in the distribution channel. *Business Horizons*, p.95-98, Feb.1961.

Existem algumas tarefas de distribuição para as quais os varejistas são especialistas:

1. Oferecer homens-hora e facilidades físicas, o que permite aos produtores e aos atacadistas ter vários pontos de contato com os consumidores nos locais próximos de sua residência.
2. Proporcionar venda personalizada, propaganda e material publicitário para ajudar na venda dos produtos.
3. Interpretar a demanda de consumo e repassar estas informações no sentido contrário do canal.
4. Dividir grandes quantidades em lotes do tamanho desejado pelo consumidor, de modo a proporcionar economia para os produtores e conveniência para os consumidores.
5. Manter estoque, de maneira que os produtores possam ter estoques diversos a um baixo custo, enquanto os consumidores podem ter fácil acesso aos produtos.
6. Reduzir substancialmente o risco dos produtores ou dos atacadistas ao fazer o pedido e aceitar sua entrega antecipada à estação do ano.

Diante disto, pode-se notar que os varejistas continuam crescendo em tamanho para tornarem-se mais sofisticados tecnologicamente e, além disso, eles têm adotado o conceito de marketing. Isto resulta na mudança do seu papel nos canais de distribuição, que passa a ser cada vez mais independente e dominante. E, deste modo, esta nova posição representa um grande desafio às empresas produtoras.

4.8. Agentes Facilitadores

Os agentes facilitadores são empresas que ajudam na execução de diversas tarefas de distribuição. Eles podem ser vistos como sub-contratados que desempenham funções mais específicas dentro do canal de distribuição e, deste modo, proporcionam mecanismos mais eficientes para que os objetivos da distribuição sejam atingidos.

Alguns dos tipos mais comuns de agentes facilitadores são: transportadoras, empresas de armazenagem, agências publicitárias, agentes financeiros, companhias de seguro, empresas de pesquisa de mercado, entre outros. E, apesar de não serem considerados membros do canal de distribuição, os agentes facilitadores são muito utilizados por todos os membros do canal para ajudá-los a desempenhar as diferentes tarefas de distribuição.

4.9. O Ambiente do Canal de Distribuição

Os canais de distribuição desenvolvem-se e operam em um ambiente que está em constante mudança. Estas mudanças ambientais interagem com o meio ambiente dos canais de distribuição e podem provocar grandes efeitos nestes canais, tanto no curto quanto no longo prazo.

O *gerente do canal*, portanto, precisa ser sensível ao ambiente e às mudanças que ocorrem, de modo a planejar estratégias para enfrentar estas mudanças com sucesso. Para isso, os responsáveis pelo canal precisam ter um sólido conhecimento dos fatores ambientais que podem afetar o sistema do canal de distribuição.

É bom deixar claro que o *gerente do canal* é um termo muito utilizado e refere-se a qualquer pessoa da organização que esteja envolvida nas decisões a serem tomadas no canal de distribuição. Não existe necessariamente uma

posição dentro da empresa designada gerência de canal, mas a maioria das empresas tem um executivo mais envolvido nessas decisões, que faz o papel de um gerente de canal.

Voltando ao ponto, de modo geral, o ambiente do canal de distribuição consiste em todos os fatores externos que são incontroláveis, sendo que eles existem em grande quantidade e afetam diretamente os canais de distribuição. Algumas categorias agrupam grande parte destas variáveis externas incontroláveis, como pode ser visto na Figura 4.6..

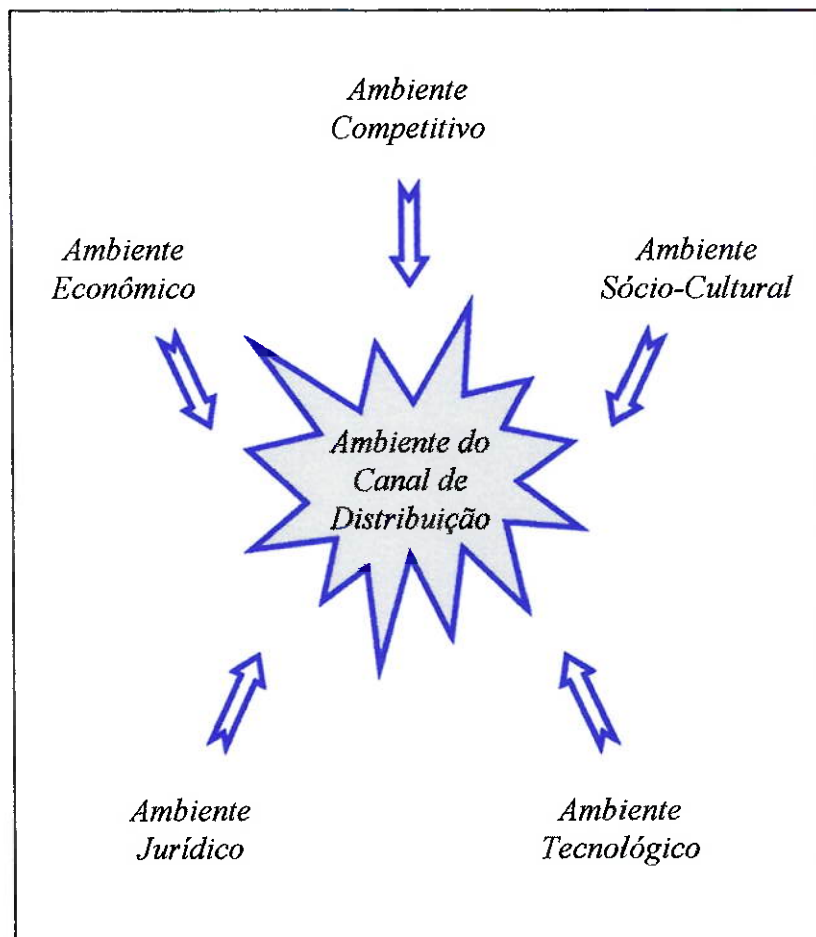


Figura 4.6. Variáveis Externas Incontroláveis do Canal de Distribuição (Elaborada pela autora)

➤ **Ambiente Econômico**

O ambiente econômico é, provavelmente, a categoria mais óbvia de variáveis ambientais que afeta todos os membros do canal. Especialmente importantes são os efeitos da recessão e da inflação, mas mesmo as condições normais da economia podem criar problemas.

O desafio fundamental dos gerentes de canal frente às mudanças econômicas é ajudar os membros do canal a superar as dificuldades econômicas. O planejamento antecipado para desenvolver as estratégias de canal permite lidar com as mudanças econômicas e pode vencer com sucesso este desafio.

➤ **Ambiente Competitivo**

O ambiente competitivo deve incluir tanto a competição doméstica quanto a global. Na verdade, existem vários tipos de competição:

- ✓ Competição HORIZONTAL, onde empresas similares do mesmo nível dentro do canal competem entre si;

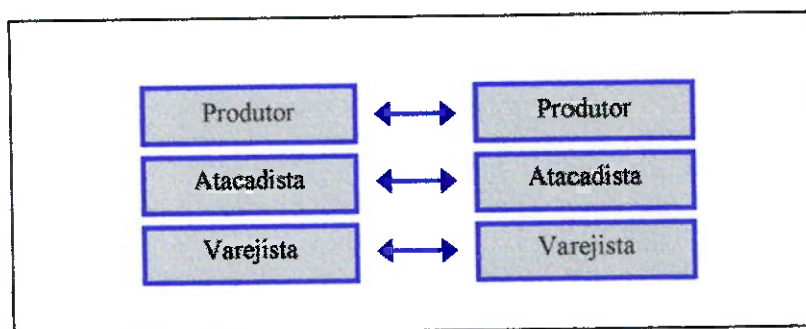


Figura 4.7. Competição Horizontal (Elaborada pela autora)

- ✓ Competição ENTRE TIPOS, onde diferentes tipos de empresa competem entre si;

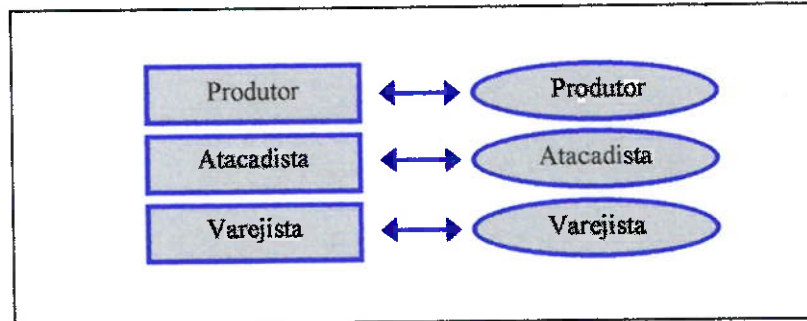


Figura 4.8. Competição entre Tipos (Elaborada pela autora)

- ✓ Competição VERTICAL, onde empresas de níveis diferentes no mesmo canal competem entre si;

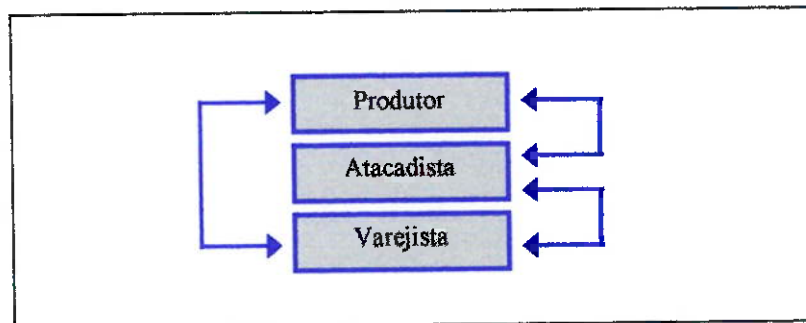


Figura 4.9. Competição Vertical (Elaborada pela autora)

- ✓ Competição ENTRE CANAIS, onde os canais competem uns com os outros.

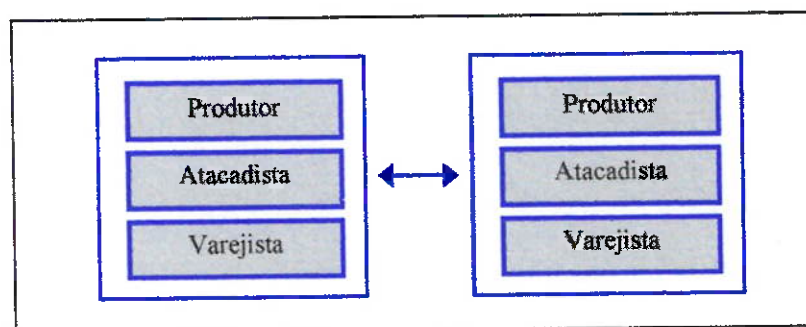


Figura 4.10. Competição entre Canais (Elaborada pela autora)

Os gerentes de canal precisam estar atentos a essas competições, a fim de determinar a estrutura competitiva na qual seu canal se encontra e, além disso, quais são as implicações das mudanças deste ambiente que podem afetar a estratégia de gerenciamento do canal.

➤ **Ambiente Sócio-Cultural**

O ambiente sócio-cultural tem um impacto significativo nos canais de distribuição porque ele está refletido na estrutura do canal. Assim, os gerentes de canal precisam observar cuidadosamente as mudanças do padrão sócio-cultural, de modo a discernir quais são as implicações dessas mudanças na estratégia do canal de distribuição.

A influência dessas mudanças tem sido profunda nos últimos anos e, deste modo, alguns aspectos devem ser notados, tais como: a idade da população, mudanças da população regional, padrão de educação, mudanças étnicas, mudanças do papel da mulher, mudanças da estrutura familiar, entre outros.

➤ **Ambiente Tecnológico**

O ambiente tecnológico deve ser monitorado cuidadosamente para medir os efeitos das mudanças tecnológicas nos canais de distribuição. Muitas das inovações, tais como telemarketing, sistemas de informação gerencial, EDI (*Electronic Data Interchange*) e outros provocaram um grande efeito na estratégia do canal de distribuição. Outras inovações, tais como "vendedores eletrônicos", suporte de vendas *high-tech* devem ser bem observadas.

➤ **Ambiente Jurídico**

O ambiente jurídico é também muito importante. Os gerentes de canal não precisam ser especialistas no complexo mundo legal que está constantemente em mudanças. Mas, eles precisam ter certos conhecimentos legais, para tomar os devidos cuidados com algumas das leis básicas e

algumas das questões jurídicas que afetam diretamente a gerência do canal de distribuição.

Pelo fato do canal de distribuição incluir empresas independentes, tais como atacadistas e varejistas, os gerentes do canal devem estar atentos ao impacto das mudanças de ambiente nesses membros do canal. Além disso, a eficiência do canal é influenciada pela performance dos agentes facilitadores, que não são membros do canal, mas que também são afetados pelas mudanças de ambiente. Assim, os gerentes de canal precisam analisar o impacto das mudanças de ambiente não só nas suas empresas e nos seus mercados-alvo, mas também em todos os participantes do canal.

4.10. Planejamento do Canal de Distribuição

Seja qual for o canal de distribuição adotado, é necessário a análise das necessidades dos consumidores, estabelecimento de objetivos de canal, identificação das principais alternativas de canal e sua avaliação.

1. Análise das Necessidades dos Consumidores

Primeiramente, é necessário entender o que, onde, por que, quando e como os consumidores-alvo compram, para que seja possível analisar os níveis de serviço desejados. Os serviços fornecidos pelos canais estão relacionados ao tamanho do lote mínimo, ao tempo de espera ou rapidez do serviço, conveniência espacial e variedade de produtos.

Fornecer níveis aumentados de serviços significa maiores custos para o canal e maiores preços para os consumidores. Muitas vezes, os consumidores estão dispostos a aceitar níveis mais baixos de serviços quando isto representa preços menores.

2. Estabelecimento de Objetivos do Canal

É necessário determinar quais segmentos de mercado deve-se atender e quais os melhores canais a usar em cada caso. Cada produtor desenvolve seus objetivos de canal em face das diversas restrições.

Os objetivos de canal variam com as características do produto, sendo que deve-se levar em consideração as forças e fraquezas de diferentes tipos de intermediários.

3. Identificação das Principais Alternativas de Canal

Definido seu mercado-alvo e o posicionamento desejado, a empresa deve identificar suas alternativas de canal.

O primeiro passo é identificar os tipos de intermediários disponíveis para conduzir suas operações de canal. Uma das alternativas pode ser encontrar distribuidores em diferentes regiões para revender o produto diretamente às indústrias, dando-lhes exclusividade de distribuição, margens adequadas, treinamento e apoio promocional.

O segundo passo é decidir sobre o número de intermediários a usar em cada nível de canal. Existem três estratégias:

- **Distribuição Exclusiva:** número de intermediários é limitado; o revendedor não pode trabalhar com marcas concorrentes; grande compromisso entre fabricante e revendedor; fortalece a imagem do produto e permite *markups* (margens) mais elevadas.
- **Distribuição Seletiva:** intermediários bem escolhidos dispostos a vender um produto específico; a empresa desenvolve boas relações comerciais com os intermediários selecionados e espera um esforço de venda acima da média.

- **Distribuição Intensiva:** maior número de estabelecimentos possíveis; ocorre quando o consumidor atribui grande valor à conveniência e é importante oferecer maior intensidade de distribuição.

Por fim, o produtor deve determinar as condições e as responsabilidades dos participantes do canal. Os principais elementos envolvidos nas relações comerciais são: política de preços, condições de vendas, direitos de exclusividade e os serviços específicos a serem desempenhados pelas partes.

4. Avaliação das Alternativas de Canal

Cada alternativa de canal precisa ser avaliada em relação a critérios econômicos, pois cada uma delas implica em um determinado nível de vendas e custos diferentes. Além disso, a avaliação de canal deve levar em conta assuntos relativos aos critérios de controle e de adaptação.

O grau de compromisso assumido entre os participantes pode levar a uma redução das condições de resposta do fabricante frente a um mercado em mudança. Assim, o fabricante precisa buscar estruturas e políticas de canal que maximizem o controle e as condições de uma rápida mudança na estratégia de marketing.

CAPÍTULO 5

**Reestruturação do Canal de
Distribuição dos Selantes
de Silicone**

5. REESTRUTURAÇÃO DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DOS SELANTES DE SILICONE

Para muitas empresas, as vantagens relativas à superioridade do produto, à excelência do serviço técnico e aos preços competitivos podem ser perdidas devido ao fraco sistema de distribuição.¹

No caso dos selantes da Rhodia, fica claro que o sistema de distribuição é um ponto fraco que representa um grande problema. O nome da Rhodia tem grande peso devido à qualidade de seus produtos e à assistência técnica fornecida. Seus produtos têm boa aceitação no mercado e, deste modo, há sempre o lançamento de novos produtos com sucesso. Esta boa posição no mercado também pode ser explicada pelo fato da Rhodia fazer parte de um grupo mundial, que incentiva a troca de informação e experiência entre suas diversas empresas e, assim, muitos dos produtos brasileiros possuem tecnologia francesa.

O Brasil é um mercado com grande potencial de crescimento no que se refere aos selantes, uma vez que ainda são utilizados produtos de baixa qualidade ao invés dos selantes de silicone. O mercado dos selantes está em expansão e, à medida que o mercado cresce, os preços tendem a aproximar-se dos patamares internacionais, ou seja, há uma tendência de queda nos preços dos selantes de silicone, visto que eles ainda estão acima dos preços praticados na Europa.

Deste modo, pode-se dizer que a Rhodia no Brasil possui vantagens competitivas relativas à superioridade do produto, à excelência do serviço técnico e aos preços competitivos, mas estas vantagens podem estar sendo perdidas se não houver uma reestruturação no canal de distribuição dos selantes.

¹ MAHIN, Philip W. *Business to business marketing: strategic resource management and cases*. Boston, Allyn and Bacon, 1991, p.381.

Neste capítulo, será apresentada uma metodologia para a reestruturação do canal de distribuição dos selantes de silicone da Rhodia. Esta metodologia de avaliação de desempenho dos distribuidores está dividida em diversas etapas. Todo o processo de reestruturação está baseado nos conceitos teóricos sobre os canais de distribuição e a relação entre seus membros, que foram apresentados no Capítulo 4 - *Canais de Distribuição*.

5.1. Objetivos da Reestruturação da Distribuição dos Selantes

A rede de distribuição dos selantes que existe hoje é fruto de uma visão antiga da Rhodia, onde seus distribuidores eram considerados revendedores. Na verdade, muitos comerciantes do ramo de selantes vinham à Rhodia buscando tornar-se um *distribuidor*, como forma de obter algum ganho de custo ao relacionar-se diretamente com o produtor. A Rhodia sabia que aquele comerciante iria, de qualquer forma, tornar-se um revendedor de selantes, então, que fosse dos produtos da Rhodia e não dos produtos da concorrência. Deste modo, aumentava-se o número de distribuidores, mas não necessariamente o volume vendido.

Com os anos, este tipo de visão acumulou os mais diversos distribuidores em todo o país. Hoje, muitos dos intermediários que fazem parte do canal de distribuição não passam de revendedores e não trazem os benefícios necessários, como é mostrado na teoria, empobrecendo o canal de distribuição da empresa.

Na visão gerencial, a reestruturação do canal de distribuição dos selantes da Rhodia é vital para acabar com os problemas atuais. Para isso, deve-se, em primeiro lugar, definir os objetivos da reestruturação do canal de distribuição no caso dos selantes de silicone:

- Gerar *vantagens competitivas* através do canal de distribuição...
- A distribuição deverá fazer parte da *cadeia de valores*...
- O distribuidor não será revendedor e sim a *extensão da força técnico comercial*...

Com a clara definição desses objetivos, pode-se agora dar início ao processo de reestruturação do canal de distribuição. Para isso, será apresentada uma metodologia objetiva, baseada nos conceitos teóricos, que buscará uma forma de identificar quais são os intermediários mais adequados para deixar seus produtos disponíveis no mercado aos usuários finais.

5.2. Descrição da Metodologia

Para a reavaliação da rede de distribuição, foi desenvolvida uma metodologia de avaliação de desempenho dos atuais distribuidores de selantes de silicone da Rhodia. Na verdade, esta metodologia permite avaliar e pontuar de forma objetiva os distribuidores atuais e potenciais. É evidente que uma avaliação deste porte tem também características subjetivas, mas a metodologia procura evitar ao máximo que o julgamento individual das pessoas participantes do processo de avaliação seja o único fator de decisão. Ao longo deste capítulo, será mostrado um exemplo desta metodologia, incluindo o modelo do questionário de avaliação e os critérios de pontuação.

A reestruturação do canal de distribuição dos selantes está baseada nos conceitos teóricos sobre os membros de um canal de distribuição eficiente. Como dito no item 4.4. *Participantes do Canal*, cada um dos participantes do canal desempenha suas tarefas de uma determinada forma e as informações fornecidas determinam a contribuição que os vários intermediários podem dar

ao canal de distribuição. Deste modo, a empresa pode tomar suas decisões sobre quem deve participar do canal de distribuição.

A metodologia para a reestruturação do canal de distribuição dos selantes de silicone da Rhodia pode ser dividida em quatro etapas distintas:

ETAPA 1 - reflexão sobre a problemática;

ETAPA 2 - pré-seleção e avaliação dos distribuidores pré-selecionados;

ETAPA 3 - comparação dos distribuidores e escolha dos mais adequados para fazer parte do canal de distribuição;

ETAPA 4 - fase de implantação, onde serão assinados os contratos com os distribuidores escolhidos.



Figura 5.1. Metodologia para a reestruturação do canal de distribuição dos selantes de silicone (Elaborada pela autora)

Após a definição da nova rede de distribuidores, serão estabelecidas regras que permitirão, além do gerenciamento de conflitos, definir os critérios de atuação, as responsabilidades e os direitos do fabricante e dos seus distribuidores. Além disso, será elaborado o plano de metas da distribuição, em conjunto com cada distribuidor selecionado.

5.3. ETAPA 1 - Reflexão sobre a Problemática

O primeiro passo da reestruturação do canal de distribuição dos selantes de silicone da Rhodia é a Reflexão sobre a Problemática, ou seja, nesta primeira etapa da metodologia, será feita uma análise mais profunda sobre os principais problemas que a rede de distribuição atual enfrenta. Paralelamente, deve-se refletir sobre qual modelo de distribuição a empresa deseja ter, ou melhor, que tipo de distribuidores são os mais adequados para fazer parte do seu canal de distribuição.

Como pode ser observado na Figura 5.2., esta será a primeira etapa da metodologia de reestruturação do canal de distribuição.



Figura 5.2. Etapa 1 da metodologia para a reestruturação do canal de distribuição dos selantes de silicone (Elaborada pela autora)

5.3.1. Problemas da Rede de Distribuição Atual

Pelo fato do mercado de selantes ser muito pulverizado, sua rede de distribuição torna-se complexa, à medida que os distribuidores têm a função de deixar os produtos acessíveis em diversos locais do território brasileiro. O canal de distribuição dos selantes não é simples e sua estrutura mal definida traz diversos problemas.

Diante dos problemas encontrados com a atual rede de distribuição, torna-se muito importante identificar qual o valor agregado dos distribuidores atuais para o sistema de distribuição da Rhodia, como foi feito no Capítulo 3 - *Situação Atual da Distribuição dos Selante de Silicone*. Os principais pontos fracos encontrados foram os seguintes:

- Falta de critérios e regras de funcionamento;
- Excesso de Reclamações;
- Canibalização entre distribuidores;
- Excesso de distribuidores;
- Falta de regionalização;
- Política comercial mal definida e obscura;
- Falta de formalização, não existe contratos;
- Falta de exclusividade à linha Rhodia;
- Falta de informação de mercado.

5.3.2. Reflexão sobre o Sistema Futuro de Distribuição

Definida a problemática, cabe agora uma reflexão sobre o sistema futuro de distribuição, ou seja, deve-se analisar e questionar alguns pontos chave sobre o modelo de distribuição e sobre o perfil dos distribuidores buscados pela Rhodia, no que diz respeito aos selantes de silicone:

1. *Que tipo de relacionamento a Rhodia quer ter com seus distribuidores?*

Os distribuidores devem ser uma extensão da força comercial da empresa e devem estar ligados à Rhodia através de um contrato que garanta exclusividade de distribuição dos produtos fabricados pela empresa. Além disso, o distribuidor deve ter uma certa competência técnica mínima e deve existir transparência no relacionamento entre o produtor e seus distribuidores. Isto significa que qualquer tipo de relação informal entre produtor e distribuidores não deve ser aceita.

2. *Quais as competências a serem exigidas de cada distribuidor de modo a satisfazer os objetivos do "Negócio Silicones"?*

As principais competências a serem exigidas são relativas ao suporte técnico, à logística e à força comercial e mercadológica. Outro ponto importante é o seguinte: é essencial que o distribuidor também comercialize um "pacote" de produtos destinados ao mercado específico, ou seja, o distribuidor deve ser um fornecedor múltiplo e deve possuir uma gama de produtos complementares ao selante de silicone.

3. *Que critérios devem ser adotados para eleger distribuidores?*

Alguns critérios tornam-se bastante importantes para que se possa avaliar o perfil dos distribuidores. Dentre eles pode-se citar:

- ✓ critérios relacionados aos aspectos financeiros, onde deve ser feita uma análise de crédito detalhada;
- ✓ critérios relativos ao seu posicionamento de mercado dentro da região de atuação;
- ✓ análise da sua estrutura logística;
- ✓ análise da sua competência técnica e formação técnica da equipe;
- ✓ transparência no relacionamento;
- ✓ cobertura geográfica.

4. *Os distribuidores devem ser "multiprodutos / multimercados" ou especialistas?*

Na verdade, os distribuidores devem ter ambas as características. Isto significa que, no caso dos selantes, os distribuidores devem ser especialistas no que se refere a um determinado segmento de mercado em uma determinada região geográfica, ou seja, os distribuidores devem ter conhecimentos profundos sobre o mercado de selantes na região de atuação, mesmo que este distribuidor atue também em outros mercados.

Mas, por outro lado, os distribuidores devem ser multiproduto no que diz respeito à variedade de produtos comercializados, desde que parte de seus produtos sejam artigos complementares ou, de certa forma, ligados ao mesmo mercado dos selantes de silicone.

5. *Qual seria o número limite de distribuidores para a Empresa Silicones?*

Não se sabe ao certo qual o número ideal de distribuidores para a Rhodia no mercado de selantes, mas não faz muito sentido ter mais de dois distribuidores no mesmo mercado especializado, pois isso, geralmente, ocasiona "guerra de preços" entre eles. Hoje em dia, há excesso de distribuidores atuando no mesmo mercado e, assim, eles passam a competir entre si, disputando o mesmo mercado, numa concorrência que destrói a margem e não é saudável.

5.4. ETAPA 2 - Pré-Seleção e Avaliação dos Distribuidores

Após a reflexão sobre a problemática do canal de distribuição, o passo seguinte é fazer uma pré-avaliação dos atuais distribuidores e dos distribuidores potenciais, de forma que seja possível saber quais são suas principais características e qual a estrutura de sua empresa. Com esta primeira avaliação será possível fazer uma pré-seleção, ou seja, será possível identificar quais são os distribuidores que serão avaliados com mais cuidado.



Figura 5.3. Etapa 2 da metodologia para a reestruturação do canal de distribuição dos selantes de silicone (Elaborada pela autora)

Na pré-seleção será feita uma avaliação preliminar dos distribuidores que, se forem pré-selecionados, passarão por um processo de avaliação muito mais amplo. Os distribuidores selecionados do *business* selantes devem ter, de certa forma, as mesmas características, ou seja, deve ser definida a "franquia de distribuição de selantes". Todo o processo de reestruturação do canal de distribuição dos selantes deve estar baseado nos seguintes pontos:

➤ ***Número Mínimo e Suficiente***

Deve-se sempre ter em mente que o ideal é um número mínimo de distribuidores, pois, somente assim, o produtor consegue ter controle sobre os intermediários que fazem parte do canal. As tarefas de distribuição devem ser alocadas dentro de um grupo seletivo de participantes, para que a estrutura de canal formada possa atingir os objetivos de distribuição da empresa.

Entretanto, um único distribuidor não é desejável, pois o mercado deve ter opção de escolha e, além disso, o risco deve ser repartido para não ficar concentrado em um único intermediário. Quando existem pelo menos dois concorrentes na mesma região geográfica, a competitividade entre eles pode ser considerada saudável.

Outro ponto importante que deve ser observado é a porcentagem de participação da Rhodia no faturamento do distribuidor. Durante a avaliação dos distribuidores, deve-se ter em mente que "não são vistos com bons olhos" os casos em que o faturamento dos selantes representa a maioria significativa do faturamento total do distribuidor, pois isso pode dizer que o intermediário é totalmente dependente da Rhodia.

➤ ***Especialização no Mercado***

O distribuidor deve ser especializado no mercado em que atua, para que possa ter conhecimento profundo sobre as necessidades do usuário final e, desta forma, prestar um bom serviço. Entretanto, não é desejável que o distribuidor seja dependente de um único tipo de produto de um mercado específico dentro da mesma região. Isto quer dizer que o distribuidor pode atuar em outros mercados contanto que ele não perca o foco do mercado de atuação dos selantes de silicone. O que realmente deve ser analisado é se, dentre os mercados que o distribuidor atua, quais mercados são estratégicos para a Rhodia dentro daquela região.

➤ ***Perfil do Distribuidor***

Cada distribuidor deve ser analisado em diversos aspectos diferentes para que a Rhodia possa avaliar se este intermediário é adequado para participar do canal de distribuição dos selantes. As características a serem observadas servirão de base para uma posterior comparação entre os diversos distribuidores. Alguns dos aspectos mais importantes a serem levados em conta são: saúde financeira, estrutura gerencial e administrativa, política comercial, competência técnico-comercial, estrutura logística, entre outros. Estes aspectos serão analisados com mais cuidado na fase de avaliação dos distribuidores que será vista na Etapa 2.

➤ ***Contrato***

O contrato é a melhor forma de formalizar a parceria entre o produtor e o distribuidor, ou seja, através de um contrato, serão estabelecidas as regras de relacionamento entre a Rhodia e os distribuidores. Além disso, o contrato permite estabelecer a padronização das informações de mercado, que fazem parte do fluxo de informações de um canal de distribuição. Mas, mesmo assim, deve-se sempre ter em mente que os usuários finais são clientes da Rhodia e os distribuidores estão prestando um serviço ao produtor.

5.4.1. Pré-Seleção

A pré-seleção é uma primeira avaliação de todos os distribuidores atuais e potenciais, que, no caso dos selantes de silicone, são mais de 30. Para cada um desses distribuidores, devem ser levantadas uma série de informações, de modo a conhecer um pouco melhor o perfil do distribuidor e a estrutura de vendas que ele possui. Todos os dados obtidos devem constar na Ficha de Avaliação Preliminar dos Distribuidores, que está presente no Anexo 1.

As primeiras informações que devem ser levantadas são as **financeiras**, pois são informações de fácil acesso dentro da Rhodia e de extrema importância

para se ter idéia da participação de cada distribuidor no "Negócio Silicones". Para isso, devem ser calculados os volumes vendidos nos últimos 12 meses, o faturamento e a margem bruta, além do número de faturas que a Rhodia emitiu neste mesmo período para cada um dos distribuidores. A partir destes primeiros dados, pode-se fazer uma classificação inicial dos distribuidores de maior peso no resultado dos selantes de silicone da Rhodia.

O passo seguinte é saber qual a localização física de cada um dos distribuidores e quem são as pessoas indicadas para o contato com o distribuidor. A partir daí, pode-se fazer uma pesquisa sobre algumas das principais características da empresa de distribuição, de modo que seja possível conhecer melhor a estrutura de cada distribuidor. As principais informações que devem ser obtidas de cada um deles são:

- **Área Geográfica de Atuação**, ou seja, em que estados ou regiões do Brasil o distribuidor vende seus produtos;
- **Número de Clientes**, tanto o número de clientes ativos, quanto o número de clientes cadastrados de cada distribuidor;
- **Número de Vendedores**, diferenciando os vendedores internos, externos, o número de pessoas do televentas, quando houver, e, se for o caso, quantos vendedores atuam em cada região geográfica;
- **Número de Assistentes Técnicos**, ou seja, quantas pessoas possuem conhecimento técnico sobre o produto e prestam esse serviço de assistência ao usuário;
- **Mercados de Atuação**, identificando quais os mercados principais e a porcentagem de faturamento do distribuidor sobre cada um dos diferentes mercados;
- **Outros Produtos**, destacando os principais produtos comercializados e a porcentagem de faturamento do distribuidor sobre cada linha de produto, principalmente a parcela relativa aos selantes de silicone.

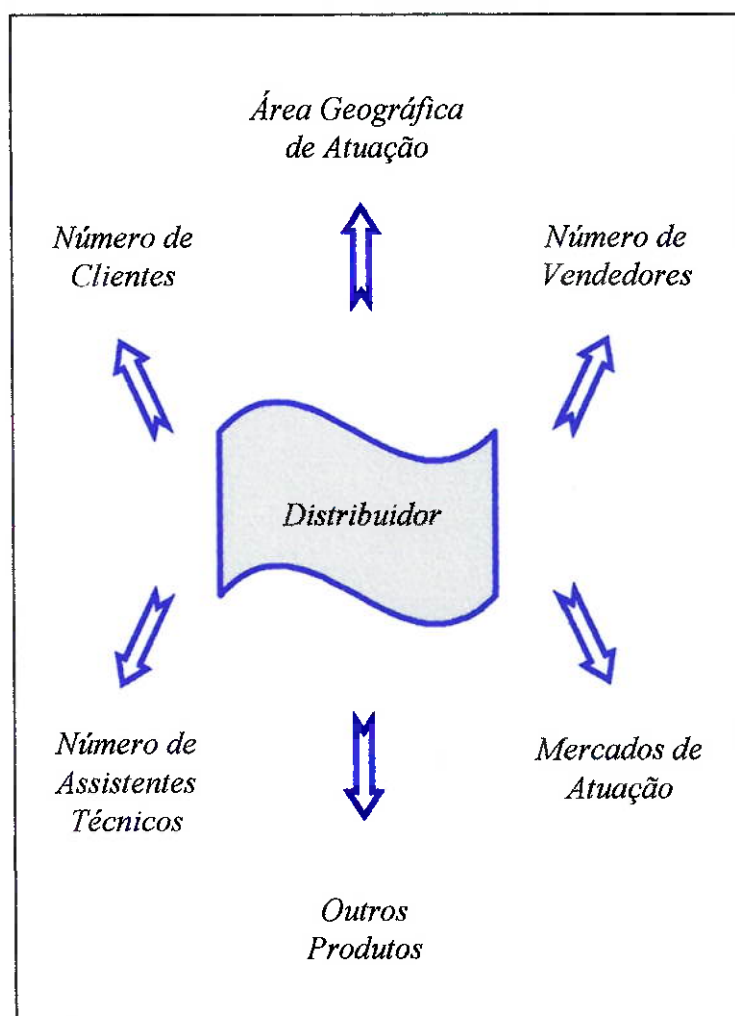


Figura 5.4. Avaliação Preliminar para a Pré-Seleção (Elaborada pela autora)

Com o levantamento desses dados, será possível obter uma Ficha de Avaliação Preliminar de cada distribuidor. O passo seguinte é analisá-las e identificar quais são os distribuidores que realmente não possuem estrutura mínima para ser um distribuidor dos selantes de silicone da Rhodia, como por exemplo, aqueles cuja equipe de vendas é muito pequena. Além disso, deve-se analisar quais distribuidores têm seus principais mercados de atuação relacionados à venda de silicone, pois quando isso não ocorre, dificilmente a venda dos produtos de silicone terá peso significativo no total do faturamento do distribuidor.

Esta etapa da metodologia já foi realizada na Rhodia. O levantamento de informações preliminar foi feito para 34 distribuidores de silicone de todo o Brasil. Para cada um deles foi preenchida uma Ficha de Avaliação Preliminar que, como já foi dito, está presente no Anexo 1. A partir da análise conjunta de todas as características observadas, foi possível fazer um corte inicial dos distribuidores que realmente estavam fora dos padrões desejáveis. Os distribuidores eliminados tinham as seguintes características:

- ✓ Área geográfica de atuação muito restrita, geralmente concentrada em uma determinada região de um estado brasileiro.
- ✓ Equipe de vendas muito pequena, geralmente com menos de cinco vendedores ou representantes.
- ✓ Falta de assistência técnica, ou seja, falta de pessoal com conhecimento técnico sobre os selantes de silicone.
- ✓ Empresas cujo mercado principal não tem relação com os selantes de silicone, ou seja, empresas cujos principais produtos comercializados atendem os mais diversos mercados não vinculados aos produtos feitos de silicone.

Com isso, foi possível fazer uma seleção ao cortar os distribuidores realmente fora dos padrões mínimos aceitáveis. Devem permanecer 15 distribuidores de um total de 34 e estes distribuidores pré-selecionados partem agora para a próxima etapa.

O tratamento que deve ser dado aos distribuidores que não foram pré-selecionados será visto posteriormente na fase de Implantação (Etapa 4 da metodologia de reestruturação do canal de distribuição dos selantes de silicone), ou seja, nenhuma decisão deve ser comunicada aos atuais distribuidores antes do final do processo. De qualquer forma, o próximo passo será uma análise muito mais profunda desses 15 distribuidores pré-selecionados.

5.4.2. Avaliação dos Distribuidores Pré-Selecionados

A avaliação dos distribuidores pré-selecionados deve ser completa e feita com muito cuidado. Esta etapa da metodologia ainda não foi realizada na Rhodia, mas está na sua fase inicial. O primeiro passo é formar um grupo que deve realizar pelo menos uma visita em cada um dos distribuidores pré-selecionados. Devem fazer parte deste grupo as pessoas da empresa que estão, de certa forma, envolvidas com os distribuidores. É recomendável que estejam presentes:

- ✓ os dois gerentes de mercado, para que possam avaliar o conhecimento de mercado dos distribuidores e sua atuação comercial;
- ✓ o responsável pelo atendimento interno de clientes, que deve avaliar a estrutura de vendas, desde o modo como são feitas as previsões até o cadastramento dos pedidos;
- ✓ o responsável pela área de crédito, que deve avaliar a saúde financeira do distribuidor;
- ✓ o responsável pela armazenagem dos produtos na fábrica, para avaliar as instalações físicas do distribuidor;
- ✓ e, se necessário, o gerente do "Negócio Silicone", para avaliar de forma ampla a estrutura da empresa e sua capacidade de agregar valor ao canal de distribuição dos selantes de silicone.

Para que este grupo faça uma boa avaliação de desempenho dos atuais distribuidores, deve-se seguir um procedimento que permita ao grupo avaliá-los e pontuá-los. Deste modo, faz-se necessária a elaboração de um questionário de avaliação e um critério de pontuação, que deve ser definido, de comum acordo entre as pessoas do grupo, antes do início das visitas.

O questionário de avaliação deve ser bastante abrangente, procurando entender o funcionamento da empresa de distribuição em detalhes e, assim, buscando traçar seu verdadeiro perfil. O modelo do questionário encontra-se no Anexo 2 e as principais questões a serem abordadas são:

➤ ***Estrutura Gerencial e Administrativa***

Questões relativas ao mercado de atuação, território atendido, número de clientes, número de funcionários, organograma funcional da empresa, autonomia dos funcionários, investimento em formação dos recursos humanos, planos de investimento da empresa, grau de informatização da empresa, entre outros.

➤ ***Gestão Financeira***

Dados relativos à saúde financeira da empresa, incluindo os dois últimos balanços com contas patrimoniais, demonstrativo de resultados, notas explicativas e ficha cadastral atualizada.

➤ ***Recursos Humanos***

Questões sobre o número de vendedores internos, externos, representantes, quantos deles possuem formação técnica, a forma de remuneração, premiações por objetivos, benefícios, programa de formação técnica e comercial.

➤ ***Política Comercial***

Procurar saber como funciona a área comercial, ou seja, restrições de venda, quais os tipos de embalagens mais vendidas, distribuição dos vendedores no território de atuação, ferramentas para promover vendas como telemarketing ou mala direta, frequência de propagandas em revistas ou publicações especializadas.

Além disso, deve-se entender como funciona esta política comercial, isto é, procurar saber se existe variação dos preços em função da quantidade

demandada pelo cliente e quais são os critérios avaliados pelo distribuidor para definir o preço de cada cliente, tais como volume de compra, fidelidade, promoção, entre outros.

➤ ***Competência Técnico-Comercial***

Questões relativas à sua atuação no mercado, tais como informações atualizadas dos clientes, condições de venda do concorrente, acompanhamento das vendas por segmento do mercado, prestação de serviços técnicos, capacidade de mapeamento de mercado, entre outros.

➤ ***Conscientização para a Qualidade***

Verificar se existe preocupação com a qualidade, como, por exemplo, se existe controle nos produtos que a empresa fraciona ou reembala. Deve-se também saber se existe laboratório para análise das especificações, se há registro do material analisado, se existe algum certificado ISO e como se dá o tratamento das reclamações dos clientes.

➤ ***Armazéns***

Perguntar sobre o local de armazenagem e procurar saber se é coberto, único ou independente, se dispõem de local isolado para estocar inflamáveis, se utiliza pallets na estocagem dos tambores, se o armazém possui ventilação adequada e dispositivos de segurança, entre outros.

➤ ***Estrutura Logística***

Questões sobre a existência de balanças para pesagem, aferição das balanças, número de empilhadeiras, descrição da frota própria, critérios para a contratação de transportadoras, disposição de sistema para atender os pedidos dentro do mesmo dia e seu funcionamento.

➤ ***Motivação para a linha Rhodia***

Questionar a participação da Rhodia no seu faturamento por linha de produto, se existem produtos complementares à gama dos produtos da

Rhodia e, principalmente, entender qual o interesse do distribuidor em assinar um contrato com a Rhodia.

➤ **Conscientização de Segurança e Meio Ambiente**

Questões relativas à preocupação com a segurança, tais como licença para funcionamento dos bombeiros, da Cetesb, política quanto ao uso de EPI's pelos operadores, exigência de treinamentos, credenciamento dos operadores de empilhadeira, existência de procedimento para atender emergências internas e externas, disponibilidade das fichas de segurança dos produtos nos postos de trabalho, tratamento das sobras de produtos oriundos de derramamentos, limpezas de tanques, entre outros.

Pode-se perceber que esse questionário é bastante abrangente e servirá para que as visitas não percam o foco, ou seja, o grupo formado deverá abordar todos os pontos do questionário durante a visita, com o objetivo de conhecer ao máximo o perfil do distribuidor.

A coleta de dados deve ser feita através de entrevistas com diretores, gerentes e demais funcionários da empresa de distribuição. O método de entrevista a ser utilizado deve ser o de *entrevista focada*, ou seja, os passos do questionário de avaliação devem ser seguidos, mas deve-se deixar o entrevistado falar abertamente sobre os tópicos. Os integrantes do grupo, ou seja, os entrevistadores, devem direcionar a abordagem de cada tópico. Caso o entrevistado comece a fugir do foco da pergunta ou assunto proposto, os entrevistadores devem redirecionar a entrevista, de modo que as respostas sejam realmente relacionadas aos tópicos relevantes.

Além das entrevistas, muitas informações devem ser obtidas através da conversa informal com os funcionários, durante a visita às instalações. Outra forma de conhecer melhor o modo de trabalho dos distribuidores é acompanhar um atendimento telefônico, a consulta dos sistemas de informação e o cadastramento dos pedidos. De modo geral, para cada tópico do Questionário de

Avaliação, os integrantes do grupo poderão analisar fatos observáveis durante a visita e confirmar ou não as respostas dos entrevistados.

Após a visita, as respostas do questionário devem ser redigidas de comum acordo entre os integrantes do grupo da visita, de modo que haja uma avaliação completa para cada um dos distribuidores pré-selecionados. A partir desta avaliação completa, será possível compará-los e pontuá-los, como será visto a seguir.

5.5. ETAPA 3 - Comparação e Escolha dos Distribuidores



Figura 5.5. Etapa 3 da metodologia para a reestruturação do canal de distribuição dos selantes de silicone (Elaborada pela autora)

Nesta etapa, serão escolhidos os melhores distribuidores para os selantes de silicone da Rhodia a partir das comparações das avaliações. Mas deve-se tomar cuidado ao comparar os diversos distribuidores pré-selecionados e ao tomar decisões levando em conta tantos aspectos diferentes. Os passos para uma tomada de decisão consciente serão vistos logo a seguir.

5.5.1. Critérios de Seleção

As comparações devem ser feitas seguindo uma metodologia bem definida, de modo a evitar julgamentos individuais subjetivos. O primeiro passo é identificar os principais pontos a serem comparados, ou seja, deve-se definir quais são os aspectos mais relevantes na escolha dos melhores distribuidores.

Vale lembrar que os intermediários devem executar diversas tarefas de distribuição para que o canal de distribuição fique mais eficiente, como pode ser observado na Figura 4.4. do *Capítulo 4 - Canais de Distribuição*. Deste modo, os critérios de seleção, que devem estar baseados no questionário de avaliação, devem também verificar se os intermediários têm a capacidade de realizar todas as tarefas necessárias. Levando-se em conta todos estes aspectos, pode-se destacar seis critérios de seleção:

A. Competência Técnico-Comercial

B. Gama de Produtos do Segmento

C. Infra-estrutura

D. Motivação da Linha Rhodia

E. Imagem e Ética

F. Performance Financeira

A próxima etapa é definir como os distribuidores serão pontuados nestes diferentes critérios e quais são os critérios mais importantes, para que então possa ser feita uma comparação justa entre eles.

5.5.2. Pontuação dos Distribuidores

Cada distribuidor deve ser pontuado em cada um dos seis itens apresentados, mas alguns deles são mais importantes que os outros. Assim, faz-se necessário uma ponderação dos critérios de seleção e, portanto, deve-se definir o peso de cada um deles:

<i>A. Competência Técnico-Comercial</i>	<i>(3)</i>
<i>B. Gama de Produtos do Segmento</i>	<i>(3)</i>
<i>C. Infra-estrutura</i>	<i>(2)</i>
<i>D. Motivação da Linha Rhodia</i>	<i>(2)</i>
<i>E. Imagem e Ética</i>	<i>(1)</i>
<i>F. Performance Financeira</i>	<i>(0)</i>

Os itens A e B são os mais importantes, pois os distribuidores devem, necessariamente, ter competência técnico-comercial e gama de produtos do segmento dos selantes para que possam desempenhar de modo eficiente seu papel no canal de distribuição. Esses dois critérios de seleção são, sem sombra de dúvida, pontos-chave para o intermediário ser realmente competente nas suas tarefas de distribuição dentro do canal.

Em relação ao item F, deve-se deixar claro que a performance financeira é um ponto muito importante a ser levado em conta, mas é um critério **eliminatório** e não **classificatório**. Isto quer dizer que a Rhodia fará uma análise de crédito a partir das contas patrimoniais, demonstrativos de resultados e demais informações dos dois últimos balanços para verificar a saúde financeira do distribuidor. Caso esta análise mostre que o distribuidor não se encontra dentro dos padrões mínimos exigidos pela Rhodia, ele deve ser

imediatamente descartado. Seguindo esta linha de raciocínio, seu peso deve ser zero, pois a empresa só será analisada nos demais critérios se tiver boa saúde financeira.

Definido os critérios de seleção e seus respectivos pesos, cabe ao grupo que deve realizar as visitas pontuar todos os distribuidores em seus diferentes critérios. Este grupo responsável pelas visitas deve ser composto por várias pessoas, como dito anteriormente no item 5.4.2. *Avaliação dos Distribuidores Pré-Selecionados*. Cada uma delas deve refletir sobre todos os pontos observados nas visitas e nas entrevistas e, baseados nos questionários de avaliação, eles devem dar suas notas nos seis critérios de seleção para cada um dos distribuidores.

Essa pontuação deve ser feita individualmente, sem que um influencie o outro nas notas a serem atribuídas. A Figura 5.4. mostra um exemplo do quadro a ser preenchido por cada um dos integrantes do grupo, pontuando os diversos distribuidores de 1 a 3 e, também, somando seus pontos totais.

Quais os critérios de pontuação?
Amplitude etc?
O que é "performance financeira"
razoável?

A partir dos quadros de cada integrante do grupo, deve-se calcular a média para chegar ao quadro com a pontuação final de cada um dos distribuidores. Vale lembrar que todos aqueles que obtiverem pontuação no item F (Performance Financeira) abaixo de dois estarão eliminados.

O próximo passo é comparar a pontuação final de cada empresa. Mas, antes disso, deve-se verificar quais os mercados de atuação de cada um, para que sejam comparados distribuidores que atuam na mesma região geográfica. Em outras palavras, existem distribuidores que possuem uma cobertura geográfica mais abrangente que outros, mas, de modo geral, cada um tem sua região de maior atuação. Portanto, a decisão sobre os melhores distribuidores de selantes deve estar baseada na pontuação de cada um, mas de modo a cobrir todo o território nacional.

Assim, com a Etapa 3, ficam definidos os melhores distribuidores dos selantes de silicone. Mas, o processo não termina aqui, pois os distribuidores selecionados devem concordar com as novas regras do canal de distribuição da Rhodia e, portanto, esses intermediários escolhidos são, por enquanto, apenas candidatos à "vaga" de intermediários dos selantes de silicone da Rhodia.

5.6. ETAPA 4 - Implantação

Nesta última etapa, a relação entre o produtor e os distribuidores deve ser definida e formalizada através de um contrato de distribuição, que terá a função de estabelecer as regras do canal. Este contrato deve ser padronizado e apresentado a todos os distribuidores escolhidos através da avaliação da Etapa 3. Uma vez analisado e aprovado, o distribuidor deve assinar o contrato com o produtor para ser reconhecido como intermediário do canal dos selantes de silicone da Rhodia.



Figura 5.7. Etapa 4 da metodologia para a reestruturação do canal de distribuição dos selantes de silicone (Elaborada pela autora)

O contrato de distribuição deve definir os papéis a serem desempenhados pelos membros do canal, ou seja, devem ser definidos os direitos e deveres da Rhodia e de seus distribuidores. Deste modo, no contrato devem estar estabelecidos diversos pontos importantes, dentre eles as obrigações de ambas as partes, responsabilidades, formas de comercialização, quantidades e condições de fornecimento, propaganda e utilização de marcas, assistência técnica e avaliação de desempenho. Além disso, existem alguns pontos importantes que devem estar presentes no contrato e que estão destacados a seguir:

➤ ***Exclusividade de distribuição***

Os distribuidores devem ser exclusivos da Rhodia, isto é, eles devem comercializar produtos complementares, mas não podem distribuir selantes de silicone de outros fornecedores.

Esta regra faz sentido quando se refere ao membro do canal imediatamente após ao produtor. No caso dos selantes de silicone da

Rhodia, existe mais de um intermediário no canal de distribuição antes de se atingir o consumidor final e, nesses casos, a relação de exclusividade com os demais membros do canal é mais difícil de ser estabelecida, pois trata-se, daí, de um mercado verdadeiramente varejista.

➤ ***Definição de território de atuação***

Os distribuidores podem comercializar os selantes de silicone da Rhodia apenas em uma determinada região compreendida por determinados estados. Isto significa que a venda dos produtos só pode ocorrer dentro de um território estipulado, mas, por outro lado, a Rhodia poderá nomear mais de um distribuidor na mesma região.

Como foi dito no item 5.4. *Etapa 2: Pré-Seleção e Avaliação dos Distribuidores*, o ideal é que haja um número mínimo e suficiente de distribuidores em cada território, de modo que o produtor tenha controle sobre os intermediários que fazem parte do canal.

➤ ***Definição de metas***

Outro ponto importante que deve estar no contrato de distribuição é o estabelecimento anual de metas de volume e estratégia de vendas, que deverá assegurar o máximo de participação dos selantes de silicone no mercado. O estabelecimento dessas metas deve ser feito após um estudo sobre o mercado regional de cada distribuidor.

Em linhas gerais, deve-se calcular o volume mínimo a ser vendido por cada distribuidor para compensar a "perda" dos demais distribuidores não selecionados, de modo que a margem bruta da Rhodia não seja alterada. Este cálculo deve levar em conta os preços praticados em cada região do Brasil e servirá de base para a definição de metas de vendas para cada distribuidor selecionado.

O monitoramento dos resultados deve ser feito através de relatórios que serão melhor explicados a seguir.

➤ **Relatórios**

Os distribuidores devem enviar à Rhodia, mensalmente, dois tipos de relatórios: o RELATÓRIO DE VENDAS, que deve informar o produto vendido, o cliente que o comprou e a quantidade vendida (seu modelo encontra-se no Anexo 3); e o RELATÓRIO SOBRE OS CLIENTES, que deve conter informações sobre o comportamento técnico dos selantes de silicone, comportamento dos concorrentes, política de preços, pedidos perdidos e suas razões e solicitações técnicas feitas pelos seus clientes (seu modelo encontra-se no Anexo 4).

➤ **Níveis de Rentabilidade**

Em relação aos resultados, deve existir um acompanhamento detalhado da rentabilidade dos distribuidores, de modo que seja possível avaliar a política em curso e corrigir os eventuais desvios. Este acompanhamento faz-se necessário para que a relação entre distribuidores e fornecedor seja duradoura e saudável, pois é preciso que os dois elos tenham resultados satisfatórios que permitam a continuidade de seus negócios.

Além disso, a principal fonte de motivação do distribuidor é a percepção de que o fabricante reconhece suas necessidades e procura auxiliá-lo a atingir seus objetivos. Não se pode esquecer que, como o fabricante, um distribuidor é uma empresa que precisa ter níveis aceitáveis de rentabilidade.

A partir do momento que todos os contratos forem assinados, cabe à Rhodia descontinuar os demais distribuidores que não farão mais parte deste nível do canal de distribuição, ou seja, estas empresas devem, a partir de então, comprar os selantes de silicone de um dos distribuidores escolhidos. A decisão de rompimento só deve ser comunicada no final do processo de reestruturação do canal de distribuição. Mesmo assim, deve-se dar um prazo em torno de dois meses para o desligamento total, pois, em muitos casos, os selantes de silicone da Rhodia representam grande parcela de faturamento dessas empresas. Este

processo de desligamento dos distribuidores não selecionados é complicado e cabe à Rhodia conduzir esta transição de forma cautelosa.

5.7. Cronograma da Metodologia

Como foi visto até aqui, a metodologia para a reestruturação do canal de distribuição dos selantes de silicone da Rhodia está dividida em quatro etapas distintas. É necessário definir um cronograma com a duração de cada uma das etapas, de modo a acompanhar o desenvolvimento do processo de reestruturação do canal de distribuição.

➤ ETAPA 1 - Reflexão sobre a Problemática

A Etapa 1 é uma fase muito importante para o processo de reestruturação. Nesta etapa deve ser feita uma análise profunda sobre os principais problemas que a rede de distribuição enfrenta e devem ser detectados todos os seus pontos fracos. No caso dos selantes da Rhodia, a previsão de duração desta etapa era de um mês, mas, na verdade, foi necessário mais tempo.

A reflexão e a discussão dos problemas foi feita entre as pessoas mais envolvidas na distribuição, ou seja, foram necessárias várias reuniões entre alguns dos integrantes do grupo de avaliação dos distribuidores, isto é, os gerentes de mercado, o responsável pelo atendimento interno dos clientes e distribuidores e, também, o gerente do "Negócio Silicone".

Paralelamente à reflexão sobre a problemática, foi feita uma reflexão sobre o sistema futuro de distribuição, onde foi discutido entre as mesmas pessoas qual o tipo de relacionamento que a Rhodia gostaria de ter com seus distribuidores e quais as competências que deveriam ser exigidas de cada distribuidor. Esta reflexão, que também faz parte da Etapa 1 da metodologia, foi feita em conjunto com a reflexão estratégica sobre a problemática e estas discussões duraram em torno de **dois meses**.

➤ **ETAPA 2 - Pré-Seleção e Avaliação dos Distribuidores Pré-Selecionados**

A etapa de pré-seleção dos distribuidores só pode ser iniciada com o fim da Etapa 1, pois só então já está claro qual o perfil do distribuidor buscado pela Rhodia. Para a pré-seleção, faz-se necessária uma pré-avaliação que consiste no levantamento de informações preliminares sobre cada distribuidor. Esta etapa foi realizada na Rhodia e sua duração foi dentro do prazo estipulado inicialmente: **duas semanas**.

Ainda dentro desta etapa, deve ser feita uma avaliação profunda de cada um dos distribuidores pré-selecionados e isso ainda não foi feito na Rhodia. Para isso, será formado um grupo, como explicado no item 5.4.2., que deverá realizar pelo menos uma visita em cada um dos distribuidores pré-selecionados. Como os integrantes do grupo não podem dedicar todo o seu tempo ao processo de avaliação dos distribuidores, estima-se que sejam feitas no máximo três visitas por semana. Foram 15 os distribuidores pré-selecionados e isto significa que serão necessárias em torno de **seis semanas** para a conclusão destas visitas de avaliação.

➤ **ETAPA 3 - Comparação e Escolha**

Nesta etapa serão definidos os critérios de seleção dos distribuidores e o peso de cada um deles, para que seja feita a pontuação de cada distribuidor. Como explicado no item 5.5.2., a pontuação final é uma média das notas individuais de cada integrante do grupo. A partir das notas, deve ser feita uma comparação entre eles e, então, são escolhidos os melhores distribuidores. A duração desta etapa é estimada em **duas semanas**.

➤ **ETAPA 4 - Implantação**

Nesta última etapa, a relação entre o produtor e os distribuidores será formalizada através de um contrato de distribuição. Para isso, é necessário um prazo para que o distribuidor selecionado analise o contrato e concorde com as regras estabelecidas.

A elaboração do contrato de distribuição deve ser feita pela área jurídica da Rhodia, paralelamente à avaliação dos distribuidores, e deve durar por volta de **um mês**, uma vez que todas as cláusulas devem ser analisadas e discutidas com cuidado.

A seguir, deve-se estimar um prazo para o entendimento e consenso sobre todas as cláusulas do contrato, uma vez que o contrato de distribuição define os papéis a serem desempenhados pelos membros do canal. As discussões e as assinaturas dos contratos entre a Rhodia e seus distribuidores devem ocorrer dentro de **um mês**.

➤ **Descontinuação dos distribuidores não selecionados**

A decisão de rompimento com os demais distribuidores que não farão mais parte do canal de distribuição da Rhodia deve ser feita com cautela após a assinatura do contrato com os distribuidores selecionados. Isto significa que deve ser dado um prazo de pelo menos **dois meses** para o desligamento total, pois, como dito no item 5.6., a Rhodia pode representar grande parcela do faturamento dos distribuidores que serão descontinuados, o que torna o processo de rompimento relativamente complicado.

A Figura 5.8. representa graficamente a duração de cada fase e a previsão de conclusão do processo de reestruturação.

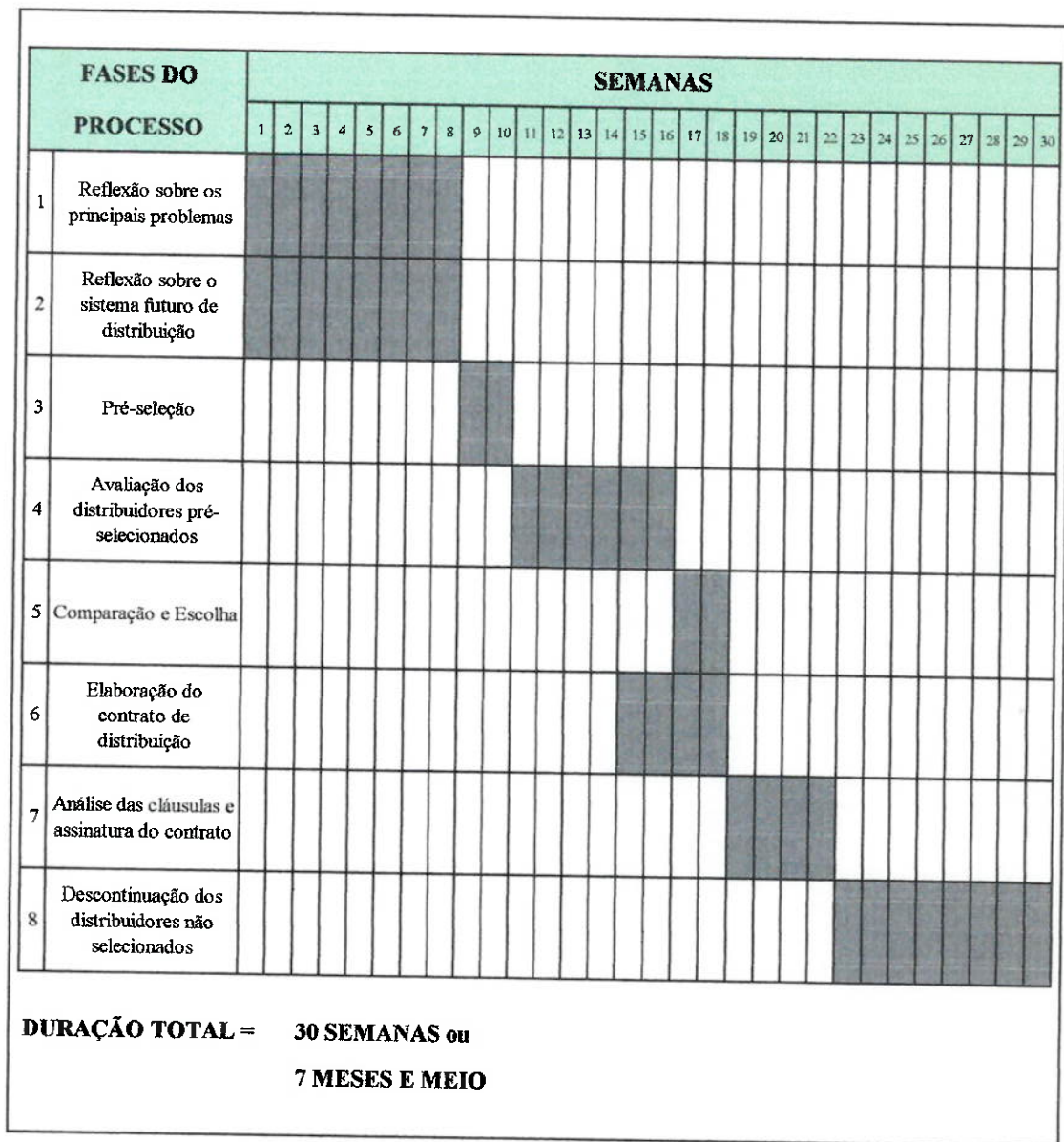


Figura 5.8. Cronograma do Processo de Reestruturação do Canal de Distribuição (Elaborada pela autora)

5.8. Política e Capacitação dos Distribuidores

As regras que definem a política de distribuição definem os direitos e os deveres do produtor e dos intermediários. Um ponto que deve ser destacado é o suporte que a Rhodia deve dar aos seus distribuidores. Deste modo, cabe tanto ao fornecedor quanto aos distribuidores estabelecer um plano contínuo de formação, reciclagem e treinamento das forças de venda.

O distribuidor precisa identificar suas necessidades de suporte e negociar com o distribuidor. No entanto, é atribuição do fornecedor preparar um plano básico de treinamento no laboratório de aplicações para desenvolver junto à força de vendas dos seus distribuidores a capacidade de responder às solicitações básicas dos clientes finais. Outra forma de fazer o mesmo é a distribuição de literatura técnica específica, não só relacionada ao produto em si, mas às suas principais aplicações.

Além do suporte contínuo como o descrito até aqui, é reconhecidamente uma forma de valorizar os canais de distribuição a introdução de novos produtos tão logo eles estejam disponíveis para a comercialização. Em breve, a Rhodia estará lançando dois produtos com a Tecnologia Rhodalis. Esta nova tecnologia traz produtos à base de água que não desprendem qualquer produto químico durante a reticulação, são de uso mais fácil e rápido que os produtos tradicionais, toda a limpeza posterior da mão e das ferramentas é feita apenas com água, aderem a superfícies úmidas e tem ainda uma série de inovações tecnológicas. Enfim, uma linha de produtos exclusiva da Rhodia, protegida por patente, e que representa uma nova geração de produto.

O plano de lançamento contempla a disponibilização do produto na rede de distribuidores. Aliás, durante o projeto de lançamento, alguns distribuidores mais atuantes nos segmentos aos quais o produto será destinado, devem ser consultados sobre alguns aspectos da introdução do produto no mercado.

5.9. Verificação de Resultados

Como visto até aqui, a reestruturação do canal de distribuição é um processo que envolve várias etapas distintas e busca selecionar os melhores distribuidores para fazerem parte do canal de distribuição dos selantes de silicone da Rhodia. Entretanto, cabe à Rhodia verificar se os objetivos desta reestruturação estão sendo atingidos.

A avaliação de performance dos distribuidores deve ser feita através do acompanhamento mês a mês dos relatórios dos distribuidores. O Relatório de Vendas informa os volumes vendidos de cada produto a cada cliente, como está mostrado no Anexo 3, e o Relatório sobre os Clientes informa o comportamento técnico dos selantes, a política de preços, os pedidos perdidos e as solicitações técnicas feitas pelos seus clientes, como está mostrado no Anexo 4. A partir destes dois relatórios, surgem alguns indicadores que tornam-se extremamente úteis quando analisados mensalmente. São eles:

- *Comparação do volume real comprado com o volume previsto de compra pelo distribuidor no mês.*

Este tipo de indicador revela o grau de precisão das previsões feitas pelo distribuidor. Assim, pode-se verificar se o distribuidor está cumprindo a sua previsão inicial em cada mês.

- *% de cumprimento das metas*

A partir dos dados de volumes vendidos pelo distribuidor no mês, pode-se acompanhar a evolução das vendas dos distribuidores e, deste modo, pode-se verificar se as metas pré-definidas no contrato estão sendo atingidas.

- *Número de pedidos perdidos no mês*

É uma informação importante, pois mostra quantas vezes houve cotação de preço, mas não houve venda. Este indicador mede quantos pedidos foram

perdidos para a concorrência no mês. Às vezes, o distribuidor ainda pode saber para quem o pedido foi perdido e por qual valor.

➤ *% de sucesso de vendas*

Este indicador é decorrente do número de pedidos perdidos, pois mostra a porcentagem de vendas bem sucedidas, ou seja, de todas as cotações feitas, quantas resultaram em vendas.

➤ *% de adequação em relação aos relatórios mensais*

O objetivo deste indicador é saber se todos os distribuidores estão enviando mensalmente à Rhodia os relatórios que foram definidos no contrato com todas as informações necessárias.

Além do acompanhamento dos dados fornecidos pelos distribuidores através dos relatórios e dos indicadores de performance, deve existir uma pessoa que faça visitas aos distribuidores com uma certa periodicidade. Estas visitas são importantes, pois deixam o produtor a par dos problemas do distribuidor e, ao mesmo tempo, possibilitam que o produtor dê o suporte técnico-comercial necessário. Além disso, as visitas regulares permitem que a Rhodia aprofunde seu conhecimento de mercado e elas são fonte de motivação do distribuidor, uma vez que, de certa forma, elas mostram que o produtor reconhece a importância dos distribuidores no canal de distribuição e procura ajudá-los a atingir seus objetivos.

Todo este acompanhamento de performance dos distribuidores, através de diversos meios de obtenção de informação, possibilitará à Rhodia verificar a eficiência do seu canal de distribuição. Isto significa que será possível analisar a contribuição dos intermediários ao canal de distribuição e as vantagens obtidas com cada um deles.

5.10. Políticas e Diretrizes da Distribuição Rhodia

Toda esta metodologia de reestruturação do canal de distribuição deve estar baseada em alguns conceitos que irão definir as **DIRETRIZES PARA O GERENCIAMENTO DA DISTRIBUIÇÃO DOS SELANTES DE SILICONE DA RHODIA**. Esses conceitos são mostrados a seguir:

- Os distribuidores devem ser considerados uma extensão da força técnica comercial do produtor.
- Os clientes estratégicos definidos para o *business* silicones devem ser atendidos diretamente pela Rhodia.
- O *business* silicones tem a responsabilidade de manter um número mínimo e suficiente de distribuidores para atender seus clientes considerando os seguintes critérios:
 - Sempre que possível, para uma determinada região, deve existir uma alternativa de atendimento aos clientes. Neste sentido, um único distribuidor na região não é desejável.
 - O distribuidor deve ser especializado no seu mercado alvo, mesmo que ele atue também em outros mercados.
 - O distribuidor deve ter uma atuação destacada na região alvo.
- A indicação de um novo distribuidor para o *business* silicones, além dos critérios acima, deve ser submetida a uma avaliação nos moldes da Etapa 2 da metodologia, descrita no item 5.4.2. *Avaliação dos Distribuidores Pré-Selecionados*.
- O contrato formal com o distribuidor deve ser obrigatório. Não devem ser iniciados relacionamentos informais em caráter de revenda.

Outro ponto importante que deve ficar claro para a Rhodia é o **GERENCIAMENTO DO CONTRATO DE DISTRIBUIÇÃO**:

- O gerenciamento do contrato de distribuição inclui:
 - Atualização dos anexos relativos aos produtos, às especificações técnicas e às fichas de segurança dos produtos.
 - Atualização da lista de preços dos selantes de silicone.
 - Formas de propaganda e utilização de marcas relativas aos produtos.
 - Acompanhamento dos relatórios que os distribuidores devem enviar mensalmente à Rhodia, conforme explicado no item 5.9. *Verificação de Resultados*.
 - Avaliação de performance dos distribuidores através de alguns indicadores definidos no item 5.9. *Verificação de Resultados*.
- O gerente de mercado da Rhodia deve ter a responsabilidade de analisar o atendimento dos clientes especiais. Dependendo do caso, a Rhodia deve encaminhar seus clientes diretos para o atendimento via distribuidores.
- A margem (%) deve constar no contrato de distribuição e deve ser estabelecida de comum acordo entre o distribuidor e a Rhodia e, de forma a remunerar corretamente o distribuidor e, assim, permitir a operação saudável para o desenvolvimento e manutenção da participação da Rhodia no mercado.
- A margem (%) por produto servirá de orientação para a formação da política de preços da Rhodia, que deve ser obrigatoriamente a mesma para os distribuidores de uma determinada região. Isso deve ocorrer para que um não leve vantagem sobre o outro, além de facilitar o contato do dia-a-dia.
- Os relatórios mensais dos distribuidores devem permitir o acompanhamento dessa margem, pois será possível calcular o preço médio praticado através da divisão do faturamento bruto pela quantidade vendida mensalmente.

Além disso, é importante saber em quais circunstâncias pode haver **RESCISÃO DE CONTRATO** e quais as penalidades para cada uma das partes:

- O contrato apresenta diversas cláusulas que definem os direitos e deveres da Rhodia e de seus distribuidores. Qualquer infração a estas cláusulas devem ser sanadas dentro de um prazo estipulado, por exemplo dez dias, a partir da notificação para tal finalidade. A constatação de mau desempenho por parte do distribuidor dará à outra parte o direito de rescindir imediatamente o contrato.
- Se o distribuidor deixar de efetuar o pagamento de algum dos fornecimentos no prazo estipulado, a Rhodia poderá deixar de efetuar os demais fornecimentos previstos ou rescindir de pleno o contrato com os encargos previstos.
- Qualquer uma das partes poderá rescindir o contrato, livre de ônus, quando a outra parte requerer concordata ou tiver sua falência decretada ou sofrer qualquer tipo de sanção governamental que abale ou prejudique sua credibilidade e idoneidade, em especial, as relacionadas ao meio ambiente.
- Com o fim do contrato, o distribuidor deixará imediatamente de atuar como distribuidor dos produtos da Rhodia, obrigando-se a cumprir suas obrigações com os clientes até o encerramento do estoque.

Por fim, definidos os distribuidores que farão parte do canal de distribuição dos selantes de silicone e definidas as *Políticas e Diretrizes da Distribuição da Rhodia*, cabe à Rhodia agora gerenciar seu canal de distribuição da melhor forma, para que ele se torne sólido e eficiente. O canal de distribuição representa um compromisso de longo prazo e deve ser reestruturado baseado na relação de parceria entre seus membros.

CAPÍTULO 6

Conclusão

6. CONCLUSÃO

Neste trabalho, foi possível analisar a fundo a grande maioria dos problemas encontrados no sistema de distribuição dos selantes de silicone da Rhodia. Para acabar com esses problemas é necessário que ocorra uma reestruturação do canal de distribuição atual. Os distribuidores não devem ser revendedores, mas sim uma extensão da força técnico comercial da Rhodia e, com isso, torna-se possível gerar vantagens competitivas através do canal de distribuição.

Como foi visto ao longo do trabalho, a segmentação do mercado dos selantes de silicone é relativamente complexa, uma vez que o mercado é muito pulverizado. Conseqüentemente, o processo de reestruturação do canal de distribuição não é uma tarefa simples.

A metodologia desenvolvida neste trabalho mostra como a reestruturação pode ocorrer de forma bastante objetiva. Esta metodologia está baseada, principalmente, em conceitos de canais de comercialização, tais como a teoria sobre a relação entre os membros do canal de distribuição e a contribuição que cada um deve dar para que os objetivos da distribuição sejam atingidos. Esses conceitos estão relacionados ao planejamento estratégico como um todo, uma vez que envolvem segmentação de mercado e estratégia de comercialização de produtos. Além disso, a definição dos canais de distribuição está claramente ligada à administração de serviços, uma vez que o canal será parte integrante da estrutura de prestação de serviços. Deste modo, o canal de distribuição deve ser necessariamente bem planejado e eficiente para que seus participantes agreguem o valor esperado ao canal.

A Figura 6.1. mostra um esquema de todos os passos e etapas envolvidas no processo de reestruturação dos selantes de silicone.

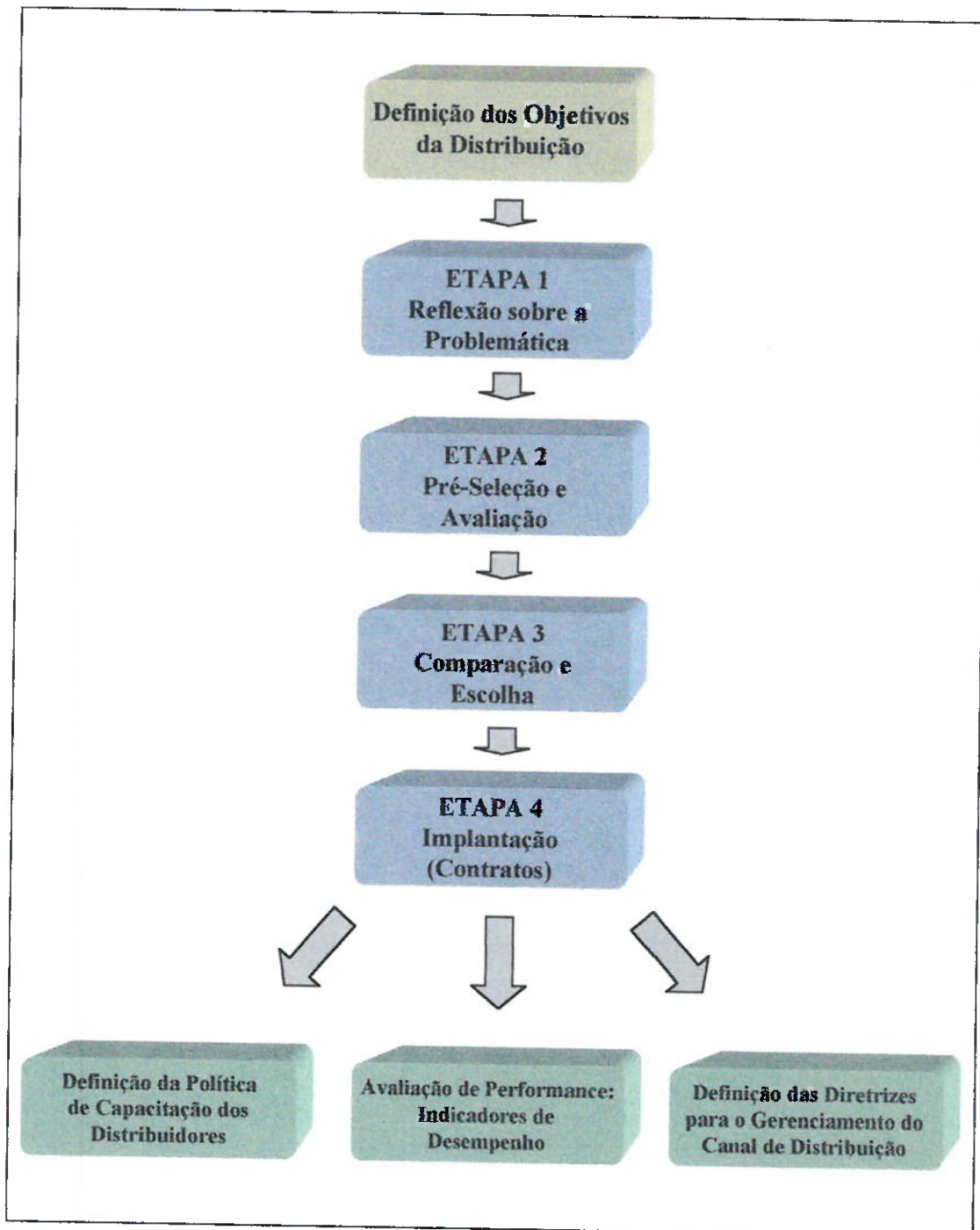


Figura 6.1. Resumo dos Passos e Etapas do Processo de Reestruturação do Canal de Distribuição (Elaborada pela autora)

A elaboração de uma metodologia, que mostra passo a passo como deve ser feito para reestruturar o canal de distribuição da Rhodia, pode também ser aplicada a outras empresas que encontram problemas em seus canais de distribuição. No caso da Rhodia, o processo de reestruturação está em andamento e o próximo passo é finalizar as avaliações dos distribuidores já pré-selecionados.

A metodologia permite que os esforços sejam direcionados para atingir os objetivos, sem perder o foco do trabalho. Em geral, a avaliação de desempenho dos distribuidores apresenta certo grau de subjetividade, mas esta metodologia procura evitar ao máximo que o julgamento individual dos participantes do processo de avaliação seja o único fator de decisão.

Os principais benefícios que a metodologia desenvolvida neste trabalho pode propiciar ao canal de distribuição da empresa são:

➤ **Definir regras do canal de distribuição**

A definição de regras permite o gerenciamento dos conflitos, definindo os critérios de atuação, as responsabilidades e os direitos do fabricante e de seus distribuidores.

➤ **Ganhar competitividade no mercado**

Isto torna-se possível pois os distribuidores selecionados têm como meta aumentar seus volumes de venda na região, o que significa redução de custos e, conseqüentemente, aumento de competitividade.

➤ **Aumentar o conhecimento específico de mercado**

Um canal de distribuição bem estruturado e eficiente possibilita ao produtor conhecer melhor os usuários finais de seus produtos, obtendo as informações necessárias para determinar as necessidades, expectativas e grau de satisfação dos consumidores em relação aos seus produtos e serviços. Deste modo, há um aumento do controle e do conhecimento específico o mercado de atuação.

➤ **Acompanhar a evolução dos indicadores de performance dos distribuidores**

Estes indicadores permitem monitorar o grau de adequação dos intermediários do canal e mostram se as regras estão sendo cumpridas por cada um deles. Com a definição das regras de relacionamento entre os membros do canal, espera-se que o trabalho dos distribuidores selecionados torne-se mais eficiente.

➤ **Realizar auto-avaliação do sistema**

A partir das informações sobre o desempenho dos membros do canal de distribuição, o produtor pode avaliar a performance do canal como um todo e efetuar os ajustes necessários.

➤ **Reconhecer a importância de cada membro do canal de distribuição**

Com a reestruturação do canal de distribuição, ficam determinadas as tarefas que cada participante do canal deve desempenhar, determinando a contribuição de cada um para o canal de distribuição. Isto significa que todos os membros do canal são importantes para o sucesso da distribuição. Deste modo, deve existir uma relação de parceria entre eles, visando o desenvolvimento do negócio como um todo, pois o sucesso do negócio reflete diretamente na lucratividade que a parceria pode proporcionar. O reconhecimento da importância dentro do canal e bons níveis de rentabilidade são a principal fonte de motivação dos participantes do canal de distribuição.

Por fim, é importante ressaltar que a seriedade no cumprimento da política de distribuição, com regras claras que estabelecem direitos e deveres para fornecedor e distribuidor é a melhor forma de valorizar o canal de distribuição e, deste modo, atingir os objetivos da empresa.

BIBLIOGRAFIA

- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4.ed. São Paulo, Atlas, 1995.
- COREY, E. Raymond. *Industrial marketing: cases and concepts*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1976.
- STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adel I. *Marketing channels*. 4.ed. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1992.
- ROSENBLOOM, Bert. *Marketing channels: a management view*. 5.ed. Fort Worth, Dryden Press, 1995.
- ROSENBLOOM, Bert. *Marketing functions and the wholesaler-distributor: achieving excellence in distribution*. Washington, D.C., Distribution Research and Education Foundation, 1987.
- WOILER, S.; MATHIAS, W. F. *Projetos: planejamento, elaboração e análise*. São Paulo, Atlas, 1996.
- JACKSON, Donald M.; D'AMICO, Michael F. Products and markets served by distributors and agents. *Industrial Marketing Management*, v.18, p.33, 1989.
- NARUS, James A.; ANDERSON, James C. Industrial distributor selling: the roles of outside and inside sales. *Industrial Marketing Management*, v.15, p.62, 1986.
- LAZARUS, Charles Y. The retailer as a link in the distribution channel. *Business Horizons*, p.95-98, Feb.1961.
- MAHIN, Philip W. *Business to business marketing: strategic resource management and cases*. Boston, Allyn and Bacon, 1991.

ANEXO 1

ANEXO 1: Ficha Preliminar de Avaliação dos Distribuidores

Nome do Distribuidor:		
Dados Financeiros (últimos 12 meses => de Jul/97 a Jun/98)		
Volume (Kg):	Faturamento (US\$):	Margem Bruta (US\$):
Dados Gerais		
Pessoa de Contato:	Telefone:	Localidade:
Área Geográfica de Atuação:		
Número de Faturas Emitidas pela Rhodia:		
Número de Clientes (Cadastrados e Ativos):		
Número de Vendedores:		
Número de Assistentes Técnicos:		
Principais Mercados de Atuação:		
Outros Produtos Comercializados:		
Observações:		

ANEXO 2

ANEXO 2: Questionário de Avaliação dos Distribuidores Pré-Selecionados

Nome do Distribuidor:

Representantes da Rhodia: (Gerente de Mercado 1)
(Gerente de Mercado 2)
(Responsável pelo Atendimento Interno)
(Responsável pela Área de Crédito)
(Responsável pela Armazenagem)
...

Representantes do Distribuidor: (Diretor Comercial)
(Diretor Técnico)
...

Data da Avaliação:

I - ESTRUTURA GERENCIAL E ADMINISTRATIVA

1. Geral

1.1. Linha de produtos que atua / Mercados atendidos

1.2. Empresas Fornecedoras (tempo de fornecimento)

1.3. Território atendido / Número de clientes

2. Efetivo

Número total de funcionários:

Número de funcionários na área de vendas:

3. Composição Acionária

Nome / Empresa

Participação

4. Organograma Funcional

4.1 Empresa

4.2 Departamento comercial / técnico

4.3 Estrutura Industrial (Fracionamento / Misturas)

5. Há definições de limites (autonomia) para as pessoas envolvidas nas negociações? Quais os critérios?

6. A empresa tem investido na formação / atualização gerencial dos funcionários? De que forma?

7. Quais os planos de investimentos da empresa? (Investimentos/Valor/Prazo)

8. Continuidade da gestão empresarial: Há um plano de sucessão elaborado?
Qual é o plano?

9. A empresa dispõe de equipamentos de informática? máquinas/modelos

10. Quais as aplicações atuais?

11. Quais as aplicações que pretendem explorar?

12. Outras informações relevantes

II - GESTÃO FINANCEIRA

(Anexar os dois últimos balanços ou balancetes: contas patrimoniais, demonstrativo de resultados, notas explicativas e ficha cadastral atualizada)

Estrutura econômico-financeira de balanço: Risco Crédito

Finanças: Capital de Giro

Rentabilidade: Reinvestimento

Cadastro: Conceito no mercado

Relacionamento:

III - RECURSOS HUMANOS

1. Número de vendedores externos:
2. Número de vendedores internos:
3. Número de Representantes / Corretores:
4. Número total de Funcionários:
5. Quais os critérios para seleção dos vendedores?

6. Número de vendedores externos com formação técnica (nível superior / 2^o grau / especialidade)

7. Tempo médio de casa dos vendedores externos:

8. Qual a forma de remuneração para os vendedores externos?

9. Existem premiações por objetivos? Quais os critérios?

10. Quais os benefícios oferecidos aos vendedores?

11. Existe um programa de formação técnico e comercial?

12. Outras informações relevantes

IV - POLÍTICA COMERCIAL

1. Existe alguma restrição / discriminação nas vendas em função de volumes?

Trabalham com quais embalagens?

2. Das vendas totais realizadas em 1997:

_____ % Linha própria (misturas / outros)

_____ % Reembalados

_____ % em tambores (bombonas)

_____ % em containers

_____ % granel

_____ % pedidos atendidos inferiores a 1.000 Kg

3. Há outros escritórios de vendas ou depósitos em outras praças do território de atuação?

4. Qual a distribuição dos vendedores no território de atuação?

5. Que ferramentas dispõe para promover as vendas? (telemarketing / mala direta / etc.) Quais os critérios adotados? (segmentos / produtos / etc.)

6. Realiza propaganda em revistas/publicações especializadas? Qual a frequência?

7. Participa de eventos? Quais?

8. Outras informações relevantes

V - COMPETÊNCIA TÉCNICO-COMERCIAL

1. Quais informações, atualizadas, constam das fichas dos clientes?

2. Identifica negócios perdidos com nome e condições de venda do concorrente?

3. Realiza acompanhamento das vendas por segmentos de mercado? Quais os recursos utilizados?

4. Os vendedores dispõem da relação de produtos de concorrentes que podem ser substituídos pelo produto do fornecedor?

5. Os vendedores conhecem a aplicação do cliente, identificando-a nos relatórios de vendas?

6. Outras informações relevantes

Diferencial de serviços (segundo a visão do Distribuidor) - "O que você faz melhor que seus concorrentes?"

Principais Concorrentes:

Capacidade de mapeamento de mercado:

VI - CONSCIENTIZAÇÃO PARA QUALIDADE

1. Há técnicos no quadro de funcionários? Quais os níveis e especialidades?

2. Quais as atribuições dos técnicos?

3. Dispõe de laboratório com capacidade para realizar análises constantes das especificações dos produtos dos fornecedores?

4. Quais os controles realizados nos produtos que fraciona / reembala?

5. Mantêm registros?

6. Qual o grau de conhecimento da norma ISO-9000?

7. Emite certificado ou laudos de qualidade?

8. Como são tratadas as reclamações dos clientes?

9. Outras informações relevantes

VII - POSTO DE FRACIONAMENTO

1. Dispõe de local próprio para envase? Coberto? Segregação inflamável?

2. As linhas dos tanques ao posto de carregamento são individuais? Bicos comuns? Os materiais são compatíveis?

3. As linhas / bicos de envase são identificados?

4. O conjunto balança / tambor / tubulações são aterradas?

5. O local de envase possui dique ou valetas para contenção de derramamentos?

6. As instalações elétricas são a prova de explosão?

7. Os postos de trabalho apresentam sinalizações visíveis relacionadas aos produtos manipulados? Possuem equipamentos de segurança como chuveiros de emergência, lavador de olhos, EPI's a disposição dos operadores?

8. Dispõem de manual de procedimentos? Este manual está a disposição dos operadores?

9. Outras informações relevantes

VIII - ARMAZÉNS

1. O local é coberto para estocagem de embalagens e produtos envasados?
Local único ou independente?

2. Dispõe de local isolado para estocar inflamáveis?

3. A disposição do estoque leva em consideração a compatibilidade química entre os produtos e embalagens?

4. Utiliza pallet na estocagem de tambores / bombonas e sacarias? Possui máquina para cintar tambores?

5. Os armazéns possuem ventilação adequada? Dispõem de dispositivos de segurança? Quais?

6. Outras informações relevantes

IX - ESTRUTURA PARA FORMULAÇÕES

1. Qual as linhas de produtos próprios atuais (misturas/outros)? Produto / Capacidade / Produção 1997 / Ociosidade

2. Estas unidades são exclusivas ou polivalentes?

3. A empresa possui laboratório para desenvolvimento e análise destas formulações?

4. Quais os testes realizados para controle do processo / especificação e quais equipamentos utilizados?

5. Qual o procedimento para ajuste das formulações à especificação?

6. Motivação para fracionar e revender produtos da Rhodia. Já fraciona para terceiros (Industrialização)? Quais produtos?

X - ESTRUTURA LOGÍSTICA

1. Possui balança para pesagem dos carros-tanque? Qual a capacidade?

2. Realiza as pesagens em terceiros?

3. Qual a frequência de aferição das balanças? Possui registros?

4. Possui empilhadeiras?

5. Dispõe de frota própria para retirada e fornecimentos? Qual a frota?

6. Caso não possua frota própria, possui critérios para a contratação de transportadoras para carga seca? Utiliza exclusivamente transportadoras credenciadas pela Fornecedora?

7. Quais as transportadoras contratadas normalmente?

8. Dispõe de sistema para atender os pedidos dentro do mesmo dia do tipo plantão permanente? Como funciona?

9. Outras informações relevantes

XI - MOTIVAÇÃO PARA A LINHA RHODIA

1. Qual o faturamento atual por fornecedor e por linha de produto?
2. Quais os produtos complementares comercializados da gama dos produtos da Rhodia nos mercados atendidos?
3. Qual o interesse no contrato com a Rhodia?

XII - CONSCIENTIZAÇÃO DE SEGURANÇA E MEIO AMBIENTE

1. A empresa possui licença para funcionamento fornecida pelo corpo de bombeiros?
2. Possui licença fornecida pela CETESB? Para todas as unidades?
3. Qual a política adotada quanto ao uso de EPI's pelos operadores? Há exigências? Treinamentos? Registros?
4. Os operadores de empilhadeira e motoristas são credenciados para a função? Possuem curso de transporte de produtos perigosos?

5. Realiza exames médicos periódicos no pessoal de operação?

6. Possui brigada de incêndio? Os funcionários recebem treinamentos? Existe procedimento descrito para atender emergências internas e externas?

7. Os postos de trabalho apresentam fichas de segurança dos produtos manipulados? EPI's a disposição?

8. Todas as áreas de manipulação e estocagem apresentam forma de contenção para vazamento e/ou canaletas?

9. Qual o tratamento / destino dado a sobras de produtos oriundos de vazamentos, derramamentos, limpezas de tanques, etc.?

10. Outras informações relevantes

ANEXO 3

ANEXO 3: Relatório de Vendas

O Relatório de Vendas deve ser feito em uma planilha do Excel e cada coluna deve conter as seguintes informações:

Coluna	Título	Preenchimento
A	Cliente	Nome do cliente
B	Localidade	Município
C	CGC	Número do CGC
D	Artigo	Artigo do distribuidor (produto Rhodia fracionado ou não)
E	Faturamento	Data do faturamento
F	Nota Fiscal	Número da Nota Fiscal
G	Quantidade	Quantidade do produto Rhodia na nota fiscal
H	Unidade	KG (kilos) ou CX (caixas)
I	Preço	Preço unitário do produto na nota fiscal
J	ICMS	Vazio (se o ICMS estiver incluso no preço) N (se o ICMS não estiver incluso no preço)
K	Moeda	Vazio (se preço em Reais) DOLAR (se preço em dólar)

Coluna	Título	Preenchimento
L	Pagamento	VIS (à vista) PRC (se encargo embutido no preço) PRZ (se encargo não embutido no preço)
M	Prazo	Número de dias de prazo (se PRZ) 0 (se VIS ou PRC)
N	Tipo	DD (dias da data) DFM (dias fora o mês)
O	Encargo	% Taxa Financeira para 30 dias
P	Frete	CIF (se frete por conta do distribuidor) FOB (se frete por conta do cliente)

ANEXO 4

ANEXO 4: Relatório sobre os Clientes

O Relatório de Vendas deve ser feito em um arquivo editor de textos (Word) e deve conter as seguintes informações:

A. Pedidos Perdidos

Cliente / Produto / Quantidade / Preço / Concorrente / Condições de Perda

--

B. Assistência Técnica

Cliente / Produto / Ocorrência da Assistência Técnica

--

C. Reclamações dos Clientes

Ocorrências / Tratamento das Reclamações

--

D. Geral

Outras informações sobre o andamento das metas / Situação do mercado

--