

## A DISTRIBUIÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA NO SEGMENTO DE PANIFICAÇÃO

HEITOR LIMA HIRSTEN<sup>1</sup>

ERICK DAWSON DE OLIVEIRA<sup>2</sup>

WANDERSON SILVA DAMIÃO<sup>3</sup>

ELIZANGELA OLIVEIRA JESUS<sup>4</sup>

ANTONIO CARLOS GIULIANI<sup>5</sup>

### RESUMO

O presente artigo versa sobre a gestão de distribuição como estratégia de uma empresa do segmento de panificação que por sua vez tornou-se uma vantagem competitiva. A pesquisa realizada é do tipo: descritiva e qualitativa. O resultado apontou que o sistema de distribuição utilizado pela panificadora é dinâmico, flexível e ininterrupto. A implementação do sistema gerou um contato mais próximo com o cliente, exigindo uma gestão da distribuição. O sistema de distribuição influencia diretamente na estratégia da organização, que através da gestão da distribuição, obteve vantagem competitiva no segmento.

**PALAVRAS CHAVE:** Estratégia; Gestão de Distribuição; Vantagem Competitiva; Sistema de Distribuição.

### 1 INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização e o crescimento da população mundial, a expansão dos pequenos e grandes empreendimentos tornou-se uma necessidade para o desenvolvimento humano e também do sistema capitalista contemporâneo.

Nota-se que as organizações de pequeno e médio porte são as que têm mais dificuldades em entender o conceito de *marketing* e as suas práticas. Neste trabalho a gestão da distribuição e suas estratégias terão mais ênfase. Os canais de distribuição de bens e serviços

---

<sup>1</sup> Graduado em Administração Unespar Campus de Paranavaí. [heitor\\_kirsten@hotmail.com](mailto:heitor_kirsten@hotmail.com)

<sup>2</sup> Doutorando em Administração UNIMEP – SP. [erickdawson@gmail.com](mailto:erickdawson@gmail.com)

<sup>3</sup> Doutorando em Administração UNIMEP – SP. [wandersoniprm@hotmail.com](mailto:wandersoniprm@hotmail.com)

<sup>4</sup> Doutoranda em Administração UNIMEP – SP. [elizoliveirajesus@gmail.com](mailto:elizoliveirajesus@gmail.com)

<sup>5</sup> Doutor em Administração – UNIMEP – SP. [giuliani.marketing@uol.com.br](mailto:giuliani.marketing@uol.com.br)

têm ocupado um lugar de destaque, pois a distribuição é um dos contatos mais próximos que a organização tem para com os clientes e sem deixar de lado o contato do vendedor. O processo inicia pela compra da matéria-prima até a entrega dos bens ou serviços, estando o processo interligado com totalidade e não podendo serem separados ou tratados isoladamente.

O cliente compra um produto com o intuito de atender suas necessidades, ou seja, exige e busca o melhor. Em razão disso as organizações buscam diferenciar-se uma das outras, para isso, trabalham para agregar valores nos produtos e nos serviços tendo como aliado o uso da tecnologia, que por sua vez busca satisfazer as exigências dos clientes. Com isso, a empresa atende seu propósito e a maximização dos resultados.

Neste cenário, encontra-se o *marketing* como uma ferramenta muito utilizada por organizações que buscam executar uma estratégia como fonte de vantagem competitiva sustentável, a fim de criar um valor percebível para produtos e serviços e conseqüentemente chamar a atenção do cliente.

O problema da pesquisa levantada é descobrir como a disponibilidade de atendimento e entrega pôde tornar-se uma vantagem competitiva nas organizações.

Este trabalho tem como objetivo geral descrever o funcionamento da gestão de distribuição de pães de uma panificadora situada na região noroeste do Paraná – PR e como objetivo específico entender como a gestão da distribuição de pães se tornou uma estratégia de vantagem competitiva sustentável. Justifica-se esta pesquisa pela importância do *marketing* nas organizações atuais, pois as estratégias direcionadas para a distribuição pode se tornar uma vantagem competitiva para o enfrentamento dos concorrentes.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nessa seção será abordado os fundamentos teóricos de gestão, distribuição, varejo, atacado, estratégia e vantagem competitiva, objetivando esclarecer os conceitos para análise do problema de pesquisa proposto.

### **2.1 conceituando a gestão**

Com o surgimento da internet e sua expansão no mundo todo, as empresas e os negócios ficaram globais e assim as organizações estão se posicionando de forma a atender esse novo tempo a essa nova mudança. Um dos motivos principais desta mudança é a alta

demanda que vem de consumidores e empresas do exterior, conectadas a rede através da internet. Para isso a gestão deve estar preparada para esta nova realidade de ambiente de negócio competitivo, para ser eficaz em suas operações (BATEMAN; SNELL, 2012).

A função da gestão está no processo de planejamento, organização, liderança e controle, onde através das pessoas e dos recursos disponíveis ao seu alcance, buscam atingir as metas organizacionais. No passado os gestores administravam grandes espaços, assim os integrantes de suas equipes ficavam distantes uns dos outros e as ações poderiam levar um determinado tempo para serem executadas. A busca pela eficiência e eficácia faz com os gestores administrem a mesma quantidade de pessoas, porém em espaços menores. Assim as informações e processos torna-se mais dinâmicos, os integrantes da equipe estão mais próximos uns dos outros e isso facilita a comunicação e ação.

Levitt (1990, p. 40) salienta que “As corporações direcionadas para essa nova realidade geram enormes economias de escala em produção, distribuição, *marketing* e administração”.

No Brasil, a gestão é muito questionada, discutida e influenciada por questões culturais. O poder autocrático e centralizado dificulta as relações interpessoais e as tomadas de decisões.

### 2.1.1 Marketing

O *marketing* está presente na vida do homem desde o seu início, na época da economia de subsistência, passando pela de mercado centralizado, onde se trocavam os excedentes do que produzia (também conhecido como escambo), chegando ao surgimento do dinheiro como unidade de valor, facilitando assim o processo de troca que é uma ferramenta de grande importância para as organizações, pois abrange a empresa como um todo, não apenas a forma de como a organização terá lucro, mais os meios que deverá seguir para atingir este objetivo. No Brasil o *marketing* já é usado há algumas décadas, não de forma total, mais um pouco após o da prática do composto promocional, sendo diminuído para propaganda e vendas, deixando de ser incorporado a todos os setores da organização onde trabalham em sincronia para o bem-estar da mesma (SANTOS; LIMA; BRUNETTA; FABRIS, 2009).

Segundo Souza (1993, p. 32) “toda organização depende das relações de trocas na obtenção de recursos para transformá-los em produtos e serviços, e distribuí-los de maneira eficiente aos seus mercados-alvo, objetivando satisfazer as necessidades de seus clientes”.

O *marketing* é uma ferramenta muito utilizada pelas organizações que buscam implementar uma estratégia como fonte de vantagem competitiva sustentável, a fim de criar

um valor percebido, de produtos e serviços, onde o cliente enxergue este valor (BES, KOTLER, 2011).

Machline et al. (2003, p. 2) diz que “o *marketing* também pode ser entendido como o processo social voltado para satisfazer as necessidades e os desejos de pessoas e organizações, por meio da criação da troca livre e competitiva de produtos e serviços que geram valor [...]”.

### 2.1.2 *Mix de marketing*

Dentro do *mix de marketing* estão os denominados “4Ps” de *marketing*, que são: produto, preço, praça e promoção, conhecidos por outros autores como: *marketing mix* ou composto de *marketing*. Os 4Ps foram criados para atender um mercado-alvo.

Urdan e Urdan (2009, p. 28) considerou que “o composto de *marketing* deriva das decisões estratégicas. [...] correspondendo ao alinhamento entre os elementos estratégicos (mercado-alvo, posicionamento e estratégias competitivas) e os táticos (os quatro Ps)”.

Para Cobra (1997, p. 30) “o composto mercadológico em forma dos 4Ps tem cada elemento interdependentes que pode ser exclusivo. Contudo a prática revela uma inter-relação constante entre os 4Ps”.

Para que a ideia do composto de *marketing* seja compreendida de forma mais clara, podemos dizer que o 4Ps devem caminhar de mãos dadas para que este torne-se uma ferramenta estratégica, tendo interação com todos os setores da empresa e com retorno positivo, o lucro.

Hooley e Saunders (1996, p. 57) alerta que “quando os elementos de *marketing* não atuam na mesma direção, mas se contradizem, o posicionamento obtido será confuso e confundirá os consumidores”. Portanto as empresas devem estar atentas para saber conduzir suas estratégias com planejamento, organização, direção e controle para que atinjam o alvo desejado.

### 2.1.3 Produto

O produto ou serviço de uma organização são produzidos para atender as expectativas e desejos dos clientes. Segundo Cobra (1997, p. 28) “um produto ou serviço é dito certo ao consumo quando atende às necessidades e desejos de seus consumidores-alvo”. Segundo Urdan e Urdan (2009, p. 30), ele “é um objeto oferecido ao consumidor que satisfaz necessidades e atende desejos. Os benefícios do produto são entregues por meio de atributos, como características técnicas, qualidade, embalagem e marca”.

O produto deve ter textura correta e cores que chamam atenção do cliente, proporcionando qualidade e mantendo o padrão, para não perder assim sua forma, sabor, cheiro e embalagem, levando em conta a criação da marca e outras características que desperte o interesse do produto frente ao consumidor.

#### 2.1.4 Preço

O preço é um dos atributos relacionados com a política de precificação de um produto ou serviço, e se diferencia dos demais Pês, pois é o único que gera receitas em quanto os outros geram custos.

Representa a contrapartida cobrada dos consumidores por aquilo que a empresa lhes oferece. Fora o preço, todas as ações no processo de *marketing* implicam desembolsos financeiros. [...] no final, as receitas precisam cobrir os custos e gerar rentabilidade compatível com as expectativas dos acionistas (URDAN; URDAN, 2009, p. 31).

Em primeiro lugar deve ser feita uma análise dos preços praticados pelos concorrentes, para depois então formular um preço para o produto, levando em consideração o valor da marca e a qualidade do produto a ser vendido. Em segundo lugar, escolher os métodos para determinar o preço, definir os descontos para cada tipo de comprador e as condições de vendas. Ao formular uma estratégia de preço de um produto ou serviço exige-se o seguinte: ele deve ser suficientemente alto, para cobrir os custos gerados para produzir e lhe restar um lucro. Sendo assim não pode ser muito alto, pois pode causar um enfraquecimento da compra. Ele deve ser suficientemente baixo aos olhos do consumidor para que a compra seja interessante, mas também não pode ser muito baixo, para não provocar um efeito depreciador por parte do comprador (LEVY, 2002).

Para definir em poucas palavras o que é preço, Cobra (1997, p. 29) diz: “O preço deve ser certo, deve estar no ponto certo e deve transferir a posse no preço certo”.

#### 2.1.5 Praça

A praça corresponde ao ponto de venda ou canais de distribuição que é utilizado pela organização, mais precisamente com que a organização distribuirá seus produtos ou serviços da forma mais rápida, segura e eficiente para o comprador. Isso possibilita criar uma espécie de rede entre compradores, fornecedores e revendedores interligados pela cadeia logística da organização. Segundo Cobra (1997, p. 249) “A escolha dos canais ou vias de distribuição é uma importante decisão estratégia em *marketing*. A decisão pode ser feita em conjunto com outros elementos do composto de *marketing* [...]”.

O trade de *marketing* também presente dentro do Pê de praça, deve analisar as preferências dos compradores para o alcance do sucesso nas estratégias de *marketing* definidas pela organização, envolve ainda a garantia do produto até o ponto de venda em perfeito estado, para o comprador final (MOTA, 2008).

O terceiro Pê do *marketing* é o mix, responsável pela tarefa de analisar vários tipos de canais de distribuição. Quando necessário cria-se os centros de distribuição. Também se analisa os meios de transporte, possíveis localizações das fábricas como ponto estratégico para distribuição no atacado ou nas lojas de varejos (BELCH; BELCH, 2014).

#### 2.1.6 Promoção

A promoção tem como funções diretas, a definição de objetivos de promoção, determinação dos principais tipos de promoção a serem usados, seleção e programação de mídias de propaganda, criação de mensagens de propaganda, mensuração da eficácia das campanhas de propagandas, recrutamento e treinamento de vendedores, formulação de programas de remuneração de vendedores, elaboração e divulgação de textos de publicidade e integração de todas as comunicações promocionais (BELCH; BELCH, 2014).

Conforme menciona Urdan e Urdan (2010, p. 34), a promoção engloba “as comunicações entre a companhia e seus públicos, incluindo mercado alvo, comunidade e intermediários no canal. Com objetivo de informar, persuadir e influenciar seus consumidores”. O Pê de promoção não se restringe apenas a promoção para o consumidor, ele é mais amplo, pois está relacionado também ao treinamento da equipe de vendas, criação de estratégias de incentivo e sistemas de remuneração. Ainda veicula no Pê de promoção a venda pessoal, relações públicas, *merchandising*, marca nominal e registrada. Todos estes atributos estão dentro do Pê de promoção e tem grande importância para a organização praticá-las a fim de maximizar os lucros e consolidar uma marca (BELCH; BELCH, 2014).

Segundo Pinho (2001, p. 55) “a promoção de vendas é uma ferramenta de *marketing* e comunicação de grande efeito no processo de persuasão e de estímulo à venda e à compra de produtos e serviços”. Para Kotler (1999), os profissionais de *marketing* veem os quatro Pês como uma espécie de “caixa de ferramentas” para orientá-los nas decisões e no planejamento estratégico. Do ponto de vista de Kotler (1999) existem críticas sobre o conceito dos quatro Pês, sustentada pela hipótese de que, os quatro Pês veem o mercado do ponto de vista do vendedor, e não do comprador, podendo acontecer que o comprador não enxergue o que o vendedor queira vender.

Kotler (1999) receita que os profissionais de *marketing* também deveriam observar além dos quatro Pês de *marketing*, os quatro “C’s”, que são: valor para o cliente, menor custo, conveniência e comunicação. Kotler (1999) também menciona que os quatro C’s devem se correlacionar.

Com estas definições de *marketing* descritas neste presente artigo, observa-se que o *marketing* ou o composto de *marketing*, não restringe apenas na propaganda ou publicidade de uma organização, mas estão presentes em todos os departamentos da empresa, como o financeiro, recursos humanos, administrativo, chegando até o cliente final.

## 2.2 Distribuição

O canal de distribuição tem sido um grande parceiro da organização na distribuição dos produtos para o atacado, varejo e consumidor final. Rocha, Ferreira e Silva (2012, p. 351), mencionam que “para as empresas fabricantes, em particular, a presença de grandes redes de varejo que superam muito seu porte, pode-se constituir tanto em ameaça quanto em oportunidade”. Dias (1985) ainda menciona:

De forma genérica, o sistema de distribuição é o composto de empresas que tornam possível que determinado produto seja fabricado e entregue a seu usuário ou consumidor final. Sob esta ótica, estaríamos incluindo no sistema as empresas produtoras de matérias-primas, a empresa transformadora dessas matérias-primas em determinado produto e as empresas intermediárias incumbidas da distribuição do mesmo (DIAS, 1985, p. 22).

Algumas análises devem ser feitas com o intuito de melhorar o planejamento estratégico, como a análise externa dada pelas oportunidades e ameaças. A Ameaça é quando seu produto não consegue atingir comercialização ideal ao que foi planejado. Porém, pode virar uma oportunidade se as vendas aumentarem ou se seu produto for superior ao do concorrente e percebível. A figura 1 mostra os principais canais de distribuição utilizados, e como são classificados seus níveis. Segundo Urdan e Urdan (2009, p. 127), “canal de distribuição, [...], é um sistema de organizações, pessoas, outros recursos (como estoques, prédios e equipamentos) e processos que tornam produtos e serviços disponíveis aos consumidores”.

Para tanto Souza (1993, p. 35) descreve que “por tudo isto, a distribuição deve ser vista como um sistema de administração estratégica, cujo objetivo é tornar seus produtos disponíveis e acessíveis ao mercado consumidor”.

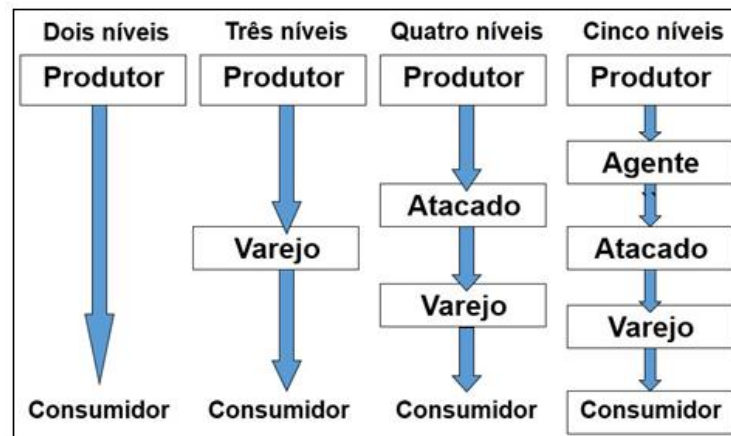


Figura 1 - canais de distribuição  
Fonte: adaptado de rosenblonn (2002)

Os canais de distribuição devem ser vistos como uma forma da empresa aumentar seu campo de atuação e conseqüentemente as vendas e receitas. Por isso devem ser analisadas com cuidado, e definir qual é o melhor nível para se atuar, pois uma decisão errada em suas estratégias podem pôr em risco a vida da empresa.

Boone e Kurtz (1998, p. 320) afirmam que “os canais de distribuição facilitam o comportamento de busca tanto dos compradores como dos vendedores. [...] os canais aproximam compradores e vendedores para completar o processo de troca”.

A distribuição direta ou sem intermediários, tem nível zero e o produtor realiza todas as funções de distribuição sem contar com atacadistas, varejistas ou outro tipo de intermediário. Talvez o produtor não tenha encontrado alternativa de canal que atendesse seus objetivos (como o nível de serviço prestado ou cobertura geográfica) e condições (margem de lucro oferecido aos intermediários). O canal direto dá ao produtor contato estreito com os consumidores. Isto permite identificar e reagir com agilidade às tendências e problemas de mercado (URDAN; URDAN, 2009). Segundo Arens, Schaefer e Weigold (2013, p. 118), “quando as empresas vendem diretamente para os usuários ou consumidores finais, elas utilizam a distribuição direta”.

A distribuição indireta ou exclusiva é aquela que possuem intermediários antes de chegar ao consumidor final. Há casos em que a própria empresa monta sua própria rede de distribuição exclusiva, a fim de garantir uma imagem de requinte, *status* e cuidados artesanal, entre outros (ROCHA; FERREIRA; SILVA, 2012).

A grande vantagem da distribuição indireta, é que os seus produtos, tem uma maior distribuição, ou seja, serão mais conhecidos, pois estará em mais lugar. O intermediário simplifica as relações do fabricante e os inúmeros clientes e vice e versa. Em contrapartida se



perde o poder de negociação, contato com o cliente e decisões de distribuição, pois o intermediário detém este poder em mãos. Há situações em que seu varejista tem mais suporte e estrutura que o próprio produtor. Então seu produto terá mais valor percebível pelo cliente final (KERIN; PETERSON, 2009).

### 2.3 Varejo

O varejista é um intermediário que detém o poder e o contato com o cliente, além de vender seu produto. Barki e Terzian (2008, p. 57) explicam que “o varejo exige cada vez profissionais mais bem preparados e dinâmicos. [...] varejistas de sucesso, em geral, atuam com uma estratégia clara e diferenciada, e, naturalmente, com bons mecanismos de implementação”.

Os produtores e os varejistas têm algo em comum, que é vender suas mercadorias e obter lucro. O varejista como um homem de negócios, está sempre atento às novidades de produtos e sendo assim, o produtor deve seguir esta linha de raciocínio, para não perder mercado para os concorrentes (RACHMAN, 1978).

Segundo Dias (1993, p. 20) “o varejo sempre tenta localizar-se próximo de uma quantidade significativa de clientes, ou seja, numa área de comércio interessante do ponto de vista da presença ou fluxo (ou ambos) grande de clientes potenciais”.

### 2.4 Atacado

Os atacadistas são um intermediário entre o fabricante e o varejista, tendo como principal diferença o poder de compra, área de abrangência e pelos métodos de operação que utiliza para distribuir (HONORATO, 2004). O atacado realiza atividades de profissionais, são empresas que vendem para o varejo, excluindo assim a negociação ou a venda direta ao consumidor final, ou fazem isto poucas vezes (URDAN; URDAN, 2009). A grande diferença do atacado para o varejo é que o atacado não tem relação com o consumidor final, cabendo isto somente ao varejo. Destaca Rocha, Ferreira e Silva (2012, p. 355), que “os atacadistas exercem papel importante na economia, uma vez que são intermediários entre empresas fabricantes e uma parte substancial do varejo, em especial micro e pequenos varejistas e outras empresas pequenas”.

## 2.5 Estratégia e vantagem competitiva

A palavra estratégia tem uma definição de difícil compreensão, pelo fato de sua complexidade e de grande amplitude de uso. Segundo a história foi usada pela primeira vez pelo general, filósofo e estrategista chinês Sun Tzu, por volta de 3.000 anos atrás, que tinha como arma principal a estratégia. Com o passar dos anos veio a evolução do ser humano, da indústria, da tecnologia, da sociedade em conjunto com a estratégia e todos contribuíram para avanços. Ainda nos campos de batalhas onde era muito usada, deixando de ser um conhecimento empírico, até chegar ao ponto do conhecimento científico administrativo das organizações da atualidade, orientado para o ganho de vantagem competitiva no mercado em si (PORTAL EDUCAÇÃO, 2014).

Segundo Barney e Hesterly (2011, p. 4) “a estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas”. Algumas mudanças ocorreram com a passagem do tempo. Na década de 70, nas organizações, o termo mais importante era a concorrência. A vantagem competitiva era simplesmente ocasional. O termo dominante entre as organizações atualmente é vantagem competitiva e com a mudança do termo, se deu ênfase aos aspectos positivos da organização (ZACCARELLI, 1995).

Para Ribeiro (2008, p. 11) “a estratégia é uma forma de direcionar a empresa ao aproveitamento dos recursos que possui, e a orientação de um caminho a seguir, perante os diferentes objetivos”. Descreve Hooley e Saunders (1996, p. 336), que para se criar uma vantagem competitiva, deve-se “sintonizar as atividades e as ofertas da organização às exigências do segmento ou segmentos escolhidos e então oferecer a estes alvos algo melhor, nos termos do mercado, do que a concorrência”.

A organização utiliza uma estratégia do tipo diferenciação de serviços, que segundo descreve Kotler (1994, p. 266), “a diferenciação de serviços além de diferenciar seus produtos físicos, a empresa tem também que diferenciar os serviços que os acompanham [...] entrega refere-se como o produto ou serviço é entregue ao consumidor. Inclui rapidez, precisão e cuidados no processo de entrega”. Segundo Hooley e Saunders (1996, p. 306), “a diferenciação da distribuição ocorre com uso de pontos de vendas diferentes, dispondo de uma rede de distribuição diferente ou de uma cobertura diferente do mercado”.

Segundo o pensamento de Porter (1990, p. 2) “a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa”. Fazendo uma coerência do termo “estratégia

de guerra” com o termo “estratégia gerencial”, podemos perceber que, o que existe hoje, no âmbito de mercado, é a guerra gerencial. A empresa precisa definir sua tática ou estratégia, com base no autoconhecimento, estudos e análise permanentes dos ambientes competitivos e dos concorrentes na qual você está inserida, para que com isso, consiga estabelecer um posicionamento diferente (estratégia) ante seus concorrentes e utilizar de sua própria força para derrotar ou neutralizá-los (RIBEIRO, 2008).

A vantagem competitiva não deve ser entendida e observada como um todo nas organizações, ela tem origem nas diversas atividades distintas da organização, que se interagem contribuindo para uma posição favorável ao alcance de uma vantagem competitiva (PORTER, 1990). Uma vantagem competitiva é a capacidade que uma empresa tem em seu favor para atender seus clientes de maneira exclusiva e de forma sustentável, e que em longo prazo, seus concorrentes não conseguem acompanhá-lo, ficando pelo caminho (PASCARELLA, 2013). Segundo comenta Porter (1990, p. 31), a diferenciação como fonte de vantagem competitiva “pode originar-se de fatores similarmente diversos, inclusive a aquisição de matéria-prima de alta qualidade, um sistema ágil de atendimento a clientes ou a um projeto do produto superior”. Para Kim e Mauborgne (2015, p. 49) “a diferenciação é a posição estratégica, dentro dessa fronteira, na qual uma empresa se destaca dos concorrentes por fornecer um valor *premium*”.

Toda empresa tem uma estratégia, sendo eficaz ou não ela existe. Quando a estratégia é boa permanece numa posição privilegiada ou de domínio sobre o mercado que atua, sendo assim, uma vantagem competitiva sustentável.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta é uma pesquisa descritiva, por ser tratar de uma análise que objetiva identificar as características de um processo interno da organização em estudo, investigando-a, sem interferência no procedimento e tendo uma postura imparcial aos dados e fatos coletados. Assim, Richardson (1999, p. 66) cita que o estudo descritivo é realizado “quando se deseja descrever as características de um fenômeno”. Para Cervo e Bervian (1996), a pesquisa descritiva procura identificar as várias situações e relações que ocorrem nos mais variados aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo isoladamente, como em complexos grupos e comunidades.

A natureza da pesquisa é qualitativa, pois segundo Richardson (1999, p. 79) “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.” Sampieri, Collado e Lucio (2006, p. 11), salienta que “um estudo qualitativo busca compreender seu fenômeno de estudo em seu ambiente usual (como as pessoas vivem, se comportam e atuam; o que pensam; quais são suas, entre outras questões)”.

A unidade de análise é uma empresa no segmento de Panificação. Richardson (1999, p. 147) descreve que “em geral, a unidade de análise é uma pessoa, mas podem ser cidades, indústrias, escolas, etc.”.

Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada aplicada ao sócio proprietário, a fim de coletar um maior número de informações possíveis, que segundo Olsen (2015, p. 29) “de modo geral, a entrevista semiestruturada é um método mais sistemático e ligeiramente mais pré-planejado do que a entrevista não estruturada”. Para Tozoni-Reis (2010, p. 46) “entrevista semiestruturada é a técnica de coleta de dados em que o pesquisador usa o roteiro como referência para entrevista que transcorre de forma mais livre, tal como uma conversa entre entrevistador e entrevistado [...]”.

A análise ocorreu de forma qualitativa, pois conforme descreve Richardson (1999, p. 224), “trata-se de compreender melhor um discurso, de aprofundar suas características (gramaticais, fonológicas, cognitivas, ideológicas etc.) e extrair os momentos mais importantes”.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Mediante a coleta de dados efetuada, foi possível constatar que a Panificadora, aqui denominada (P1), iniciou suas operações em outubro de 1985, na região noroeste do Paraná, com os irmãos à frente dos negócios e ambos na direção.

Com o objetivo de suprir as necessidades da população das proximidades, perceberam ali a oportunidades e chances de obterem sucesso ao fabricar Pães e Bolos. Com o passar dos anos decidiram se dedicar apenas a produção de pães e parar com a fabricação de bolos, isso devido ao alto custo de produção e a falta de mão de obra qualificada. Atualmente a empresa produz pães com tamanhos especiais para lanches, faz distribuição própria na entrega dos produtos aos seus clientes e conta com sete colaboradores em seu efetivo.

A panificadora tem como principal vantagem competitiva duradoura a distribuição de pães de lanche para o varejo, que por sua vez teve contribuição efetiva para que a estratégia se tornasse uma vantagem competitiva. Tal condição, converge com as afirmações de Porter (1947), que afirma:

A diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria [...] a diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à conseqüente menor sensibilidade ao preço (PORTER, 1947, p. 39).

A distribuição é diária e interrupta. Os produtos são frescos, pois a produção é diária. O funcionamento da panificadora é das 7h às 20h para atendimento ao público em geral e para clientes que necessitem dos produtos fora do horário comercial há plantão 24 horas no local. A disposição do produto a pronta entrega é uma realidade na panificadora. A maioria dos clientes fazem os pedidos no balcão e os produtos seguem um padrão de fabricação visando atender as necessidades e expectativas dos clientes no que refere a qualidade. Nas considerações de Hooley e Saunders (1996), quando a empresa escolhe o caminho da diferenciação para conseguir atingir uma vantagem competitiva, primeiro, devem encontrar as variáveis-chaves de diferenciação, obrigatoriamente aquelas que prometem maior alavancagem para a diferenciação, e utilizarem a o máximo as aptidões da empresa (HOOLEY; SAUNDERS, 1996).

De forma geral a distribuição é feita conforme a necessidade do cliente, com horário diferenciado a fim de melhor atender. O produto será entregue conforme o desejo do cliente, quanto a hora e local de entrega. Esse fluxo de produção e entrega ocorre durante 7 dias da semana. Essa disponibilidade diferencia a empresa de seus concorrentes e traz vantagens aos seus clientes. Julga ser muito custoso manter este tipo de estratégia, porém segundo o gestor essa disponibilidade gerou aumento significativo nas vendas para o varejo e também pelo número de clientes satisfeitos.

Há dois canais de distribuição: o primeiro é a distribuição de pães do tipo “francês” padronizado onde normalmente são distribuídos pela manhã e à tarde; o segundo é a distribuição de pães para lanche que além da distribuição ser otimizada, há também a questão da personalização dos pães com tamanhos, pesos e formatos diferenciados, considerado pelo gestor como uma vantagem competitiva. A produção é puxada, sendo realizada após o pedido, pois os pães produzidos são perecíveis e sua validade é curta. Isso por não se utilizar de produto para aumentar a validade já que o consumo é praticamente diário.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou descrever quais estratégias de distribuição são adotadas por uma empresa no setor de panificação. A panificadora pesquisada possui um canal de distribuição que contempla um intermediário no processo de distribuição, não apresentando serviços terceirizados de entrega. Sendo assim, se apresenta como um canal curto de distribuição, possuindo maiores custos operacionais e logísticos. Mas também apresenta um maior controle sobre todo o seu processo distributivo. Ainda no que diz respeito a distribuição, a mesma ocorre dentro do formato de distribuição indireta, onde os pães são distribuídos para os varejistas, que por sua vez realiza a venda para o cliente final. O processo presenciado permitiu entender como funciona a gestão da distribuição como vantagem competitiva, pois a panificadora pesquisada, demonstrou prontidão a planejar, desenvolver e implementar outras estratégias a fim de continuar com sua parcela no mercado e não cair em esquecimento pelo cliente. Observa-se também que esta estratégia na gestão da distribuição, só se tornou uma vantagem competitiva, por motivos dos horários de entrega dos pães serem flexível e definido pelo cliente, e por ser ininterrupta, já que acontecem todos os dias da semana inclusive aos feriados. Segundo o gestor da panificadora, esta estratégia ainda não foi copiada, pois da forma como foi apresentada a estratégia na coleta de dados, desenvolver um sistema de gestão de distribuição dentro dessas características é custoso para imitar, só sendo possível quando há um número considerável de clientes para poder gerar receitas positivas. Salienta ainda que o preço praticado pela concorrência se torna inviável a esta estratégia, tornando assim como uma espécie de barreira de entrada, ou seja, os concorrentes não conseguem obter sucesso na penetração para este tipo de segmento de mercado.

Pesquisas futuras sobre elaboração do planejamento e implementação do método logístico descrito no presente estudo, são viáveis para a criação de procedimentos estratégicos de distribuição nas organizações.

## REFERÊNCIAS

- ARENS, W. F.; SCHAEFER, D. H.; WEIGOLD, M. F.; **Propaganda: Série A.** São Paulo: Bookman, 2013.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva.** 3. ed. São Paulo: Pearson prentice hall, 2011.

- BARKI, E.; TERZIAN, F. Sucesso no Varejo. **GV-executivo**, São Paulo, v.7, n.5 p. 57-59, set/out. 2008.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- BELCH, G. E; BELCH, M. A. **Propaganda e Promoção**: uma perspectiva da comunicação integrada de marketing. 9. ed. São Paulo: AMGH, 2014.
- BES, F. T.; KOTLER, P. **Bíblia da Inovação**. São Paulo: Leya, 2011.
- BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing Contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC (livros técnicos e científicos), 1998.
- COBRA, M. H. N. **Marketing Básico**: uma perspectiva brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- DIAS, S. R. **Estratégia e Canais de Distribuição**. São Paulo: Atlas, 1993.
- DIAS, S. R. **Marketing**: política e estratégia de distribuição. São Paulo: atlas, 1985.
- HONORATO, G. **Conhecendo o Marketing**. São Paulo: Manole, 2004.
- HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. **Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Makron books, 1996.
- KERIN, R. A.; PETENSON, R. A. **Problemas de Marketing Estratégico**: comentários e casos selecionados. 11. ed. Porto alegre: Bookman, 2009.
- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. Os Perigos do Oceano Vermelho. **Harvard Business Review**, São Paulo, v.93, n.3, p.44-50, mar. 2015.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 1986.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- KOTLER, P. **Marketing Para o Século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. 12. ed. São Paulo: Futura, 1999.
- LEVITT, T. A **Imaginação do Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- LEVY, M. **Sucesso em Marketing**. São Paulo: Nobel, 2002.
- MACHLINE, C. et tal. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003
- MOTA, R. **Trade de Marketing**: teoria e pratica para gerenciar os canais de distribuição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

- OLSEN, W. **Coleta de Dados: debates e métodos fundamentais em pesquisa social.** Porto Alegre: Penso, 2015.
- PASCARELLA, R. **Gestão de Canais de Distribuição.** Rio de Janeiro: FGV, 2013.
- PINHO, J. B. **Comunicação em Marketing: princípios da comunicação mercadológica.** 4. ed. São Paulo: Papiros, 2001.
- PORTAL EDUCAÇÃO. A Origem da Estratégia. Disponível em:  
<<http://www.portaleducacao.com.br/contabilidade/artigos/53551/a-origem-da-estrategia>>  
Acesso em: 10 jul. 2015.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1947.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- RACHMAN, David, J. **Varejo: estratégia e estrutura, uma abordagem gerencial.** São Paulo: Atlas, 1978.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RIBEIRO, R. V. **Estratégia Empresarial e de Recursos Humanos.** Curitiba: Iesde, 2008.
- ROCHA, A.; FERREIRA, J. B.; SILVA, J. F. **Administração de Marketing: conceitos, estratégias, aplicações.** São Paulo: Atlas, 2012.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa.** 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- SANTOS, T.; LIMA, M.; BRUNETTA, D.; FABRIS, C. O Desenvolvimento do Marketing: uma perspectiva histórica. **REGE: Revista de Gestão**, São Paulo, v.16, n.1, p. 89-102, jan/mar. 2009.
- SOUZA, T.; Uma Estratégia de Marketing para Cooperativas de Artesanato: o caso do Rio Grande do Sul. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.33, n.1, p. 30-38, jan/fev. 1993.
- TOZONI-REIS, M. F. C. **Metodologia de Pesquisa.** 2. ed. Curitiba, Iesde, 2010.
- ZACCARELLI, S. B. A Nova Ideologia da Competição. **RAE: revista de administração de empresas**, São Paulo, v.35, n. 1, p.14-21, jan/fev. 1995.
- URDAN, F. T.; URDAN, A. T. **Gestão do Composto de Marketing.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- URDAN, F. T.; URDAN, A. T. **Marketing Estratégico no Brasil: teoria e aplicações.** São Paulo: Atlas, 2010.