

**CASO PEDAGÓGICO “MEL RIBATEJO NORTE DOP”
SELEÇÃO DE UM CANAL DE DISTRIBUIÇÃO**

Luís Filipe Gaspar Vieira

**Mestrado Executivo em Marketing
Direção Comercial**

Orientador(a):

Professor Pedro Miguel da Silva Cordeiro Ferreira

Novembro 2012

Agradecimentos

Este trabalho foi muito importante em termos de valorização pessoal e na maioria das vezes nada fácil de conciliar com a vida profissional. A conclusão e resultados desta tese são possíveis graças a um conjunto de pessoas que pela via da motivação ou pela via do apoio efetivo a este trabalho, possibilitaram a sua construção.

Desde logo ao Professor Pedro Ferreira por toda a sua disponibilidade e capacidade de apoio. Acima de tudo pela sua simplicidade e compreensão em todos os momentos ao longo do último ano.

Outra palavra de agradecimento cabe aos membros da Associação de Apicultores da Região de Leiria, pela possibilidade que me deram de explorar este tema e toda a informação concedida. Concretamente o meu agradecimento ao Presidente da AARL, Sr. Jacob Pinto e técnicos, Eng.^a Anabela Mendes e Eng.^o Bruno Martins.

Ao Eng.^o Carlos Teixeira, Sócio Gerente da empresa Apiagro por toda a ajuda e informação disponibilizada, que em muito enriquece este trabalho. Mas em especial o agradecimento é devido pela sua simpatia e simplicidade de trato.

Pelas horas de trabalho e amizade criadas gostaria também de agradecer aos meus colegas de Mestrado Executivo, Emanuel Vitorino, Sérgio Pinto e Filipe Nery.

Ao meu primo, padrinho e amigo Joel Santos, pela ajuda dada ao longo deste trabalho.

Devo um especial agradecimento à minha namorada Filipa Silva que nos últimos meses me incentivou fortemente e conseguiu que nunca desistisse. Estou-lhe grato por toda a motivação e paciência nos momentos mais difíceis.

Por fim e mais importante que tudo este trabalho é dedicado aos meus pais e ao meu irmão. Tudo o que sou hoje a eles o devo; constituem a minha maior fonte de empenho e motivação para vencer os desafios diários.

Índice

Índice de Quadros	vi
Índice de Gráficos	vi
Índice de Figuras.....	vi
1. Sumário	vii
Abstract	viii
2. Caso	1
2.1. Apresentação do Problema	1
2.2 Dados organizados por temas	2
2.2.1 Mercado Nacional de Mel.....	2
2.2.1.1 Caracterização do mercado do mel convencional.....	2
2.2.2 Distribuição	4
2.2.3 Comportamento do Consumidor	5
2.2.4 Mel Biológico em Portugal	6
2.2.5 Caracterização do mercado de Mel DOP	6
2.2.6 Concorrência	7
2.2.6.1 Quotas de Mercado Mel DOP	8
2.2.7 Marketing Mix Mel DOP	10
2.2.7.1 Produto	10
2.2.7.2 Preço.....	10
2.2.7.3 Distribuição	10
2.2.7.4 Comunicação	11
2.2.8 Caracterização de empresas de Distribuição	12
2.2.8.1 Segmento ² A: Comércio Tradicional	12
2.2.8.2 Segmento B: Empresas de Transformação, Associações de produtores e embaladores:.....	15
2.2.8.3 Segmento C: Grossistas.....	16

2.2.8.4 Segmento D: Médias e Grandes Superfícies	17
2.2.8.4 Segmento E: Feiras	19
2.2.8.5 Segmento F: E-Commerce	20
2.3 Questões.....	21
2.4 Anexos	23
2.5 Revisão da Literatura.....	30
2.5.1 Definição de Distribuição	31
2.5.2 Canais de Distribuição ou Canais de Marketing	31
2.5.2.1 Fatores que influenciam a escolha do canal de distribuição	32
2.5.2.1.1 Fatores do Mercado	32
2.5.2.1.2 Fatores de Intermediários	32
2.5.2.1.3 Fatores de Produto.....	33
2.5.2.1.4 Fatores do Meio Envoltivo	33
2.5.2.1.5 Fatores da Empresa	35
2.5.2.1.6 Fatores do consumidor	36
2.5.2.2 Definição das características do canal de distribuição.....	36
2.5.2.2.1 Intensidade da Distribuição	37
2.5.2.2.2 Alinhamento e Liderança do Canal.....	38
2.5.2.2.3 Comprimento do Canal.....	39
2.5.2.3 Seleção do Canal.....	40
2.5.2.4 Distribuição Física	40
2.5.2.4.1 Transporte	41
2.5.2.4.2 Armazenamento	42
2.5.2.4.3 Controlo do Inventário	42
2.5.2.4.4 Processamento de Encomendas	42
2.5.2.4.5 Sistemas de manuseamento de materiais/produto.....	42
2.5.2.5 Fase de Implementação	42

2.6. Nota Pedagógica.....	43
2.6.1 Tema Central	43
2.6.2 Resumo do Caso Prático	43
2.6.3 Públicos-alvo do Caso.....	43
2.6.4 Objetivos Pedagógicos.....	43
2.6.5 Ferramentas de Análise	44
2.6.6 Plano de Animação	45
2.6.7 Questões de Animação.....	46
2.6.8 Resolução	47
2.6.9 Slides de Resolução	64
3. Ilações a retirar do caso para a Gestão	67
4. Bibliografia	68

Índice de Quadros

Quadro I – Produção Mel (t/ano)

Quadro II – Evolução do preço médio de venda

Quadro III – Evolução das quantidades comercializadas Pré-Embaladas e a Granel

Índice de Gráficos

Gráfico I – Consumo de mel per capita (Kg/hab.); Anual

Índice de Figuras

Figura I - Passos que conduzem à definição de uma Estratégia de Distribuição

Figura II – Componentes que influenciam a Estratégia de Distribuição

Figura III – Características do comprimento do canal

Figura IV – Esquema da distribuição Física

1. Sumário

Este trabalho apresenta-se sob a forma de um caso pedagógico e pretende demonstrar com clareza quais os passos necessários para definir um canal de distribuição.

Inicialmente é apresentado um caso prático, organizado por temas, que explica a história da Associação de Apicultores da Região de Leiria (AARL). Esta Associação depara-se com um problema de selecionar o correto canal de distribuição para o Mel Ribatejo Norte DOP que irá lançar no mercado.

A base do trabalho corresponde à realidade sendo que alguns dos dados foram adulterados visando servir os objetivos pedagógicos do caso.

A fase seguinte corresponde à revisão de literatura cujo objetivo é sustentar a posterior resolução do caso prático. A revisão de literatura apresenta um modelo metodológico com a descrição de cinco passos que conduzem à seleção de um canal de distribuição que resulta do somatório de toda a revisão bibliográfica.

Com base na revisão de literatura e do caso prático apresentados, os alunos deverão resolver todas as questões enunciadas por forma a compreender a aplicabilidade da metodologia. Finalmente são tratados os temas das questões de animação, através do plano que visa a apresentação deste caso em aula aos alunos.

Este trabalho pretende ser um modelo a apresentar em sala a alunos de Mestrado de Marketing/Direção Comercial, com vista à aprendizagem de uma metodologia que indica quais os passos para selecionar um canal de distribuição.

Por outro lado permite também auxiliar os pequenos e médios produtores portugueses que encontram neste caso um modelo adaptável ao seu negócio. Muitas empresas falham porque a abordagem ao mercado, embora suportada por uma boa estratégia de Marketing, não dá importância à forma como coloca o produto no terreno.

Palavras Chave: Canal de Distribuição, Distribuição Física, Marketing Mix, Comprimento do Canal.

JEL Classification: M31; M39; M11; M10.

Abstract

This work is presented as an educational case and pretends to show easily what are the needed steps to set a distribution channel.

In the beginning is presented a case study, organized by themes, explaining the *Associação de Apicultores da Região de Leiria (AARL)*. This Association is facing a problem about how to select de correct distribution channel for the Ribatejo Norte DOP honey, being launched in the market.

The base of this work corresponds to the reality, being some of the data changed pretending to serve the case study goals.

Next chapter of this work corresponds to the literature review part, whose objective is to sustain the resolution of the case study. Literature review presents a methodological model with the description of five steps which drives us to the channel distribution.

Based on the literature review and the practical case the students should solve all the presented questions and understand the applicability of what was written. Finally all the themes of animation questions will be treated, through the plan which pretend to present this case in classroom to the students.

This work pretends to be a good model to present in classroom to Marketing/Sales Manager Master students, concerning the learning of a methodology which highlights the steps to implement a distribution channel.

As well this study allows to help the small/medium Portuguese manufacturers which will find in this case study a model adaptable to their business. Many companies fail the market approach because, although having a good Marketing Strategy, don't care about the way of place the product in the market.

Key Words: Distribution Channel, Physical Distribution, Distribution Intensity, Marketing Mix, Channel Length, Channel Alignment.

JEL Classification: M31; M39; M11; M10.

2. Caso

2.1. Apresentação do Problema

A *Associação de Apicultores da Região de Leiria (AARL)*, é uma associação com sede em Regueira de Pontes, concelho de Leiria, e conta neste momento com cerca de 520 sócios. Em 2011 a Associação comercializou cerca de 100 toneladas de mel provenientes dos seus associados.

Esta associação tem um papel importante a nível regional e nacional, sendo responsável pela assistência técnica aos seus associados, apoio à comercialização dos produtos apícolas e formação de atuais e novos associados.

Para apoiar toda a logística necessária de apoio aos seus associados, bem como para comercializar o seu mel a associação dispõe de um armazém situado em Regueira de Pontes, Leiria, que permite armazenar todo o Mel em boas condições, durante largos períodos de tempo.

A AARL dispõe neste momento de sete elementos da direção nos seus órgãos sociais. Para além disto dispõe de dois técnicos a tempo inteiro que dão apoio a todos os associados e desenvolvem todos os novos projetos da Associação.

Recentemente a AARL está a iniciar a gestão do Mel Ribatejo Norte DOP (Denominação de Origem Protegida) que engloba os concelhos de Ferreira do Zêzere, Tomar, Torres Novas, Vila Nova da Barquinha, Ourém e Alcanena. Desde há vários anos que a AARL desenvolve condições produtivas para integrar este projeto que irá permitir uma melhor valorização do mel dos seus associados.

Sendo a AARL uma Associação que, pelos seus estatutos não pode comercializar mel, irá criar uma empresa que lhe permitirá fazer a gestão do MEL DOP nesta região.

No primeiro ano a AARL irá comercializar cerca de três toneladas de Mel DOP. O objetivo é que esta quantidade possa aumentar ano após ano através da formação e sensibilização dos apicultores desta área geográfica para as práticas correspondentes à certificação DOP.

De acordo com a tipologia floral dos concelhos acima descritos irão ser criadas 4 sub-regiões de Mel, (anexo 1).

O problema da AARL passa por selecionar o melhor canal de distribuição, para que este novo produto de excelência esteja disponível ao consumidor, nos locais, e através dos intervenientes corretos. Pretende-se que ao longo dos anos este produto ganhe notoriedade e portanto deverá estar assente numa estratégia de distribuição que corresponda ao objetivos do mercado e necessidades da empresa.

A AARL não dispõe de condições financeiras muito vantajosas e pretende que a estratégia de distribuição seja levada a cabo com os menores recursos financeiros possíveis. É importante que o canal a escolher seja facilmente controlável, para que possa estar sempre alinhado e os custos controlados.

O atual Presidente do Concelho Executivo, Sr. Jacob Pinto, tem consciência da enorme responsabilidade que é a correta comercialização deste produto de valor acrescentado.

2.2 Dados organizados por temas

A equipa da AARL iniciou a pesquisa procurando identificar toda a informação que lhe permitisse fazer uma melhor avaliação da realidade. Deste modo iniciou a sua auditoria começando por analisar toda a envolvente de mercado.

2.2.1 Mercado Nacional de Mel

2.2.1.1 Caracterização do mercado do mel convencional

- Volume

A apicultura em Portugal Continental representa uma fatia importante para a economia nacional e acima de tudo regional. As quantidades de mel produzido em 2007 quase atingiram as 7 000 toneladas.

O mercado cresceu cerca de 13% em quantidade de 2006 para 2007.

Quadro I – Produção de Mel (t/ano)

Unidade	2006	2007
Toneladas	5.978	6.907

Fonte: GPP (Gabinete Planeamento e Políticas)

- Valor

No que respeita ao valor do mercado, a venda de mel representou uma faturação na ordem dos €17M em 2007. Isto representa também um acréscimo de 25% em valor face ao apresentado em 2006.

- Preço de Venda

O preço de venda médio do mel em 2007 foi de €2,55/Kg (Quadro II).

Quadro II – Evolução do preço médio de venda

Ano	Continente		Portugal	
	Preço (€/€Kg)	Preço (€/Kg)	Preço (€/100 Kg)	Preço (€/Kg)
2006	208,86	2,09	216,03	2,16
2007	244,32	2,44	250,97	2,55

Fonte: INE

Estes valores permitem-nos perceber em média qual o preço a que os produtores comercializaram o seu mel convencional. No ano de 2007 os preços de venda a granel rondaram os €2,4/Kg e o preço de venda pré-embalado foi de €3,4/Kg.

- Margem de comercialização

Tendo por base a Conta de Cultura da Atividade Apícola em Portugal, apresentada no Plano Apícola Nacional, podemos concluir que, considerando um apicultor profissional com 400 colmeias, que não pratique transumância¹, o preço de custo de mel convencional será de €1,9/Kg. Esta tabela foi adaptada tendo em conta a realidade atual e após questionar vários organismos e individualidades do sector apícola nacional.

Considerando que em 2007 o preço de venda a granel foi de €2,4/Kg, concluímos que a rentabilidade foi €0,5/Kg, ou seja, cerca de 26%.

1. A **transumância** é o deslocamento sazonal de colmeias para locais que oferecem melhores condições durante uma parte do ano.

No caso do mel pré-embalado o preço de custo aumenta em média €1/Kg, uma vez que temos de considerar os custos de embalamento, rotulagem, transporte, trabalho comercial, etc. No caso do preço de venda a frasco rondou os €3,4/Kg, o que representa uma rentabilidade média de 17%.

2.2.2 Distribuição

A forma mais utilizada pelo mercado para a transação de mel convencional é a venda a granel (Quadro III). Representa sempre uma perda de mais-valia por parte dos apicultores, dado o preço inferior a que é praticado, mas é a forma mais fácil de escoar a produção sem qualquer esforço e custo de distribuição.

Quadro III – Evolução das quantidades comercializadas Pré-Embaladas e a Granel

	2007	2008
Pré-embalado	17,2	15,1
Granel	82,8	84,9
TOTAL	100	100

Fonte: GPP, inquérito aos apicultores profissionais

No anexo 2 podemos perceber quais os canais de distribuição mais utilizados pelos produtores. Como vimos no quadro acima os canais provenientes da venda a granel foram os mais utilizados pelos produtores com 65% e 18% para embaladoras e indústria respetivamente.

O anexo 3, generaliza as estruturas de canal mais utilizadas pelo produtores para fazer chegar o mel ao mercado. Podemos desta forma identificar a tipologia de intervenientes utilizados pelos produtores para a venda do mel convencional.

O canal mais usado e mais importante será Produtor/Cooperativa – Retalhista – Consumidor. Por outro lado existem outros canais também utilizados tais como Produtor/Cooperativa-Consumidor.

2.2.3 Comportamento do Consumidor

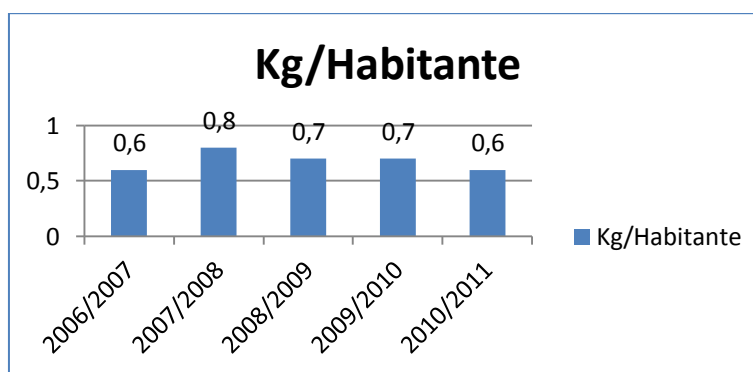
As famílias portuguesas adquirem o mel preferencialmente junto dos produtores na região onde residem dado que a maior parte das famílias, exceto as da região de Lisboa, dão preferência ao mel da própria região e gastam em média €20/ano em mel.

Grande percentagem das famílias portuguesas apreciam mel e valorizam-no, porque consideram que faz muito bem à saúde. Ao contrário da maioria dos produtos alimentares, as marcas de mel não são muito valorizadas, mas o facto de ser mel português e/ou certificado constitui uma grande mais-valia para o consumidor.

Quando questionadas sobre as características de um bom mel os entrevistados apontam sobretudo a textura e o paladar. Em menor número, mas de seguida surgem a cor e a origem do mel. Dentro do paladar os entrevistados dividiam-se entre privilegiar um mel de paladar doce ou não muito doce.

No que respeita ao consumo de mel per capita em Portugal Continental (Gráfico I), de realçar que se situa nos 600gr por ano. O consumo por pessoa mantém-se estável ao longo dos últimos anos.

Gráfico I – Consumo de mel per capita (Kg/hab); Anual



Fonte: INE

Resultante das entrevistas com várias empresas que comercializam mel percebemos que o mercado valoriza mel Português certificado mas não está na disposição de pagar um valor muito superior por um mel certificado, porque o sabor e o aroma são idênticos.

2.2.4 Mel Biológico em Portugal

Não sendo o objeto deste trabalho importa referir que a certificação de Mel em modo de produção Biológica (MPB), representa hoje um dos segmentos explorados pelos apicultores nacionais.

As empresas creditadas pelo HCCP podem comercializar este Mel. Em Portugal existem cerca de 120 produtores de Mel em MPB que corresponde a 15 927 colmeias. Este mercado valia em 2007 cerca de €1 000 000 correspondentes a cerca de 240 toneladas de mel produzidos.

2.2.5 Caracterização do mercado de Mel DOP

- Definição

O Regulamento (CEE) n.º 501/2006, do Conselho, de 20 de Março, estabelece o quadro jurídico relativo à proteção das indicações geográficas e denominações de origem dos produtos agrícolas e dos géneros alimentícios.

A DOP – Denominação de Origem Portuguesa, é um nome geográfico usado para designar um produto cuja produção, transformação e elaboração ocorrem numa região delimitada, com um saber-fazer devidamente reconhecido e verificado.

- Peso Mel DOP na produção total

O anexo 4 permite-nos identificar qual o peso do mel DOP na produção total de mel em Portugal.

Não existem ainda dados compilados para 2010 e 2011 sobre a produção de Mel DOP. Por outro lado identificámos junto da FNAP (Federação Nacional de Apicultores), que nos anos de 2008 e 2009 muitas das associações não enviaram os seus dados de produção, pelo que não podemos utilizar estes anos como referência.

Desta forma decidiu-se utilizar os anos 2006 e 2007, uma vez que são os mais aproximados das produções atuais de Mel DOP. O mercado representa cerca de 2.5% do mercado total de mel, ou seja, uma pequena fatia do mercado.

- Volume

Em 2007 o mercado cresceu 16% em volume.

- Valor

No mercado de mel DOP predomina a venda a frasco, com uma percentagem de 95%, face ao mel a granel (5%).

O valor de mercado mel DOP em 2007 foi de cerca de €790 000. Face a 2006 representa um crescimento na ordem dos 19%.

- Preços de venda

No que respeita aos preços de venda o Mel DOP a granel foi vendido em 2007 a €3/Kg, sendo que o mel pré-embalado foi vendido a €4,6/Kg.

- Margem de comercialização

Dado o testemunho de representantes de várias associações de Mel a nível nacional podemos concluir que a diferença de custo de produção de um Mel DOP para um Mel convencional é apenas o custo de certificação.

A certificação DOP deverá rondar um custo não superior a €3 por colmeia. Considerando novamente um apicultor profissional com um efetivo de 400 colmeias, em não transumância (produção média de 22Kg por colmeia), concluímos que o preço de custo médio para um MEL DOP será de €2,04/Kg.

No que respeita à venda a granel podemos deste modo concluir que a rentabilidade deste produto ronda os 45%. No caso do Mel DOP embalado temos de considerar um preço de custo €1 superiores o que leva a uma rentabilidade média de 50%.

2.2.6 Concorrência

Em Portugal existem reconhecidas nove denominações de origem protegida de mel, que demonstram uma aposta na qualidade do produto por parte dos apicultores nacionais. São eles o Mel do Alentejo, Mel de Barroso, Mel da Serra da Lousã, Mel da Serra de Monchique, Mel do Parque de Montesinho, Mel da Terra Quente, Mel do Ribatejo Norte, Mel das Terras Altas do Minho e Mel dos Açores.

De acordo com os dados do Gabinete de Planeamento e Políticas (GPP) em 2006 e 2007, seis destas marcas tiveram produção de Mel DOP: Mel da Serra da Lousã DOP, Mel da Terra Quente DOP, Mel das Terras Altas do Minho DOP, Mel do Barroso DOP, Mel do Parque do Montesinho DOP e Mel dos Açores DOP, (Anexo 5).

2.2.6.1 Quotas de Mercado Mel DOP

Da análise às Quotas de Mercado destacamos dois grupos de empresas, de acordo com a sua capacidade produtiva. Por um lado temos o Mel do Barroso (38,4%), Mel da Serra da Lousã (17,7%) e o Mel do Parque de Montesinho (35%) que correspondem respetivamente aos três principais produtores de Mel DOP. Juntos valem cerca de 91% do mercado.

Por outro lado temos o Mel das Terras Altas do Minho DOP (4,2%), Mel dos Açores DOP (1,7%) e o Mel da Terra Quente DOP (2,7%), que valem cerca de 9% do mercado com inferiores capacidades produtivas (Anexo 6).

De forma a percebermos qual o melhor Benchmarking a considerar para o Mel Ribatejo Norte DOP será importante cruzar estas Quotas de Mercado com a tipologia de distribuição levada a cabo por cada um dos concorrentes.

O anexo 7 mostra as associações produtoras de Mel DOP organizadas por quantidades produzidas em 2007. Podemos concluir desde logo que as três primeiras entidades utilizam canais mais diversificados dada a sua superior capacidade produtiva. Por outro lado os três restantes concorrentes, dada a menor quantidade produtiva, apresentaram uma estratégia de distribuição mais centrada em um ou dois tipos de distribuição.

Tendo em conta esta relação vamos criar dois grupos de concorrentes de acordo com a sua capacidade produtiva e tipo de canal de distribuição adotado. De um lado temos as empresas com produção superior a 10 toneladas e do outro temos as empresas com produção inferior a 10 toneladas.

Dada a produção anual da AARL no primeiro ano (cerca de 3000 Kg) a análise de Benchmarking deverá incidir sobre as empresas que têm um perfil produtivo idêntico, e

que por conseguinte, utilizam estratégias de distribuição similares. Desta forma a análise irá incidir sobre as marcas:

- Mel das Terras Altas do Minho DOP
- Mel da Terra Quente DOP
- Mel dos Açores DOP

- Características da Empresa Mel das Terras Altas do Minho

A empresa de Mel das Terras Altas do Minho é gerida pela Associação Fafemel - Cooperativa dos Produtores de Mel de Fafe, Crl. A Cooperativa conta com uma produção de mel na ordem das 600 toneladas por ano e cerca de 100 associados, sendo que dez pertencem à direção.

- Características da Empresa Mel da Terra Quente

A Cooperativa de Produtores de Mel da Terra Quente, CRL produziu em 2007 cerca de 800 toneladas de mel. Fazem parte da direção 8 membros que ativamente participam e ajudam na comercialização do mel dos seus associados.

Esta cooperativa é detentora da marca Mel da Terra Quente – DOP. A produção deste Mel abrange 10 concelhos e estima-se que existam cerca de 400 apicultores nesta área de produção com cerca de 40 000 colmeias.

- Características da Empresa Mel dos Açores

O Mel dos Açores – Mel Multifloral DOP é gerido pela FRUTERCOOP - Cooperativa de Fruticultores da Ilha Terceira, CRL, tem uma produção anual total de 40 toneladas dos quais 8 fazem parte da direção.

A produção de Mel DOP dos Açores está circunscrita a todas as Ilhas do Arquipélago dos Açores. Será de destacar o esforço levado a cabo pelos oito membros da direção na comercialização e divulgação de um Mel único mono floral proveniente do incenso que apenas é possível encontrar na Ilha do Pico.

2.2.7 Marketing Mix Mel DOP

2.2.7.1 Produto

Marcas: Mel das Terras Altas do Minho DOP, Mel da Terra Quente DOP, Mel dos Açores DOP.

Embalagem: Todos os atuais concorrentes utilizam embalagem de vidro. As quantidades por frasco estão compreendidas entre 500gr e 1Kg.

Referências de produto: Todas estas marcas apenas têm uma referência de produto e comercializam o mel de acordo com o nome da região de onde o mel é proveniente.

Durabilidade: Bem para consumo que pode durar vários anos sem se deteriorar.

Aspinwall: Produto laranja – renovação menos frequente, compra duradoura

O anexo 8 exhibe as principais características que importa referir relativamente a cada um dos méis da concorrência.

2.2.7.2 Preço

No que respeita ao preço podemos concluir (Anexo 9), que existem duas estratégias distintas utilizadas pelos atuais concorrentes.

O Mel das Terras Alta do Minho DOP e o Mel dos Açores utilizam uma estratégia de preços baseada no valor para o cliente, ou seja, aumentam a sua margem de rentabilidade com o objetivo de o produto ser comercializado pela sua qualidade percebida. O preço utilizado é em média €5/Kg o que indica margens de comercialização na ordem dos 65%.

No caso do Mel da Terra Quente DOP a estratégia é diferente uma vez que o Mel é escoado através de empresas de transformação e embaladores, pelo que o mel vendeu-se sem margem ou com uma margem muito reduzida. Não houve qualquer valorização do mel e portanto este é vendido em grandes quantidades.

2.2.7.3 Distribuição

No que respeita ao mel DOP podemos perceber no anexo 10 quais os canais de distribuição utilizados por cada um dos concorrentes diretos.

Podemos concluir que a Associação Mel da Terra Quente vendeu a totalidade do seu mel DOP através de empresas de transformação, associações de produtores e embaladores.

O Mel dos Açores distribui a sua produção essencialmente pelas Médias e Grandes Superfícies. A empresa efetuou um contrato com o Continente, com vista à venda de grande parte da sua produção. A restante poderá ser encontrada na loja Espaço Açores (Baixa de Lisboa), Lojas Gourmet em Angra do Heroísmo e no Aeroporto das Lages.

O Mel das Terras Altas do Minho DOP é vendido diretamente ao consumidor final. Os membros da direção apoiam a comercialização do Mel DOP dos seus associados e dinamizaram vários locais de compra no norte do país que permitem uma grande valorização da marca e a venda de grande parte do mel diretamente ao consumidor.

Através de empresas de comércio tradicional 15% do mel é comercializado (essencialmente minimercados e lojas na região do Minho), que por sua vez o colocam à disposição do consumidor final. Em geral esta cooperativa utiliza um canal de distribuição curto para comercializar o seu produto.

2.2.7.4 Comunicação

A comunicação do mel DOP é essencialmente levada a cabo pelas associações que gerem cada zona geográfica, dado que o mercado é essencialmente composto por apicultores de pequena dimensão.

Em geral a comunicação é feita diretamente junto de importadores que privilegiam a compra de produtos agrícolas de alto valor acrescentado. A mesma comunicação direta acontece para os clientes empresariais nacionais.

Através da consulta às Associações e outros elementos conhecedores do mercado apícola nacional podemos concluir que a comunicação é algo que não obedece a qualquer estratégia e que funciona de forma aleatória, dependendo do entendimento de cada Associação gestora.

Com esta descrição da concorrência o Sr. Jacob percebeu exatamente qual a composição do mercado de Mel em Portugal. A partir daqui já tinha os dados necessários para elaborar a estratégia de Marketing específica para o novo Mel Ribatejo Norte DOP.

Antes de passar à descrição do Marketing Mix o Sr. Jacob fez uma seleção das várias empresas de distribuição que poderiam ser tidas em conta para a estratégia de distribuição.

2.2.8 Caracterização de empresas de Distribuição

Através de conversas com vários empresários da indústria do mel percebemos que não existem empresas em Portugal especializadas ou reconhecidas como distribuidoras de Mel. Ainda assim existem vários clientes usados para comercializar o mel convencional e certificado.

Será importante conhecer cada um dos intermediários em profundidade para saber quais se adaptarão à estratégia de distribuição do Mel Ribatejo Norte DOP.

2.2.8.1 Segmento² A: Comércio Tradicional

Mini - Mercado da D.^a Rosa: Estamos a falar de um pequeno minimercado no centro da cidade de Santarém. É um espaço onde se pode encontrar todo o tipo de produtos de mercearia. A empresa é constituída pela D.^a Rosa e o seu marido que vivem deste pequeno negócio à 40 anos.

Trata-se de um minimercado tradicional, pelo que não existe espaço para a negociação de promoção em loja. É uma empresa que apesar de sólida em termos financeiros está dependente do poder de compra dos consumidores locais.

A D.^a Rosa compra cerca de 125 Kg de mel por ano a um apicultor local. O preço de venda ao público é de €4 e a sua margem de comercialização é de 20%.

² Este termo é relativo ao conjunto de entidades que reúne características similares no seu processo de compra e ação no mercado.

Este tipo de segmento é em regra composto por empresas pouco agressivas na negociação. Não existe qualquer tipo de contratos e à medida que o produto vai sendo escoado a D.^a Rosa pede mais para evitar rotura de stock.

Tal como esta empresa o Sr. Jacob identificou vários minimercados e supermercados idênticos por todo o país que poderão constituir uma opção para comercializar o Mel Ribatejo Norte DOP e que correspondem ao mesmo segmento.

Santana Gourmet: Loja Gourmet localizada em Leiria. Esta loja apenas comercializa produtos de excelência provenientes das mais variadas áreas de produção alimentar: azeite, bolos tradicionais, vinho, licores, enchidos, etc. Neste local o consumidor sabe que encontra produtos de excelência e está em regra predisposto a pagar mais por estes produtos.

A D.^a Ana é a gerente da loja e quem negocia as condições com todos os fornecedores. Antes de qualquer negociação de preços ou margens pede sempre uma demonstração de produto para avaliar se está inserido no segmento de produtos de uma loja gourmet.

Não foi difícil convencer a D.^a Ana a comprar o Mel Ribatejo Norte DOP devido à sua certificação, referindo até que está disposta a pagar até mais 15% por produtos certificados.

A D.^a Ana vende sempre duas marcas de Mel na sua loja. Refere que gosta de ter duas opções porque, segundo ela, o cliente gosta sempre de escolher. No ano de 2012 a D.^a Ana comprou 500Kg de mel e prevê comprar mais 10% no próximo, uma vez que está muito otimista face ao futuro.

No primeiro ano de contrato com novos produtores começa por entregar apenas 20% das vendas de mel de forma a certificar-se que o produto tem saída e assim não correr grandes riscos.

O Mel convencional é vendido na sua loja a €7/Kg regra geral, utilizando uma margem de comercialização de 84%. Na primeira abordagem feita pelo Sr. Jacob confidenciou-

lhe que compra o Mel em frasco e caso consiga vender o mel contratualizada no primeiro ano, pede um rapel de 10% desse total. Caso o produtor pretenda promover o produto em loja deverá pagar 14% de comissão sendo que a elasticidade anual à promoção corresponde a 3%.

A negociação com este tipo de lojas é geralmente pacífica existindo sempre algum espaço para algumas cedências de parte a parte. Caso se gere confiança poderá haver cooperação no canal e a possibilidade de implementar estratégias *win-win*.

Para além desta loja existem outras no mesmo segmento tais como Carpe Diem Loja Gourmet (Santarém), Doces Tentações Gourmet (Fátima), DegustArte (Lisboa), Trago-A loja do Gourmet (Porto), que apresentam também o mesmo perfil.

O objetivo do Sr. Jacob é distribuir o produto por três Lojas Gourmet a nível nacional com vista a fazer uma cobertura de mercado direcionada ao consumidor-alvo. De realçar que as condições apresentadas pelas outras duas lojas são as mesmas.

Cada uma das lojas deverá ser fornecida na própria loja. Não haverá possibilidade de entrega de muita quantidade de mel em cada entrega, pelo que será necessária a deslocação várias vezes a cada um locais.

Celeiro Dieta: O objetivo desta loja é oferecer um conceito inovador e pioneiro em Portugal: uma alimentação saudável, natural e o mais completa possível, para quem procura um estilo de vida saudável e natural. Em suma, o posicionamento assenta na comercialização de produtos alimentares de extrema qualidade.

Estamos a falar de uma rede de lojas franchisadas com boa solidez financeira. Esta empresa tem a capacidade de promover/destacar o produto em loja, sendo a elasticidade anual de promoção correspondente a 4%.

A primeira etapa para entrar nesta rede de lojas é ter um produto de qualidade, com características autênticas e boa imagem.

O Celeiro Dieta negocia sempre o fornecimento de determinado produto para a totalidade das suas lojas. Por ano esta marca compra cerca de 12 000 Kg de mel sendo que metade deste é convencional e outra metade é dividido, de forma igual, por mel Biológico e DOP. Importa referir que exige a todos os seus fornecedores custos comerciais de 5%.

Para o mel certificado o diretor de compras referiu que uma das regras de gestão da empresa é nunca estar 100% dependente do fornecimento de um único produtor. Para reduzir esta dependência preveem que no máximo um fornecedor detenha 50% de peso interno na categoria.

Em regra, para mel certificado, o preço de venda ao público é de €7,2/Kg e utilizam margens de comercialização de 70%. Em adição pedem sempre 3% de desconto devido ao pagamento por transferência bancária.

O fornecimento desta rede de lojas é feito através do seu armazém situado nos arredores de Lisboa. Pedem sempre a utilização de Euro Pallets oficiais para transportar o mel uma vez que se trata do tipo de paleta usada em todo o armazém.

A Celeiro Dieta disponibiliza-se também para promover o produto no local de compra. Para colocar o produto numa ilha, no centro da loja, pedem 20% de desconto comercial.

A negociação com esta marca é mais agressiva uma vez que estamos a falar de uma loja com presença em todo o país. Neste caso a liderança e controlo do canal será mais dividida entre as partes uma vez que esta marca tem poder negocial para influenciar fatores como preço, promoções, publicidade, stocks, etc.

2.2.8.2 Segmento B: Empresas de Transformação, Associações de produtores e embaladores:

Nestlé: Empresa multinacional que se dedica à comercialização de bens alimentares tais como Iogurtes, Chocolates, Cereais de Pequeno Almoço, que podem ser produzidos com mel.

Trata-se de uma empresa com grande capacidade de negociação pela sua dimensão e força da sua marca. É bastante agressiva na negociação querendo dominar claramente o canal no que respeita principalmente ao preço de compra do mel.

Nunca comprem mel com preço acima de €2,4/Kg. Para além do preço a que compram exigem sempre que o transporte seja pago pelo produtor.

Regra geral assinam contratos de fidelidade anuais que garantem à Nestlé o abastecimento de dezenas toneladas de mel durante aquele período de tempo, de uma forma segura e simples. A marca Nestlé representa sempre uma mais valia para a carteira de clientes de qualquer empresa.

2.2.8.3 Segmento C: Grossistas

Macmel: Trata-se de uma empresa situada em Macedo de Cavaleiros que se dedica à comercialização de todos os produtos relacionados com a apicultura. Dedicar-se exclusivamente ao mundo apícola e portanto conhece todo o mercado nacional e internacional de mel.

Compra mel aos apicultores nacionais para depois exportar em grandes quantidades por grosso. A sua negociação restringe-se a comprar mel a granel aglomerando grandes quantidades que distribui posteriormente pelos seus clientes.

Dependendo das quantidades de mel disponível para compra a Macmel ajusta o preço. Para quantidades acima de 5 toneladas o preço poderá variar entre os €2,5/Kg e €3/Kg. Quantidades inferiores a 5 toneladas o preço irá variar entre €2/Kg e €2,5/Kg.

Com as mesmas características existem outras empresas no segmento a nível nacional a considerar: Amilcar Morgado, Pereira Sousa & Figueiredo, Nuno Correia, etc.

Pirunes: Trata-se de um Grossista Alimentar que conta com 34 anos de presença no mercado nacional alimentar.

Este intermediário é especialista na venda por grosso, vendendo em simultâneo no canal Horeca (Snacks-bars, restaurantes, hotéis, caterings, etc.), canal institucional (cantinas e instituições públicas, etc.) e canal armazenista (revenda por grosso de produtos alimentares importados).

Esta empresa pode comprar a granel ou a frasco. No caso da venda a granel o objetivo é a revenda por grosso onde as quantidades mínimas de consumo são 35 toneladas por ano, a um preço de €2,5/Kg.

Na venda a frasco o objetivo é revender ao canal Horeca. O preço de venda a retalho será de €4/Kg sendo que esta empresa trabalha com margens de comercialização de 25%. O consumo total a frasco é de 10 toneladas por ano.

Esta empresa exige uma produção mínima anual na ordem dos 25% do seu consumo total por ano.

A Pirunes é um importante player no mercado e pode ser uma hipótese para a distribuição do Mel Ribatejo Norte DOP. A solidez da empresa é ótima e a negociação visa a compra de mel em grandes quantidades para posterior distribuição.

2.2.8.4 Segmento D: Médias e Grandes Superfícies

Continente:

Corresponde ao mercado da grande distribuição. Pertence ao grupo económico SONAE, cotado em bolsa, com uma estrutura financeira extremamente sólida.

O Continente dispõe de mais de uma centena de lojas em todo o país sendo, a par do Pingo Doce, líder de mercado em Portugal. Marcam sempre posição nas negociações e impõem claramente poder no canal.

O preço de venda ao público é de €3,5 para méis certificados DOP e Biológico. A negociação com o Continente implica sempre a colocação do produto em todas as superfícies do país.

O continente exige sempre um rapel condicional de 10% caso as vendas anuais atinjam as 100 toneladas. Para além disto pedem 22% de rapel incondicional e 3% para cooperação comercial.

Para além disto existe ainda a possibilidade de negociar a colocação do produto em espaços adicionais com vista à sua promoção, facto que obriga a um desconto comercial de 20% como mínimo. A elasticidade anual de promoção pode atingir os 15%.

Dado que a negociação visa a venda para todas as lojas a nível nacional é necessário que o produtor tenha grande capacidade produtiva. O fornecimento desta cadeia de grandes superfícies é feito diretamente em cada hipermercado, sendo que o fornecimento deve ser rápido e eficiente.

Para além do Continente existem outras marcas no segmento tais como o Pingo Doce ou Intermarché com as mesmas características que podem ser consideradas também para a estratégia de distribuição do Mel Ribatejo Norte DOP.

El Corte Inglés:

Trata-se de uma empresa da grande distribuição que também comercializa mel. Tem um conceito mais *premium*, na medida em que comercializa produtos com maior qualidade, cujo posicionamento não está tão centrado no preço mas sim na qualidade percebida dos produtos.

A negociação é rígida mas mais aberta e cordial quando comparada com a maioria das grandes superfícies. Permitem uma maior negociação e apresentação das características diferenciadoras do produto.

O mel é comercializado ao público a €6,5/Kg. Trabalham sempre com um contrato de cooperação que prevê um rapel de 10% da quantidade total contratualizada. Em média o El Corte Inglés consome 9000Kg de Mel por ano e para poder negociar com esta marca é necessária uma capacidade mínima produtiva de um sexto deste valor.

O contrato prevê também custos comerciais de 10%, sendo que para promoções em loja em contratos inferiores a 3000Kg o custo comercial é de 22%. No caso das vendas atingirem os 3000Kg através da promoção em loja, o produtor recebe um bónus de não pagamento de custos comerciais relativos a promoção. De realçar que a elasticidade anual à promoção pode atingir os 5%.

O preço de compra ao fornecedor depende das quantidades a contratualizar.

Quantidade (Kg)	Preço de compra (€)
3000	4
2500	4,2
2000	4,4
1500	4,6

O El Corte Inglês funciona em termos logísticos com uma armazém em Lisboa que gere todos os seus stocks e que exige a entrega do material em Lisboa dois dias depois da encomenda ser enviada. As paletes com os frascos deverão estar devidamente identificadas com os rótulos de forma a evitar quaisquer perdas de tempo ou dificuldade em identificar o material.

2.2.8.4 Segmento E: Feiras

Zimbra Mel – Feira do Mel da Península de Setúbal

Trata-se de um certame anual especializado e concentrado em toda a indústria do mercado do Mel. Nesta feira para além de contactos comerciais com empresas do ramo é possível vender mel ao público.

O Sr. Jacob pretende participar em duas feiras de Mel (Zimbra Mel e Feira dos Enchidos, Queijo e Mel) com o principal objetivo de promover o Mel Ribatejo Norte DOP. Para estas duas feiras o Sr. Jacob pondera vender até 100Kg de Mel.

No que respeita ao preço decidiu-se vender o mel 25% mais caro que o preço target definido pela AARL visando cobrir os custos provenientes da participação nestes dois certames.

2.2.8.5 Segmento F: E-Commerce

A exploração deste canal implica o desenvolvimento de um website com loja on-line permitindo a todos os consumidores mundiais aceder, consultar os produtos e suas características, analisar preços e comprar através de pagamento online.

Dado que o website ainda está em fase de lançamento o e-commerce servirá apenas para efetuar algumas vendas que irão completar os restantes canais de distribuição. Como máximo prevê-se a venda de 25Kg de Mel no primeiro ano.

A partir daqui o Sr. Jacob percebeu quais as empresas utilizadas para comercializar o mel. O ultimo passo seria desenvolver a Estratégia de Marketing para o Mel Ribatejo Norte DOP, descrita no anexo 11.

Toda a estratégia estava perfeitamente identificada ficando apenas por selecionar o Canal de Distribuição a adotar tendo em conta tudo o que foi descrito.

Desta forma o Sr. Jacob decidiu expor este desafio à turma de Direção Comercial do ISCTE. Muitos destes alunos serão o futuro do nosso país e poderiam facilmente chegar à seleção do canal ideal para este Mel de categoria.

O Sr. Jacob construiu um formulário que enviou para a turma juntamente com toda a informação descrita até aqui, pedindo ajuda neste ponto tão importante para o sucesso do Mel Ribatejo Norte DOP.

2.3 Questões

Tendo em conta toda a informação anterior, elabore a Estratégia de Distribuição para o Mel Ribatejo Norte DOP, respondendo às seguintes questões:

1. Para definir qualquer estratégia de distribuição é fulcral perceber o contexto de mercado em que as decisões vão ser tomadas.

1.1 Com base no mercado de Mel faça uma análise externa, procurando descrever todos os fatores de mercado relevantes para a definição da estratégia de distribuição da marca Mel Ribatejo Norte DOP. Complemente a resposta com a descrição da análise PEST.

1.2. Para além da envolvente externa descreva os fatores internos que poderão impactar a posterior definição do canal de distribuição.

1.3. Na sequência dos pontos acima identificados, descreva os fatores do consumidor e produto que devem ser estudados antes de definir as características do canal.

1.4. Faça uma análise à tipologia de forças presentes nos clientes descritos no Caso Prático.

2. Tendo em conta a informação do caso prático defina quais deverão ser as características do canal de distribuição para o mel Ribatejo Norte DOP.

3. Refira, de entre dos concorrentes diretos, qual será o melhor caso de Benchmarking para o Mel Ribatejo Norte DOP.

4. Depois de ultrapassadas as duas primeiras etapas é chegada a fase de selecionar o correto canal de distribuição.

4.1 De entre os intermediários apresentados no caso prático elimine aqueles que, logo à partida, não respeitam as características básicas da estratégia selecionada para o Mel Ribatejo Norte DOP.

4.2. Para além dos fatores de base descritos na ultima questão elimine outros intermediários justificando convenientemente a razão da sua escolha.

4.3. Dentro dos restantes clientes calcule aquele que representa a melhor opção em termos da maximização de lucro para o Mel Ribatejo Norte DOP. Inclua também a melhor opção de canal a escolher promovendo o produto em loja.

4.4 Agora que já selecionou o canal de distribuição correto para completar o Marketing Mix da AARL, identifique os itens da distribuição física ideais para sustentar este canal.

2.4 Anexos

ANEXO 1 – Caracterização das Sub-Regiões “Mel Ribatejo Norte DOP”

ANEXO 2 – Evolução das quantidades comercializadas pelos vários canais

ANEXO 3 - Estrutura de Comercialização do Mel

ANEXO 4 - Produção de Mel vs Produção Certificada DOP

ANEXO 5 - Quadro de referência da produção e valor do Mel DOP

ANEXO 6 – Quotas de Mercado Mel DOP 2007

ANEXO 7 - Modalidades de escoamento de Méis com nomes protegidos em 2007

ANEXO 8 - Características Méis DOP Concorrentes

ANEXO 9- Preços dos Méis DOP Concorrentes

ANEXO 10 – Características do canal de distribuição utilizados pelos concorrentes que comercializam Mel DOP

ANEXOS 11 – Estratégia de Marketing “Mel Ribatejo Norte DOP”

. ANEXO 1 – Caracterização das Sub-Regiões “Mel Ribatejo Norte DOP”

Sub-Região	Produção (Kg)	Freguesias	Embalagem (Gr)	Cor da Embalagem	Origem Floral	Côr
Albufeira de Castelo de Bode	350	Ferreira do Zêzere, Tomar, Vila Nova da Barquinha	500	Cor de Rosa	Multiflora (Urze, Eucalipto e Castanheiro)	Âmbar Escuro
Serra D’Aire	150	Alcanena, Ourém	500	Amarela	Multiflora (Alecrim, Rosmaninho e Poejo)	Âmbar claro
Alto do Nabão	550	Ourém, Tomar e Ferreira do Zêzere	500	Vermelha	Multiflora (Eucalipto e Urze)	Âmbar escuro
Bairro	1830	Alcanena, Torres Novas, Tomar e Vila Nova da Barquinha	500	Azul	Multiflora (Oregão, Soagem e Cardo)	Âmbar

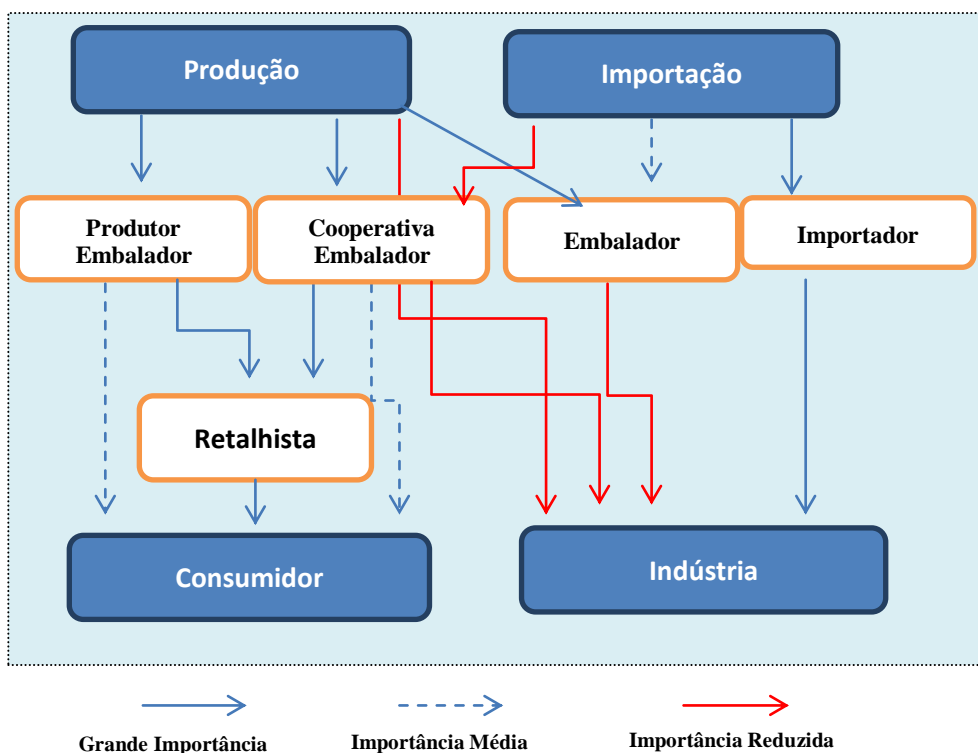
Fonte: Associação de Apicultores da Região de Leiria (AARL)

. ANEXO 2 – Evolução das quantidades comercializadas pelos vários canais

		(Unid. %)	
Tipologia de venda	Canal de Ditrribuição	2007	2008
Pré-embalado	Diretamente ao consumidor	5,1	4,4
	Retalhista	12,1	11,2
Granel	Embaladores	65	60,8
	Indústria	17,8	23,6
TOTAL		100	100

Fonte: GPP, Inquérito aos apicultores profissionais

. ANEXO 3 - Estrutura de Comercialização do Mel



Fonte: PAN (Programa Apícola Nacional)

. ANEXO 4 - Produção de Mel Vs Produção Certificada DOP

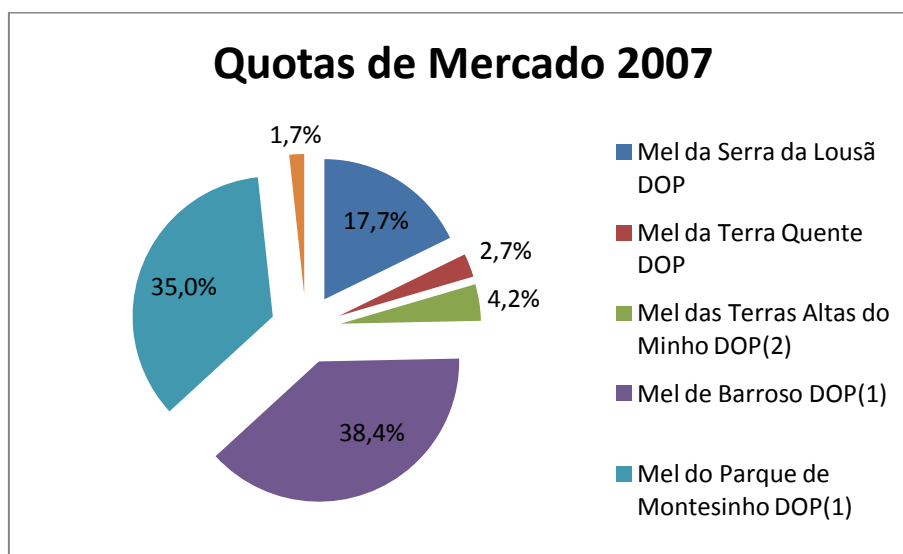
Rubrica	Unidade	2006	2007
Produção total	Toneladas	5.978	6.907
Produção Certificada DOP	Toneladas	146	174
Peso da Prod. Certificada na Prod. Total	%	2,4	2,5
Valor total	Milhões €	12,9 M	17,3 M
Valor Certificação DOP	Milhares €	639 €	790 €
Peso do Valor. Certificada na Prod. Total	%	5,0	4,5

Fonte: GPP (Gabinete de Planeamento e Políticas)

. ANEXO 5 - Quadro de referência da produção e valor do Mel DOP

Produto	Produção (kg)		Preço venda (€/kg)		Valor da Produção (€)	
	2006	2007	2006	2007	2006	2007
Mel da Serra da Lousã DOP	40 000	30 000	6,00	7,00	240.000	210.000
Mel da Serra de Monchique DOP	0	0	0,00	0,00	0	0
Mel da Terra Quente DOP	3 404	4 706	1,80	1,72	6127,2	8094,32
Mel das Terras Altas do Minho DOP	6 200	7 147	5,00	5,50	31.000	39 308,5
Mel de Barroso DOP	57 000	65 000	5,00	5,00	285.000	325.000
Mel do Alentejo DOP	0	0	0,00	0,00	0	0
Mel do Parque de Montesinho DOP	36 186	59 232	3,50	3,50	126.651	207.312
Mel do Ribatejo Norte DOP	0	0	0,00	0,00	0	0
Mel dos Açores DOP	3 000	3 000	5,00	5,00	15.000	15.000
TOTAL	145 790	169 085			703.778,2	804.715

Fonte: GPP (Gabinete de Políticas e Planeamento)

. Anexo 6 – Quotas de Mercado Mel DOP 2007

Fonte: GPP (Gabinete de Políticas e Planeamento)

. ANEXO 7 - Modalidades de escoamento de Méis com nomes protegidos em 2007

	Mel do Barroso		Mel do Parque do Montesinho		Mel da Serra da Lousã		Mel das Terras Altas do Minho		Mel da Terra Quente		Mel dos Açores	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Comércio Tradicional	6500	10	23692,8	40	3000	10	1072,05	15			300	10
Venda direta ao consumidor	6500	10	17770	30	3000	10	5717	80				
Emp. Transf. E embaladoras	19500	30			6000	20			4706	100		
Médias e Grandes Superfícies	13000	20	5923,2	10	9000	30					2550	85
Feiras	19500	30	5923,2	10	6000	20	357,35	5			150	5
Outros			3000	10	3000	10						
Produção Total	65000	100	59232	100	30000	100	7147	100	4706	100	3000	100

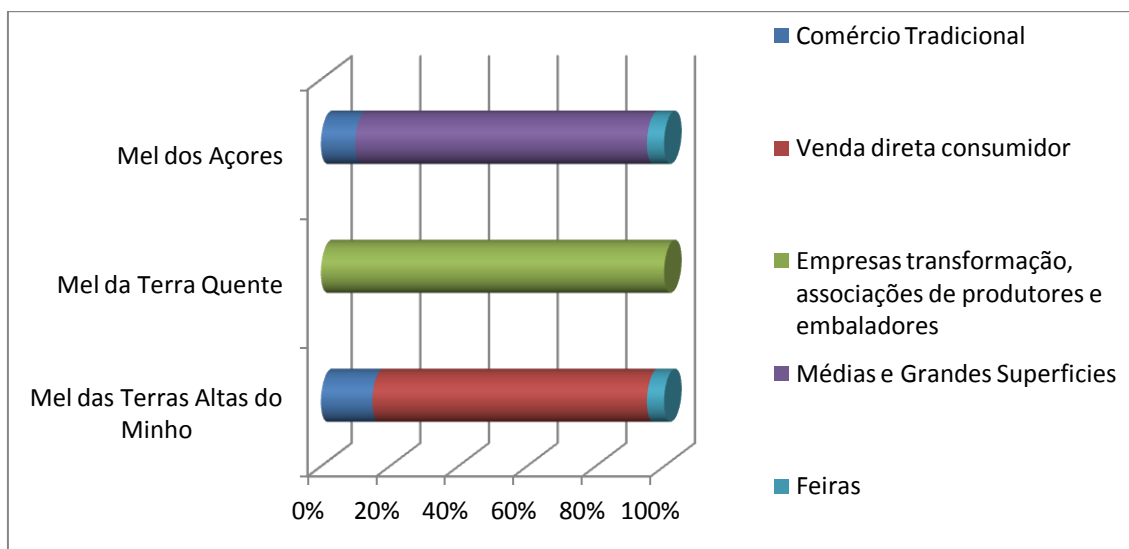
. ANEXO 8 - Características Méis DOP Concorrentes

Mel	Sabor	Origem Floral	Côr
Mel Terras Altas do Minho DOP	Intenso	Monofloral (Urze)	Escuro
Mel Terra Quente DOP	Suave, muito doce	Monofloral (Rosmaninho)	Âmbar claro
Mel dos Açores	Sabores variados	Monofloral (Incenso) e Multifloral	Várias cores

ANEXO 9. Preços dos Méis DOP Concorrentes

Preços dos Méis concorrentes DOP (€/Kg)		
Produto	2006	2007
Mel das Terras Altas do Minho DOP	5	5,5
Mel da Terra Quente DOP	1,80	1,72
Mel dos Açores DOP	5	5
Fonte: GPP		

Anexo 10 – Características do canal de distribuição utilizados pelos concorrentes que comercializam Mel DOP



Anexos 11 – Estratégia de Marketing “Mel Ribatejo Norte DOP”

Estratégia de Marketing “Mel Ribatejo Norte DOP”

. Segmentação de Mercado

- **Universo de clientes serão todos aqueles que possam adquirir um frasco de mel certificado.**
 - trata-se de um nicho de mercado.
 - mel regional, com 4 sabores distintos

. Critérios de segmentação

- **Sociodemográfica** – idade, localização, rendimento
- **Vantagens procuradas** – paladar, sabores autênticos, saudável, certificação;
- **Comportamental** – qualidade de produto, local de compra, local de produção, marca, preço
- **Estilos de Vida** – “Mel Ribatejo Norte DOP” – Sabores Autênticos

Estratégia de Marketing “Mel Ribatejo Norte DOP”

. Target

- População a partir dos 18 anos, com rendimento a partir de €700/mês, residentes nas zonas litorais e principais cidades de Portugal, que procuram um mel Português certificado, genuíno, com sabores distintos e paladar únicos, de forma acessível, a um preço justo.

- Posicionamento

Expectativas
Mel certificado, produto regional, saudável

Concorrência
Aroma/Sabor de um mel certificado

Trunfo Potencial
Mel regional de qualidade com 4 sabores distintos

Marketing Mix “Mel Ribatejo Norte DOP”

. Produto

- Características de cada Sub-Região

Sub-Região	Embalagem (Gr)	Cor da Embalagem	Côr
Albufeira de Castelo de Bode	500	Cor de Rosa	Âmbar escuro
Serra D'Aire	500	Amarela	Âmbar claro
Alto do Nabão	500	Vermelha	Âmbar escuro
Bairro	500	Azul	Âmbar



Descrição: Produto alimentar de qualidade

Durabilidade: Dura vários anos sem se deteriorar

Aspinwall: Produto laranja – renovação menos frequente, compra duradoura

Marca: Ribatejo Norte DOP

Marketing Mix “Mel Ribatejo Norte DOP”

. Preço

- Em linha com o preço da concorrência

. Consumidor não está disposto a pagar um valor muito superior por um mel, dado que os aromas são idênticos para todos os méis.

- Preço será de €4/Kg e €2 para 500gr

- Produto será destacado no local de compra através de uma estratégia mais agressiva de comunicação que permitirá puxar a atenção para a qualidade de cada um dos 4 sabores.

. Comunicação

- *Below the line:*

. No local de venda. Através da colocação em ilhas e outros locais de destaque na prateleira para que o consumidor perceba a mais-valia de escolher qual dos 4 méis é o seu preferido.

- Participação em feiras da especialidade

- Desenvolvimento página Web

- *Above the line*

. Será gravado um vídeo promocional com crianças para mostrar o benefício que o mel trás para a saúde.

2.5 Revisão da Literatura

2.5.1 Definição de Distribuição

Distribuição designa-se pela movimentação de produtos e serviços do produtor até ao consumidor. É uma das variáveis do Marketing Mix e por isso representa um importante item para qualquer estratégia de Marketing, Boone, L. E.; Kurtz, D. L. (2011). Trata-se portanto de todas as organizações entre as quais um produto irá passar, desde o ponto de produção até ao ponto de consumo.

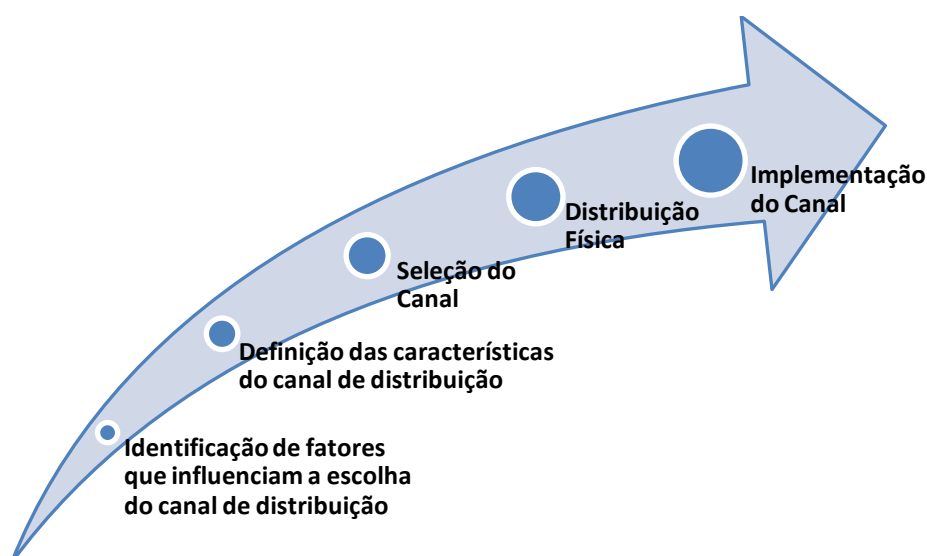
As decisões feitas sobre a distribuição centram-se em duas atividades básicas, nomeadamente canal de distribuição e distribuição física. Estas duas atividades são os dois lados da mesma moeda e devem estar coordenados para obter resultados ótimos relativamente ao canal de distribuição a escolher, Cant, M. C. et al (2009).

2.5.2 Canais de Distribuição ou Canais de Marketing

Um Canal de Distribuição ou Canal de Marketing, é a sequência de organizações de marketing que dirigem um produto desde o produtor até ao utilizador final. Cada canal de marketing começa com o produtor e termina com o consumidor particular ou empresarial, Pride, W. M. et al (2012).

De entre a literatura analisada o esquema abaixo é aquele que melhor espelha esses passos, sendo que percorre todos os pontos fulcrais para que a empresa tenha um canal adaptado a todo o mercado.

Figura I: Passos que conduzem à definição de uma Estratégia de Distribuição



Fonte: O Autor

A passagem destes cinco passos é sequencial e as decisões tomadas em cada passo devem ter como base o estudo e a informação proveniente do(s) passo(s) anterior(es).

1º PASSO

2.5.2.1 Fatores que influenciam a escolha do canal de distribuição

De acordo com Ghosh, A. K. (2008) e Boone, L. E. e Kurtz, D. L. (2011), podemos considerar que a escolha do canal depende da análise rigorosa de seis factores:

2.5.2.1.1 Fatores do Mercado

Nesta fase é muito importante analisar todas as variáveis do mercado que nos confirmam informação sobre o tipo de canal a escolher, nomeadamente os gestores deverão ter em conta:

- Dispersão geográfica: Caso se trate de um mercado concentrado a venda direta será uma boa opção uma vez que os clientes alvo se encontram numa pequena área, o que permite uma cobertura rápida e menos dispendiosa.
- Dimensão das encomendas: Caso se tratem de encomendas de grande dimensão a venda direta será a melhor alternativa, uma vez que permite acompanhar melhor cada cliente. No caso de vendas em pequenas quantidades será mais viável a utilização de intermediários.
- Número de clientes potenciais: Se existir um grande numero de clientes potenciais será preferível utilizar intermediários, uma vez que será difícil chegar diretamente a cada um.
- Hábitos de compra do público-alvo: Para vendas a crédito será preferível ter intermediários que possam analisar melhor a solidez do cliente. Caso o publico alvo seja de uma classe social mais elevada irá privilegiar a venda direta, etc.

2.5.2.1.2 Fatores de Intermediários

O gestor deverá estudar as características e capacidades dos intermediários que operam no mercado em causa.

Os principais fatores que devem ser focados para analisar os intermediários serão:

- Serviços de intermediários: Os intermediários existentes deverão ter a capacidade de levar a cabo serviços de marketing (demonstrações, promoções, publicidade, etc).
- Atitude do intermediário a escolher face às políticas de produto: A máxima cooperação deve ser oferecida para serviços promocionais pelo intermediário

selecionado. Ele deverá aceitar e implementar políticas e programas de marketing ao produtor.

- Possibilidade de volume de vendas: O canal correto deverá ser seleccionado por gerar as máximas vendas a um custo mínimo.
- Estudo das vantagens logísticas oferecidas: Perceber qual a dimensão do intermediário, localização, número de armazéns, capacidade de fornecer serviços pós-venda, etc.

2.5.2.1.3 Fatores de Produto

Outra variável a ter em conta na definição do canal ideal serão todas as componentes relacionadas com o produto, nomeadamente:

- Natureza do Produto: Para produtos de conveniência uma boa rede de retalhistas será uma mais valia, pelo que em produtos de valor acrescentado, diferenciadores, deverá privilegiar-se uma distribuição mais selectiva.
- Valor unitário: Num produto de elevado valor unitário a estratégia deverá passar por apostar em canais de distribuição curtos. No caso de um produto de valor unitário baixo já poderão ser utilizados canais mais longos.
- Rapidez de desaparecimento: Em produtos com curto prazo de validade ou que precisem de ações constantes para prevenir a sua deterioração devem utilizar-se canais de distribuição curtos.
- Massa e peso: Produtos grandes e pesados deverão ser vendidos diretamente ao cliente devido à dificuldade de transporte.
- Natureza técnica do produto: Produtos com alta tecnicidade deverão ser vendidos diretamente ao cliente por especialistas ou técnicos na área.
- Serviço pós-venda: Se o produto requer acompanhamento pós-venda é importante vender diretamente ao cliente.

2.5.2.1.4 Fatores do Meio Envolve

Incertezas ambientais aumentam a motivação das empresas para procurar estruturas governativas que minimizem os seus custos de transação, Williamson (1985). De acordo com o modelo científico compilado por Neves, M. (2001) a análise PEST pode ser adaptada para definir a estratégia de distribuição mais eficaz.

- **Análise PEST:**
- **Análise Política:** Devem discriminar-se todos os fatores políticos que possam vir a ter impacto no canal de distribuição (Ex: Acesso ao mercado – protecionismo, leis de reciclagem de embalagens, integração comercial etc).
- **Análise Económica:** Refere-se a todas as condicionantes políticas que podem afetar o canal de distribuição a escolher (Ex: Disponibilidade de capital e finanças, inflação, concentração de fornecedores, emprego, taxas de troca, etc).
- **Análise Socio – Cultural:** Enumeração de todos os fatores sociais que podem intervir na forma como organizamos o nosso canal de distribuição (Ex: trabalho da mulher, raça, discriminações, atitudes face ao trabalho, idosos, tamanho das famílias, etc).
- **Análise Tecnológica:** Implica enumerar todos os fatores que a tecnologia pode trazer e que interferem com o canal de distribuição (Ex: Novas soluções tecnológicas, vendas por mail, por telefone, Internet, computadorização dos stocks, etc).

Em praticamente todos os negócios B2B as empresas estão a encontrar intermediários poderosos no canal de distribuição. Estes distribuidores são extremamente profissionais e visam eliminar os custos no canal impondo regras aos produtores e multiplicando os requisitos no serviço, Fein, A. e Jap, S. D. (1999).

Deste modo é importante estudar as fontes de poder presentes no canal. Segundo Lusch, (1976); Hunt e Nevin, (1974) e Stern, (1972), existem sete formas de exercer poder no canal descritas abaixo em pormenor.

- **Tipologia de forças no canal:**
- **Poder coercivo:** membros com abordagem ameaçadora, devido à sua capacidade que têm de punir outros.
- **Poder de recompensa:** Possíveis recompensas a membros contribuem para o poder deste membro e para que trabalhem de acordo com o estabelecido por este.
- **Poder de referência:** Imagem ou marca de um membro contribui para o seu poder. Há um desejo de ser identificado com este membro do canal.
- **Poder de conhecimento:** Uso do poder no canal por um membro devido ao seu conhecimento das operações do sistema, conhecimento de marketing ou outros.

- Poder de persuasão: Poder baseado na aparência racional seja pela dimensão do membro, do seu poderio financeiro, da sua concentração no mercado, entre outros fatores.
- Poder legitimado: Poder cedido pelo contrato assinado entre as partes. Existe o conhecimento por parte da cadeia de distribuição de que este existe.
- Poder de informação: Informação de custos, vendas, preços, que são usados para influenciar as negociações.

O produtor deverá isolar cada um dos intermediários e perceber quais as fontes de poder existentes. A partir daqui a escolha dos melhores membros será mais fácil e consciente.

2.5.2.1.5 Fatores da Empresa

Ao pensar sobre o melhor canal de distribuição é necessário ter em conta todas as variáveis relacionadas com a empresa. A escolha de um canal deverá, desde logo, estar alinhada com o programa de planeamento estratégico de marketing.

As seguintes variáveis devem também ser consideradas:

- Recursos Financeiros: Perceber qual a estrutura financeira da empresa, ou seja, uma empresa com grande amplitude de recursos humanos pode fazer venda direta, enquanto uma empresa com fracos recursos financeiros deva optar pela utilização de intermediários.

Os custos do canal são um importante fator que influenciam a escolha do canal. Por vezes o canal perfeito para a empresa pode ter custos demasiado elevados que anulam toda a viabilidade da estratégia de marketing, pelo que a empresa deverá balizar quais os custos que está disposta a despende para colocar o produto no mercado.

- Publicidade e política de promoção: Uma empresa com sólida comunicação e programa de promoção de vendas poderá vender os seus produtos diretamente. Por outro lado uma empresa sem este tipo de dinâmica deverá utilizar intermediários para auxiliar.
- Condição de STAFF: Uma empresa sem trabalhadores qualificados não tem outra opção que não seja deixar essa tarefa a intermediários com essas competências.
- Capacidade produtiva: Uma empresa que produza pouca quantidade de um produto poderá utilizar menos intermediários e utilizar uma estratégia de valorização da marca.

- Objetivos da empresa: O canal de distribuição deverá ser escolhido tendo em conta todos os objetivos da empresa, nomeadamente os objetivos de preço, produto e comunicação, entre outros.

2.5.2.1.6 Fatores do consumidor

Os fatores relacionados com as características do consumidor alvo são também importantes para a posterior seleção do correto canal de distribuição.

Será sempre importante analisar fatores demográficos, preferências do consumidor e localização do consumidor na escolha do canal.

Para além disto é necessário estudar:

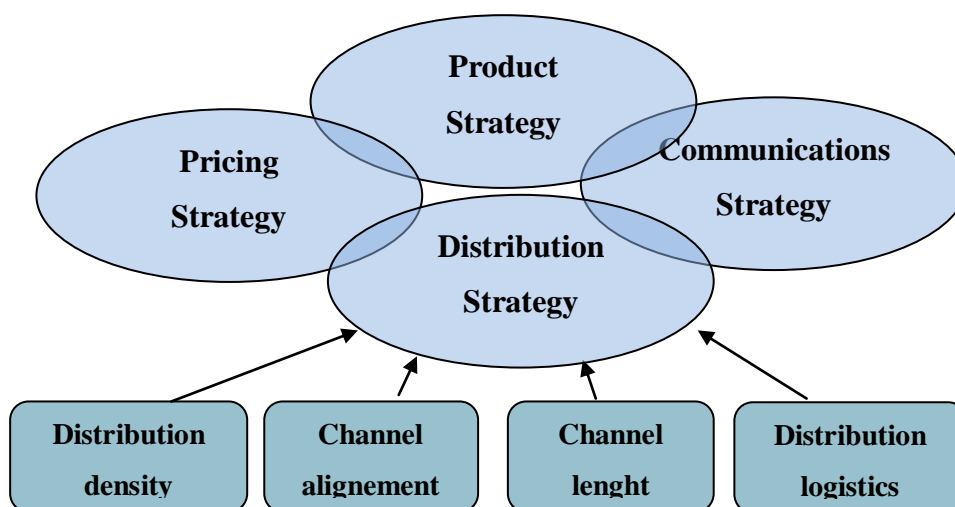
- Exposição aos clientes-alvo: O principal objetivo do sistema de distribuição de qualquer empresa é fazer com que o produto esteja disponível aos clientes alvo. Muitos estudos revelam que o produto falha porque está exposto nos canais errados.
- Custo de retalho: Todas as empresas se preocupam em utilizar o canal de distribuição que o consumidor mais pede, mantendo uma excelente qualidade de frescura e stock. Ao mesmo tempo esquecem-se que a par de tudo isto é fulcral ter um custo de retalho o mais baixo possível.
- Controlo: É muito importante, para atingir os objetivos, estar exposto aos clientes corretos com qualidade e lucro, pelo que a gestão deve ter controlo sobre todo o canal de distribuição.
- Objetivos institucionais: O canal de distribuição a utilizar deve ir ao encontro dos objetivos financeiros do dono. Este ou outros objetivos da empresa deverão ser sempre tidos em conta para a decisão do canal.

2º PASSO

2.5.2.2 Definição das características do canal de distribuição

De acordo com Gillespie, K. (2010) uma boa estratégia de distribuição depende da sua interligação com os restantes itens do marketing mix, bem como de outros objetivos de marketing.

Para além do alinhamento com o marketing mix, uma boa estratégia de distribuição deve considerar as seguintes variáveis, (Figura II):

Figura II – Componentes que influenciam a Estratégia de Distribuição

Fonte: Livro “Global Marketing”

2.5.2.2.1 Intensidade da Distribuição

Uma das chaves da estratégia de distribuição envolve a intensidade da distribuição, ou seja, o número de intermediários através do qual o produtor distribui os seus bens, Boone, L. E. e Kurtz, D. L. (2011).

Existem três tipos de intensidade de Distribuição através dos quais o Gestor de Marketing pode optar no momento de escolher a quantidade de interlocutores no mercado. O grau de seletividade escolhido pelo produtor é, como sempre, conduzido pelo consumidor final, dependendo do modo como avalia este produto, Stern, H. (2003).

- **Distribuição Intensiva**

Envolve a colocação dos produtos de uma empresa praticamente em todos os locais disponíveis. Normalmente este tipo de distribuição é comum em produtos de conveniência, de baixo preço, tais como leite, jornais, água, etc. Este tipo de organização exige a cooperação de vários intermediários, incluindo grossistas e retalhistas, de forma a garantir cobertura máxima.

As principais características da Distribuição Intensiva são:

- A dispersão global do produto não afeta a imagem do produto.
- O retalhista não promove ou publicita o produto, portanto, este dever está a cargo do produtor.

- O produtor sabe que o retalhista não irá demonstrar ou informar o consumidor final sobre o produto.

- **Distribuição Seletiva**

É um tipo de cobertura de mercado em que o produtor seleciona um número de retalhistas limitado para distribuir as suas linhas de produto. Estes retalhistas são escolhidos a dedo, para ir ao encontro dos critérios do produtor, tais como imagem, localização ou segmentos de marketing servidos.

As principais características da Distribuição Seletiva são:

- O produtor tenta estabelecer a melhor relação possível com o canal.
- A promoção e destaque do produto é conseguida através de uma “joint venture” entre retalhista e produtor.

- **Distribuição Exclusiva**

Sugere um acordo de garantia de direitos exclusivos a um vendedor ou retalhista por parte do produtor na venda de um produto particular, numa determinada área, sobre certas garantias e responsabilidades.

As principais características da Distribuição Exclusiva são:

- É esperado um esforço de venda muito mais agressivo por parte do retalhista.
- Esta estratégia é indicada para produtos especiais que requerem um serviço pós venda.

Os retalhistas para estas marcas são criteriosamente escolhidos de forma a melhorarem a imagem da marca no mercado e garantir que profissionais bem treinados contribuem para a satisfação e sentido de pertença do consumidor para com a marca.

2.5.2.2.2 Alinhamento e Liderança do Canal

Conseguir permanentemente o alinhamento do canal é uma das tarefas mais difíceis de uma estratégia de distribuição. Quanto maior for o canal, mais difícil é garantir a coordenação entre os vários membros. Devido a esta situação muitas vezes emerge um capitão do canal que chefia e influencia o comportamento dos outros intervenientes.

Este capitão pode ditar regras sobre o preço do produto, entregas, e por vezes até o design do produto.

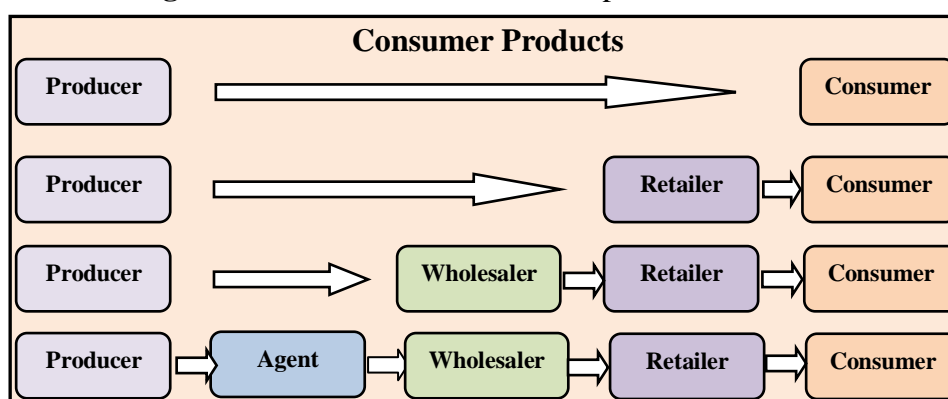
Em certos países os grossistas ganham a maior percentagem de lucros no canal, noutros mercados são os retalhistas. Deste modo o produtor deve perceber, de acordo com as características do seu produto e o seu consumidor-alvo, qual o canal a escolher e perceber quem irá capitaniar esse canal.

De acordo com todos os outros itens a analisar, fundamentalmente o gestor deverá perceber que dependendo da dimensão do canal o alinhamento do mesmo irá variar. Quanto maior o canal maior será a incapacidade de controlar o mesmo.

2.5.2.2.3 Comprimento do Canal

Tradicionalmente os canais podem ser classificados nas seguintes categorias:

Figura III – Características do Comprimento do Canal



Fonte: Livro Foundations of Business

A figura III demonstra os quatro tipos de canais possíveis, tendo em conta o seu comprimento, Pride, W. M. et al, (2012).

Cada um dos membros do canal trabalha de forma independente e procura atingir os seus objetivos em relação ao outro. Este sistema, por vezes, perde o centro de controlo e desunifica o estabelecimento de objetivos.

Tudo isto leva a conflitos e ineficácia. Para substituir o tradicional sistema de canais de distribuição por um canal efetivo surgiu à alguns anos o Sistema de Marketing Vertical.

- Sistema de Marketing Vertical

Trata-se de uma instituição central que centraliza e gere o canal de distribuição como um todo. Este tipo de ação permite a coordenação de várias organizações no canal. As ações e esforços dos membros do canal são coordenadas por forma a maximizar a rentabilidade do mesmo.

3º PASSO

2.5.2.3 Seleção do Canal

Uma vez definidos todos os objetivos e estudados todos os pormenores antecedentes à escolha efetiva dos parceiros de negócio, o gestor está apto para escolher os intermediários com quem vai trabalhar. Isto deverá depender da disponibilidade dos agentes no canal, o tipo de relacionamento que vai ser construído e outros fatores enumerados nos pontos anteriores.

Na escolha dos intermediários a empresa pode optar pela escolha exclusiva de um canal para distribuir o seu produto ou pode utilizar uma multiplicidade de canais com vista a chegar a vários públicos-alvo. De entre os intermediários podemos escolher empresas pertencentes ao mercado tradicional, empresas transformadoras de produto ou da indústria, empresas da chamada grande distribuição (grossistas ou retalhistas), feiras, e Internet (E-commerce), entre outros.

Convém destacar o E-commerce como um dos canais de distribuição modernos que tem ganho maior expressão ao longo dos últimos anos. Segundo o artigo científico de Ngai, E.W.T. e To, L. (2006), as vendas diretas online estão a crescer exponencialmente e apresentam muitas vantagens para a marca, nomeadamente: facilidade nas transações, aumento da competitividade, reconhecimento de marca e extensão de mercado.

No entanto tal como refere Henderson, J. (1999), os produtores têm de parar, voltar atrás e estudar se o e-commerce e outros canais representam a melhor alternativa.

4º PASSO

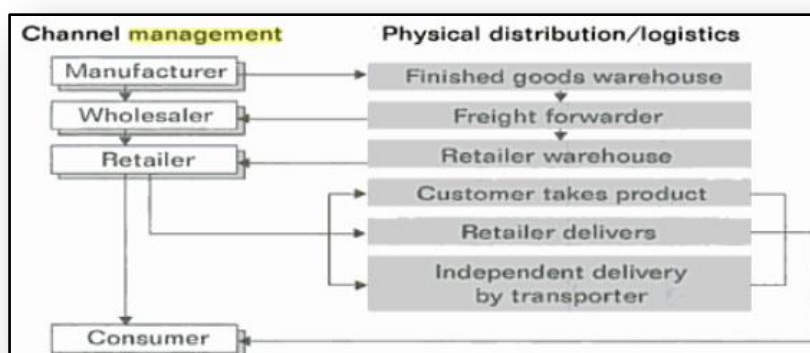
2.5.2.4 Distribuição Física

Consiste no conjunto de atividades que visam a movimentação do produto de forma eficaz na empresa e pelos sistemas de distribuição. Trata-se do manuseamento físico de

forma integrada e inteligente pelos canais de distribuição utilizados para colocar o produto à disposição do consumidor final.

A Distribuição Física transformou-se nas últimas duas décadas em tecnologia avançada e processos similares. Computadores, sistemas de comunicação satélite, E-commerce entre outros dão corpo às mudanças na Distribuição Física, Frazier, G. (1999).

Figura IV – Esquema da Distribuição Física



Fonte: Livro Marketing Management

A Figura IV evidencia genericamente que tendo em conta cada intermediário o gestor deverá anexar as tarefas necessárias para que tudo seja executado eficientemente e nos prazos requeridos, Cant, M. C., et al, (2009).

Com o desenrolar da história a gestão eficaz da distribuição física tornou-se vital para as empresas, dado que mais do que nunca os centros de produção estão afastados dos centros de consumo.

Nesta medida uma Distribuição Física eficiente deve incluir a análise de:

2.5.2.4.1 Transporte

É fulcral a existência de uma rede de transportes dinâmica que permita a chegada do produto ao seu destino com rapidez, tendo em conta os cuidados que o produto deve ter, bem como o menor custo possível, Sahaf, M. A.(2008).

Existem quatro formas de transportar o produto disponíveis – Estradas, Comboios, Navios e Oleodutos (água, gás, gasóleo, etc.).

No momento de escolher a(s) melhor(es) formas de transportar o produto é importante que o gestor tenha em atenção qual a natureza do produto, o custo de transporte, a segurança, a disponibilidade e a velocidade.

2.5.2.4.2 Armazenamento

Envolve as condições para acondicionar o produto durante um determinado período de tempo. O local de armazenamento pode ser propriedade da empresa responsável pelo produto ou contratado.

2.5.2.4.3 Controlo do Inventário

Controlo de stock dos produtos em armazém para servir os consumidores em tempo útil e sem quebras de stock. O objetivo é manter o mínimo custo de inventário possível o que requer uma previsão de vendas correta.

2.5.2.4. Processamento de Encomendas

Item da distribuição física responsável pelo recebimento, gravação, preenchimento e montagem da encomenda para ser carregada de acordo com necessidades do cliente. É muito importante que o trabalho seja efetuado com rigor porque este está diretamente ligado com o cliente e portanto dele depende a satisfação do cliente.

2.5.2.4.5 Sistemas de manuseamento de materiais/produto

É um dos itens que tem sofrido mais alterações e melhoramentos ao longo dos últimos anos. No passado esta tarefa estava consignada ao trabalho do Homem mas hoje está altamente mecanizada com o objetivo de poupar custos e acima de tudo garantir um serviço de excelência ao comprador.

2.5.2.5 Fase de Implementação

O estudo da implementação do canal já não é do âmbito deste trabalho. O objetivo deste trabalho limita-se à Seleção de um Canal de Distribuição, pelo que o estudo deste capítulo iria exigir outra pesquisa.

2.6. Nota Pedagógica

2.6.1 Tema Central

O tema central deste caso consiste na descrição dos passos que conduzem à seleção do correto canal de distribuição. Os alunos do ISCTE deverão analisar todo o caso prático que lhes é colocado e, tendo em conta a informação do mesmo seguirem a abordagem teórica com vista a descrever toda a estratégia, nomeadamente: identificar fatores que influenciam o canal de distribuição, definir as características do canal e selecionar o canal correto.

2.6.2 Resumo do Caso Prático

O mercado de Mel DOP é ainda um mercado pouco explorado em Portugal. Através de todos os dados de mercado disponíveis sobre a Indústria do Mel em Portugal em junção com as necessidades da AARL, que pretende lançar este produto no mercado, foi lançado o desafio de encontrar a melhor estratégia de distribuição para um produto com características especiais.

Foram criadas alternativas de intermediários permitindo colocar em prática toda a metodologia do trabalho no que respeita à seleção do canal de distribuição mais adequado neste caso concreto.

2.6.3 Públicos-alvo do Caso

Este caso pedagógico destina-se a todos os alunos da área de Gestão, Direção Comercial e Distribuição. Para além disso será muito importante para os pequenos e médios produtores que todos os dias colocam os seus produtos no mercado.

2.6.4 Objetivos Pedagógicos

Este trabalho tem como objetivo:

- 1.º Praticar os passos para implementar a estratégia de distribuição;
- 2.º Perceber quais os fatores que influenciam a seleção de um canal de distribuição.
- 3.º Caracterizar um canal de distribuição quanto à sua intensidade, alinhamento, comprimento e distribuição física.

4.º Selecionar o correto canal de distribuição tendo em conta a perspetiva da maximização dos resultados financeiros da empresa vs alinhamento com a estratégia da empresa.

5.º Atribuir as tarefas da Distribuição Física ao canal selecionado.

2.6.5 Ferramentas de Análise

A resolução deste caso está assente na capacidade dos alunos de colocar em prática os passos que levam à seleção de um canal de distribuição. Os alunos deverão ser capazes de identificar diversos dados que os levam a traçar o caminho evidenciado na revisão de literatura, nomeadamente:

- Identificar os pontos mais importantes para a definição de um canal de distribuição no que respeita à análise do mercado, empresa, produto, consumidor, meio envolvente e intermediários (Bloco de questões 1).

- Definir a tipologia do canal no que respeita à sua intensidade, alinhamento e comprimento (Questão 2).

- Encontrar dados quantitativos e qualitativos no caso que lhe permitam selecionar quais os intermediários que preenchem os requisitos para serem selecionados (Questões 4.1 e 4.2).

- Recolher dados quantitativos no caso prático que permitam perceber qual o canal a escolher pela AARL, tendo em conta a maximização do seu lucro e estratégia de Marketing, nomeadamente (Questão 4.3):

- . Consumos de Mel convencional e DOP por ano,

- . Quotas de consumo totais para a AARL por intermediário,

- . Preço de Venda ao Público (PVP),

- . Preço de compra aos fornecedores,

- . Custos requeridos por cada intermediário (custos comerciais, custos de transferências bancárias, custos por promoções em loja).

- Adaptar a estratégia de Distribuição Física ao canal identificado (Questão 4.4).

2.6.6 Plano de Animação

O objetivo deste plano de animação é que os alunos possam absorver os conceitos e os objetivos pedagógicos de uma forma dinâmica através da partilha de experiências com profissionais da área bem como do debate de ideias entre os membros da turma.

Aula	Objetivos	Meios utilizados	Duração
1.ª Aula	<ul style="list-style-type: none"> Explicar genericamente a importância da correta seleção de um canal de distribuição dentro da estratégia de Marketing. Apresentar os passos que devem ser seguidos para a implementação de uma estratégia de distribuição. Motivar os alunos para a resolução o caso. 	<ul style="list-style-type: none"> Exposição em aula de um empresário da área do Mel - Eng.º Carlos Teixeira, Sócio Gerente da empresa "Apiagro" sob o tema “Importância da seleção do canal de distribuição para o produtor português”. Entrega do caso aos alunos. Explicação do caso e seus objetivos. 	60 min
Trabalho dos alunos pós aula	<ul style="list-style-type: none"> Ler e analisar o caso. Estudar a bibliografia apresentada. Perceber cada uma das questões do caso. Resolver todas as questões. 	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisa de informação que possa complementar o tema do caso, visando a melhor compreensão do mesmo. Utilizar os dados presentes no caso para responder a cada uma das questões. 	5 dias
2.ª Aula	<ul style="list-style-type: none"> Apoio do professor relativamente a todos os pontos menos claros para os alunos. Enquadrar os alunos sobre o tipo de respostas que devem ser dadas 	<ul style="list-style-type: none"> Enunciado do caso Visualização e explicação de cada uma das questões através de slides explicativos do que é pretendido em cada questão 	30 min
Trabalho dos alunos pós aula	<ul style="list-style-type: none"> Continuar a resolução do caso. Fazer proposta de resolução do caso sob forma de apresentação. 	<ul style="list-style-type: none"> Preparar apresentação de cada uma das perguntas em Power Point 	5 dias
3.ª Aula	<ul style="list-style-type: none"> Apresentação do caso à turma Debate de ideias sobre os resultados a que se chegou. Comentários do professor a cada trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> Cada grupo apresenta proposta de resolução em 20 min. Apresentação em formato Power Point ou Prezi a toda a turma. Cada grupo irá dar nota aos colegas de 0 a 20, escrevendo numa folha, mostrando a toda a turma. 	180 min

2.6.7 Questões de Animação

Questão 1: Considera que os passos para implementar corretamente uma estratégia de distribuição o ajudaram na resolução do caso prático?

Questão 2: O caso prático dispõe de toda a informação necessária para perceber quais as características do mercado do Mel em Portugal?

Questão 3: No que respeita à informação da empresa considera suficientes todos os dados que lhe permitissem depois escolher o melhor canal de distribuição?

Questão 4: Qual a sua opinião sobre todos os dados indicados acerca de cada um dos distribuidores. Parece-lhe que os dados quantitativos e qualitativos foram suficientes para chegar à solução?

Questão 5: Concorda com a solução do caso prático ou optava por outras decisões no que respeita ao correto canal de distribuição para o Mel Ribatejo Norte DOP?

Questão 6: Parece-lhe que este caso tem utilidade para os pequenos e médios produtores nacionais?

Questão 7: Sob o ponto de vista profissional quais os principais ensinamentos que retira deste trabalho?

Questão 8: Qual a classificação que daria a este caso de 0 a 20?

2.6.8 Resolução

1. Para definir qualquer estratégia de distribuição é muito importante perceber o contexto de mercado em que as decisões vão ser tomadas.

1.1 Com base no mercado de Mel faça uma análise externa, procurando descrever todos os fatores de mercado relevantes para a definição da estratégia de distribuição da marca Mel Ribatejo Norte DOP. Complemente a resposta com a descrição da análise PEST.

- **O mercado do mel está a crescer exponencialmente** - mercado do mel cresceu 13% em quantidade de 2006 para 2007 e 25% em valor. O preço de venda a frasco é de €3,4/Kg e a **margem de comercialização de 20%**.
- **Mercado de Mel convencional dominado pela venda a granel (83%)** – a maioria dos apicultores nacionais prefere comercializar o mel a granel evitando qualquer custo adicional com a distribuição do produto.
- **12,1% dos produtores utilizaram retalhistas para comercializar o seu mel e 5,1% venderam diretamente ao consumidor.** O mercado foi dominado pelas embaladoras e indústria que representam 65% e 17,8% do mel comercializado.
- O canal mais utilizado pelos produtores para comercializar o seu mel em 2007 foi **Produtor – Retalhista – Consumidor.**
- **Em média cada consumidor gasta €20/ano de mel** - compra junto dos produtores locais, exceto em Lisboa, e dá preferência ao mel regional.

MEL DOP

- **Representa uma pequena fatia do mercado total de mel (2,5%)** - estamos a trabalhar um nicho de mercado.
- **O mercado de Mel DOP está a crescer em volume e em valor** – 16% e 19% respetivamente. O preço de venda médio a frasco foi de €4,6/Kg e a **margem de comercialização 50%**.

- **Mercado dominado pela venda pré-embalado (95%).** A grande maioria do Mel DOP rotulado e certificado é vendido a frasco.

- **Concorrentes diretos DOP: Mel das Terras Altas do Minho DOP, Mel dos Açores DOP, Mel da Terra Quente DOP** - Todos estes concorrentes têm uma capacidade produtiva idêntica bem como perfil de distribuição.

Distribuição:

Mel da Terra Quente DOP – Distribuição totalmente feita através de empresas de transformação, associações de produtores e embaladores.

Mel dos Açores DOP – Grande percentagem do mel distribuído a retalho através de Médias e Grandes Superfícies.

Mel das Terras Altas do Minho DOP – Grande percentagem do mel distribuído diretamente ao consumidor final.

O target (População com rendimento superior a €700, que aprecia produtos de qualidade), encontra-se essencialmente nas zonas litorais de Portugal e principais cidades. Desta forma podemos considerar que o mercado é concentrado e que o foco deverão ser as principais cidades de Portugal (Lisboa, Porto, Leiria, Santarém, Aveiro, Setúbal, etc.).

Este target pertence a uma classe social média/alta o que induz a utilização de canais de distribuição mais curtos e selecionados.

Análise PEST

<p>. Análise Política</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elevado sistema de impostos que pune tanto as empresas como os consumidores, - Instabilidade política, através da entrada da TROIKA em Portugal, que restringe o espaço de manobra do atual governo e assim gera incertezas no consumo dos cidadãos de produtos supérfluos, - Ausência de medidas protecionistas que permitem a colocação de mel em Portugal sem qual quer taxação à importação, - Exigências relativas às regras de embalamento e etiquetagem da mercadoria que empolam os custos da venda a frasco. 	<p>. Análise Económica</p> <ul style="list-style-type: none"> - A economia Portuguesa está em recessão, - O rendimento/poder de compra dos portugueses está em declínio desde há alguns anos o que prejudica o seu poder de compra, - A taxa de desemprego tem aumentado progressivamente, - Existe pouca disponibilidade de crédito e portanto de capital disponível nas empresas, - Corte nos gastos de promoção dos produtos de origem portuguesa por parte do Estado.
<p>. Análise Socio-Cultural</p> <ul style="list-style-type: none"> - Não existe um hábito generalizado de consumo de mel diariamente pela população nacional, - Mudança de estilo de vida nas famílias. Grande sensibilização para a compra de produtos que fazem bem à saúde, - Consumidor disponível para adquirir produtos amigos do ambiente e que são de produzidos em Portugal. 	<p>Análise Tecnológica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crescimento gradual da utilização de internet bem como do e-commerce que poderá ser utilizado para desenvolver novas plataformas de distribuição e comunicação do Mel DOP, - Possibilidade de venda/comunicação através de novas ferramentas (e-commerce, e-mail, newsletter, etc), - Utilização de software CRM que permite compilar o perfil de cada cliente individual e empresarial.

1.2. Para além da envolvente externa descreva os fatores internos que poderão impactar a posterior definição do canal de distribuição.

Fatores da empresa

Antes de mais a estratégia de distribuição deverá estar alinhada com o Marketing Mix delineado para a marca Mel Ribatejo Norte DOP:

O objetivo é vender um **produto** de nicho, em frasco, ao consumidor final, pelo que neste caso não existe venda a granel. O **posicionamento** do produto assenta na ideia de um produto que o consumidor deverá identificar como Português e de qualidade superior.

A sua diferenciação irá assentar num produto produzido em Portugal de sabor e características autênticas. O **preço** irá acompanhar o mercado de mel convencional com o objetivo de motivar os consumidores a comprar através do impulso que será dado pela imagem do produto e **comunicação** no local de compra principalmente. Preço target: €2/Kg (500gr).

Para que esta estratégia de posicionamento se verifique e a imagem a passar seja respeitada é importante que a AARL tenha controlo no canal, pelo que deverá optar por canais de distribuição por canais mais curtos e selecionados.

Outros fatores a considerar:

A AARL tem desde logo poucos recursos financeiros e por isso não será aconselhável a utilização de muitos intermediários que vão empolar os custos no canal. Desta forma um canal de distribuição mais curto poderá permitir um melhor controlo e previsão dos custos.

Por outro lado a AARL não dispõe de departamento comercial na sua estrutura pelo que não tem capacidade de levar a cabo estratégias comerciais de abordagem ao mercado. A associação deverá assim recorrer a intermediários com capacidade para levar a cabo promoção do Mel DOP.

A produção DOP é limitada a 3000 Kg pelo que a estratégia de distribuição deve ser adaptada a esta capacidade disponível.

1.3. Na sequência dos pontos acima identificados, descreva os fatores do consumidor e produto que devem ser estudados antes de definir as características do canal.

Fatores de Produto

O Mel Ribatejo Norte DOP pretende ser um produto diferenciador de valor acrescentado, pelo que, analisando este ponto isoladamente, faz sentido utilizar canais de distribuição mais selecionados.

Este produto é composto por uma linha de quatro méis com sabores distintos cujo objetivo é a degustação de um mel de excelência e não de conveniência o que induz também à utilização de um canal mais curto.

O valor unitário do Mel Ribatejo Norte DOP, quando comparado com o restante mercado, encontra-se na mesma linha de preço. Regra geral o mel poderá ser considerado um produto de médio, alto envolvimento onde se poderão usar canais de distribuição curtos ou longos.

É um produto sem problemas de validade ou rapidez de desaparecimento, pelo que poderá ser comercializado através de canais de distribuição longos. Na mesma linha o Mel DOP não apresenta qualquer tecnicidade ou necessidade de serviço pós-venda que obrigue forçosamente a utilização de canais de distribuição curtos.

Fatores do consumidor

Mel Ribatejo Norte DOP deverá estar disponível aos consumidores alvo – População com rendimento superior a €700, que gostam de mel de qualidade, certificado e Português, a um preço justo.

O produto deverá estar disponível em locais onde já existe mel convencional o que vai garantir exposição do produto ao target que já compra mel. Concretamente o Mel

Ribatejo Norte DOP será distribuído por toda a Região Litoral e principais cidades do interior que corresponde aos locais com maior poder de compra para este produto.

Outros dos objetivos da AARL, conforme descrito anteriormente, passa por gerir o canal visando o controlo dos custos de retalho. Nesta medida será escolhido o canal que melhor servirá a estratégia para o Mel Ribatejo Norte DOP vs Canal de Distribuição mais rentável.

1.4. Faça uma análise aos tipos de forças presentes nos clientes descritos no Caso Prático.

Canal	Nome	Tipologias de Forças do Canal						
		Poder coercivo	Poder de recompensa	Poder de referência	Poder de conhecimento	Poder de persuasão	Poder legitimado	Poder de informação
A	Mini Mercado							
B	Santana Gourmet							
C	Celeiro Dieta							
D	Nestlé							
E	Macmel							
F	Pirunes							
G	Continente							
H	El Corte Inglés							

Este quadro permite-nos perceber que alguns dos intermediários do mercado utilizam poder coercivo para levar os membros do canal a tomar decisões sob pressão, como será o caso do Continente. Esta fator tem de ser tomado em conta uma vez que um dos objetivos da AARL é controlar o canal de distribuição.

Pela sua envergadura e força das suas marcas é provável que a Nestlé, Pirunes, Continente ou El Corte Inglés queiram também assumir a capitania do canal de distribuição.

O Celeiro Dieta apresenta um poder de conhecimento e referência o que pode constituir mais valias para a comercialização de um mel de qualidade como o Mel Ribatejo Norte DOP.

Estes dados são muito importantes e devem ser tidos em conta na seleção efetiva dos canais.

2. Tendo em conta a informação do caso prático defina quais deverão ser as características do canal de distribuição para o mel Ribatejo Norte DOP.

Definição da Intensidade do Canal:

Tendo em conta o estudo dos fatores que influenciam a escolha do canal de distribuição podemos concluir que a AARL deverá optar por um tipo de distribuição seletiva pelas seguintes razões:

- Produto de nicho e não de massas,
- Imagem do produto assente na sua qualidade, com 4 sabores autênticos,
- Target é classe média/média alta que gosta de Mel Português certificado,
- Escolha de canais de distribuição mais selecionados visando ir ao encontro da tendência dos consumidores para adquirir produtos que fazem bem à saúde,

Definição do Alinhamento do Canal:

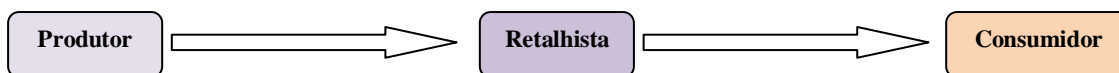
Deverá ser escolhido um canal com poucos intermediários com vista a permitir que esteja sempre alinhado e focado na estratégia delineada pela AARL.

No ponto anterior da tipologia de forças concluímos que é necessário gerir de forma cuidada a relação com distribuidores como Continente, Nestlé, Celeiro Dieta, Pirunes ou El Corte Inglés. Estas marcas são as maiores de Portugal no seu ramo de atividade e têm o poder de influenciar o canal e assim desalinhá-lo de acordo com os seus objetivos.

Será necessário nestes casos contratualizar todos os pontos da parceria com tópicos simples e claros evitando desvios da realidade que possam levar à perda de controlo do canal e consequentes perdas de rentabilidade.

Definição do Comprimento do Canal:

Tendo em conta toda a estratégia da empresa e os fatores acima descritos que conduzem à escolha do canal concluímos que o esquema abaixo apresentado é o que melhor serve o Mel Ribatejo Norte DOP.



A AARL deverá utilizar um canal de distribuição curto com recurso a um intermediário que deverá ser um retalhista que por sua vez venderá ao consumidor final.

- A AARL não dispõe de equipa comercial por isso tem de ter algum intermediário que possa, de forma profissional, promover o produto dando-lhe a conotação de produto de qualidade e excelência,

- O objetivo da AARL é não despender muitos recursos financeiros, pelo que um canal curto é a melhor forma de controlar o canal prevendo os custos mais facilmente

- Estamos a falar de um produto cuja imagem é importante e cujo público alvo é população da classe média/média alta, pelo que um canal curto e selecionado é o que melhor se adapta a estes critérios,

- A produção é limitada a 3000Kg o que não permite a distribuição por Grossistas ou Retalhistas de grande dimensão que iriam em regra pedir quantidades de produção superiores,

3. Refira, de entre dos concorrentes diretos, qual será o melhor caso de Benchmarking para o Mel Ribatejo Norte DOP.

O objetivo é que o mel Ribatejo Norte DOP seja distribuído a frasco. Através de um Canal de Distribuição que passe para o mercado a imagem de um produto com qualidade e sabores autênticos, produzido em Portugal.

Tendo como base este ponto podemos desde logo excluir o Mel Terra Quente DOP, uma vez que a sua estratégia de distribuição implicou a venda de todo o mel a granel a empresas de distribuição, a um preço residual. Não existe aqui qualquer importância dada à imagem do produto ou ao target a que é dirigido.

Desta forma sobra-nos o Mel Terras Altas do Minho DOP e o Mel dos Açores.

• Características que distinguem o Mel Terras Altas do Minho DOP:

- 25 membros da direção com objetivo de ajudar na comercialização do produto
- Produção DOP – 7200Kg
- Distribuição:
 - 80% Diretamente ao consumidor final (os membros da direção criaram pontos de venda que permitiram a comercialização do mel).
 - 15 % Comércio tradicional (venda em minimercados e pequenas lojas)
- Todo o mel foi vendido exclusivamente na Zona Norte do país (Minho essencialmente).

• Características que distinguem o Mel dos Açores DOP:

- 8 membros da direção
- Produção DOP – 3000Kg
- Distribuição:
 - 85% médias e grandes superfícies (Hipermercados Continente)
 - 10% Comércio Tradicional - Espaço Açores (Lisboa), Loja Gourmet (Angra do Heroísmo) e Aeroporto das Lages (Ilha Terceira).
- Mel distribuído pela maioria do território nacional através da Grande Distribuição – Continente.

Dado que a AARL não dispõe de muitos membros na direção não terá capacidade comercial e logística para promover e distribuir o produto diretamente ao consumidor. Daqui advém também a necessidade de escolher um canal de distribuição eficiente e que não envolva muitos custos.

O segmento dos Minimercados e pequenas lojas de comércio não poderá dar a este produto a imagem que ele necessita para sustentar as vendas nos anos seguintes e elevar o produto pelo fator qualidade e sabor autênticos.

O objetivo é que o produto esteja disponível nas zonas litorais do país bem como nas principais cidades de Portugal. Os canais de distribuição escolhidos pelas Terras Altas do Minho restringem-se apenas à zona norte do país.

Desta forma a escolha sobre o melhor Benchmarking, de entre os concorrentes diretos, recai sobre o Mel dos Açores DOP. Tem uma estrutura diretiva idêntica, uma capacidade produtiva similar, utilizou canais curtos para distribuir o seu produto e procurou que a imagem do Mel se destaca-se por todo o país.

4. Depois de ultrapassadas as duas primeiras etapas é chegada a fase de selecionar o correto canal de distribuição.

4.1 De entre os intermediários apresentados no caso prático elimine aqueles que, logo à partida, não respeitam as características básicas da estratégia selecionada para o Mel Ribatejo Norte DOP.

Objetivos gerais da comercialização do mel Ribatejo Norte DOP:

- Venda a frasco ao consumidor final
- Capacidade produtiva: 3000Kg

Quais os clientes que validam estas duas premissas de base:

- Mini Mercado da D.^a Rosa, Santana Gourmet, Celeiro Dieta, Pirunes, El Corte Inglés, Zimbra Mel – Feira do Mel da Península Ibérica e E-commerce.

Desta forma excluimos os seguintes clientes:

- . Nestlé: Exige contratos anuais com necessidade de capacidade mínima de uma dezena de toneladas por ano.
- . MacMel: Compra em grandes quantidades e sempre a granel.
- . Continente: A negociação visa a colocação de produto em todas as lojas e portanto implica sempre grandes quantidades mínimas de produção.

4.2. Para além dos fatores de base descritos na última questão elimine outros intermediários justificando convenientemente a razão da sua escolha.

As outras empresas a desconsiderar para a estratégia de distribuição do Mel Ribatejo Norte DOP são:

Mini-Mercado da D.^a Rosa

A empresa AARL não dispõe de equipa comercial que promova e comunique o produto, pelo que é desejável encontrar canais de distribuição com profissionais que possam esporadicamente promover este mel de prestígio.

Para além disso este mel estará junto de outros méis concorrentes a um preço idêntico, sendo que a capacidade inicial dos intermediários para promover o produto é fundamental para puxar a atenção das características especiais do mesmo e impulsionar assim a primeira compra.

Por outro lado a produção é limitada (3000Kg), pelo que o mel deverá ser distribuído por marcas de qualidade em função do posicionamento do produto. Numa mercearia comum a imagem do produto fica claramente inferiorizada por muito que a qualidade e preço do produto sejam apelativos.

Pirunes

Venda por grosso – tal como referido na questão anterior o Mel Ribatejo Norte DOP será 100% comercializado em frasco.

Venda a frasco – Um dos objetivos de base da AARL é ter controlo sobre o canal de distribuição e fazer uma previsão o mais simples possível dos custos adjacentes a cada canal. A Pirunes é um grossista que irá por sua vez vender o mel DOP a várias empresas do canal Horeca. Toda esta multiplicidade de intermediários poderia facilmente gerar conflitos no canal e prejudicar o alinhamento do mesmo.

Por outro lado a grande maioria dos fatores que influenciam a escolha de um canal de distribuição permitem concluir que a AARL deverá selecionar um canal de distribuição curto. A Pirunes é um grossista e portanto não encaixa no tipo de produto, necessidades da empresa e características do consumidor tipo desejado.

Desta forma os clientes ainda a considerar são o Santana gourmet, Celeiro Dieta, El Corte Inglés, Zimbra Mel e E-Commerce.

4.3. Dentro dos restantes clientes calcule aquele que representa a melhor opção em termos da maximização de lucro para o Mel Ribatejo Norte DOP. Inclua também a melhor opção de canal a escolher promovendo o produto em loja.

Hipótese que maximiza o lucro da AARL:

Cálculos:

Lojas Gourmet		
Dados	Cálculos	Resultados
Consumo Total de Mel	$500 * 10\%$	550 Kg
Consumo Máximo Possível	$(550 * 20\%) * 3$	330 Kg
PVP (Sem IVA)		€7/Kg
Margem de Comercialização		84%
Preço compra DOP	$(7/84\%) * 1,15$	€4,37/Kg
Rapel		10%

Celeiro Dieta		
Dados	Cálculos	Resultados
Consumo Total de Mel		8000 Kg
Consumo Máximo Possível	$(12000 * 25\%) * 0,5$	1500 Kg
PVP (Sem IVA)		€7,2/Kg
Margem de Comercialização		70%
Preço compra DOP	$(7,2/70\%)$	€4,24/Kg
Custos Comerciais		5%
Transf. Bancária		3%

El Corte Inglés		
Dados	Cálculos	Resultados
Consumo Total de Mel		9000 Kg
Consumo Máximo Possível	$(9000 * 1/6)$	1500 Kg
PVP (Sem IVA)		€6,5/Kg
Preço compra DOP	3000Kg	€4/Kg
	2500Kg	€4,2/Kg
	2000Kg	€4,4/Kg
	1500Kg	€4,6/Kg
Custos Comerciais		10%
Rapel		10%

Feiras	
PVP (Sem IVA)	€5/Kg

E-commerce	
PVP (Sem IVA)	€7,5/Kg

Hipótese 1)

El Corte Inglês

	El Corte Inglês
Volume (Kg)	3000,00
Preço	4
Desconto Comercial	10%
Rapel	10%
Transf. Bancária	
Valor liquido venda (€)	9917,35

Hipótese 2)

El Corte Inglês + Celeiro Dieta

	Celeiro Dieta	El Corte Inglês
Volume (Kg)	1500,00	1500,00
Preço	4,24	4,6
Desconto Comercial	5%	10%
Rapel		10%
Transf. Bancária	3%	
Valor por Cliente (€)	5880,72	5702,47
Valor liquido venda (€)	11583,19	

Hipótese 3)

Santana Gourmet + Celeiro Dieta + El Corte Inglês + Feiras + E-commerce

	Lojas Gourmet	Celeiro Dieta	El Corte Inglês	Feiras	E-commerce
Volume (Kg)	330,00	1045,00	1500,00	100,00	25,00
Preço	4,37	4,24	4,6	5	7,5
Desconto Comercial		5%	10%		
Rapel	10%		10%		
Transf. Bancária		3%			
Valor por Cliente (€)	1311	4096,9	5702,4	500	187,5
Valor liquido venda (€)	11797,87				

De entre os três quadros acima que representam as melhores hipóteses para a comercialização do Mel Ribatejo Norte DOP podemos concluir que a AARL deverá optar pela 3.^a, na medida que permite uma melhor maximização dos lucros (€11 797,87).

Melhores Hipóteses utilizando campanha de promoção em loja:**Hipótese 1) El Corte Inglês**

El Corte Inglês	
Volume (Kg)	3000
Elasticidade	
Preço (€)	4
Descontos Comerciais	10%
Rapel	10%
Transf. Bancária	
Desconto por promoção	
Valor liquido venda (€)	9917,35

Hipótese 2) Santana Gourmet + Celeiro Dieta + El Corte Inglês + Feiras + E-commerce

	Lojas Gourmet	Celeiro Dieta	El Corte Inglês	Feiras	E-Commerce
Volume (Kg)	330	926	1500	100	25
Elasticidade	338	963	1574		
Preço	4,37	4,24	4,6	5	7,5
Desconto Comercial		5%	10%		
Rapel	10%		10%		
Transf. Bancária		3%			
Desconto por promoção	14%	20%	22%		
Valor liquido venda (€)	1177,88	3146,1	4904,75	500	187,5
TOTAL	9916,23				

Verificamos que as Hipóteses 1 e 2 nos levam exatamente ao mesmo resultado em termos de maximização de lucro. Nesta situação concluímos que:

- A Hipótese 2) embora tendo uma boa rentabilidade comercial terá posteriormente maiores custos, adjacentes à gestão e abastecimento de cada um dos cinco clientes.

- A Hipótese 2) permite à AARL estar presente em cinco Intermediários distintos, garantindo a promoção em três canais que abrangem diferentes públicos (El Corte Inglês, Celeiro Dieta e Lojas Gourmet).

- A utilização de um único distribuidor aumentaria a dependência da marca face às exigências deste, o que poderia facilmente levar a conflitos no canal e consequente ausência do produto e da marca Mel Ribatejo Norte DOP no mercado.

- O objetivo é colocar o produto à disposição do seu target (zonas litorais e maiores cidades de Portugal), pelo que a utilização de um só canal iria limitar esta abrangência de mercado.

- A Distribuição deste produto por cinco canais distintos irá permitir o aumento de notoriedade de marca e deste modo garantir a sustentabilidade do produto nos anos seguintes que é o principal objetivo da AARL.

Em suma podemos concluir que a Hipótese 2), embora seja menos rentável que a Hipótese 1), é a mais equilibrado entre a estratégia definida e o benefício de lucro para a AARL. Esta escolha deve-se fundamentalmente à necessidade de sustentar este produto e esta marca nos anos seguintes, pelo que o produto deve ser amplamente reconhecido.

4.4 Agora que já selecionou o canal de distribuição correto para completar o Marketing Mix da AARL identifique os itens da distribuição física ideais para sustentar este canal.

Este canal de distribuição é caracterizado por uma distribuição seletiva e um canal curto, pelo que toda a distribuição logística deve estar adaptada a estas premissas.

Para além disso é necessário perceber quais as infraestruturas necessárias para garantir que o serviço aos intermediários seja rápido, fácil e eficiente.

Transporte:

O Celeiro Dieta bem como o El Corte Inglés têm armazém próprio em Lisboa, sendo que as Lojas Gourmet têm de ser fornecidas de Norte a Sul sempre que necessário.

- O transporte mais eficiente para estas entregas será por estrada através de uma carrinha que possibilitará fornecer rapidamente cada encomenda pedida pelos três intermediários. De Leiria a Lisboa irá demorar 1h30min., sendo que para o Porto ou Algarve poderá demorar 2 a 3 horas, pelo que, serão tempos de trânsito bastante aceitáveis.

Armazenamento:

A AARL dispõe de um armazém situado em Regueira de Pontes, Leiria que permite que todo o Mel DOP esteja armazenado a temperaturas ambiente e sem qualquer tipo de fatores ambientais que possam degradar a qualidade do Mel Ribatejo Norte DOP.

Este armazém é de extrema conveniência porque se situa na região de produção do Mel DOP e na região centro de Portugal permitindo chegar com facilidade a qualquer extremidade do país em poucas horas. Para além de que este armazém pertence à AARL e por isso não representa qualquer custo adicional.

Controlo de Inventário:

Conforme verificámos acima as quantidades de mel estão devidamente contratualizadas com cada um dos intermediários. Desta forma os frascos estarão organizados no armazém por Intermediário, sendo que em cada entrega será contabilizado e ao mesmo tempo enviada informação ao cliente do mel que ainda tem disponível.

Desta forma no inventário deve constar que:

- Lojas Gourmet – 330 Kg (110Kg a cada uma delas)
- Celeiro Dieta – 1045 Kg
- El Corte Inglés – 1500 Kg
- Venda em Feiras – 100 Kg
- E-Commerce – 25 Kg

Processamento das encomendas:

A AARL deverá criar aqui uma estrutura que lhe permita receber por e-mail as encomendas dos clientes, processar a encomenda e passar à expedição para que seja rapidamente carregada e entregue no intermediário correto.

Deverá existir uma pessoa agregada a esta função que implica a interação com o intermediário, receber a encomenda e enviar todos os documentos de transporte necessários.

Neste caso concreto deverá passar internamente a mensagem de que o Celeiro Dieta pede o envio do mel em Euro Paletes e que é muito importante para o El Corte Inglés que as paletes vão devidamente identificadas com as referências do produto. Para além disso deverá também informar o intermediário dos timings de entrega da mercadoria para que tudo esteja sob controlo no canal.

Este mecanismo deve ser tratado com rigor uma vez que está diretamente ligado com a satisfação do intermediário e é fulcral para existir confiança e vendas continuadas.

Sistema de manuseamento do produto:

Neste caso o manuseamento será simples e estará completamente consignado à mão-de-obra humana no sentido de saber qual a quantidade pedida e transportar os respectivos frascos do interior do armazém para a carrinha. As entregas serão esporádicas pelo que não há necessidade de medidas adicionais para este ponto.

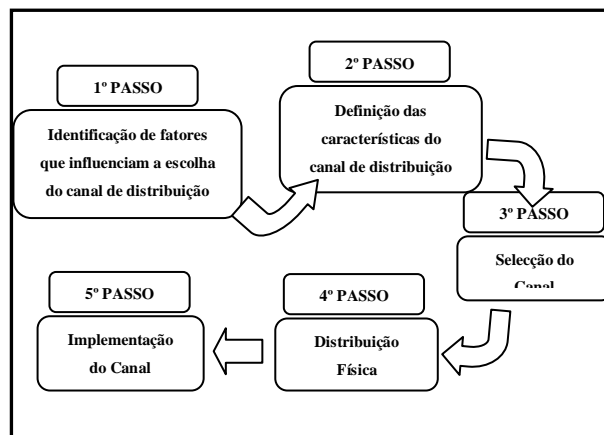
2.6.9 Slides de Resolução

Caso “Mel Ribatejo Norte DOP”

-Seleção de um canal de distribuição... numa empresa de Mel

- Identificação do Problema:

- A AARL precisa de lançar um novo MEL e para isso precisa de ajuda para selecionar o melhor canal de distribuição.



1.º PASSO

Análise Externa - Fatores de Mercado (Questão 1.1)

Mel Convencional

- Mercado do mel cresceu 13% em volume e 25% em valor. Margem de rentabilidade é 20%
- Mercado do mel convencional dominado pela venda a granel (85 %)
- 12,1% dos produtores utilizaram retalhistas para comercializar o mel e 5,1% venderam diretamente.
- Cana, mais utilizado foi - Produtor-Retalhista-Consumidor
- Em média cada consumidor gasta €20 de mel por ano

Mel DOP

- Representa 2,5% do mercado total de Mel (nicho de mercado)
- Mercado do Mel DOP cresceu 16% em volume e 19% em valor. Margem de rentabilidade é 50%
- Mercado dominado pela venda pré-embalado (95%)

1.º PASSO

- Distribuição utilizada pelos concorrentes diretos:

- Mel Terra Quente DOP – Empresas de transformação, associações de produtores e embaladores.
- Mel dos Açores DOP – Grande % de mel distribuído a retalho através de Médias e Grandes Superfícies.
- Mel das Terras Altas do Minho DOP – Grande % de mel distribuído totalmente ao consumidor final.

Conclusão:

- Utilização de distribuidores como comércio tradicional ou retalhistas serão canais de distribuição diferenciadores.
- O mercado alvo para o target definido será a população residente nas Zonas Litorais e principais cidades do território nacional (mercado concentrado).

1.º PASSO

Análise Externa – Análise PEST (Questão 1.1)

• Análise PEST

- Análise Política

- Elevado sistema de impostos que atinge empresas e consumidores.
- Ausência de medidas protecionistas que permitem a importação de mel sem qualquer taxaço.
- Exigências relativas às regras de embalamento e etiquetagem

- Análise Económica

- O poder de compra dos Portugueses está em declínio o que restringe o consumo.
- Existe pouca disponibilidade de crédito e portanto de capital disponível nas empresas.

1.º PASSO

- Análise Socio-Cultural

- Não existe em Portugal hábito generalizado de consumo de mel
- Existe uma mudança do estilo de vida das famílias no sentido do consumo de produtos que fazem bem à saúde.
- Consumidor disponível para a aquisição de produtos amigos do ambiente, produzido em Portugal.

- Análise Tecnológica

- Crescimento global da utilização do e-commerce que poderá ser utilizado para explorar plataformas digitais de comercialização de Mel bem como da sua promoção.
- Possibilidade de venda/comunicação através de novas ferramentas (e-commerce, e-mail, newsletter, etc.).
- Utilização de software CRM.

1.º PASSO

Fatores da Empresa (Questão 1.2)

A estratégia de distribuição deverá estar alinhada com a estratégia de Marketing Mix:

- Produto de nicho, vendido em frasco, para o consumidor final.
- Posicionamento assenta na imagem de um produto de qualidade superior.
- Preço irá acompanhar o mercado de mel convencional.
- Comunicação será efetuada principalmente no local de venda através de promoções e campanhas em loja.

Conclusão:

- Tendo em conta esta imagem e posicionamento é importante que a AARL tenha controlo sobre o canal optando por canais de distribuição curtos.

1.º PASSO

Outros fatores a considerar:

- A AARL dispõe de poucos recursos financeiros pelo que não será aconselhável a utilização de muitos intermediários que irão empolar os custos com o canal.
- No entanto a AARL também não deverá vender diretamente ao consumidor porque não dispõe de departamento comercial, ou outros recursos humanos que desenvolvam vendas com os clientes.
- A produção é limitada a 3000Kg o que também deverá ser tido em conta relativamente ao tipo de intermediários a selecionar.

1.º PASSO

Fatores do Produto e do Consumidor (Questão 1.3)

Produto:

- Produto diferenciador de valor acrescentado
- Quatro méis de sabores distintos
 - Para estes tópicos canal curto será o mais apropriado
- Valor unitário não é significativamente alto
- Lenta rapidez de desaparecimento
- Baixo nível de tecnicidade
- Ausência de necessidade serviço pós-venda
 - Para estes tópicos poderão utilizar-se canais longos

Consumidor:

- Produto disponível ao consumidor alvo (Zonas Litorais e principais cidades)

Tipologias de Força no Canal (Questão 1.4)

Canal	Nome	Poder coercivo	Poder de recompensa	Poder de referência	Poder de conhecimento	Poder de persuasão	Poder legitimado	Poder de informação
A	Mini Mercado							
B	Santana Gourmet							
C	Celeiro Dieta							
D	Nestlé							
E	Macmel							
F	Pirunes							
G	Continente							
H	El Corte Inglés							

2.º PASSO

Características do Canal de distribuição (Questão 2)

- **Intensidade do Canal**

Utilização de uma distribuição seletiva, dado que:

- Estamos a comercializar um produto de nicho e não de massas,
- Imagem do produto assente na sua qualidade, com 4 sabores autênticos,
- Target é a classe média/alta que gosta de Mel Português certificado,
- Ir ao encontro da tendência do consumidor para adquirir produtos que fazem bem à saúde.

- **Alinhamento do Canal**

- Escolher um canal com poucos intermediários, com vista aos objetivos da AARL.
- Gerir de forma cuidada a relação com distribuidores como Continente, Nestlé, Celeiro Dieta, Pirunes ou El Corte Inglés.
- Contratar todos os pontos das parcerias, para fortalecer o alinhamento do canal.

2.º PASSO

• **Comprimento do Canal**

```

    graph LR
    A[Produtor] --> B[Retalhista]
    B --> C[Consumido]
    
```

A AARL deverá utilizar um canal curto com recurso a um intermediário, dado que:

- A AARL não dispõe de equipa comercial, pelo que não pode optar por venda direta.
- A AARL não dispõe de muitos recursos financeiros, pelo que um canal curto é a melhor forma de controlar.
- Consumidor alvo é da classe média/alta, pelo que um canal curto é mais adequado.
- A produção é limitada a 3000Kg o que não permite a distribuição por Grossistas ou Retalhistas de grande dimensão.

3.º PASSO

Qual o melhor Benchmarking para O Mel Ribatejo Norte DOP (Questão 3)

- AARL não dispõe de membros suficientes para distribuir o produto diretamente ao consumidor.
- Segmentos como Minimercados e pequenas lojas não servem imagem do Mel DOP Ribatejo Norte.
- O Mel das Terras Altas do Minho DOP apenas é comercializado no norte do país.

- Em suma o melhor Benchmarking será o Mel dos Açores DOP
 - Tem uma estrutura de Recursos Humanos idêntica
 - Capacidade produtiva similar
 - Utilizou canais curtos de distribuição
 - Procurou imprimir uma imagem de qualidade ao seu Mel, através de intermediários presentes na maioria do território nacional

3.º PASSO

Seleção do Canal de Distribuição Correto (Questão 3)

- Objetivos gerais da comercialização do mel Ribatejo Norte DOP:

- Venda a frasco ao consumidor final
- Capacidade produtiva: 3000Kg

- Clientes que validam estas duas premissas de base:

- . Minimercado D.ª Rosa, Santana Gourmet, Celeiro Dieta, Pirunes, El Corte Inglés, Feiras e E-commerce.

- Desta forma excluimos os seguinte clientes:

- . Nestlé: Exige capacidade mínima produtiva de uma dezena de toneladas por ano.
- . MacMel: Compra em grandes quantidades e sempre a granel.
- . Continente: A negociação visa a colocação de produto em todas as lojas e portanto implica sempre grandes quantidades mínimas produtivas.

3.º PASSO

Seleção do Canal de Distribuição Correto (Questão 3)

Outros clientes a eliminar:

- Minimercado da D.ª Rosa
 - . Intermediário não tem capacidade de promover o produto.
 - . A produção é limitada (3000 Kg), pelo que o mel deverá ser distribuído por marcas de qualidade em função do posicionamento do produto.
- Pirunes
 - . Venda a frasco – Objetivo da AARL é ter controlo sobre o canal com vista a controlar os custos e proteger a imagem e posicionamento do produto.
 - . A entrega da distribuição a um grossista poderia desalinhar o canal e gerar conflitos.
 - . Fatores anteriormente descritos demonstram a necessidade de usar canal curto.

3.º PASSO

Seleção do Canal de Distribuição Correto (Questão 4.3)

. Hipóteses para a maximização do lucro Mel Ribatejo Norte DOP:

- Hipótese 1) El Corte Inglés
 - . Valor Líquido de Venda= €9 917,35
- Hipótese 2) Celeiro Dieta + El Corte Inglés
 - . Valor Líquido de Venda= 11 583,19
- Hipótese 3) Lojas Gourmet + Celeiro Dieta + El Corte Inglés +Feiras + E-commerce
 - . Valor Líquido de Venda= 11 797,87

Conclusão:


- . A AARL deverá optar pela terceira hipótese que é a mais rentável.
- . Permite melhor Valor Líquido de Vendas dentro dos canais que melhor servem a estratégia da empresa

3.º PASSO

Seleção do Canal de Distribuição Correto, recorrente a promoção em loja (Questão 4.4)

. Melhores opções para a distribuição optando por promoções em loja:

- Hipótese 1) El Corte Inglés
 - . Valor Líquido de Venda= €9 917,35
- Hipótese 3) Lojas Gourmet + Celeiro Dieta + El Corte Inglés +Feiras + E-commerce
 - . Valor Líquido de Venda= 9 916,23



Resultado é o mesmo em ambas Hipóteses?

3.º PASSO

Conclusões sobre qual Hipótese optar:

- . Objetivo da AARL é colocar o produto à disposição do seu consumidor alvo (Zona Litoral e principais cidades de Portugal), pelo que a utilização de um só canal (H1), não permite esta cobertura de mercado.
- . O produtor não deverá criar qualquer dependência de um único distribuidor.
- . A H2 permite distribuir a produção (3000 Kg) por cinco canais distintos o que permitirá divulgar o produto a múltiplos públicos, favorecendo a sua sustentabilidade do produto no futuro.
- . Em suma a H2) é a hipótese escolhida porque é a mais equilibrada entre a estratégia definida e o benefício de lucro para AARL.

4.º PASSO

Distribuição Física (Questão 4.5)

- Transporte

- . Celeiro Dieta e El Corte Inglés têm armazém próprio em Lisboa.
- . Lojas Gourmet serão forçadas porta a porta sempre que necessário.
- . Transporte mais eficiente neste caso será por estrada através de uma carrinha de mercadorias.

- Armazenamento

- . A AARL dispõe já de um armazem em Regueira de Pontes, Leiria,
- . O armazém dispõe de boas condições para armazenar o Mel Ribatejo Norte DOP
- . O armazém está acessível a todos os pontos do país porque se situa na zona centro
- Controlo de Inventário
- . A cada saída de produto é inventariada a quantidade que resta, contabilizando o que está contratualizado entregar a cada Intermediário.

4.º PASSO

- Processamento de Encomendas

- . Deverá ser criada uma estrutura que permita receber por e-mail as encomendas dos clientes,
- . Uma pessoa deverá estar agregada a esta função que implica a interação com o intermediário, receber a encomenda e enviar todos os documentos de transporte necessários.
- . Celeiro Dieta tem de se usar Euro Pallets e El Corte Inglés as paletes devem ir identificadas com as referências de cada tipo de mel.
- Este cargo implica a relação direta com o intermediário pelo que é de extrema importância.

- Sistema de manuseamento do produto

- . Sistema de manuseamento para este caso concreto é simples.
- . Está consignado à mão-de-obra humana no sentido de receber a ordem de encomenda com a quantidade pedida e transportar para a carrinha com o emilhador.

3. Ilações a retirar do caso para a Gestão

Este trabalho pretende esquematizar quais os passos necessários para seleccionar um Canal de Distribuição. Muitas vezes subestimamos a importância da sua correta definição como garante da funcionalidade de toda a estratégia global da empresa.

Este caso pretende demonstrar aos pequenos e médio produtores de Portugal que quando vamos colocar o nosso produto no mercado temos de estudar e ponderar um grande conjunto de fatores que, juntamente com a nossa estratégia interna, irão dizer-nos qual a melhor abordagem ao mercado.

Muitas estratégias de vendas falham redondamente porque a definição do canal é errado. Existem muitos casos de empresas em que o produto está à disposição de públicos que não os cliente-alvo; o custo do canal é demasiado elevado face à capacidade financeira da empresa; escolhem-se canais que nada têm a ver com a imagem que o produto deve ter junto do cliente final, entre outros fatores.

Este trabalho permite que um gestor possa olhar para cada um dos passos que levam à seleção do Canal de Distribuição e adapte à sua realidade. Poderá haver itens que não são adequados estudar para um determinado tipo de produto mas regra geral este modelo deverá elucidar os gestores de qual deverá ser o seu foco de análise ao colocar o seu produto no mercado.

No que toca ao cariz pedagógico deste trabalho importa também referir que esta tese permite que os alunos, passo a passo, consigam construir faseadamente a estratégia de distribuição para este caso concreto.

Os slides de resolução permitem também que os docentes tenham toda a matéria compilada, permitindo fazer a ponte entre os pontos descritos na revisão de literatura e as questões do caso prático correspondentes. Desta forma os alunos poderão mais facilmente compreender a aplicabilidade prática da revisão da literatura.

4. Bibliografia

Artigos Científicos:

- Fava Neves, M. 2001. A Model for the distribution channels planning process. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 16 (6-7): 518-539.
- Henderson, J. 1999. E-channel demands distribution planning. *Electronic Business*, 25: 10.
- Frazier, G. L., & Lassar, W. M. 1996. Determinants of distribution intensity. *Journal of Marketing*, 60: 39-51.
- Frazier, G. L. 1999. Organizing and managing channels of distribution. *Academy of Marketing Science Journal*, 27: 226-240.
- Sparkes, A. & Brychan, T. 2001. The use of Internet as a critical success factor for the marketing of Welsh agri-food SMEs in the twenty-first century. *British Food Journal*, 103: 331-347.
- Ngai, E.W.T. & To, L. 2006. Predicting the organisational adoption of B2C e-commerce: an empirical study. *Industrial Management & Data Systems*, 106: 1133-1147.
- Cattani, K.; Gilland, W.; Heese, H. S.; Swaminathan, J. 2006. Boiling Frogs: Pricing Strategies for a Manufacturer Adding a Direct Channel that Competes with the Traditional Channel. *Production and Operations Management*, 15: 40-56.
- Stern, H. 2003. Selective distribution: Then and now. *Foodservice Equipment & Supplies*, 56: 25-26.
- Keough, J. 1999. Technology drives the distribution channel. *Industrial Distribution*, 88 (7): 58-61.
- Frazier, G. L. 2009. Physical Distribution and Channel Management: A Knowledge and Capabilities Perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 45(2): 23-36.
- Fein, A. J. & Jap, S. 1999. Manage Consolidation in the Distribution Channel. *MIT Sloan Management Review*, 41 (1): 61-72.
- Tuohy, M. R.; Speer, E.W. 1995. New distribution plans can increase sales. *Best's Review*, 96 (8): 66-70.
- Manning, K. H. 1995. Distribution channel profitability. *Strategic Finance*, 76 (7): 44-48.

Juntan, M.; Ndubisi, N. O.; Ong, B. Y. 2003. Viability of e-commerce as an alternative distribution channel. **Journal of Enterprise Information Management**, 16 (6): 427-439.

Monografia (livros):

Gillespie, K. ; Hennessey, H. D.; Jeannet, J. P. (2010), **Global Marketing** (3rd ed.): SOUTH-WESTERN CENGAGE Learning.

Rosenbloom, B. (2011), **Marketing Channels** (8th ed.): SOUTH-WESTERN CENGAGE Learning.

Rolnicki, K. (1998), **Managing Channel of Distribution**: AMACOM.

Bibliografia Consultada:

Sahaf, M. A. (2008), **Strategic Marketing: Making Decisions For Strategic Advantage**: Published by Asoke K. Ghosh, Hall of India Private Limited.

Kotler, P.; Armstrong, G.; Wong, V.; Saunders, J. A. (2008), **Principles of Marketing** (5th ed.): Pearson Education Limited.

Boone, L. E.; Kurtz, D. L. (2011), **Contemporary Marketing** (15th ed.): SOUTH-WESTERN CENGAGE Learning.

Greene, C. L., (2011), **Entrepreneurship: Ideas in Action** (5th ed.): SOUTH-WESTERN CENGAGE Learning.

Ross, D. F. (2004), **Planning and Control : Managing in the Era of Supply Chain Management** (2nd ed.): Kluwer Academic Publishers.

Neves, M. F.; Castro, L. C.; Cônsoli, M. A. (2010), **Marketing Methods to Improve Company Strategy**: Published by Routledge.

Gorchels, L.; Marien, E. J.; West, C. (2004), **The Manager's Guide to Distribution Channels**: McGraw – Will Companies, Inc.

Pride, W. M.; Hughes, R. J.; Kapoor, J. R. (2012), **Foundations of Business** (3th ed.): SOUTH-WESTERN CENGAGE Learning.

Cant, M. C.; Strydom, J. W.; Jooste, C. J. (2009), **Marketing Management** (5th ed.): Juta & Co. Ltd.

Sites consultados:

http://www.observatorioagricola.pt/item.asp?id_item=93

<http://www.fnap.pt>

<http://www.gpp.pt>

<http://www.aarleiria.com>

www.apiagro.com

www.bioapis.pt

www.macmel.net

http://www.gpp.min-agricultura.pt/Valor/DOP_IGP_ETG.html

<http://www.organic-europe.net/europe-data-tables.html>

Outras Fontes:

INE

Marktest

AC Nielsen

DGAV (Direção Geral de Alimentação e Veterinária)