

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)

Zeno Batistella Junior

O PAPEL DAS *VENDING MACHINES* NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DE
EMPRESAS BRASILEIRAS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Porto Alegre

2013

CIP - Catalogação na Publicação

Batistella, Zeno Jr.

O Papel das Vending Machines no Canal de Distribuição de Empresas Brasileiras: um Estudo Exploratório / Zeno Jr. Batistella. -- 2013.
117 f.

Orientador: Luiz Antônio Slongo.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2013.

1. Vending Machines. 2. Distribuição. 3. Papel. I. Slongo, Luiz Antônio, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Zeno Batistella Junior

O PAPEL DAS *VENDING MACHINES* NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DE
EMPRESAS BRASILEIRAS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Administração (PPGA/UFRGS) como
requisito parcial para obtenção de grau de
mestre em Administração – Ênfase em
Marketing

Professor Orientador: Dr. Luiz Antônio Slongo

Porto Alegre

2013

Zeno Batistella Junior

O PAPEL DAS *VENDING MACHINES* NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DE
EMPRESAS BRASILEIRAS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Administração (PPGA/UFRGS) como
requisito parcial para obtenção de grau de
mestre em Administração – Ênfase em
Marketing

Professor Orientador: Dr. Luiz Antônio Slongo

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Antonio Carlos Gastaud Maçada - UFRGS

Prof. Dr. Fernando Bins Luce - UFRGS

Prof. Dr. Fabiano Larentis – UCS

Orientador – Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo - UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao professor orientador deste trabalho, Luiz Antônio Slongo, pela disponibilidade e colaboração permanentes, pelas oportunidades a mim oferecidas no decorrer desses quase 28 meses, e pelo exemplo de pessoa solícita e de profissional dedicado.

Aos professores Fernando Bins Luce, Antônio Carlos Gastaud Maçada e Fabiano Larentis por terem aceitado o convite para participar da banca de avaliação desta dissertação e por contribuírem com críticas pertinentes e construtivas.

Aos profissionais que se dispuseram a participar da pesquisa como entrevistados e colaboraram de maneira decisiva para a construção deste trabalho.

Aos meus pais, Zeno e Neíta, por oferecerem as condições necessárias para que eu assumisse com maior tranquilidade o desafio de buscar o título de Mestre em Administração junto a uma universidade expoente como a UFRGS.

Agradeço especialmente à Isa, que foi minha companheira do princípio ao fim do Mestrado, por toda a compreensão em alguns momentos de dificuldades e por todo o amor em todos os momentos.

Muito obrigado!

RESUMO

A economia mundial acompanha o avanço da ciência e da tecnologia, enquanto o preço do trabalho e dos recursos materiais tornam-se cada vez mais caros, forçando empresas a buscarem reduções em seus custos para, conseqüentemente, atingirem um maior nível de rentabilidade. Nesse contexto, as *vending machines*, além de serem caracterizadas pelo intenso grau de inovação tecnológica, possuem uma concepção importante no sentido de oferecerem menores custos de instalação e de mão de obra. No Brasil, a utilização de *vending machines* vem crescendo de maneira acelerada desde a década passada, especialmente junto a empresas fabricantes de produtos de conveniência, e essas máquinas tornam-se cada vez mais importantes, consolidando esse inovador sistema de distribuição. Diante disso, a presente pesquisa buscou compreender qual o papel das *vending machines* para empresas fabricantes de produtos de conveniência no Brasil enquanto membros do canal de distribuição. O método de pesquisa utilizado foi o estudo multicaso, sendo quatro o número de unidades de análise que concordaram em participar da pesquisa. Os resultados sugerem que os principais aspectos que compõem o papel das *vending machines* estão relacionados à divulgação de marcas e à fidelização dos clientes, bem como à realização de novas vendas e à comercialização de produtos de maior valor agregado.

Palavras-chave: *vending machine*; canal de distribuição; papel; Brasil.

ABSTRACT

The global economy follows the advance of science and technology, while the price of labor and material resources become increasingly expensive, forcing companies to seek reductions in their costs, so, consequently, achieve higher levels of profitability. In this context, vending machines, besides being characterized by intense degree of technological innovation, have an important conception in order to offer lower installation costs and labor. In Brazil, the use of vending machines has been growing at an accelerated pace since the past decade, especially with the manufacturers of convenience products, and these machines become increasingly important, consolidating this innovative distribution system. Therefore, this study aimed to understand the role of vending machines for manufacturers of convenience products in Brazil as members of distribution channel. The method used was the multi case study, and four was the number of units of analysis which have agreed to participate in the research. The results suggest that the main aspects which make up the role of vending machines are related to the disclosure of brands and customer loyalty, as well as the implementation of new sales and the transaction of products with higher added value.

Keywords: vending machine; distribution channel; role; Brazil.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Diagrama ilustrativo do princípio de postergação-especulação	21
Figura 2 - Extensões de estrutura de canal para bens de consumo	23
Figura 3 - Fluxos de canal.....	28
Figura 4 - Classificação das instituições varejistas	36
Figura 5 - Primeira <i>vending machine</i>	38
Figura 6 - Estrutura do canal com <i>vending machines</i>	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Questões elaboradas de acordo com os objetivos da pesquisa	54
Quadro 2 - Caracterização dos casos estudados	72
Quadro 3 - Sugestão de categorização de canais com <i>vending machines</i>	94

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	14
1.2	OBJETIVOS.....	16
1.2.1	Objetivo Geral	16
1.2.2	Objetivos Específicos.....	16
1.3	JUSTIFICATIVA.....	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1	CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	19
2.1.1	Estrutura do Canal	20
2.1.1.1	Extensão do canal	22
2.1.1.2	Intensidade do canal	23
2.1.1.3	Tipos de intermediários	25
2.1.2	Funções e Fluxos do Canal	26
2.1.3	Gestão dos Canais de Distribuição.....	30
2.1.4	Participantes do Canal.....	32
2.2	MÁQUINAS DE VENDA AUTOMÁTICA	37
2.2.1	Destaques Históricos	37
2.2.2	Breve Panorama de Mercado	40
2.2.3	<i>Vending Machines</i> e Produção Acadêmica	41
2.2.4	Distribuição em Canais com <i>Vending Machines</i>	43
3	MÉTODO	46
3.1	ESCOLHA DO MÉTODO DE PESQUISA.....	46
3.2	TIPO DE PESQUISA	49
3.3	PROTOCOLO DA PESQUISA.....	50
3.4	UNIDADES DE ANÁLISE	51
3.5	COLETA DE DADOS: INSTRUMENTO E TÉCNICA.....	52
3.5.1	Instrumento de Coleta de Dados	53
3.5.2	Técnica de Coleta de Dados.....	54
		10

3.6	RECURSOS AUXILIARES PARA A ANÁLISE DE DADOS.....	56
4	RESULTADOS.....	58
4.1	APRESENTAÇÃO DOS CASOS	58
4.1.1	PRIMEIRO CASO: Empresa A	58
4.1.2	SEGUNDO CASO: Empresa B	64
4.1.3	TERCEIRO CASO: Empresa C	66
4.1.4	QUARTO CASO: Empresa D.....	69
4.1.5	Caracterização Geral dos Casos e Identificação da Estrutura do Canal	72
4.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	75
4.2.1	Aspectos fundamentais: o papel das <i>vending machines</i>	75
4.2.1.1	Divulgação de marcas.....	76
4.2.1.2	Fidelização de clientes	79
4.2.1.3	Realização de novas vendas.....	80
4.2.1.4	Comercialização de produtos de maior rentabilidade.....	82
4.2.2	Aspectos Complementares	84
4.2.2.1	Incerteza na gestão das <i>vending machines</i>	84
4.2.2.2	Crescimento lento do consumo via <i>vending machines</i>	85
4.2.2.3	Apoio no lançamento e distribuição de produtos especiais.....	86
4.2.2.4	Aproximação de públicos jovens: presente e futuro	87
4.2.3	Demais Resultados.....	87
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	90
5.1	PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES.....	90
5.2	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	92
5.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	94
	REFERÊNCIAS.....	97
	ANEXO A – Ficha de Documentação.....	109
	ANEXO B – Ficha de Controle de Triangulação de Dados	110
	ANEXO C – Roteiro de Entrevista.....	111
	ANEXO D – Protocolo de Pesquisa	114

1 INTRODUÇÃO

Como decorrência do intenso processo de globalização e abertura de mercados a partir da década de 90, o tema referente à logística e distribuição tem recebido destaque no tocante à estratégia das empresas. Percebem-se mudanças na forma que a logística e a distribuição são encaradas dentro das firmas, de modo que hoje em dia são vistas como atividades estratégicas e táticas, além de serem fontes de vantagens competitivas, bem diferente da antiga visão, a qual as classificava como quesitos de apelo unicamente operacional (FLEURY et al., 2000).

Conforme Ballou (2006), a distribuição é originalmente um conteúdo da disciplina de Marketing, e, como parte da logística, tem como meta assegurar a eficiência da movimentação dos produtos acabados desde o final da linha de produção até o consumidor final. Estas atividades incluem o fretamento do transporte, armazenagem, movimentação de materiais, empacotamento de proteção e controle de estoque (BALLOU, 2006).

Sob a perspectiva de gestão, Mehta et al. (2002) acrescentam que a distribuição exige um processo de análise, planejamento, organização e controle dos canais da empresa, e que envolve várias áreas de decisão como a formulação das estratégias do canal, a estruturação dos canais, a seleção dos membros de canal, a motivação desses agentes, a coordenação da estratégia junto aos membros de canal, a avaliação de desempenho e a gestão dos conflitos de canal.

Nesse sentido, em busca da eficiência na distribuição, as organizações devem, primeiramente, reunir esforços para compreender o negócio de seus clientes, vislumbrando o desenvolvimento de serviços customizados e que contribuam para o sucesso dos mesmos (FLEURY et al., 2000). Empresas de várias partes do mundo, inclusive as brasileiras, utilizam o potencial das atividades de distribuição para aumentarem sua competitividade. Legitimando tal ação, cabe destacar a afirmação de Hanssens et al. apud Bucklin et al. (2008), a qual expõe a ideia de que a distribuição é uma das contribuições mais potentes do marketing no sentido de aumentar vendas e *market share* das companhias.

Gasnier (2002) afirma que os sistemas de distribuição melhor estruturados e operacionalizados no Brasil são aqueles ligados à indústria automobilística e a grandes redes de varejo, como, por exemplo, supermercados. Por outro lado, muito em decorrência do avançado processo de maturação econômica que o país apresenta, há outros setores utilizando novos formatos e inserindo novos membros de canais, os quais possuem características peculiares no tocante à forma como disponibilizam os produtos aos consumidores finais, características essas que surgem como relevantes questões a serem pesquisadas e compreendidas com maior profundidade.

Dentre esses novos membros de canais destacam-se as máquinas de venda automática – ou *vending machines*. Bastante desenvolvidas e utilizadas nos mercados norte-americano, japonês e europeu, no Brasil elas apresentam ainda grande potencial de crescimento, muito embora nas últimas duas décadas já se observe um aumento considerável de *vending machines* em operação no país, em locais como empresas, universidades, hospitais, etc.¹

Dessa forma, por se tratar de um modelo promissor no contexto nacional, e por se configurar como um tema com bom potencial para aprofundamento acadêmico, o estudo de *vending machines*, sob a perspectiva de canais de distribuição, suscitou grande interesse do autor. No trabalho aqui proposto, buscaram-se informações que irão se transformar em conhecimento capaz de expandir o campo teórico acerca do referido assunto.

A estrutura de apresentação desta dissertação está configurada da seguinte maneira: inicialmente é apresentada a delimitação do tema e a definição do problema de pesquisa, seguido dos objetivos geral e específicos, e a justificativa para execução do trabalho. Na sequência, realiza-se uma revisão teórica dos principais tópicos relevantes ao tema da pesquisa, e são descritos os procedimentos metodológicos que foram utilizados no desenvolvimento do estudo. Depois, apresentam-se os casos estudados, por meio de uma descrição isolada de cada unidade de análise, e em seguida se desenvolve a apreciação acerca dos resultados que respondem à questão

¹ Para visualizar dados de crescimento do mercado, ver item 2.2.2.

problema, confrontando as informações oriundas de cada caso, bem como dos dados secundários, e originando as principais contribuições teóricas da presente pesquisa. O fechamento do documento expõe as considerações finais do pesquisador em relação ao trabalho.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A economia mundial acompanha o avanço da ciência e da tecnologia, enquanto o preço do trabalho e dos recursos materiais tornam-se cada vez mais caros, forçando empresas a buscarem reduções em seus custos para, conseqüentemente, atingirem um maior nível de rentabilidade (LIN et al., 2011). Esses autores afirmam ainda que, além dessa constante preocupação em reduzir custos, há uma inquietação que se traduz em diversas pesquisas que buscam encontrar soluções inovadoras que possibilitem a satisfação dos requerimentos do mercado.

Respondendo a esse contexto, Lin et al. (2011) acreditam que as máquinas de venda automática, além de serem caracterizadas pelo intenso grau de inovação tecnológica, possuem uma concepção importante no sentido de oferecerem menor custo de instalação, menores custos de mão de obra, e ainda serem ambientalmente mais amigáveis em relação aos formatos tradicionais de varejo.

A possibilidade de estarem operando no chamado regime 24/7 (24 horas por dia, 7 dias da semana) é outra característica muito significativa das *vendings*, e que agrega valor à transação realizada por esse canal (KOTLER, 2003). Essa particularidade torna tais máquinas atrativas para a comercialização de produtos que são requeridos a qualquer hora do dia, que são de demanda espontânea, e que não necessitam de assistência ou de alguma outra forma de interação humana no momento da venda (LEE, 2003).

Bao e Mpambara (2011) destacam também que, por apresentarem um tamanho compacto, as máquinas de venda automática possuem a vantagem de serem posicionadas nos mais diversos lugares, o que não acontece com uma loja de

conveniências, por exemplo, que precisa de um espaço físico muito maior para se estabelecer. Por essa razão, Lee (2003) complementa que as *vending machines* contribuem como um membro de canal alternativo e de penetração mais profunda do que os demais, permitindo às empresas aumentarem e fortalecerem suas redes de distribuição e seu acesso ao público consumidor.

Analisando essa conjectura, e levando ainda em consideração trabalhos como o de Hehle e Schnedlitz (2011), que confirmaram a importância da conveniência das *vending machines* para o consumidor – hipótese já defendida por Quelch & Takeuchi (1981) –, mostra-se de fundamental importância a condução de uma gestão efetiva da distribuição por parte das empresas operadoras dessas máquinas. Isso se dá na medida em que a disponibilidade do produto ao consumidor no momento em que o mesmo deseja efetuar a compra é essencial no caso desse canal, em função do tipo de produtos vendidos. Cabe destacar ainda que, devido a já comentada facilidade de instalação das *vendings*, normalmente os pontos de venda estão espalhados em uma área geográfica extensa, o que gera complicações, por exemplo, no momento da definição de rotas para reabastecimento das máquinas.

Levando em consideração as referidas peculiaridades que envolvem o processo de distribuição no canal que compreende as máquinas de venda automática, bem como as boas perspectivas de crescimento desse recurso, acredita-se que é importante elucidar com maior clareza qual o papel desempenhado pelas *vending machines* enquanto membros de canal, de modo a compreender o que elas representam de fato para as empresas em seus sistemas de distribuição.

Segundo a Associação Brasileira de Vendas Automáticas (ABVA), em âmbito nacional, no ano de 2009, do total de máquinas em operação, 88% dedicavam-se a comercializar bebidas quentes (cafés diversos, principalmente), ou bebidas geladas (como refrigerantes), ou ainda *snacks* (que incluem biscoitos doces e salgados variados). Sendo assim, optou-se por focar o presente estudo nas empresas que

fabricam e, posteriormente, distribuem os produtos de conveniência mencionados² por meio de canais que compreendam as *vending machines*.

Diante desse contexto, emerge o seguinte problema de pesquisa: **qual o papel das *vending machines* para empresas fabricantes de produtos de conveniência no Brasil enquanto membros de canal de distribuição?**

1.2 OBJETIVOS

Com base na questão problema formulada, os seguintes objetivos são estabelecidos.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo principal da presente pesquisa é identificar o papel das *vending machines*, enquanto membros de canal de distribuição, para empresas fabricantes de produtos de conveniência no Brasil.

1.2.2 Objetivos Específicos

² Neste trabalho, quando se estiver referindo a produtos de conveniência fabricados e comercializados pelas empresas participantes do estudo, estar-se-á referindo a bebidas quentes (café, cappuccino, chocolate quente, chá, etc.); bebidas frias (refrigerante, água, suco, etc.) e *snacks* (biscoitos e/ou pequenas porções de alimentos doces ou salgados, como tabletes de chocolate e *crackers*, entre outros).

- Identificar como, quando e por que as empresas passaram a investir na comercialização de produtos de conveniência via *vending machines*.
- Identificar qual o impacto financeiro atual da comercialização via *vending machines* sobre o faturamento das empresas.
- Identificar a intenção de ampliação ou retração de investimentos nesse membro de canal.
- Identificar a satisfação ou não das empresas com os resultados obtidos em decorrência da utilização de *vending machines*, considerando expectativas que existiam no momento da realização do investimento nesse membro de canal.
- Identificar a estrutura padrão do canal de distribuição no qual se encontram as *vending machines* no Brasil para produtos de conveniência.

1.3 JUSTIFICATIVA

Stern et al. (1996) argumentam que a importância de estudar canais de distribuição se justifica pelo fato de que, sob condições competitivas e poucas barreiras à entrada, a estrutura do canal que vai se desenvolvendo ao longo do tempo compreende um grupo de organizações tão ajustadas às tarefas e às mudanças do ambiente que nenhum outro tipo de arranjo poderia trazer maiores retornos às empresas envolvidas, ou mais satisfação dos consumidores.

Além disso, a estratégia de canal pode representar uma fonte significativa de vantagens competitivas sustentáveis para toda a organização. Ela é de longo prazo e envolve uma estrutura baseada em pessoas e relacionamentos, não podendo ser facilmente copiada pelos concorrentes, como ocorre com as outras três variáveis (produto, preço e promoção) do composto mercadológico (ROSENBLOOM, 2002)

Acredita-se, por outro lado, que a curiosidade do pesquisador em desbravar áreas do conhecimento que ainda precisam expandir suas fronteiras constitua-se num dos pontos centrais nas decisões sobre o que pesquisar. Nesse sentido, conforme a aceção de Hehle e Schnedlitz (2011), as *vending machines* são um meio de comercialização que foi até agora relegado pelos pesquisadores da área da Administração, configurando-se, assim, em um campo fértil para a pesquisa e uma rica oportunidade de exploração.

A decisão por se estudar esse tema no contexto brasileiro se dá por se perceber que há uma tendência de maior investimento em máquinas de venda automática no país em um futuro próximo, a exemplo do que já ocorreu em países economicamente mais avançados. Alguns números que comprovam o aumento exponencial da receita gerada por vendas via *vending machines* no Brasil e também em outros países serão apresentados no decorrer do trabalho, de modo a corroborar as perspectivas comentadas.

Sendo assim, entende-se que a pesquisa mostra-se relevante no sentido de vislumbrar a exploração de um campo ainda carente de maior aprofundamento teórico, de maneira a construir bases de conhecimento mais consistentes dentro da temática proposta. Espera-se colaborar com o avanço do conhecimento sobre tal tema, bem como aproximar contextos práticos e teóricos, com o intuito de facilitar o desenvolvimento para ambos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo analisa os principais conceitos que fornecem suporte à pesquisa proposta, apresentando e discutindo a bibliografia pertinente com a finalidade de aprofundar o conhecimento sobre os conteúdos envolvidos. O capítulo do referencial teórico aqui apresentado está dividido em duas grandes partes: canais de distribuição e máquinas de venda automática.

2.1 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Como primeiro passo em direção ao aprofundamento da abordagem teórica no tema de canais de distribuição, é importante que se tenha delineado uma definição conceitual do mesmo.

Partindo da acepção de Bucklin (*apud* Slongo, 1983), o conceito de canal de distribuição compreende um grupo de instituições as quais desempenham todas as atividades utilizadas para movimentar o produto desde a sua produção até o seu consumo.

Já na visão estratégica gerencial de Rosebloom (2002), o canal de distribuição pode ser definido como uma rede de organizações externas que a administração da empresa opera com o intuito de atingir seus objetivos de distribuição. Para Pêgo (2009), essa definição engloba a noção do canal como uma rede interligada de empresas que negociam fora de sua estrutura organizacional interna, a fim de alcançar metas de distribuição que são determinadas previamente.

Outra definição relevante é a defendida por Coughlan et al. (2002), segundo a qual os canais de distribuição são como um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilização de produtos ou serviços para seu posterior uso ou consumo. Paralelamente, Bowersox et al. (2006) postulam que o canal de distribuição é uma rede de organizações que desempenha as várias

funções exigidas para que o produto esteja disponível ao consumidor final. Infere-se que essa visão de Bowersox et al. (2006) apresenta um caráter que se sustenta na ideia das trocas.

Por outro lado, outra contribuição de Coughlan et al. (2002) é a de que os canais de distribuição devem ser mais que um fluxo de produtos. Na verdade, eles devem principalmente agregar valor ao produto ou serviço comercializado por meio dos mesmos. Percebe-se que, embora apresentem características diferentes, essas definições explicitam a preocupação com a satisfação do consumidor final.

Retomando os primeiros preceitos formalizados sobre canais de distribuição, Gundlach et al. (2006) comentam que os mesmos focavam nas funções de distribuição e na reunião das utilidades dessas funções com o canal de maneira geral. Partindo disso, os conceitos foram gradativamente evoluindo em direção ao significado atualmente mais comum, com o foco voltado às necessidades dos consumidores (PÊGO, 2009).

A seguir, serão apresentados alguns tópicos relevantes acerca da temática de canais, de modo a fortalecer a base teórica do presente trabalho.

2.1.1 Estrutura do Canal

Segundo a acepção de Rosebloom (2001), o formato que o canal assume para desenvolver suas tarefas é compreendido como a estrutura do canal, a qual é composta por todas as instituições envolvidas nas operações de compra, venda e transferência de propriedade dos bens no canal. Aprofundando essa ideia, o autor atesta que a estrutura pode ser categorizada em três dimensões principais, que são a extensão, a intensidade e os tipos de intermediários.

O trabalho de Bucklin (1965) é fundamental para que se possa compreender melhor a escolha da estrutura de canal. O modelo de postergação-especulação desenvolvido pelo autor tem como base a incerteza, os riscos e os custos que estão envolvidos no processo de facilitação das trocas.

A postergação objetiva suprimir riscos, adequando a produção e a distribuição à variação da demanda. Dessa maneira, a postergação permitiria que se atingisse um melhor nível de eficiência nos canais de distribuição. Por exemplo, determinado fabricante somente produziria e embarcaria seus produtos no momento em que os pedidos houvessem sido confirmados. Já a especulação encerra a ideia da necessidade de se assumir riscos e promover mudanças na forma e na movimentação dos produtos através do canal. A especulação direciona a economias de produção em escala, redução de custos de pedidos mais frequentes e minimiza os custos de oportunidade (BUCKLIN, 1965).

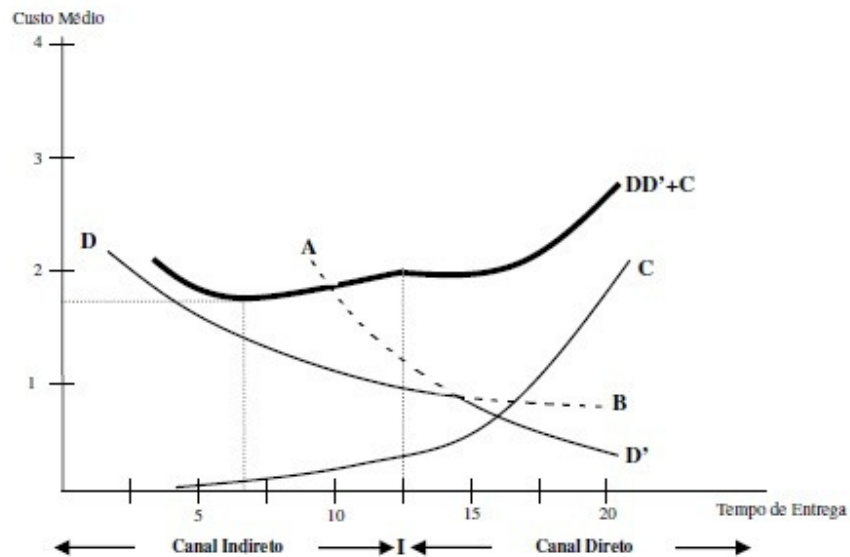


Figura 1 - Diagrama ilustrativo do princípio de postergação-especulação
 Fonte: Adaptado de Bucklin, 1965

A figura 1 ilustra o comportamento das variáveis consideradas por Bucklin no princípio da postergação-especulação. No eixo das ordenadas observa-se o custo médio gerado para mover uma unidade de produto do fabricante até o consumidor final, e no eixo das abscissas observa-se o tempo de entrega (em dias) de um pedido já confirmado. A curva C representa os custos que emergem de funções realizadas pelo cliente, como o transporte; A curva AD', os custos envolvidos no fornecimento de

produtos diretamente para o consumidor final; e a curva DB, os custos relativos ao carregamento e manutenção de estoques especulativos, antecipando a demanda. Como se pode visualizar, quando analisados conjuntamente, o custo médio e o tempo de entrega medem o custo da atividade de marketing em um canal.

Assim, o princípio de postergação-especulação pode ser considerado um conceito que expande o entendimento do analista de canal acerca das relações entre os fluxos de posse e propriedade de estoques. Nesse sentido, o entrelaçamento de papéis no transporte de estoques fornece um raciocínio imprescindível, auxiliando na explicação dos diversos níveis de canal (BUCKLIN, 1965).

Bucklin (1965) ainda debate o conceito de substituíbilidade, segundo o qual, sob a situação de competição plena, os membros do canal permutam a carga de trabalho entre funções, com o objetivo de reduzir o custo total envolvido no canal, e não apenas os custos individuais de cada instituição. O pesquisador ainda afirma que, ao entender as diversas maneiras de interação que seriam possíveis de ocorrer entre as funções de marketing e produção, há como determinar o tipo de estrutura de canal o qual seria mais indicado para minimizar o custo total do canal, incluindo os custos para o consumidor.

2.1.1.1 Extensão do canal

Em relação à extensão, ela refere-se ao número de níveis que o canal apresenta. Pode haver um canal que possui dois níveis, em que o fabricante ou produtor comercializa diretamente ao consumidor final, bem como pode existir um canal com intermediário único ou diversos intermediários, apresentando três ou mais níveis em sua estrutura (ROSENBLOOM, 2001). As contribuições de Bucklin (1965) supracitadas auxiliam também na compreensão da formação de níveis no canal. A figura 2 ilustra algumas possibilidades de extensão de canal.

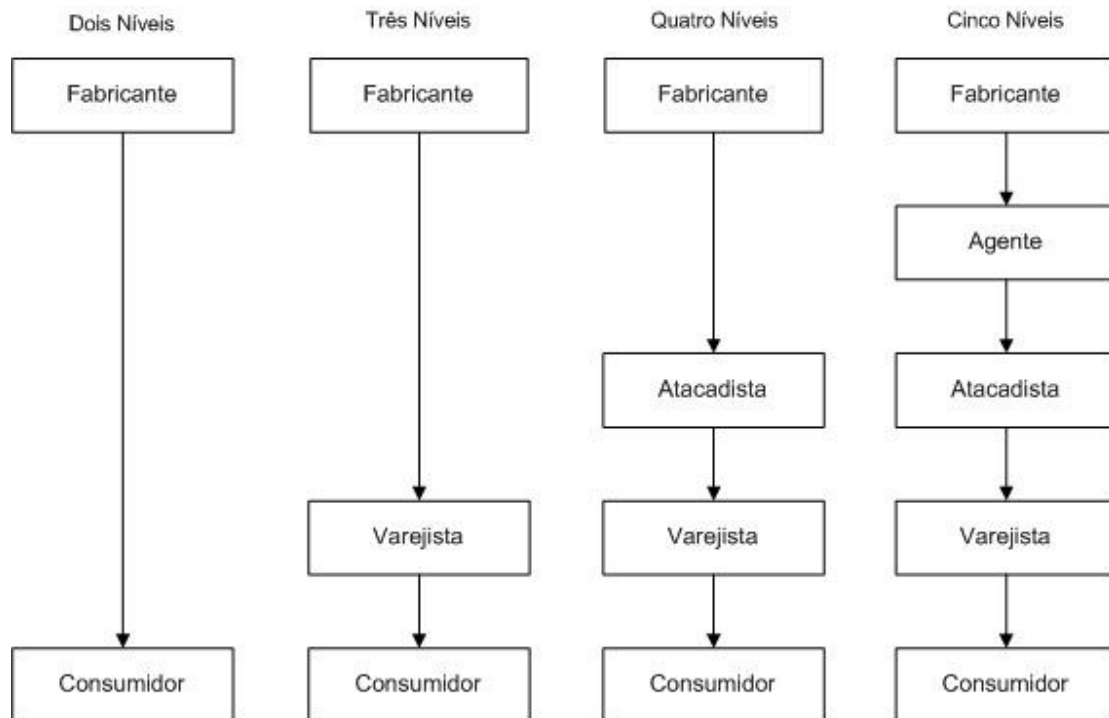


Figura 2 - Extensões de estrutura de canal para bens de consumo
 Fonte: Adaptado de Rosenbloom, 2001

Diversos fatores como consumidores, tipos de produtos comercializados e porte do fabricante podem alterar a extensão e, conseqüentemente, a estrutura dos canais. Os consumidores, por exemplo, influenciam por seu tamanho, sua localização geográfica e seus padrões de comportamento. Os tipos de produto, por seu volume, peso, perecibilidade, valor e complexidade técnica. E o porte do fabricante, por sua vez, influencia na relação de controle do canal, afinal, quanto mais economicamente fortes, maior a capacidade de eliminar possíveis intermediários e tornar enxuta a estrutura do canal. Outras limitações como práticas particulares de cada setor, natureza e tamanho dos mercados-alvos, disponibilidade de intermediários, entre outras, podem também existir e acabar modificando a extensão do canal (ROSENBLOOM, 2001; ROSENBLOOM, 2002).

2.1.1.2 Intensidade do canal

Já a intensidade da estrutura do canal diz respeito ao número de intermediários que se fazem presentes em cada nível do canal. Mais comumente é um tema discutido em três classificações de distribuição: intensiva, seletiva e exclusiva (ROSENBLOOM, 2001; ROSENBLOOM, 2002; BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2006).

Em se tratando da distribuição intensiva, todos os intermediários possíveis são utilizados em um determinado nível do canal (PÊGO, 2009). A empresa vislumbra atingir o maior número possível de pontos de venda e ampliar o número de centros de distribuição, com o intuito de assegurar um grande volume de negócios e total cobertura do território de vendas (LAMBIN, 2000).

De acordo com Semenik e Bamossy (1995), para produtos de conveniência e bens de consumo, pode haver predominância da troca de marcas nessas categorias, o que ocasiona que os fabricantes estruturam seus canais de modo a oferecer ampla disponibilidade de seus produtos, ou optar por atender às contas mais rentáveis.

Por outro lado, na distribuição seletiva, Semenik e Bamossy (1995) e Lambin (2000) afirmam que se emprega um número limitado de intermediários, os quais atendem ao fabricante no desempenho das funções necessárias de venda pessoal, comunicação e serviço ao produto. Neste caso, em um certo nível de canal, o produtor apela a um número de intermediários inferior à quantidade de intermediários disponíveis. Essa estratégia é apropriada para produtos de compra comparada, por exemplo, quando o comprador geralmente compara os preços e as características dos produtos.

Essa decisão é tomada por fabricantes que pretendem que seus produtos sejam vendidos somente por meio de pontos de venda cuja imagem seja compatível com a imagem de seus produtos. Para fazer um bom uso da estratégia de distribuição seletiva, os fabricantes precisam definir uma rede de intermediários planejada com cuidado, na qual haja compartilhamento das mesmas metas e objetivos do fabricante e que se alcance o mesmo mercado alvo desejado (SEMENIK e BAMOSSY, 1995).

Lambin (2000) ainda acrescenta que a escolha dos intermediários na estratégia de distribuição seletiva é muito importante, quando os critérios mais utilizados envolvem o tamanho dos intermediários, a qualidade dos serviços prestados e a disposição para cooperação e parcerias com o produtor.

Já na distribuição exclusiva, há apenas um intermediário em determinado nível do canal. Ela é utilizada quando o produtor deseja manter o controle sobre a qualidade dos serviços prestados e inclui acordos com intermediários para não comercialização de marcas concorrentes, o que normalmente conduz a acordos baseados no relacionamento (PELTON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997).

Uma estratégia de cobertura exclusiva é eficaz no momento em que o produtor objetiva buscar sua diferenciação por meio de uma política de qualidade e prestígio, na qual uma cooperação estreita entre fabricante e distribuidor potencializa a realização deste programa de qualidade. Uma forma particular de distribuição exclusiva é o sistema de franquias (LAMBIN, 2000).

Diante do exposto, percebe-se que a escolha do nível de intensidade do canal de distribuição das organizações interfere em sua estratégia de distribuição e em seus objetivos e estratégias gerais como um todo, tendo a sua escolha um papel decisivo para a estruturação bem sucedida dos mesmos (PÊGO, 2009).

2.1.1.3 Tipos de intermediários

Sobre os tipos de intermediários presentes na estrutura do canal de distribuição, pode-se dizer, inicialmente, que eles se referem às diversas instituições as quais podem ser usadas nos vários níveis do canal. Existem inúmeros tipos de intermediários em cada nível do canal, principalmente no atacadista e varejista (ROSENBLOOM, 2002).

Segundo Coughlan et al. (2002), a presença ou não de um determinado tipo de membro de canal é determinada por sua capacidade em desempenhar os fluxos e funções de canal necessários para agregar valor aos produtos consumidos pelos usuários finais. Em alguns canais, um dos membros pode ser considerado o “capitão do canal”. O capitão do canal é uma instituição que possui o maior interesse nos esforços do canal para determinado produto ou serviço, e que age como líder no estabelecimento e na manutenção de ligações entre os membros do canal. O capitão

do canal, muitas vezes, é o fabricante do produto ou serviço, especialmente no caso de produtos de marca, porém isso não é universalmente verdadeiro. Outros tipos de poder, emanados, por exemplo, dos domínios tecnológicos ou da capacidade de cobertura do mercado, podem também legitimar capitães de canal.

Enfim, a estrutura do canal deve ser construída conforme as tarefas de distribuição que precisam ser operacionalizadas, com a maior redução de custos possível e de acordo com aqueles que pretendem gerenciá-las. A partir dessas definições emerge a configuração do canal de distribuição.

2.1.2 Funções e Fluxos do Canal

Diferentemente dos membros do canal, que são passíveis de serem eliminados, as funções que os membros desempenham sempre se farão presentes, e isso faz com que, quando algum membro é eliminado do canal, a sua função seja assumida pelo membro posterior ou anterior que compõe a estrutura do canal (STERN et al., 1996).

Uma primeira abordagem acerca de funções que cabe destacar é a de Sims et al. (1977). De acordo com os autores, há três categorias de funções: 1) funções de troca; 2) funções de distribuição física; 3) funções facilitadoras. As funções de troca incluem a compra e a venda, e são reconhecidas como as funções básicas de todas as atividades dos sistemas de canal de distribuição. As funções de distribuição física dizem respeito ao transporte e à armazenagem, e têm sua importância refletida no fato de que as trocas de produtos envolvem as necessidades de disponibilidade e deslocamento dos bens. Por fim, as funções facilitadoras são compostas por financiamento, risco, informação e classificação e padronização. Essas funções existem para oferecer suporte tanto às funções de troca, quanto às funções de distribuição física (SIMS et al., 1977).

Churchill e Peter (2010) também apresentam sua classificação para as funções do canal, a qual em sua essência não difere da categorização proposta por Sims et al. (1977). Na verdade, há apenas algumas variações em nomenclaturas. As funções

seriam as seguintes: 1) funções transacionais, tratando de compra e venda para gerar trocas, além da absorção de riscos; 2) funções logísticas, envolvendo movimentação e combinação de bens em quantidades adequadas (concentração, armazenamento, organização e distribuição física); e 3) funções de facilitação, incluindo financiamento de transações, classificação de produtos e coleta de informações de mercado.

Para Churchill e Peter (2010), os intermediários podem desempenhar as funções do canal de forma mais eficiente e eficaz, reduzindo, inclusive, o risco de que os produtos venham a se deteriorar ou se tornar ultrapassados. Para os autores, intermediários habilitados não somente conseguem realizar as funções do canal, como também se tornam especialistas em seus mercados, podendo reduzir custos.

Concomitantemente ao desenvolvimento de um canal de distribuição, diversos fluxos de distribuição acabam vindo à tona. Esses fluxos apresentam-se como elos que unem os membros do canal uns aos outros no processo de distribuição de bens e serviços (ROSENBLOOM, 2002). O esforço do Marketing é a administração desses fluxos, os quais correspondem a atividades dinâmicas que ocorrem em diferentes pontos do tempo e por diferentes membros do canal. A figura 3 apresenta os fluxos de canais e suas direções.

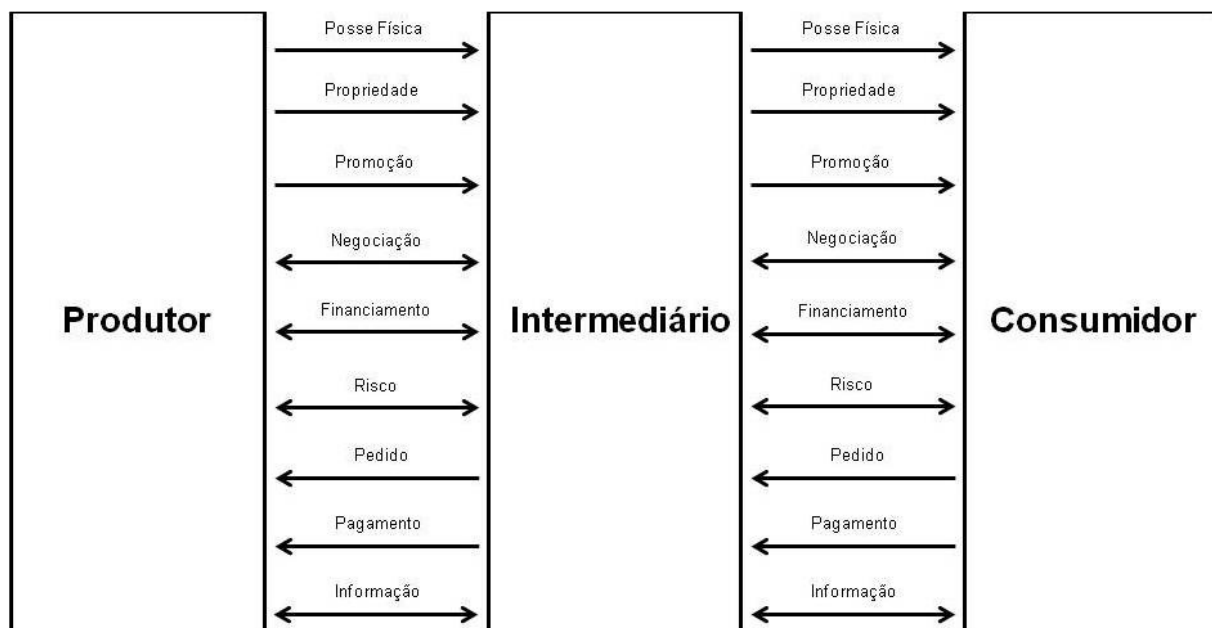


Figura 3 - Fluxos de canal
 Fonte: Adaptado de Coughlan et al. (2002)

Coughlan et al. (2002) complementam expondo que a existência de membros de canal depende da capacidade deles promoverem os fluxos de distribuição. A presença ou ausência é determinada por sua habilidade de desempenhar os fluxos de canal necessários para atender às necessidades dos consumidores finais. Dessa maneira, as habilidades de gerenciamento de fluxo serão condicionadas em termos de maximização de eficiência e eficácia. Ainda de acordo com os referidos autores, e observando a figura 3, os fluxos são os seguintes:

- *Posse física:* diz respeito às atividades relacionadas à armazenagem de mercadorias, inclusive o transporte entre dois membros do canal; por exemplo, os custos de manter um armazém e transportar os produtos de um local para outro constituem, portanto, fluxo de posse física, que é a parte em que predomina a logística.

- *Propriedade*: é quando um membro de canal assume a titularidade dos bens e assume o custo de estoque; o capital está amarrado ao produto, por exemplo, em vendas por consignação, o produto é mantido fisicamente por um varejista, mas é de propriedade do produtor.
- *Promoção*: podem ser planejadas de várias formas, tais como, a) aumentar a conscientização sobre o produto que está sendo vendido; b) informar os compradores em potencial sobre as características e benefícios dos produtos; c) persuadir os compradores em potencial a efetuarem compras; quaisquer membros do canal podem estar envolvidos na promoção.
- *Negociação*: ocorre sempre que as condições de vendas ou a manutenção das relações com o mercado são discutidas e decididas; por vezes utiliza-se um membro de canal que se torna especialista em negociações.
- *Financiamento*: são inerentes às condições de vendas de um nível do canal para o outro, ou para o usuário final; independentemente dos itens específicos das condições do pagamento, o vendedor essencialmente concorda em financiar a aquisição do comprador por um período, depois de o produto lhe ser entregue, o que faz o vendedor assumir um custo financeiro. Da mesma forma, o financiamento pode partir do comprador, quando ele concorda em financiar o vendedor, antecipando o pagamento antes de receber o produto.
- *Riscos*: são envolvidos nos fluxos, englobando aqueles originários de obsolescência, enchentes, incêndios, sazonalidades, crescimento da competição, problemas econômicos, *recalls* dos produtos e baixa aceitação destes, entre outros, aos quais todos os membros do canal estão expostos.
- *Pedidos e Pagamento*: custos incorridos na compra e no pagamento do produto; custos podem ser reduzidos por inovações de sistemas de gerenciamento de pedidos e reabastecimentos de estoque.

- *Informação:* é a comunicação adequada entre os agentes, informando as percepções de cada um sobre os produtos e serviços e, principalmente, a informação que parte dos consumidores finais, que é de fundamental importância para todos os agentes do canal.

O conceito de fluxos no canal ajuda a transmitir a natureza dinâmica dos canais de distribuição, conforme Rosenbloom (2002). A palavra fluxo encerra uma ideia de movimento, ou mesmo um estado fluido, e é justamente essa a natureza dos canais de distribuição. Mudanças sempre estão ocorrendo: novas formas de distribuição surgem, diferentes tipos de intermediários aparecem no canal enquanto outros desaparecem, estruturas incomuns de competição cancelam algumas vias de distribuição e abrem outras. E, além disso, ainda há outras dimensões de mudanças geradas pela instabilidade nos padrões de comportamento de compra e pelas novas formas de tecnologia. Os fluxos no canal devem ser adaptados para responder a essas mudanças (LOPES, 2009).

2.1.3 Gestão dos Canais de Distribuição

Para Asteggiano (2003), um dos segmentos que vem gradativamente conquistando espaço dentro dos estudos científicos da academia, bem como na aplicação empresarial dos conceitos e práticas da logística, trata-se da gestão dos canais de distribuição.

Rosenbloom (2002) define a gestão dos canais de distribuição como sendo o gerenciamento dos canais existentes de modo a garantir a cooperação dos integrantes do canal na consecução dos objetivos de distribuição da organização. Asteggiano (2003) acrescenta que a gestão dos canais tem firmado uma posição fundamental na definição da estratégia de qualquer empresa que encare o mercado competitivo.

Existem cinco razões evidenciadas por Rosenbloom (2002) que seriam as grandes responsáveis pelo crescente interesse na referida área: primeiro, a dificuldade de outras variáveis em criar vantagem competitiva sustentável à organização; segundo, o grande poder que os distribuidores vêm demonstrando no canal, especialmente em nível de varejo; depois, a constante necessidade de reduzir os custos de distribuição; quarto, a revalorização por parte das empresas fabricantes das possibilidades de crescimento, necessitando contar com o esforço coletivo dos seus distribuidores; e, por fim, ao papel que a tecnologia desempenha em todas as áreas de negócio, tanto no gerenciamento interno das organizações, quanto no relacionamento entre consumidores, fabricantes e varejistas.

A vantagem competitiva obtida através da variável distribuição consegue se sustentar principalmente graças à grande dificuldade encontrada pelos concorrentes em imitá-la em curto prazo (ASTEGGIANO, 2003). Essa dificuldade ocorre em decorrência da reunião de fatores que limitam o acesso dos concorrentes, ou seja, a não somente a ligação da estratégia de distribuição logística, mas a uma estratégia superior de distribuição, que diz respeito a uma formação estrutural organizada e, especialmente, a um fator que é difícil de ser copiado: a capacidade humana de construir e manter relacionamentos (ROSENBLOOM, 2002).

Paralelamente, outra visão acerca da gestão dos canais se mostra relevante, na medida em que Bowersox et al. (2006) lançam mão da noção de interdependência das organizações e afirmam que nenhuma atividade nos canais é mais importante que outra, e que, nesse contexto, nenhuma empresa consegue ser autossuficiente. Coughlan et al. (2002) comentam que a distribuição é um processo, não um acontecimento isolado, e deve ser gerida como tal. Assim, para que esse processo disponibilize os bens e serviços que os consumidores desejam adquirir, as organizações precisam desempenhar de maneira adequada e harmoniosa suas funções.

Nesse sentido, Rosenbloom (2001) afirma que, para as necessidades dos consumidores serem plenamente satisfeitas, eles devem ter acesso aos produtos quando e onde quiserem. Para que isso aconteça, é necessário haver no produto não apenas a sua utilidade de forma, provida por meio do seu processo de produção, mas

também as utilidades de tempo, lugar e posse, criações que emergem das funções dos canais de distribuição.

Bowersox et al. (2006) entenderam tais utilidades como discrepâncias que as organizações precisam contornar para garantir a satisfação dos consumidores. Segundo os autores, essas discrepâncias se dividem em três grupos: espaço, tempo e quantidade/variedade. A discrepância de espaço significa que, normalmente, os locais de produção não são os mesmos dos pontos de consumo, havendo a necessidade de ser criada a utilidade de lugar para os consumidores. Já na discrepância de tempo são consideradas as diferenças entre o tempo da produção e o do consumo, ocasionando a necessidade de criação da utilidade de tempo. Por fim, a discrepância de quantidade e variedade expõe que as empresas fabricantes se especializaram na produção de grandes quantidades de determinados itens, enquanto os consumidores demandam pequenas quantidades de variados itens. Então, as funções desempenhadas pelos canais permitem que essas discrepâncias de quantidade e variedade sejam equacionadas via movimentos de concentração e dispersão dos bens na extensão dos canais, proporcionando a viabilização da utilidade de posse, ou seja, a aquisição de quantidade e variedade ajustadas à demanda.

Nesse contexto, as *vending machines* posicionam-se como membros de canal capazes de atuarem como minimizadores das referidas discrepâncias, podendo auxiliar de maneira substancial na elaboração de estratégias de distribuição que potencializem a rentabilidade das empresas, ampliando a abrangência e permitindo acesso permanente dos consumidores aos produtos vendidos nessas máquinas.

2.1.4 Participantes do Canal

Os participantes do canal formam outro tópico imprescindível no estudo dos canais de distribuição. Os participantes ditos primários – que assumem o risco durante o processo de distribuição – se dividem principalmente em três grupos: fabricantes,

atacadistas e varejistas (ROSENBLOOM, 2002; COUGHLAN et al., 2002; BOWERSOX e al., 2006).

Os fabricantes são aqueles que criam os produtos que serão repassados ao canal e assumem parte significativa dos riscos. A estes cabe o processo de manufatura ou produção dos bens, que consiste na transformação de insumos e matérias-primas em produtos acabados (BOWERSOX et al., 2006). Ainda segundo esses autores, os fabricantes, por sua função criadora, foram tradicionalmente considerados os originadores dos canais de distribuição.

A necessidade de colocar seus produtos em contato com os consumidores leva as empresas fabricantes a contatarem intermediários que possam auxiliá-las nas tarefas de distribuição, já que, conforme a aceção de Rosenbloom (2002), os custos médios para que elas mesmas assumam tais atividades é bastante elevado. Coughlan et al. (2002) acrescentam que a capacidade da empresa fabricante operar a produção de bens normalmente não a habilita para desempenhar outros fluxos de canal. Sendo assim, por meio da criação de valor proporcionada pelos agentes intermediários, os fabricantes voluntariamente os procuram para aumentar seu alcance até os usuários finais.

Os atacadistas aparecem como um segundo grupo, e são agentes intermediários que compram mercadorias dos fabricantes e as revendem especialmente a varejistas, usuários industriais ou empresariais. Esses agentes são empresas de propriedade e operação independentes que negociam, através da compra e venda, produtos dos quais assumiram a posse. Apesar de estarem ligados ao comércio de bens tangíveis, os atacadistas criam seu valor agregado por meio da disponibilização de serviços aos seus consumidores (COUGHLAN et al., 2002).

Para Bowersox et al. (2006), os atacadistas são, provavelmente, os participantes do canal com a menor visibilidade. Sua especialização é realizar o sortimento de produtos a fim de reduzir custos e riscos aos outros participantes. Além disso, evitam a duplicação de esforços e o número de transações estabelecidas para a satisfação das exigências dos consumidores. Rosenbloom (2002) citou as principais tarefas de distribuição que devem ser realizadas pelos atacadistas, tanto para os fabricantes quanto para os consumidores finais. Para o referido autor, cabe aos atacadistas

desempenharem, em favor dos fabricantes, tarefas como o fornecimento de cobertura de mercado, contato de vendas, mantimento de estoques, processamento de pedidos, reunião de informações de mercado e suporte ao cliente. Pelo lado dos clientes, os atacadistas devem principalmente garantir a disponibilidade dos produtos, fornecerem serviço ao cliente, estender créditos e auxílio financeiro, oferecer conveniência de sortimento, fragmentar os volumes e assistir os clientes com aconselhamentos e suporte técnico. Conforme apresentam Dunne e Lusch (2001), os intermediários atacadistas dividem-se em: filiais de vendas do fabricante, atacadistas mercantis e representantes/corretores de vendas.

O último grupo trata da figura do varejista, que se configura como um agente intermediário que vende produtos e serviços a consumidores que irão usufruí-los (PÊGO, 2009). Os varejistas possuem a função específica de atender às necessidades dos consumidores finais. Segundo Coughlan et al. (2002), o motivo de qualquer venda no varejo é a satisfação dos consumidores derivada da compra do bem ou serviço. O varejo é, certamente, o participante do canal mais visível para os consumidores, devido ao contato direto entre as partes. Esse contato faz com que o setor esteja sempre procurando maneiras diversas de melhor atender seus clientes, tornando-se cada vez mais dinâmico (BOWERSOX et al., 2006).

Para Dunne e Lusch (2001), a adaptação às mudanças é a principal causa do crescimento varejista. A natureza dinâmica que o varejo moderno demonstra é caracterizada especialmente por tendências como baixas margens de lucro, alta rotatividade de estoque e níveis mínimos de serviço. Entretanto, Coughlan et al. (2002) argumentam que a tentativa dos varejistas mais avançados tem sido conseguir manter os dois primeiros itens, conciliando um serviço pessoal que se aperfeiçoa cada vez mais.

Essa tendência de níveis máximos de serviço ao cliente foi também corroborada por Dunne e Lusch (2001). Eles afirmaram que oferecer bons serviços aos consumidores se tornou fundamental para este tipo de empresa e que os serviços de alta qualidade não devem apenas atender às expectativas dos consumidores, mas sim excedê-las, de maneira a surpreendê-los positivamente.

Parente (2000) elencou ainda outras tendências que teriam grande importância e afetariam na transformação dos varejistas no contexto contemporâneo. Dentre elas, o autor destaca: a crescente importância da tecnologia da informação e do capital humano; a expansão de novos formatos e composições varejistas – como o varejo virtual e varejo de serviços; o aumento da adoção do sistema de autosserviço; e as mudanças no comportamento e nas características do mercado consumidor brasileiro.

Percebem-se, nessas mudanças, características que justamente vêm ao encontro das *vending machines*, como o componente tecnológico e o sistema de autosserviço. Marques (2004) inclusive afirma que o processo de competição no varejo tem sido intensificado em função de investimentos em tecnologia. E, nesse contexto, ainda acrescenta que a automação torna-se uma ferramenta estratégica. Assim, a evolução da base tecnológica acaba por disponibilizar equipamentos e *softwares* capazes de provocar mudanças no cenário varejista, em que as máquinas de venda automática são claro exemplo dessa evolução.

Em termos de classificação, Parente (2000) baseia-se em Berman e Evans (1998) para elaborar uma forma mais estruturada e sólida de categorizar as instituições varejistas. A figura 4 apresenta a categorização proposta.

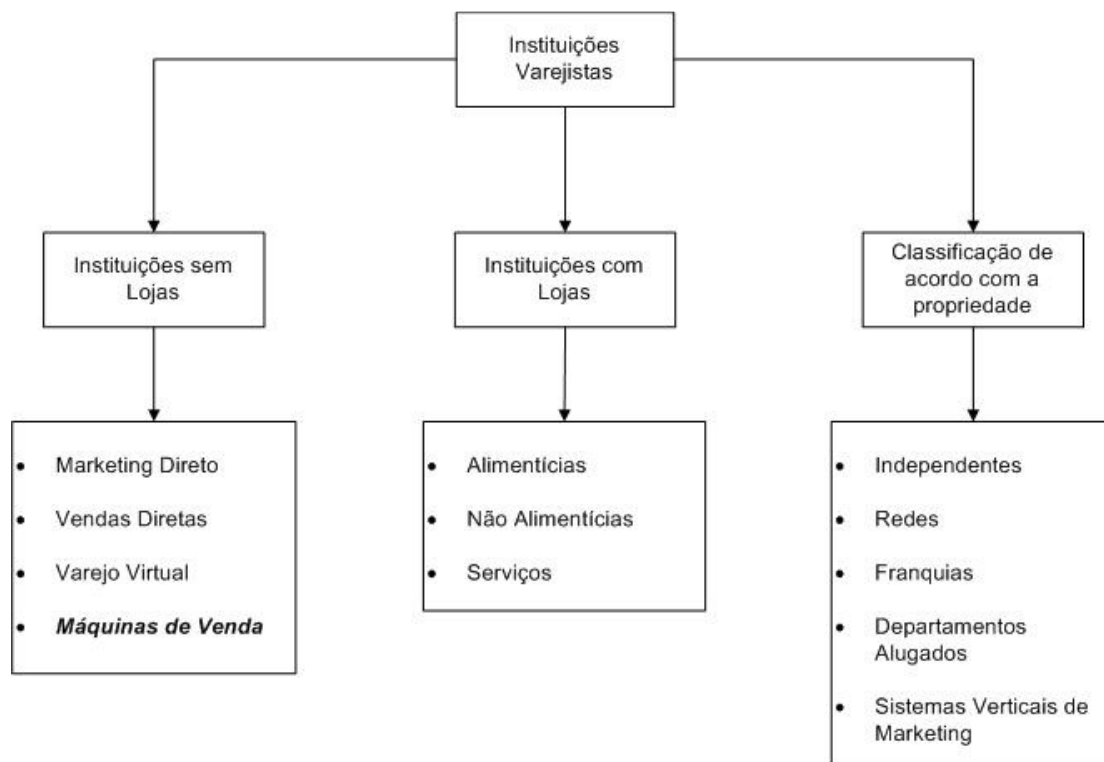


Figura 4 - Classificação das instituições varejistas
 Fonte: Adaptado de Parente, 2000.

Percebe-se segundo esta classificação que as máquinas de venda automática são consideradas instituições sem loja dentro da classificação de organizações varejistas. Parente (2000) comenta brevemente sobre as *vending machines*, e afirma se tratar de um sistema varejista que cresce no mercado nacional, e que apresenta grande vantagem por operar no modelo 24/7, sem a necessidade da presença de vendedores, porém destaca a exigência de uma reposição programada e sistemática, de modo a prestar um serviço eficiente ao consumidor.

2.2 MÁQUINAS DE VENDA AUTOMÁTICA

Sobre o sistema de vendas por meio de *vending machines* , Hehle e Schnedlitz (2011, p. 22) destacam que:

O formato de *vending* no varejo, o qual engloba a venda de bens via máquinas de venda automática, tem se tornado cada vez mais importante em um nível prático. *Vending machines* não apenas definem o panorama de salas comuns e *lounges* em empresas, mas também estão se multiplicando em aeroportos, estações de trem, hospitais, museus, etc.

Lee (2003) acrescenta que não apenas os operadores de *vendings* , mas também os produtores reconhecem o forte potencial de mercado deste sistema de varejo, e acabam por utilizá-lo de maneira mais frequente como um canal de distribuição alternativo em relação à clássica unidade de venda (loja). De modo geral, Meuter et al. (2000) comentam que um crescente número de consumidores interagem com tecnologias para criar serviços ao invés de interagir com algum colaborador de determinada empresa.

As razões para o perceptível crescimento da utilização de *vending machines* se dão, por um lado, ao desenvolvimento tecnológico e qualitativo das máquinas e dos produtos vendidos neste canal, e, por outro, a mudanças no comportamento dos consumidores (HEHLE e SCHNEDLITZ, 2011). Segundo a aceção de Piana (2007), os produtos vendidos em *vending machines* , especialmente bebidas e *snacks* , acompanham a crescente tendência de consumo fora de casa e correspondem à orientação de conveniência por parte dos consumidores. Friedland (1997) postula, corroborando Piana (2007), que *vending* pode ser corretamente assumida como “a tecnologia da conveniência”.

2.2.1 Destaques Históricos

A literatura aponta que as máquinas de venda automática têm sua origem em torno do ano de 215 A.C., quando o inventor e matemático Heron de Alexandria desenvolveu um aparelho mecânico acionado por moedas destinado a automatizar o processo de obter água benta em templos. Seu funcionamento era simples e engenhoso: o peso da moeda movimentava uma pequena alavanca, abrindo uma válvula e permitindo a saída da água. Em seguida, a moeda mergulhava no interior de um vaso e a válvula retornava à sua posição original, interrompendo o fluxo (BAO e MPAMBARA, 2011). A figura 5 traz uma ilustração da invenção de Heron de Alexandria.

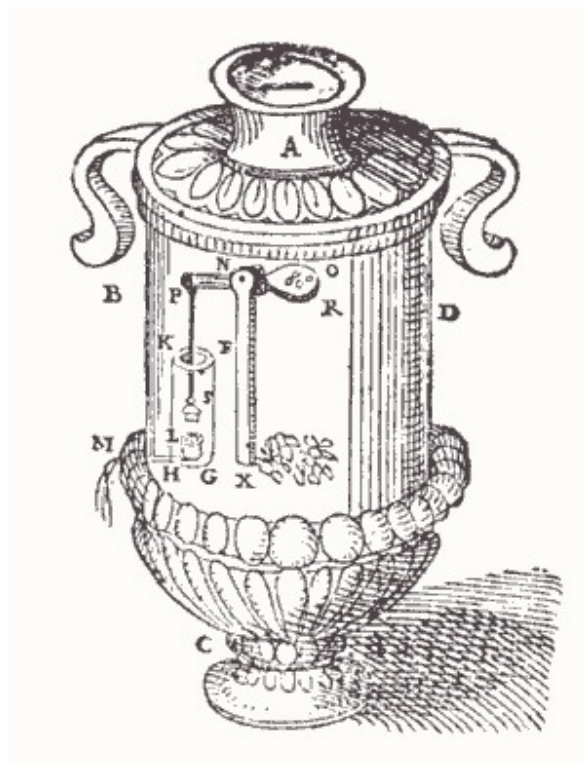


Figura 5 - Primeira *vending machine*

FONTE: Reproduzido do site <http://gyaniz.wordpress.com/tag/hero-of-alexandria/>

Já com características mais próximas em relação às *vendings* que encontramos atualmente, por volta do ano de 1880 máquinas de venda automática foram utilizadas

em Londres para distribuir cartões postais e livros. Na mesma década, em 1888, surgiram nos EUA as primeiras *vending machines* que comercializavam gomas de mascar e estavam operando em New York (WHITMER, 2011).

Ainda segundo Whitmer (2011), em 1926, William Rowe inventou uma *vending* de cigarros que foi logo adaptada para vender refrigerantes. As primeiras máquinas dispensavam o refrigerante em um copo. Máquinas de venda automática refrigeradas que vendiam refrigerantes engarrafados foram inventadas na década de 1930. Porém, as bebidas engarrafadas só se tornaram o foco de produção das principais empresas de refrigerantes durante os anos 1950, contribuindo para a popularidade das *vending machines* decolar. Em seguida, no início de 1960, máquinas que ofertavam bebidas enlatadas apareceram no mercado, aumentando ainda mais as vendas por este sistema (WHITMER, 2011).

Uma curiosidade histórica interessante é o fato da popularização do mercado de *vendings* nos EUA ter ocorrido durante a Segunda Guerra Mundial (1939-1945). Com a entrada do país no conflito, parte da população que não foi aos campos de batalha cumpria jornadas de trabalho de, no mínimo, dez horas. Para suportar essa carga de trabalho, além do horário do almoço, os empregados tinham direito a pequenos intervalos, recorrendo às *vending machines*, devido a sua praticidade. A partir dos anos 60, após passar décadas concentradas em fábricas e canteiros de construções, esses aparelhos se espalharam por diversos locais, como escolas, hospitais, estações de metrô e postos de gasolina, passando também a diversificar os produtos oferecidos, especialmente no tocante à alimentação (WHITMER, 2011).

No Brasil, segundo Júdice (2005), as primeiras *vending machines* chegaram trazidas dos EUA no início da década de 90, e, com a estabilização da moeda e a diminuição da inflação já em torno de 1994, as máquinas foram equipadas para receber moedas, notas e dar troco, o que facilitou que se tornassem mais acessíveis e mais atrativas junto a um público consumidor ainda muito distante de tal tecnologia. As primeiras máquinas comercializavam refrigerantes e, a partir delas, surgiram outras máquinas no mercado nacional, como máquinas de café, sucos, *snacks*, iogurtes e sanduíches.

2.2.2 Breve Panorama de Mercado

De modo a apresentar um cenário que ilustre um mercado maduro no tocante à utilização de *vending machines*, traz-se o exemplo dos Estados Unidos. Segundo Lin et al. (2011), nas últimas décadas têm havido uma ampliação dramática e constante no número de máquinas em operação no referido país, chegando a movimentar um valor de vendas em torno de 30 bilhões de dólares em um ano. Os autores apontam como um dos motivos responsáveis por esses bons números a característica já comentada anteriormente de tais máquinas operarem 24 horas por dia, 7 dias por semana, e permitirem ao consumidor a conveniência de efetuar a compra de produtos sem a necessidade de interação com outra pessoa, reduzindo o custo de pessoal.

Outro mercado amadurecido encontra-se no Japão. Dados disponibilizados pela *Japan Vending Machine Manufacturers Association* (2009) dão conta de uma movimentação financeira em torno de 6 bilhões de dólares em 2008, isso levando em consideração os efeitos negativos causados pela crise norte americana, ocorrida nesse mesmo ano, a qual se sabe ter causado impactos relevantes na economia japonesa, bem como em outras economias do mundo.

Já no Brasil, percebe-se um momento de forte expansão. Após o período de inserção das máquinas de venda automática no país – que se deu ainda na década de 90 -, já se detecta uma maior presença das *vendings*, especialmente em locais como universidades, hospitais, indústrias, estações de metrô, trem e aeroportos. Ainda assim, em comparação com os exemplos supracitados, há certa imaturidade em termos de utilização dessas máquinas pelas empresas brasileiras.

Segundo dados apresentados pela Associação Brasileira de Vendas Automáticas (ABVA) na *Expovending 2009*, principal feira latino-americana de máquinas de venda automática, no ano de 2005 haviam 45000 *vending machines* instaladas em solo nacional, e, quatro anos mais tarde, em 2009, elas já eram 75000, configurando um crescimento de 66% durante esse período. Outro dado importante que foi apresentado na *Expovending 2009* e que corrobora com a afirmativa de que

esse setor está ascendendo dentro do cenário econômico brasileiro, revela o aumento gradativo de faturamento que as empresas dedicadas apenas a operar *vending machines* obtiveram nos últimos 10 anos. No ano de 2000, o faturamento dessas companhias foi de 157 milhões de reais. Em 2005 girava em torno de 308 milhões, e, em 2009, já havia atingido o patamar de 650 milhões de reais em faturamento por ano.

Em relação ao faturamento por máquina, foi destacado que, no ano de 2005, cada máquina faturava em torno de R\$570,00 por mês. Já em 2009, esse valor aumentou para R\$665,00, o que representa um crescimento de mais de 18% no faturamento por máquina.

Nesse mesmo levantamento, ainda foi apurado que, do total das máquinas que estavam operando no mercado nacional, 62% eram máquinas de bebidas quentes (cafés diversos, especialmente), 14% eram máquinas que vendiam *snacks*, outros 12% correspondiam a máquinas que vendiam bebidas geladas (entre elas, refrigerantes), e os 12% restantes comercializavam outros tipos de alimentos e/ou produtos.

2.2.3 *Vending Machines* e Produção Acadêmica

No tocante ao desenvolvimento da literatura que trata de temas relativos a *vending machines* no campo da Administração, o que se observa é que há certa limitação de estudos. O material que é encontrado tem como foco, normalmente, a descrição do desenvolvimento e das características inovadoras desse mercado, e os benefícios que o mesmo oferece. Ainda é possível encontrar algumas contribuições antigas, mas relevantes, como por exemplo, o trabalho de Blough (1956), que debateu, ainda que de maneira sucinta, algumas questões que envolviam o controle de estoque das máquinas e o reabastecimento das mesmas, diante de um contexto de longas distâncias entre os pontos de venda.

Quelch e Takeuchi (1981) também contribuíram ao desenvolvimento do conhecimento nessa temática uma vez que tais autores previam que as *vendings* se tornariam um dos mais importantes canais de marketing *non-store* do mundo,

afirmação que parece começar a se confirmar hoje em dia, especialmente em países de economia mais desenvolvida.

Já na década de 90, Ong et al. (1996) abordaram a questão acerca da prestação de serviços para máquinas de venda automática na indústria de refrigerantes. Nessa pesquisa, um quadro para a modelagem de serviços de *vending machines* foi fornecido, e vários procedimentos heurísticos foram utilizados para determinar o nível de pessoal adequado para formar as equipes de coleta de moedas (na época, os moedeiros eram as principais tecnologias de pagamento presentes nas *vendings*), equipes de reabastecimento, e equipes para a manutenção e instalação das máquinas.

Um ano mais tarde, em 1997, Simone e Hannan partiram de uma perspectiva diferente e examinaram o papel do preço em relação à venda de *snacks* com baixo teor de gordura em *vending machines*. Os autores encontraram que a redução de preços poderia ser realmente efetiva na promoção de tais tipos de produtos, de modo a prover ao público uma alimentação mais saudável.

Em outro trabalho, Lee (2003) expõe que, respeitando a tendência de fornecer conveniência aos consumidores, as máquinas de venda automática ganham espaço e vão se tornando um dos mais importantes canais de acesso dos consumidores aos produtos que desejam em diversos lugares do mundo. E, como já comentado anteriormente, a gama de produtos oferecidos vai desde alimentos a produtos eletrônicos.

Mais recentemente, no ano de 2011, dois estudos relevantes e que diziam respeito à utilização de *vending machines* foram publicados. Primeiramente, Hehle e Schnedlitz (2011) desenvolveram uma pesquisa que teve como foco a interação do consumidor junto às máquinas em questão, de maneira a identificar a importância do construto conveniência nessa relação. As hipóteses elaboradas pelos autores foram confirmadas, corroborando a relevância da conveniência para o público que consome por meio de *vendings*.

Lançando mão de um ponto de vista ainda impregnado pela perspectiva do consumidor em relação ao setor, Lin et al. (2011) estudaram o estoque das máquinas no que tange ao tipo de público atendido em cada ponto de venda. Dessa maneira, os autores detectaram que a escolha dos produtos a serem ofertados nas *vendings* é

fundamental para que cada tipo de cliente tenha acesso aos produtos que lhe caibam, tanto do prisma utilitário quanto do monetário.

Além disso, já com um olhar mais voltado para questões da gestão de canais, Lin et al. (2011) postularam que a problemática que envolve o estoque das máquinas é uma das mais importantes em se tratando da manutenção ótima da operação das empresas do setor, além de que como atender a demanda dos consumidores e como lidar com a reposição de itens tanto de baixo quanto de alto consumo são questões fundamentais para o gerenciamento de estoques. Inclusive, tais autores afirmam que há grande dificuldade de controlar o inventário de produtos de baixo consumo, pois não há sazonalidade exata nem retorno significativo. Em função disso, as empresas focam sua oferta em produtos os quais apresentam alto grau de rotatividade.

Nesse sentido, percebe-se o quão complexa se mostra a gestão da distribuição nesse sistema, tendo em vista as peculiaridades que caracterizam o mesmo e o diferenciam em relação aos demais modelos de varejo tradicional, os quais já foram mais intensa e extensamente estudados e, conseqüentemente, apresentam maior grau de desenvolvimento e conhecimento acumulado.

2.2.4 Distribuição em Canais com *Vending Machines*

Conforme defendem Meuter et al. (2000), o avanço tecnológico está direcionando mercados a uma extensiva utilização de bases tecnológicas no que diz respeito à efetuação das transações. Por meio de tecnologias *self-service*, uma grande diversidade de consumidores conecta-se com soluções inovadoras para criar um serviço ao invés de manter contato com colaboradores de determinada empresa. As *vending machines* são exemplos claros dessa relação que cresce e se fortalece cada vez mais.

Por meio da prestação de um serviço conveniente ao público consumidor, as máquinas de venda automática vão gradativamente conquistando mais espaço e desempenhando papéis cada vez mais relevantes nos canais contemporâneos (LEE,

2003). Nesse sentido, Bao e Mpambara (2011) acrescentam afirmando que a característica de autosserviço das *vendings* é um dos diferenciais competitivos que essas máquinas possuem perante as demais instituições varejistas, o que vem ao encontro da ideia de Quelch e Takeuchi (1981), segundo a qual o autosserviço é uma maneira de economizar tempo e reduzir custos satisfazendo as necessidades do consumidor.

Mas, sobretudo, para que haja realmente essa oferta de um serviço de alto nível e que atenda às expectativas que recaem sobre as empresas que utilizam esses equipamentos, a questão da distribuição de produtos e reposição de estoques nas máquinas é um dos problemas fundamentais que podem afetar a atuação das *vending machines* enquanto membros de canal. Como atender da melhor maneira possível à demanda e como reduzir a participação de produtos de baixo giro são questões que precisam ser corretamente geridas pelos gestores. As empresas precisam sempre focar a oferta em produtos que a maioria dos consumidores deseja adquirir (LIN et al., 2011).

Tradicionalmente, segundo Rusdiansyah e Tsao (2005), as empresas que operam *vendings* utilizam um sistema de distribuição de produtos conhecido como *driver-sell*. Nesse sistema, há colaboradores responsáveis por realizar visitas periódicas às *vending machines* com o intuito de reabastecer as mesmas bem como coletar o dinheiro armazenado nos cofres de cada máquina. Os autores reiteram que tais visitas se dão sem que haja informações prévias sobre o status atual do estoque das máquinas que sofrerão conferência, muito menos sobre flutuações da demanda. Eles complementam expondo ainda que esse sistema de distribuição incorre em altos custos operacionais e alguns problemas, tais como a falta de estoque nas máquinas e o conseqüente decréscimo das vendas.

Em função dessas dificuldades, e devido ao desenvolvimento e avanço tecnológico, Lin et al. (2011) comentam que novos sistemas de informação têm sido testados e efetivamente adotados, de modo a auxiliar na melhoria do serviço prestado. Assim, a possibilidade de efetuar compras por meio de dispositivos que dispensam o uso de dinheiro físico (dispositivos *cashless*), o monitoramento remoto da situação das máquinas em termos de estoque e de possíveis avarias, bem como o aperfeiçoamento

dos *displays* que permitem a interação do cliente com a *vending*, são otimizações que emergem e gradativamente se tornam alternativas interessantes para a excelência operacional das empresas.

Entretanto, é imprescindível comentar que o investimento em tais tecnologias é bastante oneroso em se tratando de sua aplicação em nível nacional. Enquanto em países em que a interação dos consumidores com *vendings* encontra-se em um estágio de grande avanço e se geram os recursos necessários para investir nessas tecnologias, o Brasil ainda apresenta números modestos em relação à geração de receitas, como já foi comentado. Então, tais avanços parecem ainda ser prematuros levando em consideração o nível de maturidade dessa instituição varejista no país.

De qualquer forma, as máquinas que estão em solo nacional precisam ser reabastecidas, e, em não sendo possível a utilização de sistemas eletrônicos de maior precisão que auxiliem nessa atividade, é fundamental se pensar em formas alternativas que reduzam custos e exponencializem a eficiência da organização. Logo, antes de se pensar em inovações, é necessário identificar o que ocorre hoje em termos de sistema de distribuição por parte das operadoras do setor no Brasil, para então se obter um panorama real e se buscar alternativas que avancem em busca da otimização do serviço, evitando a repetição de erros que podem estar prejudicando o mercado como um todo.

3 MÉTODO

O método de pesquisa é, fundamentalmente, um conjunto de procedimentos de pesquisa que tem por objetivo coletar, sistematizar e organizar dados de forma válida e consistente, servindo de base para a sua interpretação científica (MIGUELES, 2003). De acordo com Vieira (2004), o método é extremamente importante, pois é a partir dele que os tópicos gerais de cientificidade - validade, confiabilidade e aplicação - poderão ser devidamente avaliados.

De forma ampla, as pesquisas podem ser classificadas como não conclusiva (exploratória) ou conclusiva, e não há superioridade de uma em relação à outra, mas sim a recomendação de que a escolha entre elas seja motivada pelas características dos propósitos vislumbrados (MALHOTRA, 2001). Por ser flexível e indicada para gerar ideias ou *insights* para o pesquisador, além de também clarificar conceitos (CHURCHILL, 1999), a pesquisa exploratória tem como objetivo básico desenvolver hipóteses e proposições que irão redundar em pesquisas futuras complementares (PERIN et al., 2002). Nesse contexto, tem-se que os objetivos da exploração podem ser atingidos com diferentes técnicas e, tanto as técnicas qualitativas quanto as quantitativas, são aplicáveis, embora a exploração se baseie mais nas técnicas qualitativas (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Diante disso, o presente trabalho apresenta característica exploratória, tendo em vista a intenção de se pesquisar um campo ainda pouco explorado e, como tal, carente de uma compreensão inicial que ofereça as bases para a formação de hipóteses a estudos futuros mais conclusivos.

3.1 ESCOLHA DO MÉTODO DE PESQUISA

Partindo do pressuposto defendido por Alves-Mazzotti e Gewandsznaider (1998), não há metodologias melhores ou piores em si, e sim metodologias adequadas

ou inadequadas para tratar um determinado problema. Para este estudo, optou-se para o desenvolvimento da presente pesquisa pela abordagem qualitativa. Esta abordagem, por meio de suas diferentes categorias de pesquisa, tem sua aplicação defendida por ser uma forma viável e promissora de trabalhar em ciências sociais (GODOY, 1995 e FLICK, 2004).

A pesquisa de natureza qualitativa não procura enumerar ou medir eventos e, usualmente, não utiliza técnicas estatísticas para análise dos dados (NEVES, 1996; VIEIRA, 2004; RICHARDSON, 1999). Entretanto, cabe ressaltar que a não utilização de técnicas estatísticas não significa que as análises qualitativas sejam especulações subjetivas, ou que os pesquisadores não devam ser cuidadosos e sistemáticos (ZIKMUND, 2006). Conforme Vieira (2004), este tipo de análise tem por base conhecimentos teórico-empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade. Dessa forma, a pesquisa qualitativa não é uma técnica simplesmente utilizada porque não se tem fôlego para estudar número suficiente de eventos que permitam generalização, nem tampouco poder ser vista como uma abordagem menor da ciência porque não fixa as leis que estabelecem relações determinantes entre eventos (SAMPAIO, 2001).

O controle da qualidade dos dados é fundamental na pesquisa qualitativa, pois a influência da subjetividade do pesquisador e dos demais participantes da pesquisa (entrevistados, por exemplo) são considerados parte do processo de pesquisa (FLICK, 2004). Miles e Huberman (1994) defendem que para um padrão de qualidade de dados qualitativos, o qual depende da combinação dos significados, da interpretação dos informantes e do pesquisador e das operações confirmatórias relacionadas com a teoria, é imprescindível levar em conta:

- a) Objetividade: com vieses mínimos, onde as conclusões dependem dos sujeitos e condições da pesquisa, não do pesquisador;
- b) Confiabilidade: diz respeito ao processo do estudo consistente e razoavelmente estável no tempo e entre pesquisadores e métodos;

- c) Validade Interna: diz respeito à triangulação entre métodos e fontes de dados que produziram, de uma forma geral, conclusões convergentes, passa a ideia que eventos estudados não foram modificados ou influenciados pela presença e ações do pesquisador;
- d) Validade Externa: os resultados são transferíveis para outros contextos e até onde podem ser generalizados, havendo conexões com redes nomológicas;
- e) Utilização e Aplicação: deve ressaltar a importância de julgamentos a respeito da legitimidade e valor dos resultados e de seus significados e repercussões.

Dentre esses fatores que mantêm a qualidade de pesquisas qualitativas, a confiabilidade e a validade recebem grande atenção. Conforme Miles e Huberman (1994), a confiabilidade se refere à consistência da pesquisa e depende se os dados foram coletados de maneira coerente (tempo, respondentes, questões de pesquisa), se houve verificação da qualidade dos dados e, complementa Vieira (2004), para garanti-la é necessário estabelecer uma conexão entre o construto teórico, o método e os resultados. A validade, por sua vez, considera o fato da explanação se adequar ou não à descrição, o que não significa que exista apenas uma interpretação correta. Ela é composta por dois elementos, a plausibilidade – se os resultados provavelmente sejam verdadeiros, dado o conhecimento existente – e credibilidade – apresentação de evidências – (DENZIN e LINCOLN, 2000).

Na validade, para estudos exploratórios, um dos pontos importantes é a triangulação, ou seja, diferentes tipos de medidas que forneçam verificações repetidas. Pode-se pensar em triangulação de fontes de dados (pessoas, locais, tempos), de métodos, de pesquisador, de tipos de dados (qualitativos, quantitativos, gravações) e de teoria (PATTON, 2001). Sendo assim, de modo a garantir a qualidade dos dados e dos resultados, foi constante o confronto de dados primários, secundários e conhecimentos presentes na literatura no desenvolvimento desta pesquisa. Para a operacionalização desse confronto, o pesquisador lançou mão do uso de uma

ferramenta desenvolvida por Boaro (2006), denominada pela autora de Ficha de Controle de Triangulação dos Dados, que consta no anexo I.

Enfim, destaca-se que a pesquisa qualitativa, orientada para a análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das partes envolvidas em seus contextos locais (FLICK, 2004), torna-se apropriada considerando a natureza do fenômeno estudado, a questão de pesquisa e a proposição da mesma.

3.2 TIPO DE PESQUISA

O tipo de pesquisa que foi escolhido para a realização do presente trabalho foi o estudo de caso. De acordo com Yin (2005), essa categoria de pesquisa é considerada abrangente, pois:

Compreende um método que abrange tudo – tratando da lógica do planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos. Nesse sentido, o estudo de caso não é nem uma tática para coleta de dados, nem meramente uma característica do planejamento em si. (YIN, 2005, p. 33)

Conforme o referido autor, os estudos de caso são aplicados na tentativa de explicar ligações causais em intervenções ou situações da vida real que são demasiadamente complexas para tratamento por meio de estratégias experimentais ou de levantamento de dados (*survey*). Entretanto, com relação aos estudos de caso, especificamente, uma crítica corriqueira é que eles fornecem pouca base para se fazer uma generalização. Rebatendo tal crítica, Yin (2005) afirma que os estudos de caso, da mesma maneira que os experimentos, mostram-se generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos.

Complementando, quando da comparação entre estudo de caso e experimento, Yin (2005) defende que o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica), e não enumerar frequências (generalização estatística). O

autor também defende que o estudo de caso é a estratégia de pesquisa ideal para responder a indagações do tipo “como” e “por que” a respeito de um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.

No tocante à pouca solidez dos resultados, normalmente associada ao resultado dos estudos de caso, Yin (2005) acredita que ela pode ser minimizada com os chamados estudos de casos múltiplos, ou seja, projetos que incluem mais de um estudo de caso. Segundo o autor, a lógica que suporta este tipo de pesquisa é a lógica da replicação e não a da amostragem. Sendo assim, a teoria é confrontada com os resultados de cada caso, de modo análogo com o que ocorre com os experimentos.

Diante disso, optou-se neste estudo pela utilização do estudo multicaso, o qual se mostrou mais apropriado aos propósitos do presente trabalho. Cabe destacar ainda que, na acepção de Boyd e Westfall (1987), esse método mostra-se conveniente na identificação de três tipos de fatores relevantes: 1) fatores comuns a todos os casos; 2) fatores não comuns a todos os casos, mas a alguns subgrupos; e 3) fatores únicos em algum caso específico.

3.3 PROTOCOLO DA PESQUISA

O protocolo de estudo de caso é uma ferramenta importante para aumentar a confiabilidade da pesquisa, e tem como objetivo orientar o investigador na realização da coleta de dados em cada caso. O protocolo apresenta as regras gerais e caminhos a serem seguidos pelo pesquisador para que este obtenha os melhores dados para a produção de conhecimento decorrente da investigação. Ainda, ter um protocolo de estudo de caso é aconselhável em todas as circunstâncias, mas é imprescindível se o estudo envolver casos múltiplos (YIN, 2010).

De uma maneira geral, Yin (2010) expõe que o protocolo deve possuir as seguintes seções:

- a) Visão geral do projeto do estudo de caso: tema, objetivos e assuntos referentes à pesquisa;
- b) Procedimentos de campo: perfil das unidades de análise, abordagens de entrevistados, linguagem e fontes de dados;
- c) Questões de estudo de caso: questões que devem estar presentes na mente do pesquisador durante a coleta de dados;
- d) Guia para o relatório: esboço, formato para análise dos dados e apresentação dos resultados.

O pesquisador que está trabalhando com o estudo de caso deve ainda saber integrar os acontecimentos do mundo real às necessidades do plano estabelecido. Quanto aos procedimentos de campo do protocolo, eles devem apontar os seguintes elementos, conforme Yin (2010): 1) obter acesso à organização ou a entrevistados chave; 2) prever e levar todo o material que possa ser necessário dentro do previsto no protocolo; 3) estabelecer uma agenda clara das atividades de coleta dos dados; 4) preparar-se para acontecimentos inesperados, como impossibilidade de o entrevistado atender o pesquisador, demora em assunto sem maior importância, etc.

Cabe destacar que as linhas gerais de apresentação do relatório podem fazer parte do protocolo, mantendo formato apropriado, pois facilitam a coleta de dados relevantes, mas não se deve transformar este guia em uma camisa de força, uma vez que o mérito do estudo de caso é a flexibilidade atribuída ao pesquisador para que ele considere novos aspectos e *insights* a partir da coleta inicial de dados (PASQUALE, 2005).

O protocolo de estudo de caso desta pesquisa está anexado no anexo D.

3.4 UNIDADES DE ANÁLISE

Tendo em vista a questão problema e os objetivos definidos nesta pesquisa, as unidades de análise são empresas que estão sediadas em território nacional e que

utilizam *vending machines* para comercializar seus produtos. Cada unidade de análise corresponde a um caso, configurando, então, o estudo multicaso. Foram pesquisadas quatro unidades de análise.

De modo a buscar maior refinamento e consistência nos resultados, determinou-se por incluir, nessa pesquisa, apenas empresas que fossem fabricantes de produtos de conveniência, conforme mencionado no capítulo de introdução, uma vez que, de acordo com a Associação Brasileira de Vendas Automáticas (ABVA), em âmbito nacional, no ano de 2009, do total de máquinas em operação, 88% dedicavam-se a comercializar bebidas quentes (cafés diversos, principalmente), ou bebidas geladas (como refrigerantes), ou ainda *snacks* (que incluem biscoitos doces e salgados variados). Sendo assim, optou-se por focar o presente estudo junto a empresas que fabricam e, posteriormente, distribuem, por meio de canais que compreendam as *vending machines*, os produtos de conveniência mencionados.

Além disso, com o intuito de garantir a devida cobertura geográfica do estudo, nenhuma das unidades de análise está sediada em uma mesma unidade federativa. Os quatro estados compreendidos pelo presente estudo foram: Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo e Rio de Janeiro. Assim a pesquisa comprova sua abrangência em nível nacional, e não apenas regional. Destaca-se ainda que as empresas participantes são companhias de grande porte e com longa trajetória de atuação no mercado nacional.

3.5 COLETA DE DADOS: INSTRUMENTO E TÉCNICA

As pesquisas qualitativas são normalmente multimetodológicas e podem utilizar uma grande variedade de técnicas e instrumentos de coleta de dados (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 1998 e FLICK, 2004). Os mais utilizados segundo os autores são: observação (participante ou não), entrevistas em profundidade e análise de documentos. Flick (2004) defende que a pesquisa qualitativa não se baseia

em um conceito teórico e metodológico único. Diversas abordagens teóricas e seus métodos caracterizam as discussões e a prática da pesquisa.

3.5.1 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados primários que foi utilizado para a realização desta pesquisa é o roteiro semiestruturado de entrevista. Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1998) fazem alusão aos tipos de roteiros de entrevistas como: livre, semiestruturado ou focalizado, estruturado e misto. Nos roteiros de entrevistas não estruturados, normalmente utilizados no início da coleta de dados, o pesquisador introduz o tema da pesquisa, solicitando que o entrevistado fale sobre o mesmo. Frequentemente, o decorrer da pesquisa é complementado por entrevistas com roteiro semiestruturado. Neste caso o entrevistador faz perguntas específicas, mas permite que o entrevistado responda com seus próprios termos.

Trivinos (1990) vai mais a fundo e afirma que o roteiro semiestruturado é composto por certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas possibilidades que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante.

Nesses roteiros semiestruturados, questões são levadas à situação de entrevista na forma de um guia de entrevista e espera-se que essas questões sejam livremente respondidas pelo entrevistado, de modo a permitir uma boa dinâmica na condução da entrevista em função da maleabilidade desse instrumento de coleta (FLICK, 2004). Diante dessas características, optou-se por trabalhar nessa pesquisa com roteiro semiestruturado, no intuito de garantir a obtenção de um rol de informações importantes, sem perder a flexibilidade da entrevista.

O quadro 1 relaciona as questões do roteiro semiestruturado com os objetivos geral e específicos elaborados previamente.

OBJETIVOS	QUESTÕES
Identificar como, quando e por que as empresas passaram a investir na comercialização de produtos de conveniência via <i>vending machines</i> .	Questão 1
	Questão 2
Identificar qual o impacto financeiro atual da comercialização via <i>vending machines</i> sobre o faturamento das empresas.	Questão 4
Identificar se há intenção de ampliação ou retração de investimentos nesse membro de canal.	Questão 3
Identificar a satisfação ou não das empresas com os resultados obtidos em decorrência da utilização de <i>vending machines</i> , considerando expectativas que existiam no momento da realização do investimento nesse membro de canal.	Questão 6
	Questão 11
Identificar a estrutura padrão do canal de distribuição composto por <i>vending machines</i> no Brasil para produtos de conveniência.	Questão 5
	Questão 8
	Questão 12
Identificar qual o papel das <i>vending machines</i> , enquanto membro de canal de distribuição, para empresas fabricantes de produtos de conveniência no Brasil.	Questão 7
	Questão 9
	Questão 10

Quadro 1 - Questões elaboradas de acordo com os objetivos da pesquisa

FONTE: Elaborado pelo autor

3.5.2 Técnica de Coleta de Dados

O presente trabalho utilizou entrevistas em profundidade como principal técnica de coleta de dados primários. Também serviram como fontes de informação, ao lado das entrevistas, a análise de documentos das próprias organizações que participaram do estudo (quando possível), bem como artigos, livros e publicações vinculadas ao tema. Ainda foram realizadas visitas a sedes das empresas participantes, obtendo acesso a projetos estratégicos relativos à utilização de *vending machines* por tais companhias.

A entrevista em profundidade é um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, obter respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja

conhecer. Desta maneira, os dados não são apenas colhidos, mas também resultado de interpretação e reconstrução pelo pesquisador, em diálogo inteligente e crítico com a teoria e a prática (DEMO, 2001). Duarte (2005) acrescenta ainda que, nesse percurso de descobertas, as perguntas permitem explorar um assunto ou aprofundá-lo, descrever processos e fluxos, compreender o passado, analisar, discutir e fazer prospectivas. Possibilitam ainda identificar problemas, microinterações, padrões e detalhes, obter juízos de valor e interpretações, caracterizar a riqueza de um tema e explicar fenômenos de abrangência limitada.

Malhotra et al. (2005) vêm ao encontro dessa ideia e postulam que o uso das entrevistas em profundidade permite que, em um estudo exploratório, ganhe-se visão e compreensão sobre o objeto de estudo. Elas são conduzidas uma a uma e duram, de maneira genérica, de 30 minutos a mais de uma hora. Esta técnica visa desenvolver a fundo o tema objeto da investigação, utilizando para isso um roteiro de entrevista (MALHOTRA et al., 2005).

A coleta de dados primários ocorreu por meio de entrevistas em profundidade aplicadas junto a executivos chefes das empresas participantes, responsáveis por definir estratégias e dirigir as operações relativas à gestão de canais que englobam máquinas de venda automática. Esses profissionais entrevistados possuíam entre 8 e 12 anos de experiência na condução de processos relacionados à gestão de *vending machines*. A pessoa responsável pela realização e condução das entrevistas foi o próprio pesquisador.

Para a marcação das entrevistas, o pesquisador contatou as empresas, de modo a conseguir acesso aos profissionais chave no processo de gestão de canais com *vending machines*. Além disso, o pesquisador participou da Expovending 2012, que é a principal feira de máquinas de venda automática na América Latina, obtendo contatos importantes que posteriormente participaram da pesquisa como entrevistados.

Na Expovending 2012 o pesquisador também obteve acesso a uma série de novidades relativas às *vending machines* no contexto nacional, participando de palestras e *workshops* e interagindo com executivos tomadores de decisões em empresas de alcance global. Os expositores participantes da feira iam desde empresas operadoras de *vendings*, a empresas fornecedoras de adesivos para as máquinas,

passando ainda por uma série de *players* fabricantes de produtos e insumos específicos para esses equipamentos. A Expovending 2012 ocorreu no Palácio das Convenções do Anhembi, na cidade de São Paulo, durante os dias 8 e 9 de Agosto de 2012.

Já as visitas às empresas permitiram um contato mais profundo com as estruturas administrativas existentes, que são dedicadas a gerir os canais com *vending machines*, bem como conhecer projetos e máquinas inovadoras que estarão no mercado em futuro próximo. Por meio da técnica de observação, foi possível visualizar na prática algumas das ideias e ações comentadas pelos entrevistados durante as entrevistas, obtendo uma maior riqueza de detalhes e qualificando as informações coletadas. A técnica de observação também provocou o surgimento de *insights* que acabavam gerando uma série de novos questionamentos aos entrevistados, buscando respostas cada vez mais consistentes às perguntas da pesquisa.

3.6 RECURSOS AUXILIARES PARA A ANÁLISE DE DADOS

É importante clarificar de que forma os recursos auxiliares expostos nos anexos contribuíram para a operacionalização dessa pesquisa. O anexo A apresenta a Ficha de Documentação. Essa ficha foi útil para se traçar o perfil do entrevistado e para que fossem datados os detalhes cronológicos das entrevistas, para fins de organização do pesquisador. Também nessa ficha foi possível documentar aspectos considerados relevantes pelo entrevistador a respeito de peculiaridades percebidas pelo mesmo, que vão desde a postura até expressões corporais do entrevistado.

O anexo B expõe a Ficha de Controle de Triangulação dos Dados. Como já mencionada, essa ferramenta é de fundamental auxílio no momento da análise da diversa gama de informações que foram colhidas tanto em fontes primárias quanto em fontes secundárias. Ela foi facilitadora durante a construção dos resultados da pesquisa, servindo como importante instrumento de suporte nesse processo.

Por fim, o anexo C apresenta o Roteiro da Entrevista, que é composto por questões elaboradas com o intuito de se buscar as informações mais relevantes no sentido de colaborar para que se atingissem os objetivos traçados neste trabalho. Reitera-se que se trata de um roteiro semiestruturado e que não havia necessidade de conduzir a entrevista de maneira estanque, simplesmente seguindo a numeração das questões. Cabia ao entrevistador ter a sensibilidade de conduzir a conversa de maneira a torná-la dinâmica e flexível, sem perder o foco no que realmente interessa à pesquisa, e foi dessa forma que o mesmo procedeu.

4 RESULTADOS

A apresentação dos resultados da pesquisa está estruturada da seguinte maneira. Primeiro serão expostos cada caso isoladamente, procurando descrever com maior nível de detalhamento informações sobre cada unidade de análise, delineando com maior clareza as principais fontes de informação desta pesquisa.

Em um segundo momento, encontra-se o tópico principal acerca dos resultados, pois são confrontadas as informações oriundas dos casos estudados, bem como das demais fontes de informação, incluindo os dados secundários, e, dessa forma, são expostos os resultados principais do presente estudo, que contribuem para a ampliação do conhecimento teórico a respeito do tema proposto.

Cabe destacar que todas as empresas participantes solicitaram anonimato. Sendo assim, não serão apresentados os nomes reais das empresas e nem dos entrevistados que colaboraram de maneira decisiva para que essa pesquisa fosse desenvolvida.

4.1 APRESENTAÇÃO DOS CASOS

Conforme mencionado, primeiramente serão apresentados os casos estudados na presente pesquisa.

4.1.1 PRIMEIRO CASO: Empresa A

A empresa A é uma companhia dedicada à produção e comercialização de produtos inclusos na categoria de alimentação fora do lar, ou *food service*. Dentre esses produtos encontra-se uma diversidade de cafés, achocolatados e *snacks*, os

quais são comercializados em máquinas de venda automática. A matriz está localizada na cidade de São Paulo, mas sua atuação não se restringe àquele estado, pois seus produtos estão presentes em todas as regiões do país. Em território nacional, o investimento em *vending machines* começou no ano de 1995. Chama-se atenção ainda para o fato da empresa A fazer parte de uma grande corporação multinacional.

Naquela época, meados da década de 90, o foco se voltava a máquinas de venda automática de café. Inclusive, essa empresa foi a primeira no Brasil a trabalhar com *vendings* de café. Após trazer as primeiras máquinas e obter um retorno positivo, buscou aliar-se a importantes empresas dedicadas à operação de *vendings*, com o intuito de adquirir um volume maior de máquinas. A empresa A repartia o valor do investimento na compra de máquinas, sendo 50% de investimentos da própria companhia e o restante cabia às operadoras interessadas nesse negócio.

Destaca-se que a empresa A planejou-se com antecedência até tomar a decisão de investir em *vendig machines*. O modelo de operação e comercialização que já estava consolidado na Europa serviu de exemplo para que ela pudesse aprender mais sobre as máquinas e adaptá-las à realidade brasileira. Inicialmente, as principais razões que determinaram o investimento em *vendings* foi a intenção de aumentar a venda de produtos de baixo giro, além da divulgação e fortalecimento da marca.

Durante os primeiros anos, a empresa A trabalhava da seguinte forma com as *vending machines*: as máquinas eram compradas e repassadas a terceiros, em regime de comodato, e a empresa A vendia para esses terceiros os insumos e produtos que seriam comercializados nas *vendings*. Ou seja, não havia envolvimento na gestão operacional das máquinas por parte da empresa. Quem assumia o processo de transporte e reabastecimento bem como de conservação eram os terceiros. Esses terceiros eram normalmente operadores de máquinas que as instalavam em indústrias, hospitais, escritórios, universidades, etc.

A partir do ano de 2002, a empresa A optou por inovar na maneira como geria a comercialização de seus produtos via *vending machines* e passou a administrar uma operação própria. Nesse momento foi montada uma estrutura que persiste até hoje e que inicia com cargos de gerência dedicados à gestão das *vending machines*, até técnicos responsáveis pelo reabastecimento, limpeza e manutenção das máquinas,

passando por vendedores e demais cargos administrativos necessários para a melhor condução da operação.

Essa decisão de assumir a operação foi tomada uma vez que a empresa A revisou sua estratégia em relação às *vending machines*, conforme afirma o entrevistado 1:

Quando se optou por investir na operação, a Empresa A pretendia não apenas divulgar a própria marca, mas também fidelizar os seus clientes, estando junto deles em **todos os momentos de consumo**, dentro o fora do lar. (Entrevistado 1, grifo do autor)

Para corresponder a essa decisão, a empresa considerou fundamental assumir a operação, para prestar um serviço de maior qualidade e reforçar a presença da marca nos pontos de consumo em que estariam posicionadas as suas máquinas.

Nesse momento, em termos de mercado e definição de onde seriam instaladas as máquinas, a primeira preocupação da empresa A foi de não competir com os próprios clientes, para os quais eram vendidos produtos e insumos diversos. Diante disso, a empresa estudou possibilidades de atuação e identificou uma oportunidade promissora de explorar pontos de venda como lanchonetes e padarias, locais que ainda não eram atendidos por *vending machines*. Assim, a empresa A focou nesse segmento e passou a instalar suas máquinas nesses estabelecimentos, investindo de maneira agressiva em merchandising.

Aqui emerge uma importante peculiaridade a respeito da utilização de *vending machines*. As empresas que comercializam seus produtos por meio de máquinas de venda automática classificam os canais em que as *vendings* estão inseridas em duas categorias distintas, de acordo com o local onde estão posicionadas as máquinas. Dessa forma, temos as seguintes categorias:

- a) **Canal Comercial:** nesse canal as *vending machines* estão alocadas em lanchonetes e padarias, ou em universidades, hospitais, clubes, e demais locais em que há circulação de público. Destaca-se que, no caso de lanchonetes e padarias, as *vendings* estão normalmente posicionadas atrás do balcão de atendimento, mas com grande apelo visual ao consumidor final,

que é servido pelo atendente. Nos demais casos, os próprios consumidores finais interagem com as máquinas. Apesar dessa diferença, a empresa A (e as demais empresas participantes da pesquisa) assume ambos os modelos como pertencentes a um mesmo tipo de canal.

b) Canal OCS (*Office Coffee System*): nesse canal as máquinas estão alocadas em empresas, tanto em locais de produção industrial quanto em áreas de escritórios administrativos. Por se tratar de um público muito importante em termos de potencial de utilização de *vending machines*, as empresas que trabalham com essas máquinas naturalmente passaram a tratá-lo como um canal específico e que exige uma atenção especial.

A respeito da relação da empresa A com os estabelecimentos que passaram a ser atendidos a partir da estruturação da operação própria, a interação ocorre da seguinte forma: a empresa A cede a máquina de venda automática de maneira gratuita, em regime de comodato, e a receita gerada pela mesma fica toda ela com o estabelecimento em que a máquina foi instalada. Além disso, a empresa A assume todo o processo de instalação, manutenção, reabastecimento e limpeza das *vendings*, de modo a prestar um serviço diferenciado e fornecer um produto de qualidade ao consumidor final, correspondendo à estratégia de fortalecer a marca e fidelizar seus clientes. As máquinas são ainda revestidas com adesivos que expõe a marca da empresa A, além de outros materiais de *merchandising* que são utilizados no estabelecimento. Em contrapartida, os estabelecimentos devem comprar um estoque mínimo de insumos e produtos da empresa A mensalmente, viabilizando assim a instalação das máquinas. Não havendo esse consumo mínimo, a empresa A não fecha acordo com o estabelecimento, pois seria inviável economicamente para ambas as partes. É importante frisar que até hoje é dessa maneira que ocorre a relação entre a empresa A e os estabelecimentos que com ela trabalham.

Identificou-se, então, que a empresa A possui máquinas próprias. Conforme os dados levantados, a maior vantagem de possuir máquinas próprias, percebida pela empresa A, é a possibilidade de controlar melhor a prestação do serviço, para então

realmente criar uma relação de apreço por parte do cliente, fomentando a fidelização do mesmo. Porém, também há a percepção por parte da empresa A de haver um custo relativamente elevado para manter um bom nível de serviço nesse canal. Inclusive, além de essa operação possuir naturalmente peculiaridades que tornam sua gestão um pouco mais complexa, a empresa A opta por investir mais em mão de obra do que a média de mercado, porque coloca em primeiro lugar a sua estratégia, que está fortemente associada à prestação de um serviço de alta qualidade. O serviço de manutenção é outro fator que encarece a operação, pois a empresa A presta esse serviço em no máximo 48h a partir do chamado do ponto de venda, considerando locais mais distantes. Normalmente, o retorno é dado em até 24h.

Desde o momento da implementação da operação própria no ano de 2002, a empresa A passou a se envolver mais intensamente com a gestão de canais com *vending machines*, e teve de lidar com períodos de dificuldades inclusive financeiras, uma vez que a rentabilidade esperada inicialmente não estava sendo atingida. Nesse sentido, apurou-se que a empresa A acreditava, em um primeiro momento, que o amadurecimento do consumo em *vending machines* no Brasil seria mais acelerado. Mesmo enfrentando essas contingências, optou-se por manter o investimento nessa estratégia de canal, pois a companhia permaneceu acreditando no potencial de comercialização por meio de *vending machines*, e hoje essa decisão está sendo recompensada, pois a empresa A mostra-se satisfeita com os resultados que está obtendo. O comentário do entrevistado 1 ilustra essa inferência:

Não se superou nenhuma expectativa que a empresa A possuía quando optou por fazer o investimento em *vending machines*. Pelo contrário, o amadurecimento do consumo via máquinas de venda automática se deu até de maneira mais lenta do que esperávamos. Porém, a gente sabia que daria certo no Brasil, que a população iria gradativamente aumentar o consumo por meio das máquinas, e estávamos certos. Hoje estamos satisfeitos com a rentabilidade que atingimos nas vendas por esse canal. (Entrevistado 1)

Tal satisfação se confirma uma vez que está prevista a manutenção do investimento em máquinas de venda automática para os próximos anos, e também pelo fato de que, segundo avaliação da companhia, o volume de suas vendas por meio de máquinas de venda automática cresce em torno de 20% ao ano no país.

Outro aspecto relevante para o presente estudo é o de que a empresa considera o canal composto pelas *vending machines* como um canal consolidado, devido à estrutura de gestão organizada em torno do mesmo, possuindo escritórios espalhados por 10 estados do país dedicados a administrar esse canal que já está em operação há cerca de 18 anos. Essa solidez permite que a empresa A consiga inserir inovações na gestão deste sistema de distribuição, como por exemplo, criando segmentações de mercado de acordo com o nível da prestação de serviço e com a qualidade do produto comercializado em cada tipo de estabelecimento e em cada tipo de *vending machine*, o que não acontecia até recentemente. Sobre esse assunto, o entrevistado 1 afirma:

Existe um processo de inovação que gera novos produtos e melhorias no serviço prestado, que acabam invariavelmente agregando valor na percepção do cliente, que então se dispõe a pagar um preço mais elevado. (Entrevistado 1)

Exemplo disso é uma das linhas atuais de produtos da companhia, que é comercializada por meio de máquinas de venda automática localizadas em estabelecimentos mais requintados, em que o valor do produto atinge o dobro do valor dos demais normalmente comercializados nessas máquinas.

No que diz respeito à participação do faturamento e do volume de vendas realizados por meio de *vending machines* sobre os valores totais realizados pela empresa, os dados apresentados dão conta de que, em termos de faturamento, a receita obtida nas vendas por meio de máquinas representa 6% do faturamento total da empresa A. Já em se tratando do volume de vendas, mensurado de acordo com o número e produtos vendidos, a comercialização via *vending machines* responde por 5% do total da empresa A.

Ainda veio à tona outro aspecto importante no tocante aos produtos ofertados nas *vendings*. Pelo fato de se tratar de uma operação que possui um custo relativamente alto no caso da empresa A (que possui operação própria), o *know how* adquirido pela companhia possibilitou que a mesma detectasse a oportunidade de buscar dar vazão a produtos de maior valor agregado por esse sistema. Assim, a rentabilidade do mesmo seria potencializada, bem como estaria se criando um meio

moderno e atraente de aumentar a venda de produtos mais caros e de maior valor agregado para a empresa.

Mas independente disso, a problemática do custo relativamente alto não é determinante para que a empresa A deixe de investir em *vending machines* justamente porque o papel destas vai muito além da simples comercialização de produtos. Para a empresa A, a função exercida pelas máquinas de venda automática é, primeiramente, divulgar a marca da companhia; depois, fidelizar clientes e estar junto dos mesmos em todos os momentos de consumo, dentro e fora do lar; e, por fim, alavancar o giro de produtos de maior valor agregado.

4.1.2 SEGUNDO CASO: Empresa B

A empresa B é uma companhia que fabrica e comercializa diversos tipos de café. Possui sede no estado do Paraná, e atua em nível nacional. Pertence a um grupo corporativo que também possui negócios em setores adjacentes, inclusive se fazendo presente no mercado europeu.

O investimento em *vending machines* por parte da empresa B iniciou no ano de 2003. Antes disso, não havia a preocupação em trabalhar com máquinas de venda. Porém, naquele ano, os gestores vislumbraram uma nova oportunidade de expandir a atuação da empresa e atingir seu público consumidor por meio de um novo canal, de maior penetração, o qual contaria com a presença de *vending machines*.

Desde então e até o momento atual, a empresa B trabalha com o fornecimento de produtos para comercialização via *vending machines*, sem nunca ter adquirido máquinas próprias, muito menos ter assumido uma operação própria. Na verdade, o grupo ao qual a empresa B pertence possui outra companhia que é dedicada apenas à operação de *vending machines*, porém se tratam de negócios independentes e em nenhum momento existe a utilização da marca da empresa B por parte dessa operadora. A empresa B fornece seus produtos para a referida operadora da mesma forma que fornece para qualquer outro cliente.

Por ter ciência das dificuldades e dos custos que envolvem a gestão de uma operação própria de *vending machines*, a empresa B não cogita, atualmente, em passar a operar máquinas de venda automática. Dessa forma, ela acaba não arcando com os custos inerentes a tal processo e o canal, que é composto pelas máquinas, torna-se um canal de baixo custo de manutenção para a empresa B. Inclusive, quando comparados, os demais canais utilizados pela companhia mostram-se mais onerosos.

Além ainda de se estar lidando com um meio de distribuição de menor custo, os produtos comercializados pela empresa B por meio de *vending machines* conseguem obter um maior valor agregado na transação, pois se tratam de produtos fabricados com as especificidades adequadas à venda em máquinas. Assim, a rentabilidade é normalmente maior do que a obtida por meio da venda de outros produtos nos demais canais.

Entretanto, por mais que a rentabilidade seja maior nas vendas realizadas nesse canal, a representatividade do mesmo, frente aos números globais da empresa B, ainda é baixa. Em relação ao faturamento, a receita realizada via *vending machines* responde por 3% do total obtido pela empresa. Já analisando o total do volume de vendas, as transações efetuadas via *vendings* correspondem a 2% desse universo. Apesar de se tratarem de números ainda pequenos, a empresa B mantém a expectativa de que as vendas realizadas por meio desse canal cresçam substancialmente nos próximos anos no Brasil.

A expectativa dessa empresa, quando do investimento no canal composto por *vending machines*, era de se obter um retorno financeiro maior em um período de tempo menor em comparação com o que se atinge hoje. Entretanto, a empresa B tem plena compreensão de que está atingindo resultados que estão dentro da média que o mercado vem alcançando nas vendas por esse meio.

No sentido de elucidar o papel fundamental das *vending machines* no negócio da empresa B, identificou-se que se trata de possibilitar que haja uma ampliação de cobertura, uma maior penetração geográfica de seus produtos, de modo que os consumidores finais adquiram os mesmos nos mais diversos locais. O foco está na realização da venda, e não na divulgação da marca ou serviço ao cliente. Afinal, para se vincular a marca, a empresa B sabe da necessidade de haver uma operação de alto

nível, com uma estrutura bem organizada e rigorosa acerca da qualidade do serviço prestado e do produto vendido. Do contrário, a imagem da marca poderia ser muito prejudicada e atingir a comercialização dos demais produtos vendidos em outros canais. O entrevistado 2 expressa essa posição no comentário que segue.

A empresa B, estrategicamente falando, pretende estender sua cobertura de atendimento por meio das *vending machines*. Pretendemos estar em pontos que antes não estávamos para **vender mais!** Não estamos preocupados em divulgar a nossa marca ou as marcas de nossos produtos. Esse seria um segundo passo, porque, para associar uma marca às vendas por meio dessas máquinas, é preciso haver rigor na venda, o serviço precisa ser muito bem prestado e o produto precisa ser de alta qualidade, para não causar danos à imagem da empresa. (Entrevistado 2, grifo do autor)

Sobretudo, para a empresa B, as *vending machines* são membros de um canal consolidado, que já está presente na distribuição da empresa há cerca de 10 anos, e que cumpre com a finalidade de aumentar as vendas da companhia, penetrando em locais que antes não se configuravam como pontos de venda até o advento dessas máquinas.

4.1.3 TERCEIRO CASO: Empresa C

A empresa C é uma companhia controlada por um grupo latino americano, o qual possui uma associação estratégica com uma gigante corporação multinacional do setor de alimentos. A empresa C produz e comercializa bebidas não alcoólicas, dentre elas refrigerantes, sucos, energéticos, chás e outras bebidas para hidratação. Ela está sediada no estado do Rio de Janeiro e atende tanto a esse estado quanto ao estado do Espírito Santo.

Os primeiros investimentos em *vending machines* realizados pela empresa C foram em parceria com a corporação a qual ela pertence, no intuito de adquirir *vendings* próprias para exploração por parte da empresa C. As primeiras máquinas de venda automática da empresa C comercializavam refrigerantes e foram instaladas no

Brasil em 1993. Cabe destacar que um dos motivos que impulsionou a decisão de investir em máquinas foi o enfrentamento da concorrência. Objetivando não perder espaço para outros *players* do mercado, a empresa C decidiu efetuar esse investimento, ampliando a penetração da sua marca e criando novos pontos de venda.

Durante a década de 90, a companhia optou por gerir de maneira própria a operação do canal composto pelas *vending machines*, mas a partir do ano de 2002 tomou a decisão de terceirizar toda a operação das máquinas de venda. Desde então, a empresa cede suas máquinas para outros operadores ou estabelecimentos interessados nesses equipamentos, e vende seus produtos que serão comercializados nas *vendings* para os mesmos. A empresa C não se responsabiliza por qualquer tipo de manutenção, conservação ou reabastecimento das máquinas, e até mesmo se houver necessidade de troca de peças, quem assume é o parceiro que recebeu a máquina para exploração comercial.

A empresa C acredita que a terceirização da operação é positiva, pois a mesma, por já ter trabalhado com operação própria, tem consciência dos custos envolvidos na gestão desse processo. Além do mais, a comercialização de produtos via *vending machines*, em relação ao faturamento e volume de vendas, representa de 0,4% a 0,5% do total realizado pela companhia. Assim, a atratividade financeira desse canal frente à empresa como um todo acaba sendo secundária.

Entretanto, apurou-se que o principal objetivo da empresa C com a utilização de *vending machines* é a ampliação da exposição das marcas dos produtos comercializados pela empresa. Em função disso, as máquinas levam estampadas normalmente as logomarcas dos produtos comercializados pela empresa C, e, em alguns casos, a empresa C determina o local de instalação da *vending*, respondendo a esse interesse de divulgação. Mas cabe ressaltar que o posicionamento das máquinas é normalmente definido pelos parceiros que exploram as mesmas. O comentário do entrevistado 3 ilustra essa questão.

Se pensarmos apenas em relação a volume de vendas, a *vending machine* não estaria apresentando uma alternativa atrativa. Porém, a nossa estratégia em relação a esses equipamentos é de divulgação de marca dos nossos produtos. Isso é o principal. (Entrevistado 3)

Ainda acerca da questão de divulgação e exposição de marcas, a empresa C procura fazer uma relação que referenda ainda mais a utilização das *vendings* para esse fim. Existe um custo relativamente alto quando a empresa opta por investir em publicidade como, por exemplo, mídia *indoor*. Logo, se for compreendido que a *vending machine* pode atuar como uma publicidade no local onde estiver instalada, o investimento nos demais tipos de mídia pode ser reduzido ou minimizado. Desta forma, a máquina de venda acaba sendo potencializada em seu uso, pois além do papel publicitário, ela ainda é capaz de gerar recursos por meio da venda de produtos.

Outra característica importante que a empresa C enxerga nas *vending machines* é a capacidade que elas têm de potencializar compras por impulso. Em função da grande capilaridade dessas máquinas, que permite fazer com que elas estejam presentes em locais que não poderiam ser atendidos de outra forma, acaba que a exposição ao público e a possibilidade de venda ao consumidor são aumentadas, e determinado cliente poderá ter contato com a máquina e impulsivamente realizar a compra.

A empresa C ainda acredita que o investimento em máquinas de venda automática é uma importante frente de combate à concorrência, e não apenas pela questão da penetração geográfica desses equipamentos, mas também pela construção de uma imagem de empresa inovadora. Como foi exposto no referencial teórico, o componente tecnológico e de inovação estiveram sempre intimamente conectados à essência do uso de *vending machines*. Assim, torna-se possível expor uma imagem de organização moderna e conectada ao mundo, o que a empresa acredita ser importante frente à concorrência, e também frente aos consumidores.

Além da divulgação das marcas dos nossos produtos, ainda enxergamos outra contribuição das *vending machines* para a execução da estratégia da empresa, que é a de minimizar a influência de concorrentes sobre o público consumidor. E, nesse caso, não se trata apenas da ampliação da cobertura de atendimento da empresa, mas também de aproximar o caráter tecnológico às nossas marcas, mostrando que a empresa se atualiza e é inovadora! É importante o cliente perceber isso. (Entrevistado 3)

A perspectiva que a empresa C possui sobre a comercialização de produtos em canais compostos por *vending machines* é positiva, e se espera forte aumento de

consumo por meio dessas máquinas nos próximos anos. Considerando os dados internos da companhia, as vendas via *vendings* crescem em torno de 15% ao ano.

Diante das informações apuradas acerca da empresa C, cabe aqui um adendo: percebe-se na empresa uma forte propensão de se trabalhar com as *vending machines* sob a perspectiva de ferramenta publicitária, divulgando marcas de produtos da empresa, e reforçando a presença das mesmas na mente dos consumidores. Porém, como foi comentado, a empresa C não possui operação própria. Sendo assim, é possível que a empresa C precise criar meios mais assertivos de controle junto ao terceirizado, afinal, a divulgação da marca estará atrelada também ao serviço prestado pelas operadoras, pois se os consumidores enfrentarem problemas ao utilizarem *vending machines* que carregam marcas de produtos da empresa C, é a imagem dela que estará sob risco, e não a do operador. Esses problemas podem incluir desde falhas mecânicas da *vending machine*, até a má conservação de produtos vendidos por esse meio.

4.1.4 QUARTO CASO: Empresa D

A empresa D é uma sociedade empresarial, subsidiária de um grupo gaúcho, e franqueada de uma corporação multinacional do setor de alimentos. A empresa D produz e comercializa bebidas alcoólicas e não alcoólicas, dentre elas cervejas, refrigerantes, sucos, energéticos e chás. Ela está sediada no estado do Rio Grande do Sul, e atua nas regiões norte, centro e oeste desse estado.

A inserção de *vending machines* como integrantes de canal de distribuição da empresa D se deu no ano de 2004. Essa decisão foi tomada em função da constatação de tendências do mercado consumidor, e objetivava atingir o público que transitava em locais que não contavam com outro tipo de ponto de venda. Então, a empresa D adquiriu as suas primeiras *vending machines* para exploração comercial naqueles locais, tais como universidades e hospitais, e também postos de combustíveis.

A gestão da operação das máquinas de venda foi sempre controlada pela própria empresa, e a mesma considera tal operação um tanto onerosa, devido à dispersão geográfica exigida pelas *vendings*, que é positiva em termos de penetração, mas torna complexo o processo de reabastecimento desses pontos de venda, e também de manutenção em caso de avarias. Acrescenta-se a essa dificuldade a baixa representatividade da receita gerada via *vending machines* frente ao faturamento e ao volume de vendas da empresa D, correspondendo a algo em torno de 0,02% dos valores totais, quando considerados todos os produtos comercializados pela mesma. A representatividade aumenta quando se compara apenas com o faturamento oriundo de produtos como refrigerantes, energéticos e sucos, que são aqueles que realmente são vendidos via *vendings*.

Porém, independente de tais dificuldades e circunstâncias, a empresa D acredita estar atingindo níveis satisfatórios quando analisa isoladamente a comercialização por meio desse sistema, e acredita muito no aumento de consumo via *vending machines* em um futuro próximo.

Hoje nós estamos satisfeitos com a rentabilidade que atingimos por meio das vendas em *vending machines*, mas sabemos que podemos melhorar ainda mais, pois a oportunidade é muito maior do que estamos efetivamente aproveitando. (Entrevistado 4)

Também por isso ela tem claro para si que não pretende terceirizar essa operação, uma vez que considera um meio comercial que tende a se fortalecer nos próximos anos. Ela quer estar apta a assumir por conta própria a gestão do canal composto pelas *vendings*. Inclusive, apurou-se que o investimento em máquinas de venda automática não se ampliou ainda pelo fato da empresa D estar monitorando a concorrência e procurando compreender quais as melhores maneiras de se obter a maior rentabilidade por meio desse promissor membro de canal.

Para a empresa D, as *vending machines* contribuem, primeiramente, para que a companhia consiga criar novas oportunidades de venda, estando presente em todas as ocasiões que o cliente possa querer consumir determinado produto. Nesse sentido, a companhia aposta em uma variedade de tipos de produtos a serem distribuídos nesse

varejo. Por exemplo, ao invés de apenas ofertar refrigerantes, disponibilizar também sucos e energéticos, para que possa atingir um público consumidor mais diversificado.

Outro ponto valorizado pela empresa é a capacidade das máquinas de venda absorverem e também fomentarem atitudes de compra por impulso. É uma relação que a companhia crê se tratar de uma das mais importantes acerca da utilização de *vending machines* em seus canais de distribuição. Como exemplo ilustrativo dessa relação, o entrevistado comentou que a empresa D possui uma *vending* posicionada próxima ao caixa de pagamento de crediários em uma loja de departamento, local onde normalmente há formação de filas. Essa máquina acaba sendo uma das que mais faturam dentre todas as máquinas que a empresa possui, justamente em função de atitudes de compra por impulso. Aliado a isso ainda há a questão da disseminação da marca dos produtos da empresa, fomentando o contato quase que constante dos consumidores com tais marcas.

Também existe a ideia de optar pela comercialização de produtos com maior valor agregado por meio desse canal, de maneira a combater os custos relativamente altos dessa operação, e também aproveitando se tratar de um meio inovador no mercado nacional, o que pode se tornar um serviço diferenciado e atrativo aos olhos do consumidor. É uma estratégia específica para esse canal que vem ganhando força e respaldo no mercado.

A empresa D entende que o canal em que as máquinas de venda automática participam age como uma extensão importante na sua estratégia de distribuição, mas ele precisa ser sempre muito bem monitorado, pois a companhia não admite que ele conflite com os demais canais. O canal com *vending machines* só penetra onde outro tipo de canal não está consolidado, para que não concorram entre si e acabem prejudicando o todo.

Sobretudo, identifica-se uma certeza na empresa D: embora atualmente as vendas via *vending machines* ainda não se configurem como muito relevantes para a companhia, é certo que ela está se preparando para, quando chegar a hora certa, estar apta a investir com sabedoria nessas máquinas, e assim extrair os melhores resultados possíveis. O entrevistado 4 garante isso na afirmação que segue.

Nós acreditamos, sim, que o nosso público consumidor vai cada vez mais comprar por meio *vending machines*, porque sentimos que ele está evoluindo e perdendo o receio de interagir com essas máquinas. Só ainda não expandimos nosso investimento nesse canal porque estamos procurando entender melhor esse sistema, para avançar com mais convicção. (...) As *vending machines* não são nosso foco hoje, mas serão importantes na nossa estratégia futura com certeza! (Entrevistado 4)

4.1.5 Caracterização Geral dos Casos e Identificação da Estrutura do Canal

Após a apresentação de cada caso, cabe destacar as principais características que moldam o perfil de cada empresa participante da pesquisa em relação à gestão das *vending machines*. O quadro 2 a seguir ilustra esse panorama e expõe os principais apontamentos nesse sentido.

	Primeiros Investimentos	Regiões Atendidas	Canal de Atuação	Operação do Canal e Posse de Máquinas
Empresa A	Iniciou em 1995, por meio da compra de máquinas, em parceria com empresas interessadas em assumir a operação do canal com <i>vending machine</i> .	Atende diversos estados, possuindo 10 escritórios dedicados a gestão de canais com <i>vending machines</i>	Atua no Canal Comercial, como foco exclusivo em estabelecimentos como padarias, bistrôs e lancherias. <i>Vending machines</i> sempre posicionadas atrás de balcões de atendimento, sem acesso direto ao consumidor final. Transação intermediada por um atendente.	Operação própria do canal, sem nenhum tipo de terceirização. As máquinas de venda automática operadas são todas próprias.
Empresa B	Em 2003 iniciou a comercialização de produtos especificamente produzidos para distribuição via <i>vending machines</i> .	Especialmente regiões Sul e Sudeste do país.	Tanto em Canal Comercial, quanto em Canal OCS. Por não possuir máquinas próprias, preocupa-se apenas na venda de produtos específicos para <i>vending machines</i> , independente do tipo de canal.	Não possui operação nem máquinas próprias. Foco na venda de produtos para <i>vending machines</i> , que são posteriormente revendidos por terceiros por meio das máquinas destes.
Empresa C	Em 1993 iniciou o investimento por meio da compra de <i>vending machines</i> em parceria com a corporação a qual a empresa pertence até hoje.	Atende os estados do Rio de Janeiro e do Espírito Santo.	Atua no Canal Comercial, em pontos de contato direto com o consumidor final sem intermediação.	Possui <i>vending machines</i> próprias, mas que são cedidas pois a operação é terceirizada, não havendo envolvimento direto nas tarefas de distribuição e manutenção. Única exigência é a instalação de máquinas em determinados locais que a empresa C considera importantes.
Empresa D	Adquiriu as primeiras <i>vending machines</i> no ano de 2004 e iniciou a comercialização por esse canal.	Atende as regiões Centro, Norte e Oeste do estado do Rio Grande do Sul	Atua no Canal Comercial, em pontos de contato direto com o consumidor final sem intermediação.	A operação é própria e as máquinas também são próprias, sem nenhum tipo de terceirização.

*Obs.: A coluna "Canal de Atuação" segue a categorização apresentada no item 4.1.1, página 59.

Quadro 2 - Caracterização dos casos estudados

Fonte: Elaborado pelo autor

Já em relação à estrutura do canal que as *vending machines* fazem parte, trata-se de um canal de três níveis. O primeiro nível é composto pelo fabricante do produto que posteriormente é comercializado. Essa comercialização passa pela *vending machine*, que é a instituição varejista que compõe o segundo nível do canal. E o terceiro e último nível é formado pelo consumidor final do produto.

Paralelamente aos três níveis citados, existem ainda duas entidades relevantes que podem participar atuando na facilitação do fluxo desse canal. A primeira delas localiza-se entre o primeiro e o segundo níveis, e é composta pelos operadores terceirizados, que podem ser contratados pelo fabricante para realizar a operação de transporte e reabastecimento das *vending machines*. Já a outra se posiciona entre o segundo e o terceiro níveis, e representa o atendente que pode estar intermediando a transação do consumidor final com a máquina de venda automática.

Essas entidades que atuam como facilitadores não obrigatoriamente estarão presentes prestando suporte ao canal. No caso do operador terceirizado, o mesmo somente existirá nessa função quando a empresa fabricante assim decidir, e, no caso do atendente, ele só estará presente nas situações de *vending machines* instaladas atrás de balcões, como nos exemplos mais comuns de lanchonetes e padarias.

Abaixo, a figura 6 ilustra a estrutura do canal com *vending machines*.

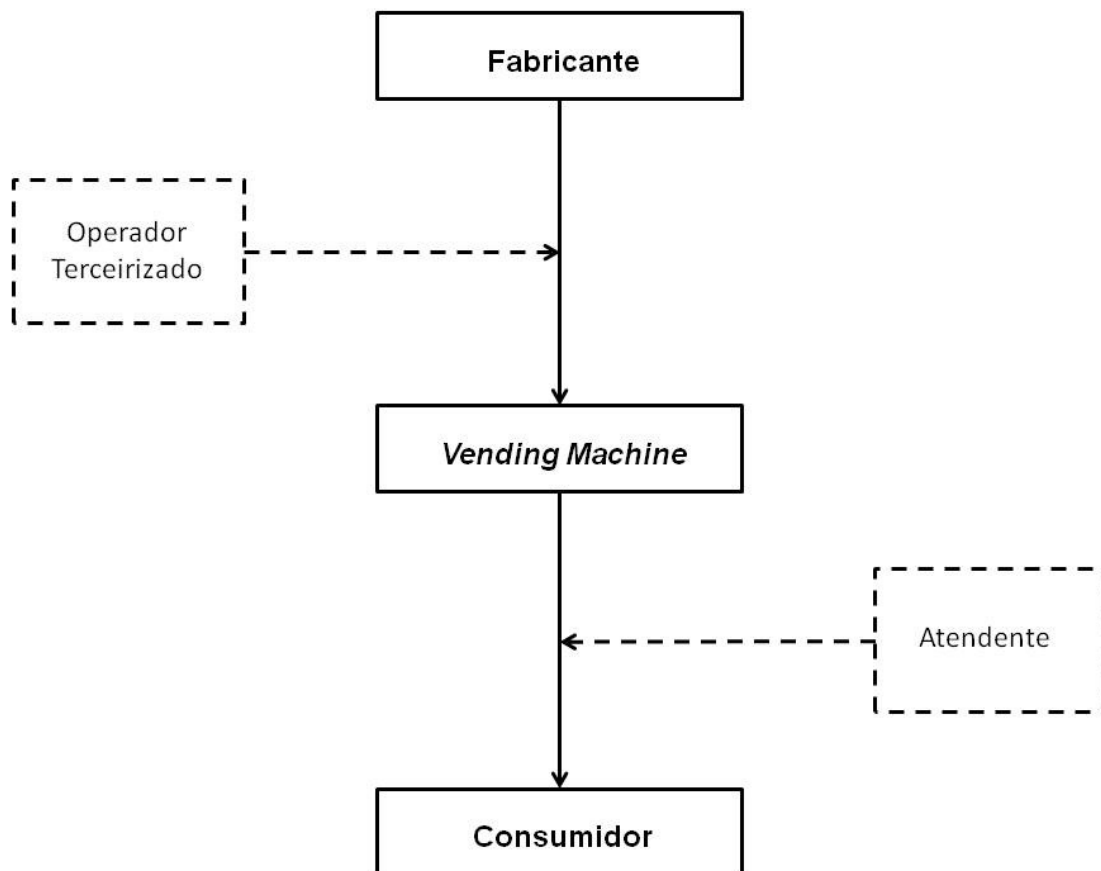


Figura 6 - Estrutura do canal com *vending machines*
 FONTE: Elaborado pelo autor

Cabe destacar aqui que as empresas enxergam nas *vending machines* um novo canal consolidado. Um dos questionamentos da pesquisa era identificar se talvez a gestão de *vendings* se configurava em um novo negócio para as empresas, o que não se provou na prática, apesar da estrutura e das características peculiares que envolvem a utilização desses equipamentos. Para as empresas, a gestão desse tipo de distribuição é bastante diferente em relação à gestão de canais tradicionais, mas ainda assim permanece sendo apenas uma nova alternativa de distribuição, e não um negócio por si só. O negócio em si continua sendo, por exemplo, o fornecimento de soluções em alimentação, mesmo que haja o desenvolvimento de produtos adaptados para serem vendidos via máquinas de venda automática.

Existem gerências e supervisões que foram criadas para administrar a operação das *vending machines*. É um canal consolidado dentro da empresa, até em função dessa estrutura. (Entrevistado 1)

Embora tenha características de um novo negócio dentro da nossa empresa, trata-se apenas de um canal diferente. (Entrevistado 3)

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme anteriormente mencionado, este tópico apresentará as principais contribuições da pesquisa, apontando as características e as informações mais relevantes acerca do assunto abordado. Em um primeiro momento, serão expostos os aspectos fundamentais na composição do papel das *vending machines* para as empresas fabricantes de produtos de conveniência. Na sequência, apresenta-se uma série de apontamentos complementares que contribuem com informações adjacentes, colaborando para que se atinja o objetivo principal da pesquisa. Por fim, ainda são apresentados os resultados que respondem aos objetivos específicos desta pesquisa.

4.2.1 Aspectos fundamentais: o papel das *vending machines*

Por meio de um trabalho analítico detalhado acerca das informações coletadas, foi possível apontar as diversas facetas que, unidas, compõem aquilo que se define como o papel das *vending machines* para as empresas fabricantes de produtos de conveniência. Nesse sentido, o tópico divide-se em subitens, de acordo com os principais aspectos identificados.

4.2.1.1 Divulgação de marcas

O primeiro aspecto fundamental na composição do papel das máquinas de venda automática para empresas que investem nessa forma de distribuição é a questão da divulgação da marca da empresa ou de produtos específicos produzidos e comercializados por ela. Essa característica emergiu com frequência durante a coleta de informações, e se baseou em alguns atributos peculiares a esses equipamentos.

Um atributo importante para a ideia de divulgação de marcas se trata da grande capacidade de cobertura das *vending machines*, que podem estar presentes em locais diversos, antes não explorados, levando estampadas consigo a imagem das marcas as quais a empresa deseja expor. Esse aumento de exposição atrelado a máquinas de venda automática se mostra, então, fator crucial no papel desses equipamentos no contexto das empresas.

As máquinas de venda automática são capazes de substituir mecanismos como *outdoors*, painéis, pôsteres, entre outros, de maneira muito eficiente em se tratando da divulgação de marcas. Além disso, as *vendings* são equipamentos capazes de gerar receita financeira instantânea por meio da venda de produtos, diferentemente dos demais mecanismos citados, os quais não apresentam essa vantagem.

Os comentários que seguem corroboram essa relação detectada das *vedings* com a divulgação de marcas.

Às vezes, o custo da operação de *vending machines* se torna mais caro e corresponde a um volume de vendas menor o que outros canais. Porém, o que interessa é a função estratégica de **divulgação e fortalecimento de marca** vinculada à utilização desses equipamentos. (Entrevistado 1, grifo do autor)

A principal função que a empresa busca com as *vending machines* é em relação a marcas, à divulgação de marcas dos nossos produtos. (...) Inclusive, essas máquinas podem substituir outras formas de exposição de marca, como *outdoors* e painéis, já que elas conseguem cumprir essa tarefa de divulgação, e ainda gera uma receita, por menor que seja. Se empatar com o custo já está muito bom, em determinados casos e pontos de venda. (Entrevistado 3)

Porém, não se trata apenas de uma maneira de divulgar marcas, mas, sobretudo, divulgar marcas agregando um componente de inovação perante o olhar do público consumidor. Há a percepção, por parte das empresas, de que as *vending machines* conferem à marca nelas expostas uma expressão de tecnologia importante para que a mesma se torne mais empática e mais valorizada perante os consumidores. Evoluções na maneira como são efetuadas as transações nessas máquinas, como o pagamento via cartão de crédito ou débito, e a utilização de sistemas RFI (*Radio-Frequency Identification*) afloram essa característica da qual as empresas procuram fazer uso.

Além disso, é também esse componente tecnológico que permite que a interação entre as *vending machines* e os consumidores seja aprofundada, estimulando a experiência de consumo, tão importante no contexto atual de mercado. De acordo com Boswijk et al. (2007), um dos preceitos básicos que regem essa experiência é o processo de cocriação. A criação de uma experiência conjunta entre cliente e empresa facilita que ela se torne realmente significativa. Os autores complementam ainda afirmando acreditar que a interação mais efetiva com os clientes permite entender melhor o que os motiva, seus desejos e necessidades.

Essa constatação foi identificada nas entrevistas conduzidas com os gestores, mas ficou evidente quando da participação do pesquisador na Expovending 2012. Na ocasião foi possível observar uma gama de inovações que eram apresentadas ao mercado. Dentre as diversas novidades, destacou-se a tecnologia trazida ao Brasil por uma empresa multinacional, conhecida pelo desenvolvimento de microprocessadores, a qual permitia a identificação de características do consumidor, como gênero e faixa etária, por meio de uma câmera instalada na porta da *vending machine*, porta essa que na verdade era um grande monitor com tela *touch*. A partir da identificação das características do consumidor, os produtos de maior potencial de interesse desse cliente eram expostos com maior intensidade no monitor, intensificando a possibilidade de realização da venda. Ou seja, trata-se de uma importante movimentação, que parte de um *player* desenvolvedor de novas tecnologias, agora também com inovações focadas para *vending machines*. Cabe frisar que essa companhia já possui uma operadora parceira para implementação da tecnologia em território nacional, o que

corroborar a ideia do aprimoramento tecnológico ser um fator determinante no posicionamento das empresas em relação à utilização desses equipamentos.

Nesse sentido, as máquinas de venda automática se colocam como potentes criadoras de experiências, estimulando novas maneiras e situações de expor a imagem de marcas e de fomentar a interação entre cliente e empresa, fixando-se com maior solidez na mente do consumidor.

Incongruência identificada

Diante dessa nítida relação das *vending machines* com a questão de divulgação de marcas, naturalmente se depreende que existe a necessidade de as empresas estarem atentas à maneira como a operação do canal com *vending machines* está sendo realizada. A preocupação com a entrega de um produto qualificado e de um serviço que agregue valor à transação deve ser constante.

Assim, a decisão de assumir a operação desse sistema se mostra plausível e condizente com a estratégia de marca vinculada às *vending machines*, afinal, mantendo o controle desse processo, a empresa consegue acompanhar de perto se há alguma falha que possa estar prejudicando a comercialização via máquinas de venda automática, e conseqüentemente afetando a imagem da marca da empresa ou de seus produtos.

A própria terceirização dessa operação pode ser válida quando a empresa se considera incapaz de geri-la, e acredita que um terceiro tenha possibilidade de realizá-la com melhor nível de serviço. Nessa situação, porém, é imprescindível que a empresa fiscalize de alguma maneira se o terceiro está realmente cumprindo de maneira competente sua responsabilidade, garantindo que a imagem das marcas veiculadas nas *vending machines* não sofram danos, ao invés de se fortalecerem positivamente frente ao público consumidor.

Analisando as informações levantadas, percebe-se que em um dos casos estudados a empresa posiciona-se no sentido de ratificar a importância da veiculação de marcas estampadas nas máquinas de venda automática, porém não assume a

operação, e também não possui um controle de qualidade formalizado sobre a prestação do serviço dos terceiros. A própria manutenção das máquinas é repassada ao parceiro, que deve arcar com qualquer dano que a máquina sofra.

Parece que essa situação é prejudicial e se choca com aquilo que a empresa entende como parte importante do papel das *vending machines* no contexto dos sistemas de distribuição da companhia. A falta de um acompanhamento mais próximo em relação a quem assume essa operação pode gerar uma sensação de distanciamento entre as partes, e a entrega de um serviço condizente com o que foi proposto pela empresa fabricante pode ficar comprometido.

4.2.1.2 Fidelização de clientes

Outro aspecto levantado como de grande relevância na composição do papel das *vending machines* é a intenção de fidelizar clientes. Por se tratar de uma instituição varejista em expansão no mercado nacional, gradativamente o uso de máquinas de venda vai ganhando espaço e se consolidando como uma nova possibilidade de consumo para o público consumidor, inclusive para a parcela que já possuía aderência a determinadas marcas e as consumia por meio de outros canais.

Diante disso, as empresas percebem essa movimentação e entendem que precisam estar presentes para viabilizar sua aproximação ao cliente. Conforme dados apresentados no III Fórum de Food Service Brasil, ocorrido em Junho de 2012, e divulgados por Devisate (2012), os brasileiros estão trabalhando mais, estudando mais, passando menos tempo em casa, e conseqüentemente se alimentando fora do seu lar. Os números apontam que 78% da classe C já aderiu a esse hábito.

Nesse contexto, mais uma vez cresce a relevância das *vending machines* em termos de importância comercial e alcance de público consumidor, e, na percepção das empresas, mais ainda no que diz respeito à fidelização do seu cliente. A questão da fidelização é importante uma vez que as companhias não podem abrir mão de atuar em um canal de grande penetração, deixando espaços para que concorrentes o façam e

absorvam essas transações. A ideia que se tem em relação às máquinas de venda é justamente de elas atuarem como um meio de fortalecimento da relação com os consumidores finais, fazendo com que os produtos e as marcas das empresas estejam presentes em todos os momentos de consumo desses clientes. Ou seja, trata-se também de uma questão de disponibilidade e acesso aos consumidores. O comentário do entrevistado 1 exposto na página 59 clarifica essa relação, bem como a afirmação que segue do entrevistado 4.

Nós queremos que o nosso cliente esteja consumindo nosso produto na casa dele, sentado a sua mesa, mas também em outros locais que ele transita no seu dia a dia. Queremos estar junto dele em todas as ocasiões de consumo, fortalecendo nossa relação, e não deixando espaço para a concorrência. (Entrevistado 4)

Também em função disso acredita-se que estender as linhas de produtos ofertados nas *vendings* é uma decisão relevante. Dentro de cada segmento há os produtos principais e suas variações (por exemplo, em relação a bebidas quentes, café, cappuccino, chocolate quente, etc.), e a empresa sabe que o público não é homogêneo em relação à preferência de produto. Sendo assim, no intuito de ir ao encontro desse aspecto importante de fidelização, a gama de produtos ofertados via *vending machines* tende a ser cada vez maior no mercado brasileiro, tal como ocorre em países de economia mais avançada.

Enfim, as empresas entendem que as *vending machines* podem ser fundamentais nessa tarefa de fidelização, colaborando com o objetivo de estreitamento de laços e de presença quase que constante na vida dos clientes, oferecendo a solução de alimentação que eles buscam a qualquer tempo.

4.2.1.3 Realização de novas vendas

Além das questões de divulgação de marcas e fidelização de clientes, a realização de novas vendas também surgiu como aspecto integrante do papel das máquinas de venda automática para as empresas participantes do estudo.

A principal constatação nesse quesito é a grande capacidade de penetração que o canal ao qual pertencem as *vending machines* possui em termos de penetração geográfica. Existem locais que são inviáveis de serem explorados por pontos comerciais como lojas de conveniência, lanchonetes, cantinas, etc. Essa inviabilidade se dá, conforme se identificou na pesquisa, em função do custo de instalação e manutenção de uma estrutura que irá gerar gastos com pessoal, aluguel, energia, entre outros, frente a uma perspectiva de vendas que não se mostra suficiente para justificar esse investimento.

Logo, compreendendo essa dificuldade, a possibilidade de utilização de máquinas de venda nesses locais emerge de maneira providencial para as empresas. Devido a sua facilidade de instalação, e devido também a não demandar a construção de uma grande e custosa estrutura em torno da *vending* para que ela possa realizar as vendas, a máquina acaba se tornando uma excelente alternativa varejista no contexto comercial das companhias.

Lançando mão desses equipamentos, torna-se possível realizar transações em locais que anteriormente não haveria possibilidade de se contar com qualquer ponto de venda. Essa nova perspectiva permite que novas vendas sejam realizadas, ampliando a capacidade de atendimento ao consumidor final.

As máquinas de venda automática cumprem com a tarefa de absorver novas oportunidades de venda. No nosso caso, não procuramos posicioná-las sobrepostas a áreas e locais que já são atendidos por outros pontos de venda em que já atuamos. A *vending* entra justamente naqueles locais em que não estamos presentes, em que não temos ponto de venda, e que sabemos que há vendas ali para serem capturadas. (Entrevistado 4)

Vale destacar que um detalhe importante nesse tópico é o comportamento de compra por impulso, uma vez que as *vending machines* são notadamente importantes para absorção desse tipo de transação, estando elas posicionadas em locais de alto ou baixo fluxo. Seja em corredores de prédios de empresas, seja em estações de metrô, nos mais variados lugares e em meio a diferentes fluxos de pessoas, a *vending* não

apenas capta a ação de compra por impulso com também fomenta esse comportamento, potencializando a possibilidade de venda. O exemplo citado no caso da empresa D, sobre a máquina posicionada próxima a um local de formação de filas, corrobora essa relação, bem como o comentário de outro entrevistado que segue abaixo e trata desse assunto.

Nós temos máquinas instaladas tanto em aeroportos quanto em condomínios residenciais. Aproveitamos essa capacidade de penetração desse ponto de venda, porque sabemos que existe um comportamento que é muito bem absorvido pelas *vending machines*, que é a **compra por impulso**. A máquina de venda pode despertar no cliente o desejo de consumir determinado produto naquele exato momento. (Entrevistado 3)

Em pesquisa realizada pelo Sistema de Proteção ao Crédito (SPC) em fevereiro de 2013, e veiculada pela Folha de São Paulo no mesmo mês, corrobora-se a relevância desse comportamento de consumo na população brasileira, uma vez que os resultados da mesma mostram que o ato de fazer compras por impulso é um hábito comum a 85% dos brasileiros.

4.2.1.4 Comercialização de produtos de maior rentabilidade

Mais um importante aspecto na composição do papel das *vending machines* para as empresas estudadas é a comercialização de produtos de maior rentabilidade por meio dessas máquinas.

A necessidade de aproveitar essa alternativa de distribuição para dar vazão a produtos de maior rentabilidade não surgiu tão logo as empresas passaram a vender seus produtos via *vending machines*. Pelo contrário, essa faceta só passou a ganhar relevância dentro das companhias após certo tempo de maturação da gestão das *vendings*, quando gradativamente a operação de canais compostos por esses equipamentos foi melhor compreendida e se mostrou mais cara do que as empresas imaginavam.

Devido ao que foi exposto anteriormente sobre a dispersão geográfica e a dificuldade de reposição de estoques, bem como de manutenção das *vendings*, a venda de produtos de baixa margem de contribuição foi se mostrando menos atrativa para as companhias. Mesmo que o objetivo não fosse necessariamente o faturamento, e sim uma preocupação com questões de marca e serviço ao cliente, havia o sentimento de que essa relação poderia ser modificada.

Frente a essa dificuldade, estratégias começaram a surgir no sentido de buscar distribuir por meio desses equipamentos produtos que pudessem oferecer uma margem de contribuição maior para as companhias, desonerando o custo relativo à sua operação.

Vislumbramos cada vez mais a venda de produtos que possuem maior margem por meio desse canal. Até em função disso, começamos a olhar com maior cuidado para a localização das *vendings*, de modo que alguns produtos que são mais refinados só são vendidos em máquinas específicas, posicionadas em locais específicos. (Entrevistado 1)

Estamos estudando novos produtos de maior valor agregado que possam ser comercializados nas *vendings*, porque percebemos que essa é uma perspectiva interessante para compensar os custos de operação desse canal. Já temos alguns projetos com produtos específicos e temos obtido bons resultados. (Entrevistado 4)

Essa decisão se mostrou efetiva e condizente com uma das mais importantes e reiteradas características das *vending machines*: o componente tecnológico. As *vending machines* por si só são instituições varejistas diferenciadas no mercado nacional, e acabam agregando naturalmente valor aos produtos nelas disponibilizados, justamente em função de ser um ponto de venda inovador. O consumidor percebe essa diferença, pois normalmente costuma efetuar compras em pontos de venda tradicionais, interagindo com atendentes e nem sempre de maneira ágil. Logo, havendo essa percepção, a disposição por pagar um valor maior para consumir um produto disponível na *vending machine* acaba sendo natural e justo para o cliente.

Dessa forma, as empresas entendem atualmente essa oportunidade, e abrem cada vez mais espaço para produtos de maior margem de contribuição serem comercializados por meio dessas máquinas. Aliado a essa tendência, o próprio

posicionamento das *vendings* passa a ser avaliado com mais cuidado, de modo a equalizar a oferta de acordo com a demanda do local em que a máquina será instalada. Assim, refinando a segmentação do público alvo, será possível que as companhias atinjam melhores níveis de rentabilidade.

4.2.2 Aspectos Complementares

Os aspectos complementares são apontamentos que contribuem com informações importantes no sentido de elucidar o contexto que circunda a utilização de *vending machines*. Incluem detalhes os quais auxiliam na interpretação de algumas situações mais amplas, e que não poderiam ser completamente assimiladas sem que se fossem olhados esses pontos menos explícitos.

4.2.2.1 Incerteza na gestão das *vending machines*

O acesso a dados mais consistentes e atualizados acerca da utilização desses equipamentos pelas empresas brasileiras foi dificultado pelo fato de as mesmas dificilmente abrirem suas informações para terceiros. Por exemplo, o próprio número de máquinas operadas é um dado que as empresas participantes desta pesquisa não informaram, ou solicitaram que não fosse divulgado.

Os principal motivo mencionado como gerador desse receio foi o fato de os *players* que utilizam *vending machines* ainda serem relativamente poucos no país, tornado-os todos conhecidos entre si, criando um clima de insegurança entre as partes. Assim, naturalmente emerge um sentimento maior de defesa por parte das empresas, no sentido de não deixar vazar informações para esses conhecidos concorrentes.

É muito difícil apurar o mercado e a maneira que são administradas as *vending machines* pelas empresas, porque as empresas são muito receosas em falar sobre sua operação e sobre o número de máquinas que gerem. É muito restrito [o número de empresas que utilizam *vendings*]. (Entrevistado 1)

O mercado movimentado pelas *vending machines* é restrito a um número limitado de empresas, então as informações não estão disseminadas, não são de fácil acesso. (Entrevistado 2)

Esse clima de vigilância constante não fomenta a troca de ideias e experiências entre as empresas, o que colabora para a incerteza das mesmas acerca da melhor maneira de como gerir os canais com *vending machines*. Além disso, o fato de ser um recurso ainda recente no contexto empresarial nacional também pode explicar parte desse domínio limitado que as empresas demonstram sobre a administração dessas máquinas. Somado a isso, leva-se em consideração que o valor total transacionado por meio dessas máquinas não corresponde a um montante expressivo em termos financeiros para as empresas, o que o torna menos atraente. Assim, decisões como a terceirização dos processos e o próprio domínio acerca dos custos e receitas oriundos dessa operação ficam a mercê de uma margem de erro que poderia ser menor.

De uma maneira geral, as próprias empresas que trabalham com esses equipamentos não estão bem organizadas administrativa e financeiramente falando. Não dominam a operação com profundidade. (Entrevistado 2)

Nesse momento estamos estudando como vamos agir em relação às *vending machines*. Estamos elaborando um planejamento financeiro para saber até quanto vamos gastar, para avaliar se vale a pena assumir a operação ou permanecer com a terceirização. (Entrevistado 3)

4.2.2.2 Crescimento lento do consumo via *vending machines*

Outro fator detectado e que impactou na evolução desse meio de distribuição e na sua importância em relação aos demais canais foi o fato de que o consumo via máquinas de venda automática no país cresceu em uma velocidade mais lenta do que as empresas imaginavam.

Acreditava-se que após o impacto da chegada desses equipamentos ao Brasil, haveria invariavelmente um período de desconfiança por parte do público consumidor, que geraria uma resistência à interação com as *vending machines*. Porém, as companhias não esperavam que essa resistência se prolongaria por um tempo tão significativo, como na prática realmente aconteceu.

Nesse sentido, o amadurecimento do consumidor na relação com as *vending machines* só está sendo acelerado nos últimos anos, e hoje o sentimento das companhias é de que não há maiores resistências de interação com essas máquinas. A tendência é de um aumento nas vendas via *vending machines*, conforme os dados apresentados sobre o crescimento da operação de *vendings* no Brasil, e também segundo a percepção dos *players* que operam canais com máquinas de venda automática.

4.2.2.3 Apoio no lançamento e distribuição de produtos especiais

As *vending machines* também são consideradas pontos de apoio estratégicos quando de lançamentos e/ou distribuição de produtos especiais. Produtos especiais, nesse caso, referem-se a produtos novos e de maior valor agregado, que geram uma maior margem de contribuição à empresa. Durante a coleta de dados primários, identificaram-se dois casos que explicitam essa função pontual e de grande relevância para as *vendings*.

Em um dos casos, a empresa criou um novo produto, no qual utilizava uma de suas marcas já consolidadas, e buscou agregar um alto valor no preço de venda, por se tratar de algo novo no mercado e de alta qualidade. Além das campanhas publicitárias em mídias tradicionais, uma das maneiras que a companhia encontrou para aproximar esse produto do consumidor final e incentivá-lo a provar a novidade foi justamente a disponibilização em *vending machines*, algumas especialmente envelopadas e dedicadas à venda desse produto. De acordo com as informações levantadas, a ação junto às máquinas de venda foi muito bem sucedida.

Em um segundo exemplo, detectou-se que os produtos para *vendings* fabricados por uma das empresas participantes da pesquisa eram normalmente exclusivos para distribuição por este meio. Entretanto, a chamada Linha Gourmet de produtos dessa companhia (mais refinada e rentável) é distribuída tanto via varejo tradicional quanto por meio de máquinas de venda automática. Essa opção expõe a relevância das *vending machines* enquanto membros de canal que comportam a capacidade de transacionar produtos especiais, os quais possuem uma rentabilidade diferenciada para a empresa.

4.2.2.4 Aproximação de públicos jovens: presente e futuro

Por fim, um apontamento interessante depreendido das análises é a utilização de máquinas de venda automática para aproximação a públicos mais jovens. Essa aproximação se dá pela necessidade de conversar com os consumidores adolescentes e até crianças em uma linguagem mais próxima, agregando, então, o componente tecnológico e interativo que as *vending machines* carregam.

Porém, além dessa aproximação no momento presente, existe outro importante mote focado nesse público: o fomento ao consumo por meio de *vending machines* desde agora e para sempre no futuro. Ou seja, mais fácil do que atrair um adulto de idade mais avançada a utilizar essa tecnologia de venda é justamente se aproximar daqueles que serão os consumidores e formadores de opinião do futuro, e que possuem maior propensão a interagir com equipamentos como as *vendings*.

Já fizemos eventos em que buscamos atrair um público ainda bem jovem, e obtivemos muito sucesso especialmente junto à faixa de 11 a 14 anos. Eles são o futuro! (Entrevistado 4)

4.2.3 Demais Resultados

O presente tópico apresenta os resultados encontrados pela pesquisa e que emergiram do campo de coleta de dados respondendo aos objetivos específicos definidos pelo pesquisador.

Sob o prisma de análise acerca do início do investimento em *vending machines* por parte das empresas brasileiras estudadas, foi possível identificar que não houve um momento comum em que as companhias tomaram essa decisão, nem motivações homogêneas que ocasionaram essa opção. O período de início do investimento variou entre a primeira metade da década de 90 e a primeira metade dos anos 2000. Em relação às razões determinantes para essa decisão, elas incluem desde posicionamentos no sentido de resposta à concorrência, passando por desejo de apostar em um sistema de distribuição inovador, até mesmo questões de exposição de marca, as quais hoje são preponderantes. Cabe frisar ainda que, nesse primeiro momento de investimento, não se detectou padrão na maneira como o mesmo aconteceu, uma vez que, em relação aos casos pesquisados, tanto se lançou mão de investimentos em parceria com outros players, bem como se buscou não adquirir máquinas próprias, focando apenas em fabricação de produtos para distribuição em máquinas de terceiros.

Quando avaliado o impacto financeiro da comercialização via *vending machines*, percebe-se que os melhores retornos concentram-se nas empresas que melhor estruturaram sua gestão de canais com *vending machines*. Embora o volume de receita gerado por essas máquinas seja ainda muito menor do que a receita obtida por meio de canais tradicionais, quando existe investimento e uma estratégia clara por parte da companhia sobre as *vending machines*, potencializa-se o retorno gerado pelas mesmas. Em função do crescimento em ritmo mais lento do que o esperado na última década, alguns *players* optaram por desacelerar o investimento nesse sistema. Hoje, os *players* que, mesmo diante desse contexto, optaram por manter e otimizar as estruturas de gestão de *vendings*, acabam se posicionando a frente da concorrência e gerando resultados financeiros maiores.

Nesse sentido, levando em consideração todo o período de maturação da relação do público consumidor com as máquinas de venda automática, a contar desde o momento em que os investimentos por parte das empresas iniciaram em décadas

passadas, as empresas mostram-se satisfeitas com os retornos atualmente obtidos. Há um sentimento de que os anos que se passaram não trouxeram bons frutos, pois nem as vendas foram alavancadas, nem as empresas souberam explorar esses equipamentos na sua plenitude. Atualmente, considerando não apenas resultados financeiros, mas também os aspectos principais relativos à exposição de marca e disponibilidade de produtos comentados anteriormente, as organizações estão satisfeitas frente às expectativas que existiam quando do investimento em *vending machines*.

Por fim, ainda se procurou compreender se haveria intenção ou não de as empresas estudadas ampliarem ou retraírem investimento nesses equipamentos. Percebe-se que é unânime a ideia de que haja expansão da utilização das *vending machines* junto aos casos estudados, provando que há grande otimismo em relação ao crescimento do consumo por meio desse sistema de distribuição. A diferença percebida nesse quesito é que há empresas mais avançadas em termos do planejamento de como e quando irão realizar a ampliação desse investimento, enquanto outras ainda estudam e procuram identificar qual a melhor maneira de executar essa expansão. O que é inegável é a certeza por parte das companhias de se tratar de um meio que cresce muito em importância hoje em dia e promete se fortalecer ainda mais no decorrer desta década.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do trabalho realizado, cabem alguns comentários que conduzam ao fechamento desta dissertação, assinalando as suas principais contribuições, bem como implicações gerenciais e limitações da pesquisa.

5.1 PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES

Como contribuição primeira da presente pesquisa está a identificação dos principais aspectos que definem o papel das *vending machines* enquanto membros do canal de distribuição de empresas fabricantes de produtos de conveniência no Brasil. Primeiramente, destacam-se a divulgação de marcas e a fidelização de clientes, aspectos de maior relevância para as companhias frente ao contexto de utilização dessas máquinas. Além destes, a captura de novas vendas e a comercialização de produtos mais rentáveis financeiramente para as empresas são outros aspectos importantes que explicam o papel das *vending machines*.

Há uma grande atribuição de valor às *vending machines* pela sua capacidade de penetração geográfica, ampliando a cobertura de atendimento das empresas, e permitindo que as mesmas estejam presentes com suas marcas e produtos em pontos que de outra maneira dificilmente poderiam ser explorados. Concomitantemente, a tecnologia empregada nesses equipamentos permite que se estabeleça uma nova relação entre empresa e consumidor, sendo possível oferecer ao cliente final uma experiência de consumo diferenciada e que agrega valor ao produto consumido.

Sobretudo, percebe-se que cada um dos aspectos citados, bem como as características atribuídas à utilização das *vending machines*, tratam-se de facetas complementares. Na verdade, são fatores que precisam ser olhados em conjunto, para, dessa forma, ser possível reconhecer o papel desempenhado pelas *vending machines*. A penetração geográfica, por exemplo, é um diferencial desses equipamentos tanto do

ponto de vista de absorção de novas vendas junto a novos consumidores, quanto da possibilidade de exposição de marca em novos pontos de venda. Da mesma maneira, essa característica ainda é importante no tocante à fidelização de clientes, tendo em vista que a *vending machine* cria mais uma possibilidade de o cliente poder interagir e consumir produtos de determinada empresa em situações que antes ele não poderia. Essa relação de complementaridade se repete também para outras características peculiares a essas máquinas, por isso a importância de se visualizar a conexão de cada aspecto citado para conseqüentemente compreender com maior amplitude e consistência o papel das *vending machines*.

Destaca-se também o processo de amadurecimento do consumo por meio desse canal, no sentido de que gradativamente (e hoje de maneira mais acelerada) as pessoas diminuem sua resistência e as empresas, percebendo essa mudança, procuram preparar-se de modo a estarem aptas a responder a demandas cada vez maiores de consumo por meio de *vending machines*. A própria dificuldade de gestão desse canal é reflexo desse processo lento de amadurecimento, pois acabava não justificando um investimento maior de capital humano e financeiro por parte das empresas em períodos anteriores.

O panorama atual é sem dúvida muito melhor quando comparado ao final do século XX e início do XXI para as empresas que investem em máquinas de venda automática, e a tendência vislumbrada pelas companhias é de realmente haver uma expansão e consolidação desse sistema de distribuição. Para que se possa converter esse otimismo em resultados, é importante que o papel das *vending machines* esteja claro para esses *players*, e que a gestão realizada sobre os canais com *vending machines* esteja de acordo com a estratégia adotada para as mesmas.

Frente aos resultados encontrados, é importante destacar que a relevância das *vending machines* enquanto membros de canal vai muito além da relação com o canal de distribuição do qual elas fazem parte. O papel dessas máquinas responde a uma decisão estratégica ímpar junto às empresas que delas lançam mão. Assim, os achados deste estudo extrapolaram o escopo teórico da distribuição e, como característica de qualquer exploração, trazem à tona novas perspectivas antes não conhecidas e nem mesmo supostas.

De maneira geral, a pesquisa elucidou algumas dúvidas que pairavam sem respostas acerca da inserção desses equipamentos no contexto de mercado brasileiro, e gerou novas perguntas a serem respondidas por pesquisas futuras. Assim, cumpriu com seu objetivo de ampliação do conhecimento na área do tema proposto.

5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Por se tratar de uma pesquisa no campo da Administração, é importante que se consiga extrair, além de contribuições teóricas, sugestões que sirvam de subsídios aos profissionais que estão no mercado, atuando não apenas nas empresas participantes deste estudo, mas em todas as demais que utilizam *vending machines*.

Cabe destacar que parece haver certa dificuldade e confusão acerca da definição das variações que existem no sistema de distribuição composto pelas *vending machines*. Para explicar essa situação, retoma-se a classificação de canais apresentada ainda durante a apresentação do caso da empresa A. As empresas visualizam normalmente duas variações do canal com *vending machines*. São elas o canal OCS e o canal comercial.

O canal OCS é de fato uma variação importante, pois atende um segmento específico, que são empresas em geral, compreendendo tanto as áreas de escritórios quanto as áreas de produção industrial. O segmento empresarial corresponde a uma fatia importante do atendimento prestado por meio das máquinas de venda automática. Logo, a sua diferenciação é relevante e deve ser mantida.

Por outro lado, o canal comercial é uma variação que parece englobar tudo aquilo que não se encaixa como pertencente ao canal OCS. Em função disso, variações específicas do canal acabam sendo consideradas similares, o que pode gerar problemas graves em termos de compreensão e atendimento das demandas variadas.

Destaca-se aqui o exemplo mais claro dessa confusão conceitual: as empresas referem-se ao canal comercial quando estão tratando de *vending machines* instaladas

em espaços comuns de universidades e hospitais, por exemplo, da mesma forma quando estão tratando de máquinas instaladas atrás de balcões de atendimento em padarias e lanchonetes. Entretanto, em um caso, a interação entre consumidor final e *vending machine* é direta, sem nenhum intermediário, enquanto no outro, não existe contato direto entre o consumidor final e a *vending machine*. A maneira com que a interação entre as partes ocorre é completamente diferente, e justamente por isso não pode ser olhada sob a mesma perspectiva.

Nesse contexto, emerge uma contribuição gerencial que pode auxiliar no sentido de as empresas passarem a olhar com mais cuidado para as especificidades que envolvem a gestão de canais com *vending machines*, e em função disso criar maneiras de se comunicar com cada tipo de cliente e potencializar as vendas e receitas. Uma alternativa seria, por exemplo, a divisão do canal comercial em duas categorias: canal comercial direto e canal comercial indireto.

O canal comercial direto incluiria os canais em que a *vending machine* é utilizada diretamente pelo consumidor final. O pagamento e a retirada do produto são realizados pelo próprio cliente, caracterizando o autosserviço. Já o canal comercial indireto envolveria a situação em que o consumidor final não tem acesso direto à *vending machine*. Nesses casos, há sempre um intermediador, normalmente um atendente, que faz o recebimento do pagamento e posteriormente retorna ao cliente o produto solicitado. O quadro 3 expõe a categorização sugerida.

Tipo de Canal	Conceito
<i>Office Coffe System (OCS)</i>	Refere-se a canais com <i>vending machines</i> que atendem a empresas, e destacam-se por representarem uma parcela importante do atendimento via <i>vendings</i> e por possuírem características específicas que afetam a gestão da operação.
Comercial Direto	São os canais com <i>vending machines</i> que permitem o contato direto do consumidor final com as máquinas, sendo que as mesmas estão posicionadas em locais de acesso comum ao público, como <i>halls</i> de prédios públicos e privados, estações de trem, metrô, rodoviárias, aeroportos, etc.
Comercial Indireto	Tratam-se dos canais com <i>vending machines</i> que não permitem contato direto do consumidor final com as máquinas sendo que as mesmas estão posicionadas, normalmente, atrás de balcões de atendimentos, como em padarias, lanchonetes, cafeterias, etc., e a compra é intermediada por um atendente, que recebe o pagamento, aciona a <i>vending</i> e retorna o produto solicitado ao cliente.

Quadro 3 - Sugestão de categorização de canais com *vending machines*
Fonte: Elaborado pelo autor

Além disso, pode-se mencionar a necessidade das empresas aprimorarem a gestão de canais com *vending machines*, tendo em vista sua crescente importância, especialmente entendendo que se trata de uma instituição varejista que permite a criação de interações inovadoras com os clientes. Em tempos que se debate frequentemente a criação de experiências junto ao público consumidor, as *vending machines* são ferramentas potenciais para esse fim, e a empresa que compreender essa tendência, irá obter uma vantagem competitiva importante frente aos concorrentes.

5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Em relação a limitações da presente pesquisa, aponta-se em primeiro lugar a escassez de estudos sobre o tema abordado no campo da Administração, o que dificultou especialmente os primeiros passos do trabalho, quando eram necessárias informações mais sólidas, que auxiliassem, por exemplo, na formulação do instrumento de coleta de dados.

Essa falta de estudos prévios também criou maior dificuldade no momento de caracterizar as *vending machines* no contexto de um canal. A não existência de conceitos determinantes sobre a posição das máquinas de venda automática nesse sistema gerou alguns ruídos e sobreposição de significados, os quais tiveram de ser desvendados com o decorrer do trabalho.

No tocante ao método, a resistência das empresas em participar da pesquisa foi um fator complicador. Algumas empresas negaram participar, ou por motivos de escassez de tempo para receber o pesquisador, ou simplesmente por preferir não abrir nenhuma informação para terceiros. Já em relação às empresas que concordaram em participar do estudo, todas foram solícitas e cordiais, porém alguns dados considerados sigilosos, como o número de máquinas próprias e em operação, foram omitidos ou não permitidos serem divulgados. Esse é um exemplo de informação relevante que não pode ser aprofundada na análise dos resultados da maneira como o pesquisador pretendia.

Os números nominais relativos à faturamento, volume de vendas e margem de contribuição também não foram abertos totalmente. O máximo obtido foi uma relação percentual sobre os números globais de faturamento e volume de vendas de cada empresa, o que já se trata de uma informação relevante, mas não com o nível de detalhamento desejado para uma melhor compreensão por parte do pesquisador.

Diante dessas limitações, emerge como sugestão para estudos futuros a realização de pesquisa com abordagem mais ampla e quantitativa junto às empresas brasileiras que utilizam *vending machines*, de maneira a confirmar os resultados aqui encontrados. Essa abordagem poderia gerar um conhecimento mais generalizável, o que complementaria o presente estudo.

Destaca-se também a perspectiva de se desenvolverem estudos que busquem compreender a função exercida pelas *vending machines* em relação à estratégia empresarial, tendo em vista que os indícios apurados no presente trabalho apontam para um papel mais amplo e estratégico do que se supunha em relação a esses equipamentos para as companhias brasileiras.

Sugere-se ainda outra possibilidade de desenvolvimento de pesquisa com o foco no comportamento do consumidor brasileiro frente ao consumo em máquinas de venda

automática, tomando como base as proposições de Hehle e Schinedlitz (2011). Como apurado neste trabalho, há hoje em dia uma maior familiaridade do consumidor brasileiro em relação às *vending machines*, e essa relação poderia ser estudada com maior atenção.

REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, A. J. e GEWANDSZNAJDER F. **O método nas Ciências Naturais e Sociais:** Pesquisa Quantitativa e Qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1998.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE VENDAS AUTOMÁTICAS (ABVA). **EXPOVENDING,** Feira Nacional de Vendas Automáticas. São Paulo, 2009.

ASTEGGIANO, M. E. L. **Proposta de uma sistemática de custeio para as atividades de distribuição física de alimentos em uma distribuidora do segmento de *food service*.** 2003. Trabalho de Conclusão de Curso (Mestrado Profissionalizante em Engenharia, ênfase em Logística) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

BALLOU, R. H. **Logística empresarial:** transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos:** Planejamento, Organização e Logística Empresarial. 4. ed, Porto Alegre: Bookman, 2001.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos:** Planejamento, Organização e Logística Empresarial. 5 ed. São Paulo: Bookman, 2006.

BALLOU, R. H. The evolution and future of logistics and supply chain management. **European Business Review**, v. 19, n. 4, p. 332-348, 2007.

BAO, N. V. B.; MPAMBARA, D. **Customer Trial of Self-Service Technology:** an investigation of vending machines for non-prescription drugs. 2011. Bachelor Thesis (Grau de Bacharel em Administração) – Jönköping University, Jönköping, 2011.

BERMAN, B.; EVANS J. R. **Retail Management: a strategic approach**. New York: Macmillan, 1998.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimento**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BLOUGH, C. G. Checking vending machine inventories. **Journal of Accountancy**, v. 102, n. 2, p. 72–74, 1956.

BOARO, L. **Variáveis que influenciam nos processos de trocas relacionais: um estudo nas grandes indústrias de transformação de couros**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

BOSWIJK, A.; THIJSSSEN, T.; PEELEN, E. **A new perspective on the experience economy: Meaningful Experiences**. Pearson Education Benelux, Amsterdam, The Netherlands. 2007. 22 p. Disponível em: <<http://www.experience-economy.com/wpcontent/UserFiles/File/Article%20Lapland5.pdf>>, acessado em 23 de fevereiro de 2009.

BOWERSOX, D.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão Logística de Cadeias de Suprimentos**. São Paulo: Bookman, 2006

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: O processo de integração da cadeia de suprimento**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BOWERSOX, D. J., CLOSS, D. J., COOPER, M. B. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BOYD, H. W.; WESTFALL, R. **Pesquisa mercadológica: texto e casos**. 7 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1987.

BUCKLIN, E. R.; SIDDARTH, S.; SILVA-RISSE, J. S. Distribution Intensity and New Car Choice. **Journal of Marketing Research**, v. 45, p. 473-486, 2008.

BUCKLIN, L. P. Postponement, Speculation and the Structure of Distribution Channels. **Journal of Marketing Research**. v. 2, p. 26-31, 1965.

CAPUTO, M.; MININNO, V. Configurations for logistics co-ordination: a survey of Italian grocery firms. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 28, n. 5, p. 349-376, 1998.

CHING, H. Y. **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Supply chain management: strategy, planning & operation**. 3 ed. Delhi: Prentice Hall, 2007.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: Estratégia, planejamento e operação**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de suprimentos: estratégia para redução de custos e melhoria de serviços**. Pioneira: São Paulo, 1999.

CHURCHILL, G. A. **Marketing Research: methodological foundations**. Orlando: Dryden Press, 1999.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

CÔNSOLI, M. A. **Análise dos aspectos relevantes para integração na cadeia de suprimentos aplicada ao setor de serviços de alimentação**. 2009. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Carlos, 2009.

COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M.; PAGH, J. D. Supply chain management: more than anew name for logistics. **The International Journal of Logistics Management**, v. 8, n. 1, p. 1-14, 1997.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORÁ, J.M. **Prática do efficient consumer response (ECR) em pequenos e médios supermercados: realidade ou fantasia?** 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CROXTON, K. L; GARCÍA-DASTUGUE, S. J.; LAMBERT, D. M.; ROGERS, D. S. The Supply Chain Management Process. **International Journal of Logistics Management**, v. 12, n. 2, 2001.

CSCMP - COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS. Supply chain management terms and glossary. 2005. Disponível em: <<http://www.cscmp.org>>. Acesso em: 14 abr. 2012.

DEMO, P. **Pesquisa e Informação Qualitativa: aspectos metodológicos**. Campinas: Papyrus, 2001.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 2000.

DEVISATE, I. Alimentação fora do lar na visão do consumidor brasileiro. **Food Service**. 2012. Disponível em: <<http://www.gsmd.com.br/pt/artigos/food-service/alimentacao-fora-do-lar-na-visao-do-consumidor-brasileiro>>. Acesso em: 25 mar. 2013.

DUARTE, J. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, J; BARROS, A (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

DUARTE, P. C. **Desenvolvimento de um mapa estratégico para apoiar a implantação de uma plataforma logística**. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

DUNNE, P.; LUSCH, R.F. Varejo e atacado. In: CZINKOTA, M. R. (org.). **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 328-359.

FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. **Logística Empresarial: A Perspectiva Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FIGUEIREDO, K.; ARKADER, R.. Da distribuição física ao supply chain management. In: FLEURY, P.; WANKE, P. e FIGUEIREDO, K.. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000, p. 49-55.

FLICK, U. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FOLHA DE SÃO PAULO. **85% dos brasileiros fazem compras por impulso, revelapesquisa do SPC**. Publicada em 27 fev. 2013. Disponível em:

<<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/1237661-85-dos-brasileiros-faz-compras-por-impulso-revela-pesquisa-do-spc.shtml>>. Acesso em: 08 mar. 2013.

FREIRES, G. **Proposta de um modelo de gestão dos custos da cadeia de suprimentos**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

FRIEDLAND, A. Machine cuisine: Vending as the technology of convenience. **Food Management**, v. 32, n. 7, p. 30-38, 1997.

GASNIER, D. **A dinâmica dos estoques: guia prático para planejamento, gestão de materiais e logística**. São Paulo: IMAM, 2002.

GATTORNA, J. L. **Handbook of logistics and distribution Management**. Aldershot: Gower Publishing, 1994.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 5, n. 2, p. 57-63, Mar./Abr. 1995.

GRIPSRUD, G.; JAHRE, M.; PERSSON, G. Supply chain management: back to the future? **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 36, n. 8, p. 643-659, 2006.

GUNDLACH, G.T.; BOLUMOLE, Y. A.; ELTANTAWY, R. A.; ROBERT, F. The changing landscape of supply chain management, marketing channels of distribution, logistics and purchasing. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 21, n. 7, p. 428–438, 2006.

HARMAN, A.; GREWAI, D.; LEVY, M. The Customer Satisfaction/Logistics Interface. **Journal of Business Logistics**. v. 16, n. 2, p 1-21, 1995.

HEHLE, F.; SCHNEDLITZ, P. The Application of the Convenience Concept to the Retail Format Vending. **European Retail Research**, v. 25, n. 2, p. 21-38, 2011.

HUTT, M. D.; SPEH, J. W. Supply Chain Management. In:_____. **Business marketing management: an strategic view of industrial and organizational markets**. 7 ed. USA: Harcourt College Publishers, 2001, cap. 6, p. 139-170.

Japan Vending Machine Manufacturers Association. Universal numbers of vending machine and annual sale in 2008. Disponível em: <<http://www.jvma.or.jp/information/fukyu2008.pdf>> Acesso em: 30 abr. 2012.

JÚDICE, P. A. **Previsão de demanda na gestão logística de um produto perecível vendido por máquina automática**. 2005. Dissertação (Mestrado em Logística) – Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2005.

KOTLER, P. **Marketing Management**. 11 ed. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

LAMBERT, D. M. The eight essential supply chain management processes. **Supply Chain Management Review**, v. 8, n. 6, p. 18-26, set, 2004.

LAMBIN, J. J. **Marketing estratégico**. 4 ed. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.

LEE, D. H. Consumer's Experiences, Opinions, Attitudes, Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior With Vending Machines. **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior**, v. 16, p. 178-197, 2003.

LIN, F. C.; YU, H. W.; HSU, C. H.; WENG, T. C. Recommendation system for localized products in vending machines. **Expert Systems with Applications**, v. 38, p. 9129–9138, 2011.

LOPES, M. B. **Análise dos Canais de distribuição do etanol carburante brasileiro: um estudo exploratório**. 2009. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2009.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALHOTRA, N.; ROCHA, I.; LAUDISIO, M. C.; ALTHEMAN, F. M. B. **Introdução a pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MARCHESINI, M. M. P. **As atividades logísticas no contexto da gestão da cadeia de suprimentos (SCM)**. 2011. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2011.

MARQUES, E. V. **O uso da tecnologia da informação no varejo brasileiro: um panorama na visão de especialistas e executivos**. São Paulo: FGV/EAESP, 2004. Relatório de Pesquisa, n. 28.

MEHTA, R.; DUBINSKY, A. I.; ANDERSON, R. E. Marketing Channel Management and the Sales Manager. **Industrial Marketing Management**. v.31, p. 429-439, 2002.

MENTZER, J.T.; FLINT, D.J.; HULT, G.T. Logistics Service Quality as a segment customized process. **Journal of Marketing**, v. 54, n.4, p.82-104, 2001.

MEUTER, M. L.; OSTROM A. L.; ROUNDTREE, R. I.; BITNER, M. J. Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters. **Journal of Marketing**, v. 64, n. 3, p. 50-64, 2000.

MIGUELES, C. **Pesquisa: por que administradores precisam entender disto?** São Leopoldo: Nova Harmonia, 2003.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analyses**: an expanded sourcebook. California: Sage, 1994.

MOLLER, C. **Logistics concept development**: towards a theory for designing effective systems. 1994 Tese de Doutorado. Universidade Aalborg, Dinamarca, 1994. Disponível em: <<http://www.aub.aau.dk/phd/departament09/phd/moeller-charles01.html>>. Acesso em 20 de abr. 2012.

MONCZKA, R., TRENT, R., HANDFIELD, R. **Purchasing and supply chain management**. 2 ed. Cincinnati: Thomson Learning, 2002.

MORASH, E. A.; LYNCH, D. F. Public policy and global supply chain capabilities and performance: a resource-based view. **Journal of International Marketing**, v. 10, n. 1, p. 25-51, 2002.

NEVES, J.L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 1996.

ONG, H. L.; ANG, B. W.; GOH, T. N.; DENG, C. C. A model for vending machine services in the soft drink industry. **Asia-Pacific Journal of Operational Research**, v. 13, n. 2, p. 209–224, 1996.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

PASQUALE, P. P. **Planejamento estratégico em organizações não governamentais**: um estudo de caso. 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation and research methods**. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.

PÊGO, L. I. **Impactos da estratégia de produto no canal de distribuição**: estudo multicaso sobre o relacionamento entre a indústria avícola e o varejo. 2009. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2009.

PELTON, L. E.; STRUTTON, D.; LUMPKIN, J. R. **Marketing Channels: A Relationship Management Approach**. Boston: McGraw-Hill, 1997.

PERIN, M.G.; SAMPAIO, C.H.; FROEMMING, L.M.S.; LUCE, F.B. Pesquisa Survey em Artigos de Marketing nos ENANPADs da Década de 90. **Revista Interdisciplinar de Marketing** (RIMAR), v. 1, n. 1, p. 44-59, jan/abr. 2002.

PIANA, C. (2007): Vending in Europe Today: Opportunities and Challenges. 2007. Disponível em: <http://www.vending-europe.eu/documents/stats/EVA_EUVend_VendingToday2007.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2012.

QUELCH, J. A.; TAKEUCHI, H. Nonstore marketing: Fast track or slow. **Harvard Business Review**, v. 59, n. 4, p. 75–84, 1981.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSENBLOOM, B. Canais de marketing e distribuição. In: CZINKOTA, M. R. (org.). **Marketing**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 294-323.

ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing**: uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

RUSDANSYAH, A.; TSAO, D. An integrated model of the periodic delivery problems for vending-machine supply chains. **Journal of Food Engineering**, v. 70, p. 421-434, 2005.

SAMPAIO, J.R. A pesquisa qualitativa entre a fenomenologia e o empirismo formal. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo - RAUSP**, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 16-24, abr/jun. 2001.

SEMENIK, R. J.; BAMOSSY, G. J. **Princípios de Marketing**: uma perspectiva global. São Paulo, Makron Books: 1995. 867 p.

SHARMA, A.; GREWAL, D.; LEVY, M. The customer satisfaction/logistics interface. **Journal of Business Logistics**, v. 16, n. 2, p. 1-21, 1995.

SIMONE, A.; HANNAN, P. A pricing strategy to promote low-fat snack choices through vending machines. **American Journal of Public Health**, v. 87, n. 5, p. 849–851, 1997.

SIMS, J. T.; FOSTER, J. R.; WOODSIDE, A. G. **Marketing Channels**: systems and strategies. New York, Harper e Row, Publishers, 1977.

SLONGO, L. A. **Funções de Marketing na distribuição da soja no Rio Grande do Sul: um estudo comparativo entre cooperativas e empresas privadas**. 1983. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1983.

STANK, T.; DAVIS, B.; FUGATE, B. A Strategic Framework for Supply Chain Oriented Logistics. **Journal of Business Logistics**, v. 26, n. 2, p.27-46, 2005.

STERN, L.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. **Marketing channels**. 5 ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1990.

VEY, I. H. **Avaliação de desempenho logístico no serviço ao cliente baseada na teoria da resposta ao item**. 2011. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

VIEIRA, M.M.F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M.M.F.; ZOUAIN, D.M. (org.). **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

WANKE, P. Logística, Gerenciamento de Cadeias de Suprimentos e Organização do Fluxo de Produtos. In: FIGUEIREDO, K. F.; FLEURY, P. F.; WANKE, P. (Org.). **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos**. São Paulo: Atlas, 2003, cap.1.

WHITMER, P. A History of the Soda Vending Machine. 2011. Disponível em: <http://www.ehow.com/facts_6880606_history-soda-vending-machine.html>. Acesso em: 15 abr. 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZIKMUND, W.G. **Princípios da Pesquisa de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

ANEXO A – Ficha de Documentação

Data da entrevista:.....	Código do Entrevistado:.....		
Local da entrevista:.....			
Começo da entrevista:.....	Término:.....	Duração:.....	
Entrevistador:.....			
Cargo do Entrevistado:.....			
Sexo do entrevistado:.....			Idade do entrevistado:.....
Profissão do entrevistado:.....			
Área profissional proveniente:.....			
Trabalha nesta profissão desde:.....			
Formação (área/cidade):.....			
Peculiaridades da entrevista (postura, comportamento, expressão corporal):.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
Síntese da entrevista:.....			
.....			
.....			
.....			

FONTE: Adaptado de Flick 2004.

ANEXO B – Ficha de Controle de Triangulação de Dados

Variável/Aspectos	Entrevistado/Empresa	Fonte Secundária	Fonte Literária

FONTE: Adaptado de Boaro (2006).

ANEXO C – Roteiro de Entrevista

- 1) Há quanto tempo a empresa comercializa seus produtos por meio de máquinas de venda automática (vending machines)?
- 2) Por que a empresa passou a comercializar produtos por meio das *vending machines*?

- Houve planejamento? Foi intuitivo? Foi uma resposta à concorrência?
- 3) A empresa possui máquinas próprias?
 - 3.1) Caso não, por quê?
 - a) Quais as vantagens e desvantagens de não possuir máquinas próprias?
 - b) Qual a tendência em relação à possibilidade da empresa passar a investir na aquisição de máquinas próprias?
 - 3.2) Caso sim:
 - a) Quais as vantagens e as desvantagens de possuir máquinas próprias?
 - b) Qual a tendência em relação ao investimento na aquisição de vendings?
 - c) Como funciona a administração dessas máquinas por parte da empresa, tanto em termos de manutenção quanto em termos de posicionamento estratégico?
- 4) Atualmente, qual o percentual do faturamento total da empresa que corresponde a vendas de produtos por meio de vending machines? E qual a participação percentual sobre o volume total de produtos vendidos?
- 5) Em que locais estão instaladas as vendings que comercializam os produtos da empresa? E por que estão nesses locais?

- 6) A empresa acredita que haverá maior consumo por meio de vending machines a nível nacional nos próximos anos?
- 7) Em relação à estratégia empresarial, de que maneira as vending machines colaboram em sua execução? Qual o papel das máquinas enquanto membro do canal de distribuição dos produtos da empresa?
- Trata-se de uma estratégia voltada à prestação de serviço ao cliente? É uma ferramenta competitiva? É uma maneira de recrudescer as barreiras contra concorrentes e novos entrantes? Trata-se de uma estratégia de fortalecimento da marca?
- 8) Para a empresa o investimento em comercialização via *vending machines* representa um novo negócio ou apenas uma extensão ou criação de canal?
- 9) Por que hoje em dia a empresa investe na comercialização de produtos via máquinas de venda automática?
- 10) Há um ou mais segmentos de mercado específicos que a empresa almeja atingir por meio da comercialização de produtos via vending machines? Quais são eles? Por que esses segmentos?
- 11) Qual a avaliação da empresa em relação ao seu posicionamento estratégico frente a utilização dessas máquinas?
- É positiva? A empresa está satisfeita?
 - A empresa esperava uma resposta diferente (ex: pretendia fortalecer a marca por meio do uso das *vendings*, mas acabou percebendo maior retorno em relação ao serviço a clientes)?
 - A empresa acredita que o retorno ainda não correspondeu à expectativa?
- 12) Em relação aos demais canais de distribuição de produtos da empresa, como se comportam as máquinas de venda automática? Quais as diferenças mais marcantes desse sistema de distribuição em relação aos demais? Você

consegue visualizar as principais diferenças nos fluxos desses canais? Ou eles são similares?

ANEXO D – Protocolo de Pesquisa

1. Visão Geral do Estudo Muticaso

1.1 Tema

Identificar o papel das máquinas de venda automática no contexto da distribuição e comercialização de produtos de conveniência junto a empresas sediadas no território brasileiro.

1.2 Título

O papel das *Vending Machines* no canal de distribuição de empresas brasileiras: um estudo exploratório

1.3 Pressupostos

Sobre o sistema de vendas por *vending machines*, Hehle e Schnedlitz (2011) destacam que o formato de *vending* no varejo, o qual engloba a venda de bens por meio de máquinas de venda automática, tem se tornado cada vez mais importante em um nível prático. Lee (2003) acrescenta que não apenas as empresas voltadas apenas à operação de *vendings*, mas também os fabricantes de produtos diversos reconhecem o forte potencial de mercado deste sistema de varejo, e acabam o utilizando de maneira mais frequente atualmente como um canal de distribuição alternativo em relação à clássica unidade de venda (loja).

No Brasil, percebe-se um momento de forte expansão. Segundo dados apresentados pela Associação Brasileira de Vendas Automáticas (ABVA) na Expovending 2009, principal feira latino-americana de máquinas de venda automática, no ano de 2005 haviam 45000 vending machines instaladas em solo nacional, e, quatro anos mais tarde, em 2009, elas já eram 75000, configurando um crescimento de 66% durante esse período. Outro dado importante que foi apresentado na Expovending 2009 e que corrobora com a afirmativa de que esse setor está ascendendo dentro do cenário econômico brasileiro, revela o aumento gradativo de faturamento que as empresas dedicadas apenas a operar vending

machines obtiveram nos últimos 10 anos. No ano de 2000, o faturamento dessas companhias foi de 157 milhões de reais. Em 2005 girava em torno de 308 milhões, e, em 2009, já havia atingido o patamar de 650 milhões de reais em faturamento por ano.

Por meio da revisão da literatura acerca de assuntos que tratassem sobre *vending machines*, percebeu-se haver uma lacuna em termos de conhecimento científico sobre esse tema, tanto a nível nacional quanto internacional. Logo, unindo os indicativos de importância crescente dessas máquinas no cenário econômico mundial (e mais recentemente no Brasil) à possibilidade de se explorar uma seara de conhecimento relevante para o desenvolvimento da ciência da Administração, decidiu-se por estudar este assunto.

1.4 Problema da Pesquisa

Qual o papel das *vending machines* para empresas fabricantes de produtos de conveniência no Brasil enquanto membro de canal de distribuição?

1.5 Objetivos do Estudo

Os objetivos do presente estudo são os seguintes:

- a) Identificar qual o papel das *vending machines*, enquanto membro de canal de distribuição, para empresas fabricantes de produtos de conveniência no Brasil;
- b) Identificar como, quando e por que as empresas passaram a investir na comercialização de produtos de conveniência via *vending machines*.
- c) Identificar qual o impacto financeiro atual da comercialização via *vending machines* sobre o faturamento das empresas.
- d) identificar se há intenção de ampliação ou retração de investimentos nesse membro de canal.
- e) Identificar se as empresas estão satisfeitas ou não com os resultados obtidos em decorrência da utilização de *vending machines*, considerando projeções elaboradas no momento da realização do investimento nesse membro de canal.
- f) Identificar a estrutura padrão do canal de distribuição de produtos de conveniência no Brasil em que as *vending machines* agem como membros.

1.6 Pessoal Envolvido

Pesquisador: Zeno Batistella Junior

Professor Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo

2 Procedimentos Adotados no Trabalho de Campo

2.1 Aspectos Metodológicos

Trata-se de uma pesquisa exploratória, a qual utiliza como estratégia o estudo multicaso, com 4 unidades de análise

2.2 Unidades de Análise

Empresas que fabricam produtos de conveniência e posteriormente os comercializam por meio de *vending machines* em território nacional.

2.3 Coleta de Dados

Coleta de dados primários realizada por meio de entrevistas com os executivos responsáveis por dirigir, definir estratégias e gerir operações das *vending machines* em cada uma das empresas participantes da pesquisa.

2.4 Fontes de Dados

a) Primários:

- Entrevistas com Executivos;
- Acesso a projetos atuais e futuros das empresas acerca das *vendings*.

b) Secundários:

- Artigos publicados sobre assuntos relativos a *vendings*;
- Documentos públicos sobre a gestão de *vendings* no Brasil;
- Participação em feiras especializadas em máquinas de venda automática;
- Participação em palestras e workshops sobre o assunto.

2.5 Instrumento de Coleta de Dados

a) Dados primários: entrevistas focalizadas, pessoais e individuais, com executivos responsáveis por dirigir, definir estratégias e gerir operações das *vending machines* em cada uma das empresas participantes da pesquisa. Também foi efetuada uma observação direta nas empresa, utilizando o pesquisador como instrumento de observação, de caráter informal e de forma não estruturada e não disfarçada.

b) Dados Secundários: levantamento de junto a fontes internas e externas apresentadas anteriormente.

3 Roteiro da Entrevista

As questões foram elaboradas com base nos aspectos que a investigação buscava desvendar bem como em pressupostos teóricos estudados durante a revisão da literatura.

4 Análise de Dados

A análise e interpretação dos dados será fundamentada na análise de conteúdo, de acordo com os postulados de Bardin (1977). A escolha por esta técnica se justifica, principalmente, porque uma das características da análise de conteúdo é a inferência (tipo de interpretação controlada) que permite conhecer aquilo que está expresso “por trás” das palavras e buscar outras realidades através das mensagens (BARDIN, 1977). Esta característica permite o desenvolvimento de uma análise em profundidade de cada expressão específica de uma pessoa ou de um grupo envolvido num debate tornando possível analisar as entrelinhas e o que está subentendido nas opiniões das pessoas (BOARO, 2006).

A análise de conteúdo utilizada para a análise e interpretação dos dados desta pesquisa observará as etapas de organização do material, de codificação, de categorização, de inferência e de interpretação, as quais serão aplicadas sobre a totalidade das entrevistas em profundidade produzidas durante a fase de coleta de dados no campo. Retoma-se, então, a ideia da triangulação de dados e construção dos resultados de acordo com as diversas fontes de informações utilizadas no desenvolvimento da pesquisa. A Ficha de Controle de Triangulação dos Dados será

de grande valia nesse momento de análise, e auxiliará facilitando a visualização de congruências e incongruências de informações de acordo com a fonte em que as mesmas foram obtidas.