

## Canal de Distribuição: Quem é o Culpado Pelo Atraso na Entrega?

**Pedro Ribeiro de Carvalho – (Mestre, UNIPAC) –pedroribeirodecarvalho@gmail.com**

### Resumo

*Este artigo teve por objetivo pesquisar como os laboratórios e distribuidores de São Paulo estão atendendo as demandas por intermédio do canal de distribuição aos hospitais de Belo Horizonte e região metropolitana. A revisão teórica teve abordagem voltada para o canal de distribuição. Enquanto que a metodologia foi qualitativa com método de estudo de multicaso, o modelo de amostragem foi intencional, não-probabilística, sendo: oito distribuidores e laboratórios e seis hospitais. Para levantamento de dados adotou a técnica de uso de questionário semi-estruturado contido de onze perguntas abertas aplicado via e-mail em responsáveis pelos setores comerciais e suprimentos. A análise e interpretação dos dados buscaram conhecer o nível de relacionamento e os impactos causados pelos atrasos das entregas dos produtos. A conclusão evidenciou que muitas vezes as transportadoras são apontadas pelos distribuidores e laboratórios como as culpadas pelos atrasos nas entregas. No entanto, os hospitais apontam que não negociam os fretes com as transportadoras. Aponta necessidade de aprimoramento do processo no canal de distribuição tanto por parte dos distribuidores como dos laboratórios, uma vez que a satisfação dos clientes no que refere aos prazos de entregas dos produtos não se encontra totalmente preenchida.*

**Palavras-chave:** Canal de Distribuição, Relacionamento, Entrega, Satisfação do Cliente.

### 1. Introdução

O propósito do tema do artigo em forma de pergunta não é para buscar uma resposta específica para a pergunta, mas sim procurar identificar e entender a questão do atraso na entrega a partir do canal de distribuição, preferencialmente no seguimento hospitalar que muitas das vezes não permite atraso devido normalmente seu processo final levar o produto para atender vidas e não máquinas. Entretanto nos tempos atuais, é indiscutível que a excelência no atendimento ao cliente é um dos maiores diferenciais competitivos do mercado e o fator primordial para o aumento das vendas, evolução e perenidade das empresas. Dificilmente existirá empresa estabilizada que prospere e conquiste mercado sem clientes satisfeitos.

Dentro desse pressuposto o objetivo do estudo é investigar como o canal de distribuição é adotado pelos distribuidores e laboratórios de São Paulo para atender a demanda dos clientes (hospitais) de Belo Horizonte e região metropolitana de Minas Gerais. O volume de negociação na área hospitalar envolvendo a vinda de produtos de São Paulo para Belo Horizonte e região torna-se cada vez mais relevante, pois, diante da diferença de impostos cobrados pelos estados como ICMS, os hospitais acabam optando como saída para a redução de custos à negociação em outros estados que se beneficiam de maiores incentivos fiscais, possibilitando maior competitividade nas vendas.

Portanto, a gestão é importantíssima para conseguir identificar as necessidades dos clientes e atende-las criando valor. A rede é composta por elos que deverão ser interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para o cliente final na hora e no lugar certo (STERN *ET AL*, 1996). Ou seja, laboratório > distribuidor > transportador > cliente, porém, muitas vezes essa ligação obtém interrupção

antes de alcançar o cliente final acarretando insatisfaco, enfraquecimento ou até mesmo rompimento do relacionamento de compra e venda. Elos importantes para alcance da satisfaco final do cliente não são colocados como fator diretamente ligado ao processo, é o caso das empresas de transportes, quando contratada pelo fabricante ou distribuidor a atividade pelo cumprimento do processo do canal de distribuico passa ser dependente e não independente como aponta alguns autores. Diante disso, procura-se responder as seguintes questões: (1) Quem é o culpado pelo atraso nas entregas, o fornecedor ou a transportadora? (2) Qual o relacionamento existente pós-venda? (3) Quais aspectos devem ser considerados por ambas as partes para um relacionamento duradouro?

A gestão de canal de distribuico e logística parte da premissa que vários tipos de transportes podem ser feitos para atender a demanda do cliente, os mais adotados são: ferroviário, rodoviário, aquaviário, dutoviário e aeroviário. No entanto, empresas como de transportes, financeiras, informáticas dentre outras não são consideradas como parte integrante do canal, são denominadas como auxiliares ou facilitadoras (ROSEBLOOM, 2002). Entretanto vale ressaltar que empresas que não fazem parte diretamente do canal, podem satisfazer ou não o cliente final.

De certa forma manter estoques exige considerável investimento do capital. Mantê-los também proporciona risco pelo motivo de obsolescência ou deterioraco, assim como ocupam espaço que muitas vezes podem ser valiosos. No entanto, propiciam seguranca em cenários complexos e instáveis, e quando um determinado projeto fica parado por falta de um item ou um cliente procura um concorrente pelo motivo de falta de estoque, o valor do estoque parece inquestionável. Por causa disso, esse é o dilema que a gestor de estoque precisa administrar.

A gestão de estoque de medicamentos e materiais hospitalares é de grande complexidade. Qualquer problema que ocorre no fluxo da cadeia de suprimento pode acarretar graves conseqncias aos clientes, ou seja, aos pacientes. A ao dos componentes dessa cadeia ou canal: fabricantes – distribuidores – hospitais requerem integrao, a fim de proporcionar um grau de atendimento que satisfaça as necessidades dos consumidores finais.

Para isso torna-se necessário a disponibilizao dos produtos demandados para os procedimentos médicos no tempo e na quantidade certa, porém, alinhado a estrutura financeira da instituio de modo não comprometer o capital de giro da empresa com altos ativos de estoques parados.

## 2. Canais de Distribuico

Canais de distribuico ou de *marketing* podem ser definidos como um composto de organizaes interdependentes ligadas no processo de tornar o serviço ou produto disponível para o cliente (Stern *et al*, 1996). Ou seja, é uma rede interligada que proporciona a criao de valor para o consumidor final, de maneira entrega-lo o produto ou serviço no momento, lugar e na quantidade certa.

Já para Cobra (1993), canal de distribuico é o fluxo e caminho de disponibilizao de um bem ou produto, desde a sua área de produo até o cliente final, podendo ser composto apenas pela própria capacidade de vendas da empresa, como contemplar a ao de intermediários como: atacadistas, representantes, distribuidores, varejistas, etc. Ou seja, o canal de distribuico pode propiciar aumento do *market share* (participao de mercado e potencial de vendas).

Para Las Casas (1999) canal de distribuico não inclui somente os diversos caminhos que o produto ou bem tem para sair do fabricante e chegar ao consumidor, envolvem também as decisões de transporte, armazenagem, localizao de depósitos, filiais, inventários, processamento de pedidos, dentre outros. Ou seja, inclui todas as atividades interligadas com a transferência física do produto ou bem que pode acarretar uma insatisfaco ao cliente, principalmente de atraso na entrega.

Nesse mesmo sentido Levitt (1990) aponta que o propósito de uma companhia é desenvolver e manter seus clientes, despendendo de tempo e recursos, ofertando produtos e serviços que sejam reconhecidos e aceitos pelos clientes como detentores de valor, proporcionando-lhes satisfação e fidelização.

Para Rosebloom (2002), a variável distribuição do composto mercadológico é construída pela estratégia de canal de distribuição e da logística. A estratégia de canal compreende que a organização é responsável pelo alcance das metas de distribuição da empresa. Já a gestão logística é responsável pela disponibilização do produto no canal de *marketing*, no momento e no lugar correto.

Nessa linha Stern *et al* (1996) apontam que os objetivos do canal variam conforme as especificidades do produto correlacionado com as fraquezas e agilidades dos diversos tipos possíveis de intermediários. O sistema de distribuição adequado somente pode ser implementado se houver idéia clara do que pretende transportar e de que tipo de cliente deseja atingir.

Distribuir bens ou serviços envolve levar os produtos até os clientes de maneira eficiente e eficaz. Os gestores de marketing devem tornar os produtos disponíveis para os consumidores, quando e onde eles querem comprá-los, a fim de criar trocas que ofereçam valor (CHURCHILL E PETER, 2000).

Partindo desse pressuposto Kotler e Armstrong (2003), apontam que no canal de distribuição os intermediários devem ser claramente definidos e identificados, terão responsabilidades pela execução do processo de distribuição. A classificação mais adotada é: Fabricante – Consumidor, Fabricante – varejista – consumidor, Fabricante – atacadista – distribuidor – varejista – consumidor, Fabricante – representante ou sessão de vendas – distribuidor – consumidor.

Nesse sentido Las Casas (1999), aponta que um canal de distribuição exige a realização de muitas tarefas ou funções, ou podem ser divididas em três categorias: transacional, facilitação e logística. Também pontua cinco tipos de canais de distribuição: 1) Dual adota o uso de dois ou mais canais de distribuição para fornecer o mesmo produto básico. 2) Exclusiva utiliza a maneira de distribuição em que o fabricante vende por intermédio de um só atacadista ou varejista em uma determinada área específica do mercado alvo da empresa. 3) Distribuição física é o processo de lidar com os pedidos, armazenar e transportar os produtos de modo atender o cliente com eficiência. 4) Distribuição intensiva a qual o fabricante vende o produto para o maior número de consumidores possíveis por canais mais longos. 5) Distribuição seletiva o fabricante vende para determinado mercado selecionando seus distribuidores adotando certos critérios.

No entanto, o processo de distribuição ocorre modificação de acordo com o tipo de produto ou serviço que está sendo tratado, desempenha variações de funções e atividades básicas independente do arranjo de canal. Ocorre um fluxo de bens, serviços, informações, responsabilidades e recursos financeiros que envolvem o fabricante, os intermediários e o cliente final.

Dentre as contribuições que o processo de canal de distribuição pode proporcionar de satisfação para o consumidor, Semenik e Bamossi (1995), destacam os seguintes: fornecimento de mix de produtos almejado pelo cliente; reduzir o custo de distribuição, inclusive de transportes; ser um meio de comunicação entre vendas e compras; controlar a qualidade e troca; proporcionar serviços de qualidade no ato da venda e pós-venda; movimentar as mercadorias e localiza-las fisicamente para conveniência dos clientes.

Entretanto outras organizações também fazem parte do processo de distribuição, porém não são consideradas como integrantes do canal, por não desempenharem de forma direta as funções de negociação e de propriedade, recebe assim a denominação de suporte

auxiliar ou facilitador (ROSEBLOOM, 2002). São as companhias de transportes, financeiras, informáticas, etc.

Segundo Churchill e Peter (2000), para que exista agregação de valor para o cliente o produto ou serviço tem que ser colocado à disposição no momento e no lugar certo de modo preencher o atendimento de seus desejos, expectativas e necessidades esperada. A decisão sobre ter frota própria, ou usar serviços de terceiros, é estrategicamente decisão de suma importância para atender bem o cliente por meio do transporte do produto.

A grande ênfase dada nos dias de hoje pelas empresas, principalmente as maiores, parte da premissa de terceirizar os serviços de transportes, pois, nesse sentido visam aumentar a rentabilidade, porém, pode perder em longo prazo, caso os clientes não receberem as encomendas no tempo e no destino certo.

### **3. Metodologia de pesquisa**

A metodologia adotada no artigo foi qualitativa com estudo de multicaso. Essa estrutura metodológica foi utilizada devido à maneira de organização dos diferentes agentes atuando na distribuição e recepção de produtos vindos de distribuidores e laboratórios de São Paulo para hospitais de Belo Horizonte e região e devido à complexidade observada na comercialização e distribuição nesse segmento. Para Yin (1994), complexidade significa maior detalhamento das relações existentes entre companhias e as relações com o meio ambiente. Nesse sentido, foram analisadas as variáveis envolvidas no processo do canal de distribuição, bem como a identificação de como os distribuidores e laboratórios estão atendendo seus clientes (hospitais).

O modelo de amostragem foi intencional, não-probabilística. Foram escolhidos 4 laboratórios e 4 grandes distribuidores de São Paulo, também 6 grandes hospitais de Belo Horizonte e região metropolitana de Minas Gerais.

Nesse sentido buscou analisar as formas de relacionamentos de cada um, com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre o assunto a fim de explicar os fatos e fenômenos observados (MATTAR, 1996).

Entretanto para isso foi enviado por e-mail questionário semi-estruturado com onze perguntas abertas para responsável comercial dos distribuidores e laboratórios. Com pequenas adequações nas perguntas foi encaminhado também para o responsável do setor de suprimentos dos hospitais.

Desse modo, delimitou em prol de alcançar as respostas que tange a busca do objetivo do estudo e conhecer por meio da pesquisa o nível de relacionamento existente entre os distribuidores e laboratórios com os hospitais. Portanto, a seguir os dados colhidos com a aplicação dos questionários.

### **4. Apresentação e Análise dos Resultados**

Para coleta de dados adotou a técnica de aplicação de questionário semi-estruturado, a análise e interpretação partiu do pressuposto da tabulação dos resultados em forma de quadro, conforme demonstrado a seguir.

Quadro 1 – Dados questionados aos agentes do canal de distribuição (Distribuidores e Laboratórios)

Ordem	Perguntas
Questão 1	Quais são os principais clientes (hospitais) de Belo Horizonte e região metropolitana?
Questão 2	Qual a frequência das vendas?
Questão 3	As entregas são efetuadas dentro dos prazos pré-estabelecidos?
Questão 4	Caso não: quantos dias em média atrasam?
Questão 5	Quais medidas são tomadas quando ocorre reclamação pelo atraso nas entregas?
Questão 6	Qual a avaliação faz quanto ao atendimento da transportadora?
Questão 7	Na compra com frete CIF (incluso) ocorrer atraso na entrega, o hospital ligar pedindo explicação, o que é sugerido para resolução?
Questão 8	Afinal quando ocorre atraso na entrega, de quem é a culpa?
Questão 9	Na sua avaliação os hospitais perdem dinheiro com compras de urgência devido atrasos nas entregas?
Questão 10	Qual o relacionamento existente pós-vendas?
Questão 11	Quais aspectos devem ser considerados por ambas as partes para um relacionamento duradouro?

Baseado nas respostas obtidas dos distribuidores e laboratórios, a questão 1 apontou como os principais clientes de Belo Horizonte e região metropolitana o seguinte, para o segmento privado: Hospital Biocor Instituto, Felício Rocho, Instituto Materno Infantil, Life Center, Mater Dei, Semper, Socor e Vera Cruz. Já para o segmento público: Hospital Baleia, Rede Femig, Ipsemg e Santa Casa.

Na questão 2, 75% das respostas apontaram como frequência mensal as vendas no setor privado, já 25% respondeu que depende da demanda de cada um. Para o setor público 100% disseram que depende do processo de compra. Ex. Pregões, licitações e tomadas de preços.

Analisando a questão 4 nota-se que três distribuidores responderam que as entregas são efetuadas dentro do prazo combinado, já um informou que nem sempre ocorre dentro do prazo pré-estabelecido. No entanto, 100% dos laboratórios disseram ter problemas de cumprir os prazos pré-estabelecidos e que em média atrasam 5 dias.

As medidas que os laboratórios adotam para sanar os problemas causados pelos atrasos nas entregas são: 1ª) consultar no programa da empresa se o produto já foi faturado. 2ª) verificar possibilidade de emprestar o produto até chegada da compra. 3ª) Se já foi faturado informar o número da nota fiscal e da transportadora para o cliente entrar em contato e cobrar agilidade na entrega, pois, na maioria das vezes os atrasos ocorrem devidos o processo de transporte ser lento. Enquanto que o distribuidor que apontou que às vezes as entregas não acontecem dentro do prazo, informou que a falta do produto em estoque e a demora da transportadora para completar carga acabam sendo o fator chave do atraso, ainda apontou que para solucionar o problema tenta renegociar novo prazo.

Tanto os laboratórios como os distribuidores disseram que as avaliações sobre o atendimento das transportadoras são péssimas, pois, cada dia demora mais para entregar os produtos para os clientes. Informaram ainda que algumas transportadoras maiores repassem os fretes com preços mais baixos para empresas de transportes menores.

Na avaliação dos laboratórios e dos distribuidores a culpa pelo atraso na entrega é de quem realizou a venda, mesmo acontecendo devido o transporte terceirizado o cliente não deverá ser penalizado.

Na avaliação dos laboratórios os hospitais perdem dinheiro com a compra de urgência, mas, salientou que quase sempre solucionam os atrasos com empréstimos de outros hospitais. Já na avaliação dos distribuidores os hospitais podem perder um pouco em preços, mas, ganham em benefícios por serem atendidos com mais rapidez.

Na questão 10, os distribuidores pontuaram que o relacionamento pós-vendas às vezes deixa a desejar, pois, devido ser de outro estado fica muito oneroso ter vendedores visitando constantemente. Já dois laboratórios disseram investir em representantes no estado de Minas Gerais, estão sempre em contato com os hospitais, fazendo visitas aos compradores e médicos.

No entanto, um laboratório informou que a pós-vendas torna-se cada vez estratégico para a parceria ao longo tempo, pois, o relacionamento fica mais próximo e em seus treinamentos seus funcionários são educados a conceder soluções e não tirar pedidos. Por último um laboratório destacou a importância da pós-vendas, mas, em sua opinião tem deixado a desejar, pois, as pressões para cobrir metas sempre mais elásticas comprometem o processo.

Os aspectos considerados por dois laboratórios e um distribuidor para um relacionamento duradouro decorrem da parceria existente entre ambas as partes, com transparência e comprometimento. Já para dois laboratórios os hospitais deverão ter uma margem de segurança maior em seu estoque, pois, assim possibilitaria aguardar um tempo maior para receber o produto evitando ocorrências de descontentamento no relacionamento. Por último três distribuidores pontuaram que mesmo não tendo pessoas externas trabalhando na pós-vendas, os relacionamentos com os hospitais são considerados ótimos, pois, direcionam esforços para um bom atendimento de *telemarketing* com pessoas treinadas e preparadas para atender bem os clientes.

Quadro 2 – Dados questionados aos agentes do canal de distribuição (Hospitais)

Ordem	Perguntas
Questão 1	Quais são os principais fornecedores (distribuidores e laboratórios) de São Paulo?
Questão 2	Qual a frequência das compras?
Questão 3	As entregas são efetuadas dentro dos prazos pré-estabelecidos?
Questão 4	Caso não: quantos dias em média atrasam?
Questão 5	O hospital já descredenciou algum fornecedor devido atrasos nas entregas? Existem critérios?
Questão 6	Qual a avaliação o hospital faz correlacionando os atendimentos (distribuidores/laboratórios e transportadora)?
Questão 7	Na compra com frete CIF (incluso) ocorrer atraso na entrega, o hospital ligar pedindo explicação, o que é argumentado pelo fornecedor?
Questão 8	Afinal quando ocorre atraso na entrega, de quem é a culpa?
Questão 9	Na sua avaliação os hospitais perdem dinheiro com compras de urgência devido atrasos nas entregas?
Questão 10	Qual o relacionamento existente pós-vendas?
Questão 11	Quais aspectos devem ser considerados por ambas as partes para um relacionamento duradouro?

Observa-se na questão 1 que os principais clientes de São Paulo no quadro de cadastro dos hospitais, são: Laboratórios (Baxter, Aventis, Cristália, Aster, Antibióticos do Brasil, Fresenius, Eurofarma, Embramed, União Química, B Braun, Nestlé, Abbott e Johnson & Johnson). Dos relacionados acima quatro fazem parte dos respondentes ao questionário. Distribuidores (Macromed, Rimed, Servimed, Cirúrgica Fernandes, Drugmed, Centermed, BSB Distribuidora, Cirúrgica São José e Medi House). Desses quatro responderam as

perguntas do questionário. 33,34% dos hospitais pontuaram que as compras são quinzenais ou mensais, já 66,66% responderam que as frequências das compras dependem da demanda e são baseadas na curva ABC e no ponto de ressuprimento.

No que tange as entregas 50% dos hospitais apontaram que nem sempre chegam aos prazos pré-estabelecidos por parte dos laboratórios e distribuidores, variando atrasos de 3 á 7 dias, inclusive acarretando gargalos com compras de urgências, já 50% informaram que ocorrem atrasos não frequentes na maioria das vezes por falta de produto no laboratório, e com os distribuidores não tem tido problemas.

Todos os hospitais confirmaram já ter descredenciado fornecedor devido falta de comprometimento nas entregas, alguns disseram que os critérios são bem flexíveis, concedendo até três oportunidades para o infrator na mesma penalidade, no entanto, quatro hospitais penalizam com suspensão da compra por um tempo determinado, outros dois são mais rigorosos chegando a desativar o cadastro.

Na questão 6 a avaliação efetuada por 83,33% dos hospitais direciona que na maioria das vezes os laboratórios não se responsabilizam por atrasos e transferem a responsabilidade para as transportadoras, que nas negociações nem se quer são mencionadas. Já no que tange aos distribuidores, os atrasos não são com frequências, pois, a maioria trabalha em média de 24 á 48 horas para efetuarem as entregas de São Paulo para Minas Gerais.

No entanto, um hospital avaliou a correlação do atendimento pontuando variáveis como: prazos, assistência (relacionamento/acessibilidade), retorno das reclamações, compromisso, apresentação dos produtos e veracidade das informações. Não divulgou diretamente se ocorrem atrasos.

Os hospitais apontaram que na maioria das vezes que ocorrem atrasos nas entregas e ligam pedindo previsão ou explicação, as justificativas são as mesmas, que deve ter ocorrido um imprevisto, está a caminho, pode ligar para a transportadora ou vamos monitorar e retornar.

Portanto, no quesito quando ocorrem atrasos nas entregas, 50% dos questionados responderam que a culpa é do fornecedor, pois o prazo de entrega acordado deve ser cumprido sem pontuar as transportadoras como culpadas, pois, na negociação da compra o frete aparece como incluso e não ocorre uma negociação à parte com a transportadora.

Já para os outros 50% deve ser avaliado caso a caso, devido ocorrências diversificadas. Na maioria das vezes os atrasos nas entregas propiciam compra de urgência gerando perda financeira de até 70%, pois, são compras sem programações por não ter tempo hábil para negociação e por não poder esperar a entrega de um outro fornecedor que tenha melhores condições comerciais, por exemplo, de São Paulo que proporciona melhores preços por causa de incentivos fiscais melhores do que Minas Gerais, além de gerar também grandes transtornos.

No entanto, no que refere ao relacionamento existente pós-vendas, 50% dos hospitais argüiram que praticamente não existe, pois, os distribuidores e laboratórios no seguimento hospitalar focam mais as vendas, deixando a desejar a pós-vendas. Para 50% recebem visitas de representantes dos laboratórios e de alguns distribuidores no setor de compras e almoxarifado como também contato via telefone.

Porém quanto aos aspectos considerados para um relacionamento duradouro 100% dos hospitais pontuaram a parceria como forma ideal acompanhada de comprometimento, fidelização, respeito, cordialidade, transparência nas negociações, honestidade, cumprimento e segurança de ambas as partes, em prol de satisfazer o cliente final.

## **5. Considerações Finais**

Este artigo analisou diferentes aspectos a fim de buscar entender e identificar a questão do atraso na entrega a partir do canal de distribuição no segmento hospitalar.

Delineou em prol de compreender como o canal de distribuicao e adotado por distribuidores e laboratorios de Sao Paulo no que tange atender as demandas dos hospitais de Belo Horizonte e regioao.

Dentro dessa linha notou-se que o elo da cadeia de distribuicao composto pela variavel (transporte) e pontuada por alguns autores como parte independente, poroem observa-se que, diante do estudo que esse elo faz parte diretamente do processo de composicao da cadeia de distribuicao que inicia na industria fabricante e termina no consumidor final, portanto, deveria ser parte dependente do processo do canal de distribuicao, pois, a falha nessa variavel afeta toda a rede, atingindo a satisfacao do cliente final.

Nesse sentido Rosebloom (2002), reforca que outras organizacoes tambem fazem parte do processo de distribuicao, poroem nao sao consideradas como integrantes do canal, por nao desempenharem de forma direta as funcoes de negociacao e de propriedade, recebe assim a denominacao de suporte auxiliar ou facilitador, sao as companhias de transportes, financeiras, informaticas, etc.

Portanto, constatou-se grande complexidade da gestao do canal de distribuicao envolvendo distribuidores, laboratorios e hospitais, na qual a eficiencia depende de relacionamento eficiente e comprometimento no sentido de parceria ganha-ganha entre ambas as partes.

Diante disso, procurou-se responder as seguintes questoes: (1) Quem e o culpado pelo atraso nas entregas, o fornecedor ou a transportadora? Dentro da linha investigada pode concluir que tanto para os distribuidores, laboratorios ou hospitais a culpa pelo atraso nas entregas sao do fornecedor que efetuou a venda, houve apontamento por alguns questionados que a culpa e da transportadora por demorar completar carga, no entanto, vale ressaltar que os distribuidores e laboratorios sao os responsaveis por atender seu cliente, pois, sao eles os parceiros dos hospitais e nao havendo esse comprometimento o descredenciamento ou suspensao como penalizacao ficou evidenciado pela parte contratante. Ou seja, dificilmente existira empresa estabilizada que prospere e conquiste mercado sem clientes satisfeitos.

(2) Qual o relacionamento existente pos-venda? Os distribuidores pontuaram que o relacionamento pos-vendas as vezes deixa a desejar. Ja laboratorios disseram investir em representantes no estado de Minas Gerais, e cada vez mais foca estrategicamente a parceria ao longo tempo, no entanto nota-se que a importancia da pos-vendas para alguns tem deixado a desejar, pois, as pressoes para cobrir metas sempre mais elasticas comprometem o processo tornando-os mais focados a tirar pedidos ao invés de trabalhar em prol do pos-pedido.

(3) Quais aspectos devem ser considerados por ambas as partes para um relacionamento duradouro? Mesmo levando em consideracao que ambas as partes focam o relacionamento duradouro por intermedio da parceria como forma ideal acompanhada de comprometimento, fidelizacao, respeito, cordialidade, transparencia nas negociacoes, honestidade, cumprimento e seguranga de ambas as partes, em prol de satisfazer o cliente final, notou-se por parte de alguns laboratorios a confirmacao do foco em vendas ao invés da pos-vendas, pois, evidenciaram a intencao de mostrar para os hospitais o foco de aumentar os estoques como forma de transferir a responsabilidade pelos atrasos nas entregas.

Outro ponto de contraste na maneira de trabalhar o relacionamento com os hospitais entre os distribuidores e laboratorios tange ao *telemarketing* que aparece como ponto crucial para os distribuidores enquanto que a utilizacao dessa ferramenta nao aparece na mesma proporcao para os laboratorios. Os atrasos menores nas entregas pelos distribuidores do que os laboratorios proporcionam a possibilidade de trabalhar menos os representantes ou vendedores externos, ja os laboratorios com atrasos maiores tendem a investir mais em pessoas externas e menos em *telemarketing*.

Portanto, conclui-se que fica evidenciada a necessidade de aprimoramento do processo no canal de distribuicao tanto por parte dos distribuidores como dos laboratorios,

uma vez que a satisfacao dos clientes no que refere aos prazos de entregas dos produtos não se encontra totalmente preenchida.

No que tange as limitacoes de ordem metodologica, em virtude de a pesquisa ser qualitativa fundamentada em estudo de multicaso voltada para seguimento hospitalar fica como limitacao à extrapolacao dos resultados para outras organizacoes de outros seguimentos e de outras regioes do Brasil. Por outro lado em termos de sugestoes para estudos futuros, pode-se pensar em uma ampliao dessa pesquisa, de maneira a realizar estudo similar junto a outras organizacoes ou seguimentos. Inclusive pautando mais profundamente a variavel (transporte) que foi abordada nesse estudo com parametro independente no atraso da entrega no processo de canal de distribuicao, uma vez levantada à hipotese dessa variavel ser dependente de modo a complementar a perspectiva aqui apresentada.

### 3. Referencias

- CHURCHIL, G. A. JR.; PETER, P. J. Marketing: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COBRA, M. H. N. Marketing competitivo: uma abordagem estrategica. São Paulo: Atlas, 1993.
- LAS CASAS, A. L. Administracao de vendas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- LEVITT, T. A imagem de marketing. São Paulo: Atlas, 1990.
- MATAR, F. N. Pesquisa de marketing. v. 1 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Principios de marketing. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- ROSEBLOOM, B. Canais de marketing: uma visao gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.
- SEMENIK, R. T.; BAMOSSY, J. J. Principios de marketing: uma perspectiva global. São Paulo: Makron Books, 1995.
- STERN, L.; et al.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. Marketing channels. 5. ed. Prentice Hall, 1996.
- YIN, R. K. *Discovering the future of the case study method in evaluation research*. Evaluation Practice, 1994.