



Hortifruti Hortmanos: sistemas de entrega em xeque.

Michel de Melo Félix

Tecnólogo em Logística – Faculdade Bilac de São José dos Campos

melo.dcta@gmail.com

Rafael de Paula Santos

Tecnólogo em Logística – Faculdade Bilac de São José dos Campos

rafaelpaulasantos@yahoo.com.br

Israel Rosa de Pontes

Tecnólogo em Logística – Faculdade Bilac de São José dos Campos

israeldepontes@gmail.com

Lucas Moreno Leoncio

Tecnólogo em Logística – Faculdade Bilac de São José dos Campos

lucasleoncio2013@gmail.com

Melissa Lucchi

Doutoranda e Profa. da Faculdade Bilac de São José dos Campos

mluchi@gmail.com

Caso de Ensino

Resumo: Este caso de ensino foca o conflito envolvendo a estrutura de canais de distribuição da empresa Hortifruti HortManos, localizada em São José dos Campos (SJC), São Paulo (SP). Em junho de 2014, nove meses após o início das operações, os sócios-proprietários precisam resolver se a Empresa fecha a loja física e investe somente nas entregas ou mantém a loja e as entregas. Os nomes dos personagens e os números citados no caso são reais e verídicos. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas individuais semiestruturadas realizadas com os três sócios-proprietários da Empresa em fevereiro de 2015. Este caso tem como objetivo de aprendizagem proporcionar uma discussão sobre alternativas para o crescimento de uma empresa brasileira de pequeno porte a partir de ajustes na estratégia e nas estruturas de canais de distribuição, por meio do fornecimento de informações que permitam ao aluno analisar o processo de formação e gerenciamento dos mesmos. O caso pode ser utilizado em cursos de graduação em Administração e Tecnólogo em Logística nas seguintes disciplinas: Canais de Distribuição; Canais de Suprimentos; Marketing; Planejamento Estratégico; Transporte; Tomada de Decisão.

Palavras-chave: planejamento estratégico; canais de distribuição; transporte; conflitos; tomada de decisão.



1. Introdução.

Em junho de 2014, com um investimento inicial de R\$ 16 mil e com apenas três funcionários, os sócios e irmãos Rafael de Paula Santos, 23 anos, Renan de Paula Santos, 21, e Rodrigo Junio dos Santos, 24, criaram a HortManos, empresa no ramo de Hortifruti localizada no bairro Vila Industrial, município de São José dos Campos (SJC), São Paulo (SP).

Em princípio, a estratégia consistia em atender clientes na loja física e fornecer frutas, legumes e hortaliças frescas como: alface; couve; batata; cenoura; cebola; tomate; laranja; melancia; morango; limão, entre outros, no local, assim como distribuí-los por meio de sistema *delivery* a restaurantes, pizzarias, lanchonetes, *buffets*, doceiras e padarias de SJC.

Como métodos de divulgação inicial da HortManos, os três irmãos utilizaram redes sociais (Facebook, Twitter) e aplicativos para celulares (Whatsapp), além de métodos convencionais como panfletagem, entrega de cartão e realização de visitas a possíveis consumidores.

Os produtos oferecidos pela HortManos são escolhidos semanalmente por um dos sócios. A compra de frutas e legumes é feita na CEAGESP (Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo), localizada em SJC, SP, que possui grande oferta e diversidade de produtos. Os alimentos folhosos (alface, rúcula, agrião, couve) são adquiridos de agricultores da Região do Vale do Paraíba, SP.

Em janeiro de 2015, a HortManos já contava com um público fiel inicial, atendendo na loja física mais de 100 pessoas por mês, o que correspondia a 30% do lucro mensal total, além de fazer entregas a pizzarias, restaurantes e *buffets* em SJC, SP. Em março de 2015, com nove meses de funcionamento, a HortManos se vê em um conflito interno. Os sócios devem decidir qual rumo tomar para alavancar o crescimento da Empresa.

Com 70% do lucro obtido somente por meio de entregas (*delivery*), a Empresa precisa decidir se compensa financeiramente manter a loja física e arcar com gastos mensais de aluguel, água e luz ou buscar crescimento focando apenas no segmento de entregas, que já possui 18 clientes fixos, entre padarias, doceiras, lanchonetes, restaurantes e pizzarias. Rafael Renan e Rodrigo devem manter a loja física ou contratar alguém para permanecer na loja, enquanto os sócios fecham parcerias com outras empresas? É preferível trabalhar apenas com o sistema *delivery*? Como funcionaria o estoque, nesse caso? E os custos com frete, quem pagaria? Os sócios devem chegar a um consenso, a fim de que não haja conflitos na empresa familiar e tomem aquela que visualizam ser a melhor decisão possível para o negócio.

2. História da Empresa

No ano de 2012, Rafael, ex-funcionário de feira livre em SJC, comprou um veículo Fiorino usado. Com sete anos de experiência nesse ramo, começou a pensar em abrir o próprio negócio, utilizando o automóvel para os fretes. Após conversas com os irmãos Rodrigo e Renan, hoje sócios, o interesse aumentou e as primeiras ideias começaram a surgir: de imediato pensaram em abrir um hortifruti (loja física) em um ponto estratégico na cidade de SJC, oferecendo aos clientes produtos de qualidade, com variedade e preço baixo. Assim que os negócios expandissem, poderiam também vender os produtos por meio de sistema *delivery* para clientes comerciais, buscando o reconhecimento do nome HortManos na cidade.

Rodrigo, Rafael e Renan iniciaram no ramo de alimentação com apenas 15 anos de idade, trabalhando no restaurante Lucio's, localizado no bairro Bosque dos Eucaliptos, zona sul de SJC. Nesse estabelecimento eles exerceram as funções de atendente, comprador, chapeiro, além de realizarem a limpeza e a conservação do local. Rodrigo permaneceu por dez meses no estabelecimento. Após a experiência, trabalhou por cinco anos como vendedor de legumes e verduras em feiras livres na cidade. Já com bastante experiência no ramo de hortifruti, foi contratado para atuar nesse setor em uma das maiores redes de supermercados no Brasil e no mundo: o Walmart, local em que ficou cerca de um ano e meio.

Rafael, 23 anos, permaneceu no restaurante durante um ano. Aos 16 anos de idade começou a trabalhar em feiras livres da cidade de SJC e permaneceu nesse setor até abrir o próprio negócio junto com os irmãos em junho de 2014. Já Renan, 21 anos, permaneceu no Lucio's por quatro anos. Depois desse prazo serviu a Aeronáutica, durante um ano (período obrigatório), na base militar localizada em SJC. Dispensado, juntou-se aos irmãos, abraçando a ideia de abrir o hortifruti.

No primeiro semestre de 2014, Rafael, Renan e Rodrigo decidem inaugurar o hortifruti HortManos. O primeiro desafio dos sócios era a escolha do local para a instalação da loja física. Depois de muita pesquisa, foi decidido pelo bairro Vila Industrial. Hoje a loja fica situada à Rua Doutor Adhemar Figueiredo Lira, 401, Vila Industrial, SJC, SP, 12220-470. Os irmãos visualizaram no bairro a facilidade de acesso ao principal fornecedor, a CEAGESP, onde, três vezes por semana, um dos sócios vai pessoalmente escolher frutas e legumes para abastecer a loja e revender aos clientes.

A escolha pela CEAGESP se deu pelo fato da diversidade de produtos e dos preços variáveis (no local existe grande concorrência), garantindo à Empresa uma redução de 10% nos gastos com frete. Se os sócios tivessem que ir todas as segundas, quartas e sexta-feiras até o município de Mogi das Cruzes, SP, ou ao município de Suzano, SP, fazer as compras direto com os produtores, e ainda manter o contato direto com o fornecedor, o custo seria muito mais alto e poderia inviabilizar o negócio.

A CEAGESP não é a única fornecedora da HortManos. Os sócios vêm investindo em plantação de laranja, alface, abóbora e mandioca na chácara da família, localizada no bairro Capão Grosso, zona leste de SJC. A aquisição de alimentos folhosos (alface, rúcula, agrião, couve, taioba, entre outros) é feita diretamente com três produtores rurais da Região do Vale do Paraíba, porém a maior demanda de compra (70%) continua sendo via CEAGESP.

A desvantagem da HortManos estar localizada à Rua Doutor Adhemar Figueiredo Lira, Vila Industrial, é a realização de uma feira livre semanal no local, além do fato de, a dois quilômetros, funcionar um grande atacadista, fortes concorrentes da Empresa. Esses fatores, porém, não desanimaram os sócios!

O início foi fantástico e empolgante! Com o carisma e o bom atendimento dos três irmãos (os únicos funcionários do local), a HortManos conquistou um público fiel. A qualidade dos produtos chamou a atenção de moradores da redondeza e a Empresa contava, já no primeiro mês de funcionamento, com oito clientes comerciais. No segundo mês esse número subiu para 14 e a cada mês novos clientes vinham comprar no estabelecimento. Nos primeiros três meses, a HortManos conseguiu um lucro que variava de 25% a 45% nos produtos comercializados.

Buscando expandir o nome HortManos e aproveitando o crescimento da Internet, em julho de 2014, os irmãos Rafael, Renan e Rodrigo usaram redes sociais (Facebook, Twitter) e aplicativos de celulares (Whatsapp) para atingir mais pessoas. Assim, com anúncios de promoções e informações sobre verduras, legumes e frutas, a Empresa passou de 20 seguidores em julho de 2014 para 100 em dezembro do mesmo ano no Facebook. Além da intensa troca de informações entre os interessados sobre produtos, preços, facilidades de pagamentos ou sobre a Empresa, e a ideia de entregas em domicílio sem custos adicionais começou a atrair parcerias do ramo alimentício.

Segundo pesquisa feita com os clientes no período de agosto de 2014 a dezembro de 2014 na loja física por meio de questionário fechado entregue pessoalmente, perguntou-se a 150 pessoas entre 28 e 50 anos se elas voltariam a comprar na HortManos, no que 90% disseram que sim, apontando os seguintes motivos: qualidade dos produtos (35%); preço (20%); localização da Empresa (20%) e atendimento de funcionários (25%).

No final de 2014, com mais de 25 clientes comerciais em SJC, entre pizzarias, marmitarias, doceiras, lanchonetes, *buffets*, restaurantes e um movimento em torno de 150 a 200 consumidores mensais indo até a loja física, a renda mensal atingia uma média de R\$ 7

mil. A Tabela 1 apresenta a quantidade de produtos comprados e vendidos por meio de sistema *delivery* no período de dezembro de 2014 a fevereiro de 2015, quando a HortManos já possuía uma carteira de 28 clientes comerciais. A abreviatura ‘cx’ se refere a caixas, a abreviatura ‘sc’ a sacos e ‘kg’ a quilos dos produtos indicados na primeira coluna à esquerda.

Tabela 1 - Compra de produtos e vendas *delivery* no período de dezembro de 2014 a fevereiro de 2015

Produtos	Dezembro 2014		Janeiro 2015		Fevereiro 2015	
	Compras	Vendas <i>delivery</i>	Compras	Vendas <i>delivery</i>	Compras	Vendas <i>delivery</i>
Alface	100 cx	80 cx	80 cx	60 cx	90 cx	80 cx
Tomate	150 cx	100 cx	100 cx	90 cx	130 cx	100 cx
Batata	20 sc	16 sc	25 sc	18 sc	25 sc	20 sc
Cenoura	25 cx	20 cx	25 cx	18 cx	28 cx	23 cx
Cebola	43 sc	37 sc	40 sc	35 sc	45 sc	38 sc
Couve	600 maços	500 maços	600 maços	550 maços	650 maços	520 maços
Abóbora	300 kg	200 kg	280 kg	210 kg	300 kg	210 kg
Alho	70 kg	40 kg	60 kg	40 kg	100 kg	38 kg
Morango	500 cx	410 cx	500 cx	430 cx	450 cx	415 cx
Ovo	160 dúzias	80 dúzias	180 dúzias	80 dúzias	200 dúzias	60 dúzias

Fonte: elaborado pelos autores

Como o resultado da pesquisa feita entre os consumidores na loja física apontava que os produtos vendidos eram considerados por eles como de boa qualidade, porém altamente perecíveis, as perdas começaram a aparecer, principalmente no período mais quente do ano. Nesse momento da história da Empresa, Rafael, Rodrigo e Renan tiveram uma ideia para a temporada do verão: aproveitar as frutas que já estavam muito maduras e ainda não haviam sido vendidas, para fazer polpas e comercializá-las aos clientes. Entre as vantagens das polpas da HortManos em relação a de supermercados locais estavam: eram compostas apenas do próprio sumo da fruta; não eram diluídas com água, nem misturadas a açúcar; não eram acrescentados corantes nem estabilizantes, o que as tornava 100% puras e saudáveis.

Assim, no verão de 2014, foram produzidas e vendidas 400 polpas por semana de diversas frutas, como: morango; melancia; abacaxi; acerola e manga. A HortManos conseguiu, com a ideia, um lucro de 100% no valor da fruta. Por exemplo: um abacaxi era vendido por R\$4,00. Com essa mesma fruta, conseguia-se fazer de cinco a seis polpas no valor de R\$1,50 cada. Houve investimentos de R\$1,5 mil em embalagens, maquinário e estoque. Em janeiro de 2015, com o forte calor na Região do Vale do Paraíba, a venda das polpas aumentou, passando de 400 para 500 unidades semanais, até o momento em que a Empresa não conseguiu mais atender a todos os clientes, pois a demanda havia se tornado maior do que a capacidade produtiva da Empresa nesse tipo de serviço.

A Tabela 2 ilustra a perecibilidade de alguns tipos de frutas e a respectiva quantidade de polpas produzidas por cada uma delas.

Tabela 2 - Tempo de perecimento e quantidade de polpas produzidas por fruta

Produtos	Perecibilidade	Frutas	Polpas
	Dias	Quantidade	Unidades
Abacaxi	3 a 6	1 Unidade	5 a 6
Maracujá	4 a 7	1 kg	3 a 4
Goiaba	3 a 7	1 Kg	4 a 5
Manga	3 a 5	1 Kg	4 a 5

Fonte: elaborado pelos autores

Em março de 2015, as vendas de polpas caíram de 500 unidades por semana (em janeiro de 2015) para 250 unidades. Como os consumidores locais eram certos, porém, os irmãos viram que era a hora de dobrar as vendas, passando de 50% para 100% de lucro. Investiram em dois novos carros Fiorino e conseguiram parcerias com outros 18 estabelecimentos de SJC, entre eles: restaurantes; pizzarias; doceiras; marmitarias; lanchonetes e *buffets*, fazendo entregas semanais para os mesmos sem custo de frete e com opções de pagamento flexíveis (dinheiro, cheque ou depósito em conta até o quinto dia útil de cada mês).

Em um certo momento, Renan e Rodrigo perceberam que a renda da Empresa era bem maior no sistema *delivery* do que na loja física. Na loja, em fevereiro de 2015, tiveram renda de R\$ 2 mil. Já com entregas para pessoas jurídicas lucraram R\$ 6 mil no mesmo período. O lucro total da HortManos estava entre 80 e 100% nesse período.

Em março de 2015 as margens de lucro voltaram a ficar em torno de 50%. Devido à falência de alguns clientes comerciais, a Empresa reduziu o número de parcerias (de 28 para 18), porém clientes fortes permaneciam. Entre eles estavam: Cacau Show; Doceria Marinella; Big Bom Lanches; Renê Lanches; Sandubão Lanches; Yogofans; Marmitaria do Gaúcho; Pizzaria Quero Mais.

Renan e Rodrigo chegaram à conclusão de que, se fechassem as portas da loja física, poderiam focar em atrair mais consumidores comerciais, conseguindo também economizar em custos fixos como aluguel e despesas variáveis como água e luz, porém o sócio Rafael, principal idealizador da ideia do HortManos, não quer se desfazer do ponto comercial.

3. O Futuro da Hortmanos

O modelo de vendas da HortManos havia proporcionado, para a Empresa, a criação de um novo mercado, o *delivery*, mas dificultava a expansão da loja física, como Rafael desejava. Os sócios Renan e Rodrigo entendiam que a Empresa deveria fechar a loja física e apenas trabalhar com entregas para clientes comerciais.

Como o processo de vendas ocorria por meio de divulgação em redes sociais, aplicativos de celulares e visitas a clientes, os consumidores ficavam na ponta da cadeia. Rafael buscava formas de estreitar o relacionamento com esses consumidores: isso o motivava a não querer fechar a loja na Vila Industrial.

Renan e Rodrigo acreditavam que poderiam aproveitar o crescimento das vendas com comerciantes para repensar a estrutura de canais de distribuição adotada e, mais especificamente, lidar com a incômoda questão da dependência da loja física. Eles reconheciam que a loja tinha desempenhado um papel importante para o crescimento da HortManos, mas que no momento não devia ser a prioridade do negócio.

Ao mesmo tempo, também preocupava os sócios qualquer ideia que colocasse em risco a estratégia atual da HortManos. Eles se questionavam por quanto tempo conseguiriam manter a hegemonia do *delivery* e se valeria a pena arriscar utilizando somente essa estratégia de venda; restringindo, assim, o tipo de cliente atingido.

4. Notas de Ensino

Objetivo de aprendizagem

Este caso de ensino é recomendado para utilização junto a alunos de graduação em Administração e em curso de Tecnólogo ou Técnico em Logística, sendo recomendado para as seguintes disciplinas: Canais de Suprimento; Canais de Distribuição; Marketing; Planejamento Estratégico; Transporte; Tomada de Decisão. Ao oferecer informações contextualizadas sobre

uma situação organizacional prática e real, tem como objetivo fazer com que os alunos a avaliem de forma crítica e reflexiva, a fim proporem possíveis soluções para a situação-problema apresentada.

Questões para discussão

A. No que se refere ao transporte, com quais dificuldades a HortManos poderá lidar caso escolha apenas trabalhar com o sistema *delivery*? Quais fatores logísticos devem ser priorizados nesse segmento?

Em muitas empresas, o transporte é negligenciado, considerado apenas como um custo. É preciso a adoção de uma visão estratégica, que reconheça a capacidade do transporte e o utilize como vantagem competitiva. Para Arnold (1999), “[...] o transporte é um ingrediente essencial para o desenvolvimento econômico de qualquer área” (p. 382). O transporte liga todos os envolvidos da cadeia: produtores; fornecedores; intermediários; clientes e clientes dos clientes. Por isso, contém despesas operacionais e é um mensurador do grau de satisfação dos consumidores. Um transporte rápido e de qualidade é capaz de deixar o cliente muito satisfeito, pois as entregas são feitas no prazo e em perfeitas condições.

Para a HortManos o serviço de entrega em domicílio possui custos baixos, pois os veículos são dos sócios-proprietários e eles mesmos realizam a atividade. Como é uma empresa que trabalha no ramo alimentício, com a exclusão das vendas no balcão, espera-se que as vendas por entregas aumentem. Então é necessário maiores cuidados com o transporte e o manuseio dos produtos, preservando a higiene e a aparência, visando manter a qualidade.

Caso os sócios optem apenas pelo *delivery*, deverão adquirir uma frota maior de veículos para transporte dos produtos, além de contratar funcionários, como motoristas e descarregadores. Outros custos adicionais: manutenção e abastecimento do veículo; confecção de uma estrutura interna adequada para o acondicionamento e a manutenção da qualidade dos FLVs, como prateleiras e sistema de controle de temperatura. Devem ser priorizados: planejamento e flexibilidade na roteirização, a fim de que haja a entrega do produto em tempo hábil; confiabilidade; qualidade no atendimento.

Os proprietários podem ter dificuldades com: escolha apropriada do modelo de transporte; quantidade de veículos disponíveis para a entrega e custo do frete nas entregas. O forte e contínuo aumento do combustível (o preço da gasolina nas refinarias do Brasil já está quase 70% acima do preço da referência internacional do combustível, segundo cálculos do Centro Brasileiro de Infraestrutura - CBIE) é uma variável que não deve ser desprezada.

B. Aperfeiçoamento contínuo e disponibilidade são atributos de qualidade na Logística que estão diretamente ligados à confiabilidade do serviço. Que outros atributos podem ser citados? Explique como esses atributos podem ajudar a HortManos a elevar seu padrão de serviço.

Para obter confiabilidade no serviço prestado é essencial adotar medidas para avaliar a disponibilidade de estoque e o desempenho operacional. A disponibilidade de estoque é um atributo que a HortManos deve priorizar, controlando a entrada e a saída de mercadorias e priorizando o estoque mínimo. Por ser uma empresa de produtos alimentícios e, portanto, perecíveis, deve-se manter uma disponibilidade no estoque não muito alta, a fim de evitar perdas. Assim terá produtos disponíveis para atender aos clientes, ganhando a confiança dos mesmos com entregas previstas e realizadas no tempo certo.

Devido a esses fatores, os sócios precisavam realizar um ótimo planejamento logístico, de maneira que não ocorra falta de produtos para os clientes (como aconteceu no caso das polpas), permitindo atingir as expectativas dos mesmos sempre e com o menor custo possível. O controle de entradas e saídas deve ser mantido por meio de inventários periódicos. O nível de disponibilidade contribui para a competitividade da Empresa, pois os clientes tendem a optar por empresas que oferecem os menores prazos de entrega. Outros atributos que podem elevar



o padrão de serviço da HortManos são: comprometimento; agilidade; boa higienização; qualidade do produto e do serviço; planejamento logístico de acordo com a qualidade.

C. Dada a situação-problema descrita no caso, qual estratégia você visualiza que os sócios devam utilizar considerando o crescimento da Empresa? Loja física, *delivery*, ambas ou outra? Como podem obter o máximo aproveitamento dos recursos disponíveis?

Fechando a loja física, a Empresa cortaria gastos como aluguel, água e luz e utilizaria esse tempo para o aprimoramento de embalagens, a armazenagem e a distribuição dos produtos, como confeccionar os próprios saquinhos plásticos para as polpas. É uma boa estratégia para o futuro da Empresa, pois aumentaria a rentabilidade e diminuiria as despesas. Antes de tomar essa ação, no entanto, é necessário avaliar corretamente todos os custos e os benefícios envolvidos.

Outra opção é possibilitar que os pedidos e os pagamentos de produtos sejam realizados via Internet por meio de site próprio. Essa possibilidade conferiria maior agilidade ao processo, além de propiciar maior comodidade ao cliente, que não precisaria sair de casa para efetuar suas compras, podendo realizar o pagamento pelo próprio site via cartões de crédito, débito ou boleto bancário.

Caso optem por manter ambos os negócios, a loja física poderia se utilizar da estratégia de um cartão fidelidade, com políticas de promoções e descontos, a fim de fidelizar consumidores esporádicos e habituais. Os proprietários poderiam cultivar alguns dos produtos comercializados na loja em uma pequena horta e agregar outros serviços ao Hortifruti, como mercearia e laticínios, oferecendo mais variedade ao público e ao *delivery*.

D. Quais outras formas de divulgação, além das propostas no artigo, você proporia a HortManos?

Uma publicidade contínua e focada contribui para a continuidade e o desenvolvimento do negócio. Se os possíveis clientes tiverem uma visão positiva dos produtos e conhecerem a reputação positiva dos sócios antes de esses realizarem o contato inicial, a chance de concretização de vendas futuras é muito maior.

A estratégia de divulgação inicial usada pela Empresa, que envolveu ferramentas digitais como aplicativos (Whatsapp) e rede sociais (Facebook), ajudou a fidelizar a clientela e a expandir a marca HortManos em SJC. Outras opções de divulgação possíveis seriam: criar uma lista de contatos por e-mail em que constassem o nome completo, o endereço e a data de aniversário do cliente. A Empresa poderia enviar um cartão de parabéns virtual, oferecendo descontos em compras realizadas no mês de aniversário do cliente ou divulgar, via e-mail, promoções-relâmpago em determinados setores da loja por tempo determinado.

Criação de um site em que os clientes pudessem ter acesso rápido aos produtos e realizar encomendas (e pagamentos) on-line. Buscar uma assessoria na área de Marketing Digital, a fim de posicionar a empresa dentre as primeiras no *ranking* dos sites de busca virtuais. Em nível local, um carro de som circulando nas ruas do bairro, anunciando ofertas e promoções-relâmpago.

Outra opção que confere bastante visibilidade e credibilidade é a participação em feiras, conferências e eventos relacionados ao setor alimentício. A realização ou participação em campanhas sociais, beneficentes e/ou educativas também é fundamental, pois associa a imagem da marca bem como a dos proprietários a causas ambientais, culturais, educacionais e socialmente responsáveis.

Uma boa assessoria de imprensa ou de comunicação também é fundamental, pois pode propiciar a divulgação de ações da Empresa nos âmbitos regional, local e nacional, construindo e fortalecendo uma imagem de organização ética, engajada, que prima pelo bem-estar e pela qualidade de vida de seus consumidores e clientes, entre outras qualificações.



E. Como sócio-proprietário da HortManos, que outra estratégia você adotaria para reaproveitar os produtos perecíveis, a fim de que não se transformem em prejuízo para o negócio?

A HortManos conseguiu reaproveitar os produtos que até então seriam jogados fora fazendo polpas das frutas para vender no verão. Com isso, obteve lucro de 100% no valor da fruta. A estratégia das polpas foi muito boa para a Empresa, diminuindo prejuízos e potencializando uma nova fonte de lucro, principalmente para clientes da loja física.

As frutas perdem a qualidade se não forem devidamente acondicionadas na origem, conservadas, transportadas e dispostas adequadamente nos pontos de venda, assim como nos locais de consumo. Uma análise mais aprofundada ajudaria a: descobrir os motivos pelos quais as frutas estão perecendo tão rapidamente; propor maneiras possíveis de retardar esse processo, como a instalação de climatizadores e resfriadores de ar no estabelecimento.

A HortManos poderia criar um dia de oferta especial (queima de estoque) para determinada fruta, baixando o preço em mais de 50% do valor inicial. Na ocasião, seriam realizadas oficinas em que a Empresa ensinaria aos clientes da loja física receitas de doces, vitaminas e saladas, com degustação grátis, evitando o desperdício e cultivando uma imagem de preocupação com a saúde, o bem-estar e a qualidade de vida dos clientes. A implantação de refrigeradores na loja física também auxiliaria no aumento da vida útil dos produtos.

É importante que a HortManos respeite todas as etapas da atividades que exerce, desde entender as restrições e as condições de preservação adequada de alimentos até desenvolver a embalagem, armazenar e transportar os produtos adequadamente.

Com o desenvolvimento de novos canais de distribuição, impactados principalmente pelas vendas via Internet, será necessário reconfigurar as estratégias da Empresa para satisfazer as novas exigências logísticas, sob pena de ser excluída do mercado.

F. Você priorizaria clientes comerciais (*delivery*) em vez dos clientes pessoa física (loja)? Há outra solução possível para esse impasse?

Pode-se observar na Tabela 1 que o maior lucro da HortManos vem das vendas por sistema *delivery*; modelo que, no momento, é o principal foco da Empresa. Outra solução possível seria manter a loja física e o canal de distribuição *delivery*, propondo novas formas de realizar as encomendas.

A Empresa poderia criar um site por meio do qual os clientes selecionariam: quantidade de produtos; tempo de entrega; forma de pagamento e efetuariam, no próprio sistema, o pagamento; criando, assim, um modelo de mercado rápido, fácil, flexível e confiável, poupando tempo e custos para os clientes. Um aplicativo para a realização de pedidos via *smartphones* e *tablets* é outra alternativa.

Essas possibilidades abrem caminhos para que a HortManos venda de modo online, alcançando públicos que antes não eram possíveis, como compradores de outros municípios e estados.

Sugestão de Plano de Aula

Tempo de duração da aula: 100 minutos.

1. Aquecimento (20 minutos): leitura do texto pelos alunos. O professor fica disponível para esclarecer dúvidas relativas ao caso de ensino.
2. Breve exposição dos conceitos (20 minutos): apresentação de conceitos e principais características relativas ao funcionamento de: Canais de Distribuição; Canais de Suprimento; Marketing; Planejamento Estratégico; Transporte e Tomada de Decisão.

Canais de Distribuição: desde a produção até o momento em que o comprador toma posse dela, as mercadorias são de responsabilidade da Logística e o profissional da área deve garantir a disponibilidade dos produtos requeridos pelos clientes no tempo em que esses os necessitam e/ou desejam por um custo razoável (BALLOU, 2014).

Marketing e Canais de Suprimento: o canal é o meio através do qual um sistema de livre mercado realiza a transferência de propriedade de produtos e serviços. O marketing focado no cliente possibilita que as empresas criem canais adequados e específicos para cada tipo de cliente (BOWERSOX, CLOSS, 2010).

Planejamento Estratégico: elaborar a montagem do sistema logístico, das rotas de transporte, os níveis de estoque e os procedimentos para processar pedidos requer realizar um minucioso planejamento estratégico, principalmente no que se refere à localização dos depósitos e das centrais de distribuição (BALLOU, 2014).

Transporte: representa o elemento mais importante do custo logístico para a maior parte das empresas, pois absorve boa parte do lucro dessas. A escolha do equipamento certo para cada tipo de transporte - rodoviário, ferroviário, aeroviário, marítimo ou outro - pode fazer toda a diferença (BALLOU, 2014).

Tomada de decisão: o ambiente logístico passa por modificações constantes em decorrência de mudanças nos mercados, nas atitudes de concorrentes e fornecedores e no nível de tecnologia utilizado. A formulação de estratégias que respondam a esses ambientes em mutação requer metodologias de planejamento que possibilitem avaliar alternativas de forma aprofundada a fim de tomar decisões eficientes e eficazes (BOWERSOX, CLOSS, 2010).

3. *Brainstorming* da situação-problema (30 minutos): propor que os alunos formem grupos de 4 a 6 pessoas. Os grupos realizam a leitura das questões e propõem soluções para a situação-problema.
4. Apresentação de propostas (20 minutos): cada grupo apresenta à sala as soluções que encontraram para o caso.
5. Decisão (10 minutos): após ouvir todas as propostas, a sala decide qual considera ser a melhor para a HortManos, justificando a escolha na teoria previamente estudada em sala.

Fontes dos dados

Entrevistas semiestruturadas individuais realizadas por telefone e por email, em março de 2015, com os sócios-proprietários da HortManos Rodrigo Junio dos Santos e Renan de Paula Santos, além de entrevista realizada pessoalmente na sede da Empresa com o sócio e idealizador do HortManos Rafael de Paula Santos, em março de 2015. Acesso a documentos financeiros da Empresa.

5. Considerações.

O caso de ensino 'Hortifruti HortManos: Sistemas de entrega em xeque' apresentou a situação de uma empresa do ramo de hortifruti que se encontrava frente a oportunidades de expansão. Rafael, sócio fundador e protagonista do caso, criou a empresa a partir de conhecimentos na área e do apoio dos irmãos, hoje sócios, Renan e Rodrigo. O caso destacou

o momento em que os sócios Renan e Rodrigo encontram alternativas de canais de distribuição para expandirem a Empresa e aumentar as margens de lucro do negócio.

A análise acaba evidenciando a fragilidade da situação atual da Empresa, seja na relação com o ponto comercial, seja na dificuldade de expansão. A oportunidade de trabalhar única e exclusivamente com o sistema *delivery* se apresentou como uma das melhores possibilidades para cortar os gastos com a loja física, aumentar as margens de lucro e expandir a marca junto aos consumidores.

Referências.

ARNOLD, J. R. T. **Administração de materiais**: uma introdução. São Paulo:Atlas, 1999, 528 p.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física**. São Paulo: Atlas, 2014.

BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J. **Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento**. São Paulo: Atlas, 2010.

CALIXTO, F. (Coord.). **Logística**: um enfoque prático. São Paulo:Saraiva, 2014, 328p.

CAMPOS, L. F. R. **Logística**: teia de relações. Curitiba: Ibpx, 2007, 162 p.

FREITAS, M. E. de. Organização: um espaço de negociação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 5, p.13-20, 1994.

KICH, J. I. Di F., PEREIRA, M. F. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Cadernos EBAPE.BR** , v. 9, n. 4, p.1045-1065, 2011.

LOURENZANI, A. E. B. S., SILVA, A. L. da. Um estudo da competitividade dos diferentes canais de distribuição de hortaliças. **Gestão & Produção**, v.11, n.3, p.385-398, 2004 .

MARTINS, R. S., XAVIER, W. S., SOUZA FILHO, O. V. de, MARTINS, G. S. Gestão do transporte orientada para os clientes: nível de serviço desejado e percebido. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 6, p.1100-1119, 2011.

MARTINS, R. S., REBECCHI, D., PRATI, C. A., CONTE, H. Decisões estratégicas na logística do agronegócio: compensação de custos transporte-armazenagem para a soja no estado do Paraná. **Revista de Administração Contemporânea**, v.9, n.1, p.53-78, 2005.

RAZZOLINI FILHO, E. **Transporte e modais com suporte de TI e SI**. Curitiba: Ibpx, 2007, 305 p.

SILVA, G., DACORSO, A. L. R. Riscos e incertezas na decisão de inovar das micro e pequenas empresas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 4, p.229-255, 2014 .

VIEIRA, E. A percepção da informação e da sua relevância no cenário institucional: sob a perspectiva de gestores e líderes. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, n.8, p.534-552, 2014