

O CASE DA COINPAR: Distribuição de móveis brasileiros no mercado espanhol

Preparado pelo Prof. Ricardo D'Alò de Oliveira da ESPM-RS¹.

RESUMO

O presente relato trata de um caso real envolvendo a indústria moveleira do oeste catarinense e o desafio da distribuição no mercado espanhol. O processo de internacionalização de empresas, as diferentes perspectivas culturais, os conflitos de canal e o desafio da inovação são abordados no decorrer do caso, apontando para a dificuldade em mudar hábitos e a complexidade do desafio da internacionalização da empresa.

PALAVRAS-CHAVE

Distribuição. Negócios Internacionais. Exportação. Cadeia de Valor. Internacionalização de Empresas. Canais de Marketing Internacional.

2007

¹ Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção do autor avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

Luís estava sentado em seu escritório tentando entender os acontecimentos dos últimos meses. Tanto tempo investido, reuniões e visitas realizadas, inúmeros e-mails em português e espanhol, viagens e uma conta telefônica... “Sim, esse era um projeto inovador. Sem dúvida existia risco, mas as possibilidades... Da maneira tradicional, com o dólar em queda e o acirramento da concorrência internacional os negócios seriam mínimos e as margens píffias. Sem ousadia não há ganho e sem criatividade não há vantagem competitiva que se sustente.” O pensamento girava, estava difícil assimilar e mais difícil ainda constatar...

1. OS ACONTECIMENTOS INICIAIS

Em agosto de 2006, por ocasião da MERCOMÓVEIS em Chapecó - SC, foi realizada uma rodada de negócios com importadores de móveis de vários países, dentre os quais a Espanha. Esta rodada de negócios visou aproximar os fabricantes da região de potenciais importadores, de forma a incrementar as exportações das empresas filiadas à AMOESC (Associação dos Moveleiros do Oeste de Santa Catarina). Na ocasião a relação dólar/real era mais favorável e o mercado interno apresentava certa estagnação, não absorvendo a capacidade produtiva do setor.

Dentre as empresas convidadas estava o diretor da Coinpar, Sr. Juan-marino. Esta empresa atuava como distribuidora de móveis para Portugal e Espanha, importando produtos principalmente da Itália e revendendo para uma carteira de aproximadamente 400 clientes, através de uma rede de 23 representantes não exclusivos.

A Coinpar atuava nestes mercados há mais de 10 anos e contava principalmente com a experiência do Sr. Juan-marino que, antes de fundá-la, já havia trabalhado por 30 anos no setor, principalmente com cozinhas de alto padrão, tendo sido executivo de empresas no ramo. Foi dos relacionamentos desenvolvidos durante sua carreira como executivo que o Sr. Juan-marino constituiu sua carteira de clientes e força de vendas - a Coinpar havia sido indicada pela empresa de Luís, que atuava como consultor em negócios internacionais e participou na organização da rodada de negócios.

O interesse da Coinpar pelo Brasil deu-se em função da valorização do euro frente ao dólar, impactando a competitividade do produto italiano nos mercados de atuação desta. Cabe alientar que a Espanha possui um forte setor moveleiro, além de importar de diversos países asiáticos, o que faz com que a concorrência seja bastante acirrada.

Quando de sua visita o Sr. Juan-marino entendeu que, muito embora a qualidade e o acabamento dos produtos fabricados na região fossem inferiores aos dos italianos, os móveis brasileiros poderiam se constituir em uma alternativa a estes, que estavam perdendo competitividade, podendo então substituir parte da atual linha comercializada e que não estava girando adequadamente e/ou proporcionando as margens de contribuição desejadas. Sendo assim, uma oportunidade se configurava para a Coinpar e para as empresas brasileiras. No entanto, várias questões deveriam ser devidamente endereçadas, de forma a viabilizar a comercialização dos produtos brasileiros nos mercados atendidos pela Coinpar - Portugal e Espanha. Seria necessário também estabelecer um período de teste e transição para não causar desabastecimento nos clientes e a consequente perda de mercado.

A Coinpar adotava um modelo de comercialização diferente do habitualmente empregado pelo mercado. Esse modelo originou-se da necessidade de reduzir os custos totais de distribuição, mais especificamente: a necessidade de capital de giro, os custos com estoques, com obsolescência de produtos, com inadimplência e risco, permitindo menores margens e maior giro. Além disso, havia também a necessidade de realizar uma maior promoção dos produtos brasileiros que, contrariamente ao produto italiano, não são amplamente conhecidos, aceitos e divulgados nesses mercados.

Outro aspecto significativo na comercialização dos produtos brasileiro é o caráter sazonal dos mercados que assumem condição inversa - o primeiro semestre caracteriza-se pela alta demanda na Europa e baixa no Brasil, e vice-versa. Esse fato por si só traria às empresas brasileiras um importante acréscimo de produção em período crítico e daria à Coinpar maior confiabilidade com prazos de entrega e diminuição de pedidos recusados por limitação de capacidades de produção em função de demandas sazonais.

Aparentemente as condições percebidas soavam promissoras e o Sr. Juan-marino regressa para a Espanha com a promessa de retorno breve para formalizar uma proposta de trabalho para as empresas da região. A qualidade do produto, os preços praticados pelas empresas, a capacidade ociosa de produção, a contra sazonalidade do mercado brasileiro e os recentes acordos comerciais realizados entre Brasil e Espanha, reduzindo a zero as alíquotas de importação de móveis, pareciam constituir uma possível vantagem competitiva, com elevado potencial de negócios já para o primeiro ano. A certeza aumentou mais ainda quando o Sr. Juan-marino constatou que, para a obtenção da isenção do imposto de importação incidente sobre os móveis brasileiros, as empresas interessadas deveriam obter um registro especial junto ao governo e que o mercado em geral não estava a par deste acordo e desta necessidade.

2. A ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA E DO PLANO DE AÇÃO

Imediatamente quando de seu regresso à Espanha, o Sr. Juan-marino envia um e-mail para 20 empresas nas quais tinha interesse, agradecendo a rodada de negócios, tecendo considerações sobre os produtos, afirmando seu interesse em dar segmento às negociações e informando que brevemente faria novo contato para agendar uma reunião com cada uma das empresas na cidade de Chapecó, de forma a poder apresentar seu plano de atuação e estabelecer um contrato inicial de distribuição.

Nos 45 dias subsequentes à rodada de negócios a Coinpar tratou de reunir-se com sua força de vendas e apresentar catálogos e sites dos produtos, verificar os registros necessários junto ao governo para isenção de impostos, verificar os custos logísticos desenvolvidos na operação e montar uma estratégia de atuação no mercado. Quatro pontos fundamentais deveriam constituir os pilares da atuação:

- Produzir contra a demanda;
- Confiabilidade de prazo de entrega;
- Otimização dos custos logísticos;
- Redução de riscos.

Além disso, deveria existir total transparência nas relações comerciais entre as empresas e a Coinpar, que atuaria na condição de parceira comercial e não como um distribuidor tradicional.

O polo moveleiro do oeste catarinense caracteriza-se mais por empresas de pequeno e médio porte, que fabricam seus produtos em diferentes cidades, enfrentando uma série de problemas que vão da logística a oferta de mão-de-obra qualificada. Boa parte da produção do setor está voltada para móveis de pinus – produto de grande aceitação no mercado europeu e norte-americano, porém de mais baixo valor agregado. Esta região também não se compara com a de Bento Gonçalves no RS e a de São Bento do Sul em SC, principais polos moveleiros no Brasil. Fato este que não passou despercebido pelo Sr. Juan-marino, passando a incorporar em sua estratégia a possibilidade de incluir empresas dessas regiões, principalmente do RS. As empresas nesta região produziam móveis com maior tecnologia e não utilizavam pinus, além do que várias outras cidades, como Caxias e Gramado, apresentavam fabricantes de qualidade, oferecendo variedade e logisticamente melhor posicionados.

Ultimamente a Coinpar possuía como carro-chefe de suas vendas a diversidade em cadeiras de padrão elevado, produtos estes mais facilmente encontrados, no que se refere à variedade e qualidade, no sul do País.

Parecia que todos os elementos necessários ao sucesso estavam reunidos, esperando uma oportunidade para avançar no mercado; oportunidade esta, que o Sr. Juan-marino estaria encantado em oferecer e, já de antemão, podia vislumbrar lucros promissores e no curto prazo. Tratou então de colocar formalmente sua proposta e agendar as reuniões. O primeiro semestre do ano era o de maior venda e o sucesso do plano dependeria da capacidade de colocá-lo em prática no início do ano seguinte.

O modelo de negócio a ser utilizado seria uma adaptação do modelo atualmente empregado pela Coinpar. A figura 1 apresenta o esquema do modelo em uso com os fornecedores italianos.

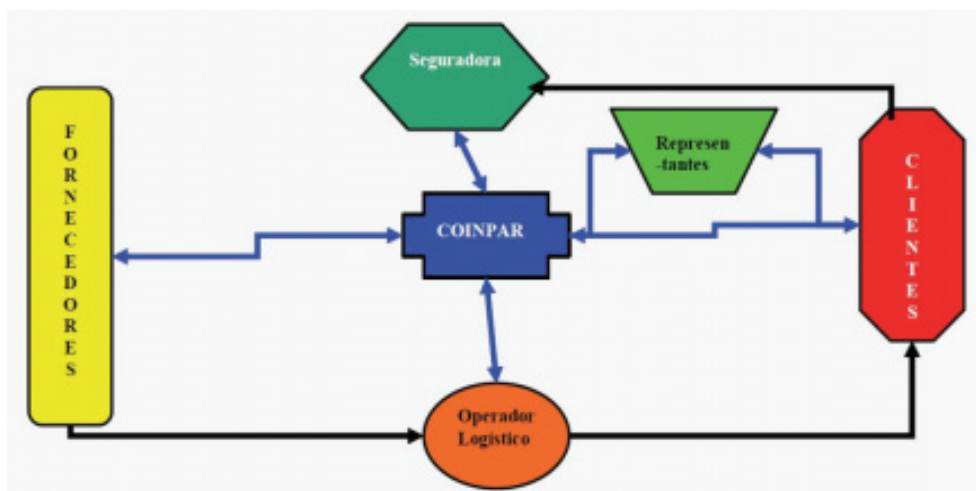


Figura 1: Modelo de comercialização empregado pela Coinpar. Fonte: elaborado pelo autor.

Neste modelo, a Coinpar atua como uma central de inteligência comercial e controle de fluxos. Não existem produtos para pronta entrega. A comercialização dá-se da seguinte forma:

- Os clientes possuem em suas lojas apenas peças para demonstração. Todo e qualquer pedido será entregue dentro dos prazos estabelecidos pelo mercado, podendo variar de 04 a 08 semanas.
- Os representantes trabalham com catálogos que são montados agrupando os catálogos dos diferentes fabricantes distribuídos pela Coinpar. Nesses catálogos são preservadas a identidade e marca individual de cada empresa, todas sob a marca guarda-chuva do distribuidor. Dessa forma, pesados catálogos são desenvolvidos e disponibilizados para os representantes que deixam durante 2 a 4 dias com os compradores (clientes), para que decidam que produtos lhes interessam comercializar.
- Os clientes, por sua vez, adquirem peças para exposição e passam a realizar pedidos semanais ou diretamente para a Coinpar ou através de seu representante.
- A Coinpar por sua vez verifica se o pedido está correto, com modelos, preços e prazos estabelecidos, confirma com o cliente a ordem e programa a produção nos diferentes fabricantes. Nesta ocasião também a empresa seguradora é acionada para verificar o limite de crédito a ser concedido e autorizar a venda (o sistema de crédito será detalhado na sequência).
- Os diferentes fabricantes recebem os pedidos da Coinpar e os entregam a um opera-

dor logístico autorizado, dentro do prazo estabelecido.

- O operador logístico, por sua vez, consolida a mercadoria no país de origem, desconsolidando-a no país de destino. Recebe uma fatura da Coinpar, monta os lotes dos diferentes clientes e procede à entrega dos móveis para os mesmos.

- A Coinpar coordena o processo e emite a cobrança dentro dos prazos negociados, comunicando à seguradora sobre os volumes e valores entregues, bem como os prazos negociados. Fonte: elaborado pelo autor.

- A seguradora, que é um banco, recebe os pagamentos, credita à Coinpar e procede a transferência dos pagamentos para os fornecedores no exterior.

- A Coinpar também interage com os fabricantes sugerindo modelos, produtos e cores para o mercado.

O sistema de crédito merece uma descrição mais detalhada. Trata-se na realidade de um seguro. Nas datas do recebimento dos pedidos e da fatura dos mesmos, a Coinpar realiza um seguro contra inadimplência com o banco segurador, ou seja, em caso de não pagamento a Coinpar envia um relatório para a seguradora que tratará de gerenciar a cobrança e, dentro de 04 meses, caso o cliente não efetue o pagamento indenizará a Coinpar pelo valor da fatura. O valor da fatura deverá ser sempre igual ou inferior ao limite estabelecido pela seguradora, e esta deverá ser consultada sobre toda e qualquer venda antes de sua efetivação.

Como este modelo vinha sendo aplicado com sucesso a Coinpar resolveu estendê-lo para a comercialização dos produtos brasileiros e estabeleceu a seguinte estratégia comercial:

- O prazo de entrega das mercadorias vendidas seria de até 05 semanas da data da confirmação do pedido pelo cliente. Sendo assim, as empresas teriam até 02 semanas para fabricar os produtos encomendados e entregar para o operador logístico.

- O operador logístico teria até 02 semanas para receber, consolidar, embarcar e transportar a mercadoria do porto de origem até o desembarço aduaneiro no porto de destino, procedendo imediatamente à entrega para o cliente. A última semana seria usada para acomodar possíveis atrasos no percurso.

- Todo e qualquer cliente atendido seria assegurado contra inadimplência, sendo o prazo de pagamento de até 60 dias da data do faturamento da Coinpar para o Cliente.

- Na apólice de seguro constaria o valor assegurado e seria endossado para cada fabricante, cujos produtos constavam na fatura, o valor referente ao contratado pela Coinpar. Em caso de inadimplência, a seguradora pagaria para a empresa fabricante o valor de sua venda e para a Coinpar o valor agregado e faturado para o cliente.

- As empresas por sua vez, assinariam um acordo de exclusividade para o mercado espanhol e português, por 3 anos, obrigando-se a fornecer o número de catálogos solicitados sem custos para a Coinpar, bem como os manter atualizados.

- Para que fosse possível atuar agressivamente na promoção, cada fabricante enviaria a quantia de EU\$250,00 mensais, cuja finalidade seria a de cobrir os gastos com essa atividade e fomentar as vendas no curto prazo.

- A participação em feiras e eventos seria previamente acordada com cada fabricante e a divisão dos gastos estabelecida em comum acordo.

Se tudo desse certo, os embarques deveriam começar com 1 container a cada 15 dias, passando para 1 container por semana e para mais de um container semanal, conforme os negócios desenrolassem. Como cada fabricante estaria produzindo peças para um container, e não o container todo, os problemas com capacidade produtiva deveriam ser poucos e facilmente solucionáveis, bem como o risco inerente baixo. Como os pedidos seriam incrementados pouco a pouco, os fabricantes gozariam de uma maior estabilidade de produção e poderiam melhor planejar seus custos e contratação de mão-de-obra. Esperava-se que como o tempo esses custos baixassem, aumentando a competitividade. Com a diminuição de riscos e estoques

o Sr. Juan poderia praticar margens inferiores às praticadas pelos distribuidores espanhóis e melhor remunerar sua força de vendas, de forma a possibilitar maior giro e motivar o empenho dos representantes para a realização de negócios.

O esforço de vendas começaria em janeiro de 2007, com o treinamento dos representantes e os catálogos deveriam estar prontos já em dezembro de 2006. Esperava-se que por abril de 2007 as vendas seriam significativas, com pelo menos 1 container semanal (isso no primeiro ano). O segundo semestre apresentaria um pico de vendas em outubro/ novembro de 2007, mas não seria tão significativo quanto o primeiro, razão pela qual urgia iniciar o processo.

3. A PROPOSTA

No final de agosto de 2006 o Sr. Juan-marino regressa ao Brasil e, em conjunto com Luís, que organizou a agenda, se reúne com as empresas em Chapecó e apresenta seu projeto. Nesta mesma ocasião faz uma viagem para o sul do País, contatando fabricantes de Bento Gonçalves, Caxias do Sul, Gramado, Canela, Porto Alegre e Nova Petrópolis. A ideia era poder formar um grupo de 15 a 20 empresas para dar início ao processo e poder garantir embarques com containers cheios. Com menos empresas a proposta não se sustentaria, obrigando o incremento de margens e a dilatação de prazos de entrega, fazendo com que as empresas perdessem competitividade no mercado. Em setembro de 2006, por ocasião da feira de Valência, cerca de 10 empresários de Santa Catarina puderam visitar as instalações da Coinpar e continuar as negociações sobre a proposta de trabalho oferecida pelo Sr. Juan-marino. No entanto, a operação não se realizou e os acordos não foram assinados. Com exceção de 03 empresas gaúchas que aderiram ao projeto, as demais apresentaram várias divergências.

O modelo exportador tradicionalmente utilizado pelas empresas moveleiras está representado na figura 2:

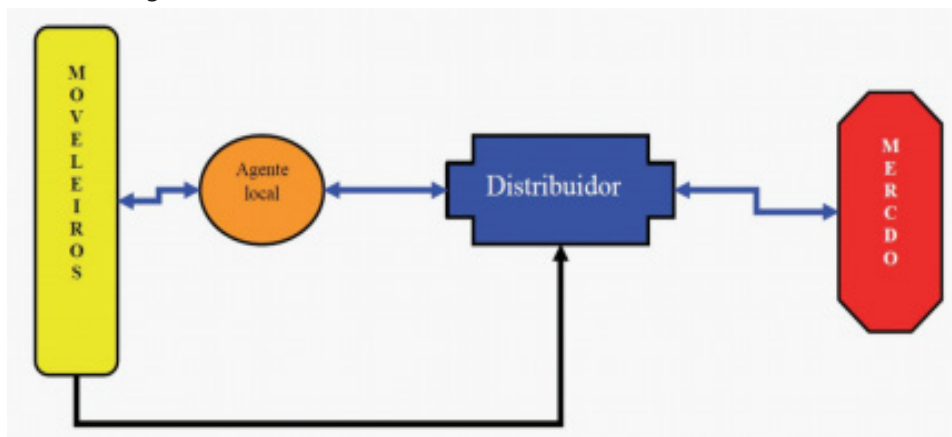


Figura 2: Modelo exportador utilizado pelas empresas moveleiras. Fonte: elaborado pelo autor.

No modelo exportador em uso, um distribuidor no mercado americano ou europeu seleciona empresas através de um agente local. Este agente trata de localizar as empresas, negociar preços, cuidar da documentação e acompanhar o despacho aduaneiro. O preço é ditado pelo distribuidor que importa um container de cada empresa, em intervalos irregulares, variando conforme a demanda no mercado de destino.

O agente local é comissionado pelas empresas, entre 2% a 5% do faturamento, conforme os preços finais negociados e a condição de pagamento. Novos distribuidores costumam pagar parte do valor antes do embarque e, quando as operações avançam no tempo, passam

a solicitar prazo de 60 dias para pagamento. Duas ou três empresas apenas interagem diretamente com seus distribuidores, sem a intermediação do agente. Nenhuma dessas empresas, porém, costuma visitar os mercados externos para os quais vende e não conhecem as instalações e as operações de seus distribuidores. Embora a promoção comercial possa ser compartilhada em muitos casos, a marca das empresas não figura nos produtos e catálogos, mas sim a do distribuidor; as empresas enviam um arquivo com as fotos e especificações de seus produtos e o distribuidor desenvolve e imprime um catálogo próprio.

Para que se tenha uma ideia, o custo do canal, ou seja, a diferença entre o preço vendido ao público pelo lojista e o preço de compra FOB (FREE ON BOARD), no caso de um beliche de pinus é de US\$ 330,00 – preço FOB US\$ 70,00, preço de venda ao público US\$400,00, preço de venda para o lojista US\$200,00 a US\$ 230,00. O custo do canal inclui as despesas com transporte, o desembaraço aduaneiro (incluindo impostos), os custos e margens dos intermediários, com exceção do agente que ganha até 5% sobre o valor FOB e é pago diretamente pelo exportador, quando do recebimento do crédito.

A proposta da Coinpar, apresentada na figura 3, diferia em vários aspectos. Primeiramente buscaria trabalhar com a lista de preços de cada fabricante, ou seja, sobre esta seria acrescida uma margem de contribuição que seria negociada com cada fabricante.

Eventuais variações de preços seriam repassadas para o mercado e a empresa seria informada do impacto causado nas vendas e os volumes, então, seriam reajustados. A qualquer momento qualquer uma das empresas envolvidas no projeto poderia ir à Espanha e acompanhar as equipes de vendas e visitar clientes. No que se refere à promoção comercial, a Coinpar desenvolveria dois catálogos: o catálogo Linea Brasil e o catálogo Idea Brasil; esses catálogos seriam montados agregando os catálogos originais de cada fabricante em um folder, ou seja, preservando as marcas individuais e associando a marca Coinpar como distribuidor regional exclusivo.

O catálogo Idea Brasil apresentaria os produtos de ponta, com materiais e design originais, sendo oferecidos a segmentos específicos e com preços premium. Já o catálogo Línea Brasil ofereceria produtos adequados ao segmento A e B, que concorreriam com produtos italianos e espanhóis, sendo oferecidos a preços inferiores a estes.

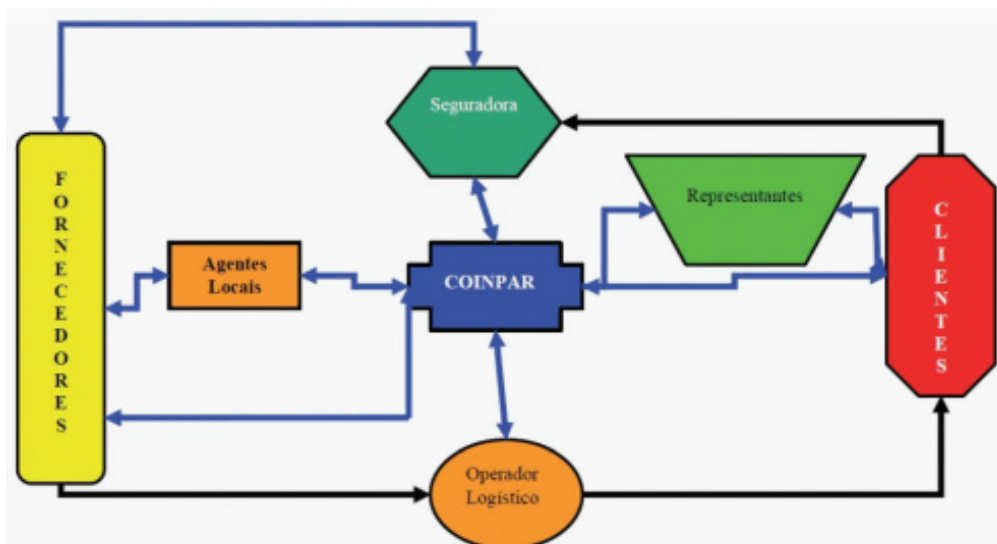


Figura 3: modelo de comercialização proposto pela Coinpar. Fonte: elaborado pelo autor.

No modelo proposto na figura 3, os agentes locais seriam comissionados em até 5% pela Coinpar, de forma a diminuir os custos com importação e internação das mercadorias.

Esses agentes teriam como principal função fazer a interface entre os fabricantes e a Coinpar, acompanhar ordens, interagir com o operador logístico, acompanhar e qualificar a produção local. A existência dos agentes não impediria a comunicação direta entre fabricantes e distribuidor, sendo toda e qualquer comunicação copiada a todos. Luís seria o agente da região e deveria cuidar de todos os detalhes dos pedidos e o acompanhamento dos mesmos.

A questão do crédito merece especial consideração. Presumia-se que em curto espaço de tempo (abril/maio 2006) seria possível atingir embarques mensais acima de US\$100.000,00. Como os clientes (varejistas) tinham até 60 dias para pagamento e do embarque da mercadoria ao recebimento desta pelos clientes passaria em média 15 dias, as empresas passariam a receber pagamentos quinzenais a partir do 75º dia do primeiro embarque, conforme os pagamentos por parte dos clientes fossem ocorrendo, pois a Coinpar imediatamente pagaria aos fornecedores os valores correspondentes de seus produtos faturados para os clientes (varejistas). Cabe lembrar que os varejistas não possuem estoque e que cada produto encomendado já estaria vendido.

4. OS CONFLITOS

No entanto, o embarque dos fabricantes para a Coinpar não estaria coberto, ou seja, apesar das quantidades iniciais serem pequenas haveria risco. A tentativa de estabelecer um seguro exportação do Brasil para os embarques enfrentava o problema de limite, pois a empresa seguradora estabeleceria um limite aquém das necessidades do projeto, impossibilitando que todas as empresas exportassem simultaneamente e impedindo o fluxo contínuo de envios, uma vez que novos seguros não seriam concedidos antes da liquidação dos valores pendentes dos primeiros embarques.

Sendo assim, a Coinpar fez duas tentativas: auto assegurar-se contra falta de pagamento e estender a apólice de seguros para os fabricantes. A ideia era fazer com que a mesma empresa que segurava o faturamento para os clientes (varejistas), também pudesse estender esse seguro para cada embarque. Essa empresa teria, em tese, controle total do processo, podendo desta forma maximizar seus ganhos e reduzir o risco. Acontece que esse tipo de serviço não constava no portfólio da seguradora e, para realizá-lo, teria que envolver sua unidade de negócios no Brasil. Esta unidade de negócios atuava de forma independente, focava outros segmentos e comercializava produtos distintos. Além disso, não existia diálogo direto entre as diferentes unidades de negócios da seguradora, necessitando percorrer um longo e interminável caminho corporativo para um negócio proporcionalmente de baixo volume e fora dos padrões da companhia.

Para completar o quadro, vários fabricantes solicitaram mudanças no contrato proposto, querendo, dentre outras coisas, cláusulas de não exclusividade, o não pagamento de um valor fixo mensal para promoção, mas sim um percentual sobre o faturamento e que os catálogos fossem impressos na Espanha por conta da Coinpar, que deveria utilizar o percentual de desconto sobre o faturamento proposto para custeá-los. Obviamente as mudanças não foram aceitas e iniciou-se uma enorme troca de e-mails e telefonemas para a discussão e acerto das diferenças. No que se refere à exclusividade ficou acordado que se a Coinpar não cumprisse as metas de vendas que seriam negociadas para o 2º ano, o contrato poderia ser rescindido antes de 03 anos, conforme previsto originalmente.

Nesse meio tempo, o dólar inicia uma trajetória de queda e a Espanha determina que todas as importações de móveis deveriam pagar o IVA (imposto sobre valor agregado) de 16% antes do desembaraço da mercadoria e não posteriormente como era até então realizado. Tais acontecimentos pressionaram os custos para cima, tanto dos fabricantes, quanto da Coinpar, afetando as margens previstas e a competitividade das empresas, o que obrigaria uma rede-

finição de segmentos, clientes e produtos para atuação. Com o dólar mais baixo o produto brasileiro também deixou de apresentar uma forte vantagem em relação aos custos do produto italiano, originalmente comercializado pela Coinpar. As empresas também não dominavam idiomas, o que dificultava a negociação direta entre empresa e Coinpar, necessitando a intervenção constante dos agentes que, até esse momento, também estavam investindo tempo e dinheiro (gastos com comunicação e com traduções e explicações) sem uma perspectiva clara de negócios.

Muito embora a Coinpar procurasse buscar empresas com produtos complementares para adesão ao projeto haveria concorrência entre as empresas com alguns produtos de suas linhas. Tratava-se de uma cooperação com certa competição, cabendo ao mercado a definição dos produtos mais adequados. Para minimizar este efeito estabeleceu-se que, caso as vendas não decolassem no primeiro semestre de 2007, as empresas que se sentissem insatisfeitas poderiam rever sua continuidade. Tanto as empresas quanto a Coinpar não teriam interesse em produtos e mercados que não giram. No entanto, só seria possível ter uma ideia da aceitação ou não pelo mercado e as razões após, pelo menos, uma temporada de vendas.

5. O DESFECHO

Em dezembro de 2006, apenas uma empresa havia enviado 150 catálogos para iniciar o processo e pago os EU\$250,00 para o início da promoção comercial – esse valor ainda foi tributado em 20% no Brasil para que pudesse ser enviado. Em janeiro de 2007, mais uma empresa enviou 150 catálogos, mas não enviou o pagamento para a promoção comercial. As comunicações entre agentes, distribuidor e empresas começaram a espaçar-se. Em março de 2007 essas comunicações cessaram.

Luís conhecia a Coinpar desde 2004, quando visitou seu stand na feira de móveis de Valência, Espanha, naquele ano, atuando como consultor em um dos projetos da APEX para a promoção das exportações, e posteriormente conheceu as instalações da empresa em Madri.

Nesta ocasião o stand da Coinpar havia ganhado o prêmio inovação da feira e estava localizado em um dos espaços mais nobres da mesma. A rodada de negócios pareceu a Luís uma oportunidade ímpar de aproximar fabricantes e distribuidor, no entanto...

Questões para discussão

1. Comente a atuação e as decisões dos diferentes atores.
2. Como cultura, inovação e mudança são retratadas neste caso?
3. O que você faria na posição de Luis, na da Coinpar e na dos fabricantes?
4. Analise os fluxos de canal envolvidos.
5. Que estratégias foram utilizadas?
6. Quais os conflitos de canal existentes?
7. Como estava se estabelecendo a relação de poder na cadeia?
8. Como as mudanças ambientais foram enfrentadas?