

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO
CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO
Mestrado em Administração de Empresas

**“SUBSTITUIÇÃO DA FORÇA DE VENDA
PRÓPRIA POR DISTRIBUIDORES: UM
ESTUDO DE CASO”**

Nilza Aparecida dos Santos Siqueira

São Paulo
2002

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO
CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO
Mestrado em Administração de Empresas

**“SUBSTITUIÇÃO DA FORÇA DE VENDA
PRÓPRIA POR DISTRIBUIDORES: UM
ESTUDO DE CASO”**

Nilza Aparecida dos Santos Siqueira

Dissertação apresentada ao Centro
Universitário Álvares Penteado da Fundação
Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP,
para a obtenção do título de Mestre em
Administração de Empresas (Área de
Concentração: Ensino de Administração).

Orientador: Prof.Dr.Mauro Neves Garcia

São Paulo

2002



FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO-FECAP

Presidente Honorário FECAP - Silvio Álvares Penteado Neto

Presidente do Conselho de Curadores: Horácio Berlinck Neto

Membros do Conselho:

Abram Abe Szajman

Antonio Carlos de Salles Aguiar

Ester de Figueiredo Ferraz

Flávio Fava de Moraes

Mário Amato

Paulo Ernesto Tolle

Diretor Superintendente: Oliver Gomes da Cunha

Diretor Institucional: José Joaquim Boarin

Diretor Acadêmico: Manuel José Nunes Pinto

Diretor Administrativo-Financeiro: Marcelo Freitas Camargo

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

Reitor: Prof. Manuel José Nunes Pinto

Vice-reitor: Prof. Luiz Fernando Mussolini Júnior

Pró-reitor de Extensão: Prof. Dr. Fábio Appolinário

Pró-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pró-reitoria de Pós-Graduação: Prof^a Dr^a Maria Sylvia Macchione Saes

Pró-reitor Administrativo: Roberto Uchoa Alves de Lima

Coordenador do Curso de Mestrado em Administração de Empresas: Prof^a Dr^a Maria Sylvia Macchione Saes

*“A coragem é primeira das qualidades,
porque é a que garante as outras.”*

Aristóteles.

*Ao meu pai e minha mãe com muito amor
Por serem tão especiais, tão presentes em todos os momentos da minha vida
e por terem me ensinado tantas coisas...*

*Ao meu amado Marcos
Por me compreender e apoiar*

*Ao meu querido sobrinho Bruno
Pelo interesse e dedicação*

Agradecimentos

Em tudo que realizamos na vida precisamos principalmente de esforço próprio e determinação. Entretanto, não consigo visualizar qualquer realização sem a colaboração daqueles que estão sempre dispostos a nos ajudar.

Agradeço a todos aqueles que me ajudaram direta ou indiretamente na realização deste trabalho, e em especial:

Ao meu orientador, Professor Dr. Mauro Neves Garcia, por sua paciência e atenção. Desde o início dos trabalhos estive sempre pronto a ajudar, com sua visão do mundo empresarial e acadêmico e com suas críticas sempre tão acertadas. Sua orientação foi fundamental para a realização deste trabalho.

Ao Professor Dr. Éolo Marques Pagnani, por sua atenção e amizade, e por acreditar em mim e me propiciar a oportunidade de chegar até aqui.

À banca de qualificação deste trabalho, composta pelo professores Dr. Benedito Cabral de Medeiros Filho e Dr. Daniel Augusto Moreira, pelas contribuições dadas.

Ao Sr. Kozi Watashi, grande profissional. Com sua visão empreendedora e com o relato de suas experiências muito contribuiu para o desenvolvimento desta pesquisa. Sua colaboração foi imprescindível.

Aos meus amigos de jornada, Francisco Orlando Ribeiro, Gilberto Galafassi, Marcelo Eloy Fernandes, Ricardo Camargo Araújo e William Trovo, pela amizade que me dedicaram e pela importância que tiveram nesta caminhada.

Aos profissionais que me concederam as entrevistas, pela paciência e pela contribuição tão importante.

À minha amiga Marinez Sabes, por sua amizade e pela paciência em me ajudar na revisão do texto.

À Kozzi Alimentos Ltda., pelo apoio financeiro.

Aos meus amigos da Kozzi Alimentos, que diariamente, direta ou indiretamente, colaboraram para que eu pudesse realizar este trabalho. Em especial, ao Carlos Roberto Camargo, pela paciência na formatação dos gráficos.

A todos os professores do Mestrado da FECAP; funcionários da secretária e da biblioteca, especialmente à Josi.

A todos os meus familiares, que mesmo de forma indireta, compreendendo minha ausência, me ajudaram a concluir este trabalho.

De modo muito especial, agradeço ao meu Irmão Waldemar dos Santos, que com sua experiência profissional na área de distribuição, sua visão tão clara e objetiva sobre o tema, foi fundamental na realização deste trabalho, além do apoio e incentivo que me dedicou.

E, acima de tudo e de todos, agradeço a Deus.

SUMÁRIO

ÍNDICE DE FIGURAS	IX
ÍNDICE DE TABELAS.....	X
ÍNDICE DE QUADROS	XI
RESUMO	XII
ABSTRACT.....	XIII
INTRODUÇÃO.....	14
I.1. DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	14
I.2. CENÁRIO DA INDÚSTRIA DA ALIMENTAÇÃO.....	15
I.3. O PROBLEMA EM ESTUDO	18
I.4. OBJETIVOS	20
I.5. JUSTIFICATIVA	21
I.6. METODOLOGIA	22
1. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	31
1.1 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO.....	31
1.1.1 A Logística e os Canais de Distribuição.....	31
1.1.2 O Ambiente e os Canais de Distribuição.....	33
1.1.3 Definições sobre Canais de Distribuição.....	37
1.1.4 Funções dos Canais de Distribuição.....	41
1.1.5 Estrutura dos Canais de Distribuição.....	46
1.1.6 Sistemas de Canais de Distribuição.....	54
1.1.7 Gerenciamento do Canal de Distribuição.....	59
1.1.8 Intermediários do Canal de Distribuição.....	64
1.2 VANTAGENS E ALIANÇAS.....	80
1.2.1. Vantagem Competitiva	80
1.2.2. Alianças Estratégicas	83
2. ESTUDO DE CASO.....	88
2.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	88
2.2. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	91
2.3. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	107
CONCLUSÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS.	117
C.1. CONCLUSÕES FINAIS.....	117
C.2. LIMITAÇÕES	120
C.3. ESTUDOS FUTUROS.....	120
BIBLIOGRAFIA	121

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Participação nas vendas em percentual por grupo de produtos.	17
Figura 2 - O canal como um subsistema proveniente do ambiente.....	34
Figura 3 - Visão geral dos Participantes do Canal.	40
Figura 5 - Relação entre proximidade do canal e intensidade de distribuição	49
Figura 6 - Critérios-chave a considerar na seleção de membros de canal.....	52
Figura 7 - Estrutura de canal híbrido.....	58
Figura 8 - Ponto de equilíbrio do custo por volume de vendas.....	67
Figura 9 - Cadeia de Valores Estratégica.	81
Figura 10 – Estrutura do canal de distribuição através da venda direta	108
Figura 11 - Sistema de canal adotado.....	112
Figura 12 – Evolução de vendas.....	114
Figura 13 - Lucro Operacional	115

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Indústria da alimentação: Faturamento Líquido e exportação em bilhões de reais.	15
Tabela 2 – Taxa anual da produção da indústria da alimentação e capacidade instalada.....	16
Tabela 3 – Custos de distribuição comparados com os custos de fabricação, matérias-primas e componentes, como uma porcentagem do preço final dos produtos (EUA, 1996).	22
Tabela 4 – Grupo 1 de categorias: Estrutura de canal de distribuição anterior a mudança.....	93
Tabela 5 – Grupo 2 de Categorias: Fatores que influenciaram na decisão de substituir a força de venda própria por distribuidores.....	94
Tabela 6 – Grupo 3 de categorias: Critérios adotados para escolha dos intermediários.....	97
Tabela 7 – Grupo 4 de categorias: Atividades realizadas para distribuição do produto, repassadas para os distribuidores.....	99
Tabela 8 – Grupo 5 de categorias: O sistema de canal adotado, estrutura e formas de gerenciamento.	101
Tabela 9 - Grupo 6 de categorias: A parceria com distribuidores traz vantagem competitiva a empresa fabricante.	105
Tabela 10 – Grupo 7 de categorias: Resultados obtidos com a substituição da força de venda própria por distribuidores.	106

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Fatores ambientais.....	35
Quadro 2 - Definições sobre canais de distribuição	37
Quadro 3 - Descrição das funções dos canais de distribuição.....	42
Quadro 4 - Funções do canal de marketing desempenhadas por intermediários.....	44
Quadro 5 - Características dos tipos de distribuição	48
Quadro 6 - Fatores que influenciam a extensão do canal.....	50
Quadro 7 - Tipos de canal de distribuição: vantagens e desvantagens.....	53
Quadro 8 - Tipos de poder.....	61
Quadro 9 - Causas fundamentais do conflito de canal.	62
Quadro 10 - Aspectos relativos ao uso de intermediários.	65
Quadro 12 - Tipos de Atacadistas	69
Quadro 14 - Tarefas de distribuição executadas para os fabricantes.....	72
Quadro 15 - Tarefas de distribuição executadas para os clientes	73
Quadro 16 - Estratégias-chave do atacado	74
Quadro 17 - Tipos de atacado.....	75
Quadro 18 - Ameaças, oportunidades e pontos fracos do atacado.	76
Quadro 19 - Principais diferenças entre distribuidor e atacadistas.....	79
Quadro 20 - Tipos de relacionamentos.....	84
Quadro 21 - Tipos de aperfeiçoamento e resultados esperados.	86
Quadro 22 – Abertura de Filiais	89
Quadro 23 - Produtos lançados pela empresa “A”	90
Quadro 24 - Cargo ocupado pelos entrevistados	91
Quadro 25 - Grupo de Categorias.....	92
Quadro 26 - Encerramento de filiais	111

RESUMO

Os canais de marketing ou distribuição, que podem ser vistos como um sistema aberto formado por um conjunto de empresas interdependentes, envolvidas no processo de tornar um bem disponível para uso ou consumo, desde que bem escolhido e administrado podem ser considerados como fonte de vantagem competitiva às empresas. O presente trabalho está voltado ao estudo dos canais de marketing como estratégia competitiva sustentável para a indústria alimentícia brasileira. Destacando-se os resultados obtidos através da mudança de canal de distribuição, com substituição da força de venda própria por distribuidores e da formação de alianças estratégicas firmadas entre a indústria e seus intermediários, para a colocação do produto no mercado de varejo.

A pesquisa foi de natureza exploratória, com revisão bibliográfica sobre canais de distribuição, vantagem competitiva e com base em um estudo de caso em uma empresa do ramo alimentício. Os dados conclusivos sobre o estudo de caso foram coletados em relatórios internos da organização e em entrevistas discursivas realizadas com funcionários que trabalharam na empresa pesquisada no período que ocorreram às alterações em seus canais de distribuição.

Verificou-se que no caso da empresa pesquisada a substituição da sua força de vendas própria por distribuidores resultou em aumento da distribuição numérica, com maior cobertura do mercado, aumento considerável do volume de vendas e geração de lucros na venda dos produtos, além de fortalecimento da marca e valorização da empresa.

ABSTRACT

The canals of marketing or distribution, that can be seen as an open system formed by a set of interdependent, involved companies in the process to become a product available for use or consumption, since that well chosen and managed they can be considered as source of competitive advantage to the companies. The present work comes back to the study of the canals of *marketing* as sustainable competitive strategy for the Brazilian nourishing industry. Being distinguished, the results got through the change of distribution canal, with substitution of the proper force of sales for deliverers and of the formation of strategical alliances firmmed between the industry and its intermediate, for the rank of the product in the retail market.

The research was of exploratory nature, with bibliographical revision on canals of distribution, competitive advantage and on the basis of a study of case in a company of the nourishing branch. The conclusive data on the case study had been collected in internal reports of the organization and carried through discursive interviews with employees who had worked in the searched company, in the period whom they had occurred to the alterations in its canals of distribution.

It was verified that, in the case of the searched company, the substitution of its proper sales forces for deliverers, resulted in an increase of the numerical distribution, with bigger covering of the market, considerable increase of the sales volume and generation of profits in sales of the products, beyond the fortifying of the mark and of the company valuation.

INTRODUÇÃO

I.1. Delimitação do Tema

O sistema logístico que a princípio era tido como um conjunto de técnicas responsável pelo fluxo operacional, englobando transporte, estoque e armazenagem, passou a ser conceituado de forma mais abrangente. O conceito de logística integrada envolve, além da área de suprimentos e produção, a distribuição física do produto e os canais de distribuição que podem ser utilizados para a colocação do produto no mercado.

As decisões logísticas referentes à distribuição do produto agregam variáveis como: custos de distribuição do produto e o conceito da cadeia de valores, além da distribuição física e os canais de distribuição, que também podem ser chamados de canais de *marketing* (mercadologia).

Embora o conceito amplo de sistema logístico integrado e suas decisões possam ser considerados de suma importância, o objeto de estudo deste trabalho não está voltado ao sistema logístico integrado como um todo.

O tema a ser abordado neste trabalho está voltado ao estudo dos canais de *marketing* como estratégia competitiva sustentável para a indústria alimentícia brasileira. Pretende-se destacar os resultados obtidos através da mudança de canal de distribuição, com substituição da força de venda própria por distribuidores e da formação de alianças estratégicas firmadas entre a indústria e seus intermediários, para a colocação do produto no mercado de varejo.

Para uma melhor ilustração e entendimento do problema que esta pesquisa se propõe a investigar, se faz necessária uma menção sucinta do cenário da indústria alimentícia no Brasil, apresentado no tópico a seguir. Neste tópico serão destacados aspectos referentes à indústria de alimentos no Brasil, a fim de se demonstrar a importância do setor alimentício no cenário econômico nacional.

A compreensão dos aspectos que envolvem o segmento alimentício possibilita, de maneira clara e eficiente, a apresentação do problema e dos objetivos deste

estudo, os quais demonstram-se nos itens I.3 e I.4 respectivamente. As justificativas do estudo e a metodologia aplicada à pesquisa são abordadas nos itens I.5 e I.6.

I.2. Cenário da Indústria da Alimentação

A produção da indústria de alimentos no Brasil, basicamente, está voltada ao atendimento da demanda doméstica, sendo que aproximadamente 20% destinam-se ao mercado externo. Entretanto, o valor dessas exportações que equivalem a 8,5 bilhões em 1999, representou 18% do volume das exportações brasileiras (ABIA, 2001)¹.

Na tabela 1, são demonstrados os valores de faturamento da indústria de alimentos e bebidas com base em informações da ABIA.

Tabela² 1 - Indústria da alimentação: Faturamento Líquido e exportação em bilhões de reais.

Discriminação	1995	1996	1997	1998	1999
Indústria da alimentação (A+B)	64,4	75,3	78,7	85,8	92,3
(A) Produtos Alimentares	55,5	64,5	67,4	73,9	79,5
(B) Bebidas	8,9	10,8	11,2	11,8	12,8
Exportação					
Indústria da Alimentação (A+B)	8,3	9,7	9,9	10,1	15,4
(A) Produtos Alimentares	8,1	9,5	9,7	10,0	15,2
(B) Bebidas	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2

Fonte: ABIA (2001)

O faturamento de 92,3 bilhões de reais em 1999 equivale a 11% de todo produto industrial nacional. A participação da indústria da alimentação no PIB³ chegou a cair 3,95% em 1997, atingiu 4,2 % em 1998 e fechou 1999 com 4,1%.

¹ Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação.

² Para a definição deste tipo de ilustração como 'tabela', bem como as demais apresentadas neste trabalho como 'tabela', adotaram-se os parâmetros da ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (2001). Informação e documentação: trabalhos acadêmicos – NBR 14724 / ABNT – baseada na ISO 7144: 1986. Rio de Janeiro: ABNT. Tal diretriz define que tabelas 'são as ilustrações com dados estatísticos numéricos'.

³ Produto Interno Bruto

No período compreendido entre 1994 e 2000, o PIB cresceu 18,1%, enquanto a indústria da alimentação aumentou em 28,2% a sua capacidade de produção, apresentando um crescimento de vendas de 39,1% (ABIA, 2000). A Tabela 2 demonstra a taxa de crescimento anual da indústria da alimentação em variação percentual, bem como a capacidade instalada em percentual nos anos de 1994 a 2000.

Tabela 2 – Taxa anual da produção da indústria da alimentação e capacidade instalada.

Ano	Produção física - Variação %	Capacidade instalada - %
1994	4,56	74,15
1995	7,2	78,04
1996	4,23	78,93
1997	1,2	77,02
1998	4,89	71,41
1999	3,45	74,63
2000	2,45	73,33

Fonte: ABIA (2001)

As taxas demonstradas na tabela 2, segundo informações da ABIA, incluem todo o tipo de alimento processado, com participação de diferentes alimentos elaborados, tais como: leite longa vida, todos os derivados de carne, carnes industrializadas, todas as conservas vegetais e sucos integrais e prontos para beber. Também incluem o lançamento e descontinuidade de produtos.

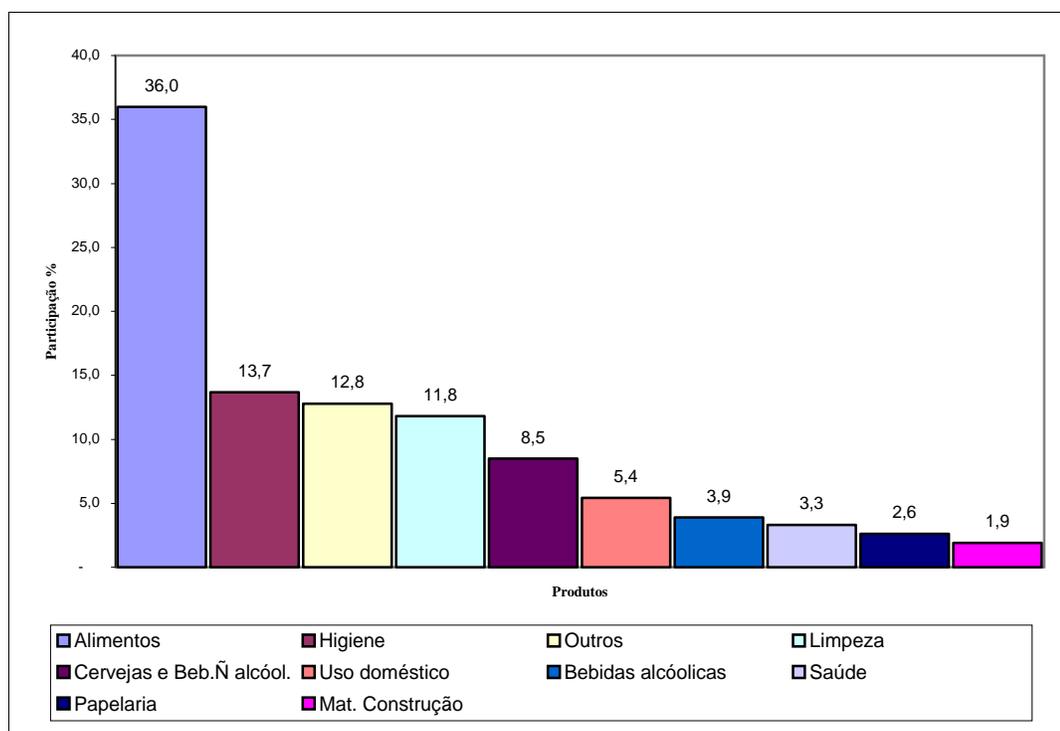
A indústria alimentícia aparece no cenário nacional como um dos ramos industriais mais desconcentrados, com indústrias de alimentos por todo território nacional. Entretanto, a distribuição do produto no comércio varejista apresenta uma grande concentração. Os supermercados representam 15% do total de estabelecimentos comerciais, porém correspondem a 80% do volume total de vendas (ABIA, 2001).

A crescente concentração na distribuição de produtos alimentícios pode ser atribuída à busca por redução de custos, em função da redução de margens pelos gastos com lançamentos de novos produtos, à redução do ciclo de vida dos produtos e às pressões impostas pelos grandes varejistas que além de conseguirem redução de custos através da economia de escala, investem em propaganda e também pela expansão das

marcas próprias. Entretanto, além da estratégia de liderança de custos através de economias de escala, outros aspectos como a segmentação de mercados e a diferenciação de produtos, também podem ser considerados como alavancadores de transformações na indústria de alimentos e bebidas. (Neves, 1999).

Em relação à venda de produtos no atacado, com base no ranking⁴ de 2001 da ABAD⁵, os 216 (duzentos e dezesseis) atacadistas e distribuidores participantes deste ranking dão preferência à venda de produtos de mercearia, sendo que, os produtos alimentícios representam a maior parte dos negócios deste grupo (figura 1).

Figura⁶ 1 - Participação nas vendas em percentual por grupo de produtos.



Fonte: Revista Distribuição n. 102. abr./2001.

⁴ Ranking: De acordo com o Dicionário Essencial Europa – Oxford, ranking é uma ‘listagem’, definindo postos em uma determinada classe ou categoria.

⁵ Associação Brasileira dos Atacadistas e Distribuidores

⁶ Para a definição deste tipo de ilustração como ‘figura’, bem como as demais apresentadas neste trabalho como ‘tabela’, adotaram-se os parâmetros da ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (2001). Informação e documentação: trabalhos acadêmicos – NBR 14724 / ABNT – baseada na ISO 7144: 1986. Rio de Janeiro: ABNT. Tal diretriz define que figuras ‘são as demais formas de ilustrações que não sejam quadros ou tabelas como, por exemplo, gráficos, desenhos, fluxogramas, organogramas, etc.’

São considerados dentro do segmento de alimentos produtos tais como: leite em pó, biscoitos, massas, enlatados, queijos, frios, extratos de tomate, temperos, etc. Os dados apresentados na figura 1 referem-se ao ano de 2000 e demonstram a importância do setor alimentício para o canal de atacado que, somado ao segmento de bebidas, também considerado pela ABIA como segmento da indústria da alimentação, representa quase 50% de participação das vendas no atacado.

Cabe dizer que os dados sobre volume de vendas consideram todos os tipos de atacadistas existentes associados a ABAD, seja atacado de balcão, auto-atendimento, de entrega ou distribuidores exclusivos ou não. Os valores deste ranking são estimados pela AC Nielsen⁷ e FIA / USP⁸, sendo o valor de R\$ 39,8 bilhões o faturamento do ano de 2000, a preços de varejo⁹.

Os dados apresentados referentes à indústria de alimentos no Brasil, demonstram a importância do setor alimentício no panorama econômico nacional, assim como a relevância dos canais de distribuição de alimentos. Na etapa seguinte são explicados os problemas de pesquisa que são tratados no decorrer do trabalho.

I.3. O problema em estudo

O fabricante pode ser considerado como a origem do canal de distribuição, pois a partir dele é que se tem início o processo de distribuição do produto. Como aspecto-chave na estratégia de *marketing* do fabricante tem-se a escolha da melhor maneira de fazer com que o produto chegue ao mercado, uma vez que a estratégia de distribuição do produto não pode ser facilmente copiada pela concorrência.

Um dos problemas encontrados pelas empresas na tarefa de fazer com que o produto chegue ao consumidor final seria a dificuldade para distribuição do produto no varejo, tendo como agravante a extensão do país e as diferenças regionais e culturais que podem dificultar a unificação das estratégias de *marketing*.

Fatores como custo de transporte e de uma estrutura de venda própria,

⁷ Empresa de pesquisa de mercados..

⁸ Fundação Instituto de Administração / Universidade de São Paulo.

⁹ Preços praticados nos pontos de venda.

cobertura de mercado, especialização do trabalho, fortalecimento da marca, entre outros, também podem dificultar o processo de distribuição.

Além disso, nos últimos anos, vem ocorrendo no Brasil, grandes fusões e incorporações do pequeno comércio às grandes redes varejistas, processo este que já acontecia na Europa e Estados Unidos. Em função disto, algumas empresas buscam ampliar sua participação no pequeno varejo para compensar a forte concentração das grandes redes de supermercados, por exemplo.

Outro ponto de destaque na atualidade é o desenvolvimento de mais um canal para distribuição do produto no mercado, o comércio eletrônico. Embora este tipo de comércio ainda seja caracterizado por um ambiente onde a experimentação é dominante, não se pode ignorar uma forte tendência de expansão neste tipo de comercialização.

A abertura de mercado ocorrida no início dos anos 90, também propiciou aumento da concorrência em vários setores industriais. Além disso, o avanço tecnológico, especialmente da tecnologia da informação, a variedade de produtos e a necessidade cada vez maior em se prestar melhores serviços aos consumidores, são fatores que levam a questões concernentes a escolha dos canais de distribuição, visto que esta escolha pode afetar outras decisões estratégicas das empresas.

Os canais de distribuição são considerados os responsáveis pelo escoamento do produto do fabricante para o consumidor final. Para que este fluxo do produto ocorra, muitas etapas são necessárias, envolvendo fabricante, intermediários de vários tipos e tamanho e o próprio consumidor final.

Diversos fatores são considerados ao se escolher um canal de distribuição, tais como: tipo do produto; mercado a que se destina; funções necessárias para distribuição do produto; estrutura de canal mais adequada e gerenciamento do canal. Também são relevantes aspectos como o tipo de intermediário e o modo que a empresa fabricante poderá obter vantagem competitiva sustentável através do canal de distribuição.

Diante do exposto, os problemas de pesquisa consistem em:

- analisar se o distribuidor em substituição a força de venda própria pode melhorar a distribuição do produto no mercado de varejo.

- verificar se a formação de alianças estratégicas entre fabricante e distribuidor pode ser considerada como fonte de vantagem competitiva ao fabricante.

A partir do problema em questão, delimitam-se os objetivos desta pesquisa.

I.4. Objetivos

O objetivo geral deste trabalho está direcionado ao estudo dos canais de *marketing* utilizados pela indústria alimentícia para distribuição de seus produtos no mercado varejista brasileiro, ou seja:

- estudar o canal de distribuição do produto como estratégia competitiva para a indústria alimentícia brasileira.

Do o objetivo geral desta pesquisa, derivam-se os específicos que são destacados a seguir:

- destacar os resultados obtidos através da mudança de canal de distribuição, com substituição da força de venda própria por distribuidores e da formação de alianças estratégicas firmadas entre a indústria e seus intermediários, para a colocação do produto no mercado de varejo.

Assim sendo, pretende-se com esta pesquisa contribuir para um melhor entendimento sobre as teorias já existentes sobre o assunto. Verificando se as empresas fabricantes podem conseguir vantagem competitiva sustentável através dos canais de distribuição e de parcerias estabelecidas com distribuidores, possibilitando compreender as forças que influenciam esses canais.

I.5. Justificativa

Após definir os objetivos desta pesquisa, justifica-se o por quê deste estudo ser desenvolvido a partir de três aspectos distintos. Primeiro, pela importância do tema para o sistema produtivo. Segundo, pelo volume de negócios da indústria de alimentos no Brasil, cujo faturamento em 1999 foi de R\$ 92,3 bilhões (ABIA) e dos custos de distribuição para este setor, que são demonstrados na tabela 3. Terceiro, pela escassez de pesquisas com ênfase crítica sobre o tema que aborde aspectos conceituais e técnicos aplicados à realidade nacional.

A primeira justificativa para a pesquisa dá-se em função da importância que a distribuição do produto tem, principalmente para o fabricante, pois de que adianta a empresa produtora ter o melhor produto, com o menor preço, se não conseguir fazer com que este produto chegue às mãos do consumidor final. Além disso, segundo ROSENBLOOM (2002), os canais de distribuição podem ser vistos como diferencial competitivo pelas empresas, pois possibilitam a construção de vantagens competitivas sustentáveis, por apresentarem características de longo prazo, tanto no planejamento quanto na implementação, e por demandarem uma estrutura de organizações consistentes e por serem baseadas em pessoas e relacionamentos.

A indústria alimentícia se configura no cenário nacional como segundo maior gênero da indústria brasileira, ficando atrás apenas do complexo industrial petroquímico. Segundo dados do IBGE¹⁰ (1995), são 45 mil estabelecimentos com aproximadamente 800 mil postos de trabalho, que representam 18% do parque industrial brasileiro e cerca de 4% de todo PIB. Além da dimensão da indústria alimentícia no Brasil, os canais também são importantes em função dos custos de distribuição de alimentos industrializados, por representarem uma parcela considerável no preço final, conforme pode ser observado na tabela 3.

¹⁰ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

Tabela 3 – Custos de distribuição comparados com os custos de fabricação, matérias-primas e componentes, como uma porcentagem do preço final dos produtos (EUA, 1996).

	Automóveis	Softwares	Gasolina	Aparelhos de Fax	Alimentos industrializados
Distribuição	15 %	25 %	28 %	30 %	41 %
Fabricação	40 %	65 %	19 %	30 %	33 %
Matérias-primas e Componentes	45 %	10 %	53 %	40 %	26 %

Fonte: BUCKLIN et alii. (1996) *apud* ROSENBLOOM (2002: 25)

No caso dos alimentos industrializados, conforme tabela 3, o custo de distribuição equivale a 41 % do preço final do produto, o que, de certa forma, demonstra a importância que os canais de distribuição têm para a indústria de alimentos não só no Brasil, mas também em outros países.

Como argumento à terceira justificativa, ao se pesquisar a bibliografia sobre o tema, verificou-se uma forte predominância de casos norte-americanos, cujo sistema de distribuição mostra-se mais desenvolvido no mercado, como reflexo de sua sociedade de consumo. Entretanto, no caso brasileiro foram encontrados poucos livros, artigos, dissertações e teses que tratam aspectos conceituais relativos à empresa nacional.

No próximo capítulo são tratados os aspectos metodológicos para desenvolvimento da pesquisa que será baseada no método de estudo de caso.

I.6. Metodologia

O estudo a ser realizado neste trabalho, caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória, com levantamento do referencial teórico sobre canais de distribuição, intermediários do canal e a formação de alianças estratégicas entre fabricantes e distribuidores, como fonte de vantagem competitiva.

Segundo CHIZZOTTI (1995), as pesquisas de natureza qualitativa justificam-se pela natureza e complexidade do problema proposto, nível de profundidade que o estudo requer e tipos de observações, informações e análises necessárias para se

responder a questão central da pesquisa. Através da análise de como as pessoas interpretam o ambiente, pode-se ter a melhor explicação de como elas desenvolvem suas atividades (TRIVIÑOS, 1992).

Alguns aspectos da pesquisa qualitativa são apresentados por CHIZZOTTI (1995), em relação às suas características principais:

- a delimitação e formulação do problema não podem ser reduzidas a hipóteses e variáveis;
- problema vai se definindo e se delimitando no contexto onde se realiza a pesquisa;
- pesquisador deve estar livre de preconceitos e buscar uma visão global dos fenômenos;
- pesquisador deve estar imerso no cotidiano e observar as práticas e experiências, para que possa reconstituir de forma adequada o valor que os atores sociais dão a elas, sendo que a experiência pessoal do investigador também tem grande importância;
- os pesquisados devem ter uma relação dinâmica com o pesquisador, para que se construam os significados;
- os dados não podem ser tratados como coisas isoladas, acontecimentos fixos ou captados em um instante de observação;
- os dados devem ocorrer em um contexto dinâmico de relações (processo);
- as técnicas não devem ser utilizadas como a construção de um modelo único, exclusivo.

Para AAKER & DAY (1982), os métodos qualitativos utilizados são menos estruturados e mais intensivos que entrevistas baseadas em questionários, sendo que o número de respondentes é pequeno e representa parcialmente qualquer população alvo. Entretanto, possibilitam maior interação entre entrevistados e entrevistador, fazendo com que as informações apresentem maior profundidade e riqueza nas explicações. Os métodos qualitativos são apropriados para estudos exploratórios, de orientação e clínicos.

Para estes autores, a pesquisa qualitativa, com realização de entrevistas em profundidade, na prática, é um procedimento analítico, cuja aplicação torna-se útil com executivos, especialistas e outros agentes com pouca disponibilidade de tempo para conceder entrevistas, sendo que sua estrutura aberta permite o surgimento de fatos inesperados que podem ser interpretados imediatamente.

As pesquisas de natureza exploratória têm por objetivo principal o aperfeiçoamento das idéias ou a descoberta de intuições. O planejamento deste tipo de pesquisa, pelo fato de ser flexível, permite a consideração de vários aspectos relativos ao fato estudado, sendo que, geralmente, estas pesquisas, segundo GIL (1994), envolvem:

- levantamento do referencial teórico;
- entrevistas com pessoas que possuem experiência com o problema em questão;
- análise de exemplos que facilitem a compreensão do problema.

Apesar da sua flexibilidade, na maioria dos casos, a pesquisa exploratória assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso.

O método escolhido para desenvolvimento da pesquisa, neste trabalho, é o método do estudo de caso que, segundo YIN (2001), representa um modo de se investigar um tópico empírico, através de um conjunto de procedimentos pré-especificados.

O estudo de caso é caracterizado pelas perguntas como e por que acerca de um conjunto de eventos contemporâneos, sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controle. De forma mais técnica, YIN (2001) define um estudo de caso como uma investigação empírica que:

- investiga um fenômeno contemporâneo, dentro de um contexto de vida real, onde os limites entre os fenômenos e o contexto não são claramente evidenciados e no qual múltiplas fontes de evidências são utilizadas.

Segundo o mesmo autor, o tópico principal do estudo de caso refere-se às investigações sobre decisões, incluindo tópicos como: processos, programas, eventos, instituições e organizações (incluindo mudanças organizacionais). E, a estratégia de estudo de caso

permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, tais como: ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores (YIN, 2001: 21).

Para fundamentar as condições da escolha do método, YIN (2001) apresenta as condições essenciais para que se tenha segurança na escolha do método, sendo que o estudo de caso tem lugar de destaque na pesquisa e avaliação, tendo no mínimo, cinco aplicações diferentes que são:

- explicar os vínculos causais em interferências da vida real, que são complexas, para serem tratadas pelos levantamentos amostrais ou por estratégias experimentais;
- descrever o conjunto da vida real onde a intervenção ocorreu de fato;
- ilustrar certos tópicos dentro de uma avaliação, novamente, de uma outra forma;
- explorar situações nas quais a intervenção avaliada não apresenta resultados objetivos;
- estudo de caso pode ser uma ‘meta-avaliação’, ou seja, o estudo de uma avaliação.

O estudo de caso pode ser caracterizado como único, onde há apenas uma unidade em análise, ou múltiplo quando duas ou mais unidades de estudo são selecionadas. O estudo de caso único, segundo YIN (2002), pode ser justificado por três razões:

- pode ser utilizado para confirmar, contestar as proposições de determinada teoria;

- se o caso representar um caso raro ou extremo;
- se o caso for revelador.

Independente das razões especificadas para se justificar o estudo de caso único e mesmo que possa haver outras razões para tanto, os projetos de caso único exigem uma investigação minuciosa do caso escolhido, para minimizar as chances de uma representação equivocada e para maximizar o espaço necessário para se coletar as evidências do estudo de caso (YIN, 2001: 64).

Observando-se a clareza das aplicações do estudo de caso, nota-se que o problema de pesquisa proposto reúne as condições necessárias para ser desenvolvido através do método do estudo de caso único, podendo ser justificado por essa metodologia de pesquisa. A escolha pelo método do estudo baseia-se, também, no interesse na análise da unidade-caso escolhida, onde os resultados obtidos através da mudança de canais mostraram-se significativos para um melhor entendimento do tema proposto, além de se observar que outros estudos similares foram realizados através do estudo de caso.

Para que se possa produzir um estudo de caso interessante, uma série de passos metodológicos, tanto no preparo quanto na condução, precisam ser desenvolvidos. O primeiro passo é a elaboração do projeto de pesquisa, seguido da coleta e análise dos dados e da redação do relatório final (YIN, 2001).

O autor classifica o projeto do estudo de caso como a representação da seqüência lógica que liga os dados empíricos com o problema inicial da investigação e com suas conclusões, identificando como elementos mais importantes:

1. problema em estudo;
2. os objetivos do estudo;
3. a unidade a ser analisada (onde começa e termina o caso);
4. a ligação lógica entre os dados e as questões do estudo, que pode ser realizada relacionando-se diversos dados a objetivos teóricos;
5. os critérios para interpretação dos dados coletados que são

considerados na finalização da pesquisa.

Os aspectos referentes aos itens 1 e 2 o problema em estudo e os objetivos são apresentados na introdução deste trabalho, seguido do referencial teórico que é utilizado para desenvolvimento do passo 4 que consiste na ligação lógica entre os dados e as questões do estudo. Mas, antes de se desenvolver o passo 4, foi caracterizada a unidade e realizada a coleta dos dados, analisados no passo 5.

Segundo YIN (2002), as unidades casos não são amostrais e portanto, não devem ser escolhidas por esta razão. A lógica da escolha deve ser a da replicação lógica aplicada em experimento ou o estudo de caso deve ser diferente da lógica amostral e de levantamentos.

O estudo de caso desenvolvido neste trabalho foi o de caso único e a unidade-caso escolhida é uma indústria alimentícia, sediada no Estado de São Paulo, cujo nome, por questões éticas, não foi revelado no decorrer deste trabalho, já que não se obteve permissão da empresa pesquisada para divulgação do seu nome. Assim, foi tratada no decorrer do estudo com o nome fictício de empresa A, sendo que a caracterização da empresa será melhor detalhada no item 2.1 do capítulo 2.

O canal de distribuição utilizado pela empresa A para distribuição de seus produtos no mercado de varejo, era o canal de venda direta ao varejista, com filiais nas cidades do Rio de Janeiro, Porto Alegre, Curitiba, Belém, Bauru e Recife, e através de intermediários do tipo atacadista. Entretanto, a empresa buscava novas formas de penetração no mercado interno, sendo que sua estrutura para atendimento do varejo nacional estava tornando-se inviável, dado baixo volume negociado.

A estratégia utilizada pela empresa na mudança de canal de distribuição, com a substituição da força de venda própria pelo distribuidor, e a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis pela empresa, através da alteração de seus canais e da formação de alianças estratégicas com seus distribuidores, foram os aspectos analisados no decorrer desta pesquisa.

Para análise do caso foram coletados dados para interpretação, sendo que o

objetivo da coleta de dados em estudo de caso não se baseia em quantificação ou enumeração, mas em descrição, classificação (desenvolvimento de tipologia), desenvolvimento teórico e teste da limitação teórica. O fator preponderante da análise é a profundidade de conhecimento e não a sua representatividade, onde o risco da baixa integridade dos dados é superado pela riqueza do contexto aprendido (BONOMA, 1985).

Na coleta dos dados primários foi utilizada a técnica da entrevista pessoal não estruturada, realizadas com funcionários responsáveis pela tomada de decisão no âmbito da mudança dos canais, e por outros responsáveis pelo desenvolvimento da operação na empresa. Como fonte de dados secundários, foi realizado o levantamento de documentos da empresa.

Com base no exposto, adotaram-se os seguintes métodos e fontes de coleta de dados:

1. Análise documental e de arquivos, consultando-se os seguintes tipos de documentos:

- Relatórios internos com dados históricos sobre volume de vendas e custos;
- Relatórios sobre a composição da estrutura dos canais de distribuição;
- Depoimentos gravados.

Com base nessa primeira coleta de dados, foi possível obter uma visão geral do conteúdo das mudanças estratégicas e estruturais da organização, com relação aos seus canais de distribuição.

2. Realização de entrevistas

Após a coleta dos dados mencionados, numa segunda fase da pesquisa, foram realizadas entrevistas com pessoas selecionadas, procurando aprofundar os aspectos encontrados nas etapas anteriores. Nesta fase foram entrevistadas cinco pessoas, que ocupavam os seguintes cargos na empresa:

- Gerente Geral das Operações do Mercado de Varejo;
- Gerente de Vendas;
- Gerente de Marketing;
- Gerente de Filial;
- Supervisor de Vendas.

Para a obtenção dos dados, utilizou-se o seguinte roteiro:

- Influência do ambiente externo e interno na decisão da estratégia de distribuição.
- Critérios na escolha dos intermediários.
- Tarefas necessárias na distribuição do produto, repassadas aos intermediários.
- Estrutura do canal de distribuição antes e depois da mudança.
- Sistema de canal adotado.
- Formas de gerenciamento do canal atual em comparação ao anterior.
- Obtenção de vantagem competitiva através da formação de alianças estratégicas.
- Resultados obtidos, considerando-se aspectos relativos à especialização, economia de escala, cobertura e penetração no mercado, fortalecimento da marca.

Os dados coletados através de relatórios e as contribuições levantadas nas entrevistas foram interpretados e avaliados de forma qualitativa, reunindo opiniões e listando fatores que propiciaram um melhor entendimento sobre canais de distribuição e as vantagens que foram obtidas através dos mesmos.

No intuito de fundamentar os conceitos que serão abordados através do estudo de caso, no Capítulo 1 efetua-se a revisão bibliográfica das definições de canais de distribuição e dos temas relacionais, tais como: logística, ambiente, funções, estrutura, sistemas, gerenciamento e intermediários do canal de distribuição.

Efetuada a fundamentação teórica, torna-se possível a caracterização da empresa, a análise dos resultados obtidos por intermédio das entrevistas e levantamento de dados e, a apresentação dos resultados observados, o que será apresentado no Capítulo 2, intitulado como Estudo de Caso .

Finaliza-se este trabalho com a apresentação das conclusões finais observadas na confrontação das fundamentações teóricas com o estudo de caso, suas respectivas limitações e sugestões para estudos futuros.

1. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1.1 Canais de Distribuição

Neste item serão abordados aspectos relativos à teoria dos canais de distribuição, seu posicionamento dentro do conceito logístico, sobre o ambiente dos canais de distribuição, suas funções e estrutura, os sistemas de canais, o gerenciamento dos mesmos e os seus tipos de intermediários.

1.1.1 A Logística e os Canais de Distribuição

O conceito de logística, que anteriormente era visto apenas como um conjunto de técnicas responsáveis pelo fluxo de materiais, não era considerado como fonte de vantagem competitiva para as empresas. Diante de mercados cada vez mais globalizados e dinâmicos e de clientes mais exigentes, na busca da satisfação destes clientes surge o conceito de logística integrada, que representa a integração interna de todas as atividades (FIGUEIREDO; ARKADER, 2000).

A logística integrada passou a englobar, desde a aquisição de materiais (suprimentos) para fabricação do produto, passando pela distribuição física, até chegar ao consumidor final (DIAS, 1993), abrangendo também os fluxos de informações que controlam e comandam a movimentação dos produtos (FIGUEIREDO e ARKADER, 2000), sendo que, as utilidades de tempo, lugar e posse são maximizadas principalmente através da logística (DIAS, 1993).

Segundo KOTLER (2000: 558), a logística de mercado envolve o planejamento, a implementação e o controle dos fluxos físicos de materiais e de produtos finais entre o ponto de origem e os pontos de uso para atender com lucros às necessidades dos clientes.

O gerenciamento logístico consiste em ligar o mercado, a rede de distribuição, o processo de fabricação e a atividade de aquisição para alcançar o objetivo de se obter

vantagem competitiva através da redução de custos e da melhoria de serviços. Do ponto de vista dos sistemas totais, é o modo através do qual são satisfeitas as necessidades dos clientes (CHRISTOPHER, 1997).

Como uma evolução natural do conceito de logística integrada, surge o conceito de *Supply Chain Management*¹¹, que representa a integração externa e inclui uma série de processos que ligam os fornecedores aos consumidores finais (FIGUEIREDO e ARKADER, 2000), ou seja, o processo de distribuição física que se inicia na fábrica e faz com que a mercadoria chegue até os clientes, desenvolveu-se e passou a ser visto de forma mais abrangente, sendo chamado de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (KOTLER, 2000).

A cadeia de suprimentos representa uma rede de organizações, através de ligações bilaterais, dos diferentes processos e atividades que geram valor na forma de produtos e serviços para os consumidores finais, sendo que o seu gerenciamento abrange, desde o fluxo de mercadorias do fornecedor de matéria-prima para fabricação, até a distribuição do produto ao consumidor final e pode ser considerada uma extensão da logística (CHRISTOPHER, 1997). Os sistemas logísticos que salientam a cooperação e abrangência da gestão interorganizacional, para integrar as operações logísticas das diversas empresas no canal, geralmente são descritos pela expressão gestão da cadeia de suprimentos (CARTER & FERRIN, 1995).

A idéia básica da cooperação na cadeia de suprimentos, cujo objetivo é aumentar a competitividade do canal, tem origem em dois princípios. Primeiro, pela convicção básica de que a cooperação pode reduzir o risco e melhorar a eficiência e em segundo, pela eliminação do trabalho em duplicidade e inútil de todo processo logístico, sendo que, a integração externa é primordial no aprimoramento do desempenho da cadeia de suprimentos, já que as atividades logísticas funcionam tanto dentro da organização como entre empresas (BOWERSOX & CLOSS, 2001).

Ao mesmo tempo em que a logística se configura como uma das atividades econômicas mais antigas, torna-se um dos conceitos gerenciais mais modernos em função de mudanças econômicas como globalização, aumento de incertezas econômicas,

¹¹ Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos.

proliferação de produtos, diminuição do ciclo de vida dos produtos e crescentes exigências por serviços e por avanços tecnológicos. Este conjunto de mudanças econômicas, combinado com a utilização intensiva de novas tecnologias, transformou a visão empresarial sobre logística, que passou a ser vista como uma atividade estratégica em detrimento ao conceito de simples atividade operacional (FLEURY, 2000).

No Brasil, em especial, durante a década de 90, ocorreram várias mudanças, tanto em relação a práticas empresariais, quanto da eficiência, qualidade e disponibilidade da infra-estrutura de transportes e comunicações, que são elementos básicos para a existência de uma logística moderna. Fatores como a estabilização econômica e as privatizações da infra-estrutura foram os que mais impulsionaram este processo (FLEURY, 2000).

A gestão da cadeia de suprimentos prevê a integração de todas as atividades da cadeia, através da melhora nos relacionamentos entre seus vários elos e agentes, buscando a construção de vantagens competitivas (HANDFIELD & NICHOLS, 1999).

A reformulação do conceito de logística propiciou uma nova visão a respeito dos canais de *marketing*, que passaram a ser visto como variável estratégica para as empresas. O canal de distribuição, além de suprir produtos e serviços no lugar, na quantidade, com a qualidade e preços desejados, também passou a assumir o papel de agente estimulador de demanda (SILVA e ALCÂNTARA, 2001).

A importância de um novo enfoque sobre logística, da integração e cooperação através da cadeia de valores, demonstra sua importância à medida que o mercado percebe que não basta a eficiência do processo interno da empresa, mas sim a integração e cooperação com todos os elementos da cadeia de suprimentos.

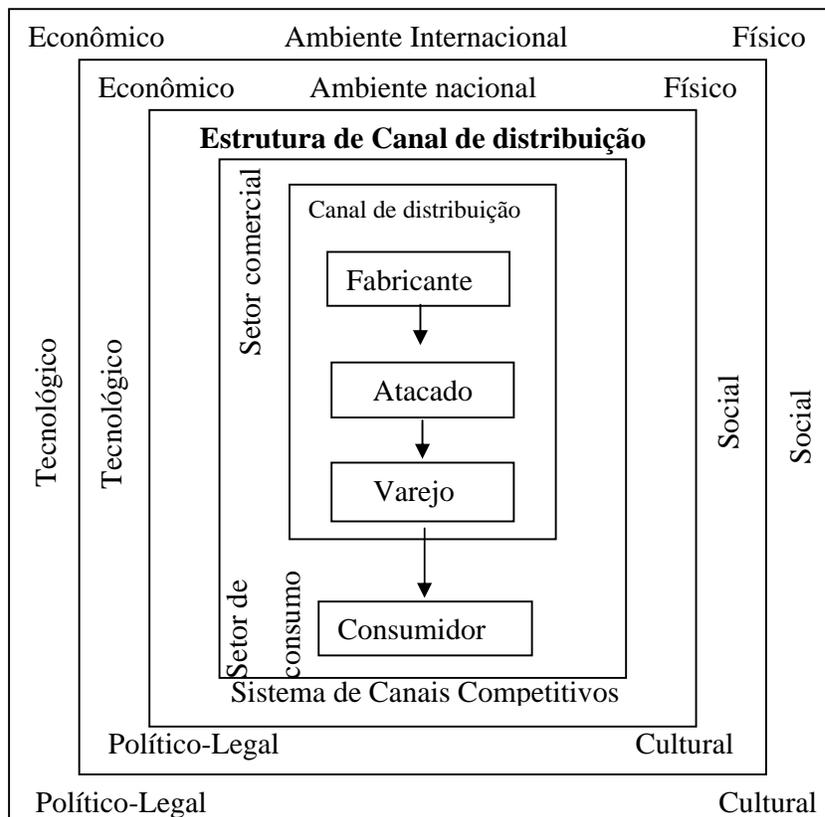
No próximo item são tratados aspectos relativos aos canais de distribuição que são o objeto central deste estudo.

1.1.2 O Ambiente e os Canais de Distribuição

O ambiente é um dos fatores que podem influenciar a decisão de canais de distribuição. Segundo STERN *et. alii.* (1996), os canais de distribuição possuem

fronteiras geográficas que são relativas à área de mercado, fronteiras econômicas que refletem a capacidade de negociação de bens e serviços e fronteiras humanas que dizem respeito à capacidade de interagir, sendo que, um canal existe como parte de uma estrutura de distribuição econômica que cerca outros canais, conforme demonstrado na figura 2.

Figura 2 - O canal como um subsistema proveniente do ambiente



Fonte: STERN *et. alii.* (1996)

Os canais de *marketing* evoluem e funcionam em um ambiente dinâmico, onde a estrutura de canal é determinada, em parte, pelo ambiente em que o canal opera. A estrutura do canal de distribuição é um subsistema do ambiente nacional que, por sua vez, é um subsistema do ambiente internacional, sendo que tanto o ambiente nacional quanto o internacional circundam os subsistemas físico, econômico, social, cultural e político. Assim, o conjunto todo influencia o desenvolvimento impondo restrições ao sistema de canal (STERN *et. alii.* 1996).

No quadro 1, são destacadas as principais características dos fatores econômico, tecnológico, político-legal e sócio cultural, com base em BOWERSOX; COOPER (1992).

Quadro¹² 1 - Fatores ambientais

Ambiente	Características
Econômico	Fator determinante da capacidade do consumidor em adquirir bens e serviços.
Tecnológico	Possibilita a inovação de produtos ou novos modelos de administração
Político-legal	Estrutura legal que regula os negócios através da esfera federal, estadual e municipal.
Sócio-cultural	Determina a natureza das necessidades e preferências do consumidor.

Fonte: elaborado pela autora

O fator econômico pode ser considerado como o mais influente da categoria, pois todos os membros do canal são afetados por variáveis como inflação, deflação, recessão e por outras questões como déficit público e da balança comercial, dívida externa e interna, taxa de juros, taxa de câmbio, entre outras (ROSENBLOOM, 2002). Também devem ser considerados aspectos relativos à distribuição de renda, poupança, endividamento e disponibilidade de créditos dos consumidores, já que são fatores que influenciam os gastos dos consumidores (KOTLER, 2000).

No ambiente tecnológico, avanços como a Internet¹³, gestão de estoques computadorizada, computadores portáteis, têm efeitos sobre a estratégia de canais (ROSENBLOOM, 2002). Diversas tecnologias de informação são utilizadas no contexto

¹² Para a definição deste tipo de ilustração como ‘quadro’, bem como as demais apresentadas neste trabalho como ‘tabela’, adotaram-se os parâmetros da ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (2001). Informação e documentação: trabalhos acadêmicos – NBR 14724 / ABNT – baseada na ISO 7144: 1986. Rio de Janeiro: ABNT. Tal diretriz define que quadros ‘são ilustrações com informações qualitativas – geralmente em forma de texto’.

¹³ Internet: “Qualquer conjunto de redes de computadores ligadas entre si por roteadores e gateways como, por exemplo, aquela de âmbito mundial, descentralizada e de acesso público, cujos principais serviços oferecidos são o correio eletrônico, o chat e a Web, e que é constituída por um conjunto de redes de computadores interconectadas por roteadores que utilizam o protocolo de transmissão TCP/IP” (FERREIRA, 1999: 1126)

da cadeia de suprimentos, especialmente a EDI¹⁴, ou seja, a troca eletrônica de dados que já opera intermediando a relação entre a indústria de alimentos, higiene, beleza e limpeza, com seus intermediários (SILVA e ALCÂNTARA, 2001).

O ambiente político-legal é formado por leis, órgãos do governo e grupos que pressionam, influenciam e limitam organizações e indivíduos. No aspecto legal, a legislação de negócios visa proteger as empresas da concorrência desleal, proteger consumidores de práticas também desleais e proteger os interesses da sociedade de excessos no comportamento das empresas. Já o aspecto político destaca o aumento do número e da força de grupos de interesses especiais, onde comitês de ações populares pressionam funcionários do governo e executivos a observar melhor os direitos das pessoas (KOTLER, 2000).

O ambiente sócio-cultural tem impacto importante sobre os canais de distribuição, uma vez que a estrutura dos canais retrata o ambiente sócio-cultural dentro do qual eles existem. Fatores como estrutura etária, formação familiar ou domiciliar, mudanças no papel da mulher podem provocar alterações no ambiente, influenciando os canais de distribuição (ROSENBLOOM, 2002). Este tipo de ambiente, mais que qualquer outro, está diretamente envolvido com a formação da natureza das necessidades e preferência dos consumidores, pois mudanças em valores culturais e normas sociais impactam na predileção individual por produtos e no modo como são distribuídos (BOWERSOX; COOPER 1992).

Nesta etapa do trabalho procurou-se demonstrar de forma resumida o ambiente dos canais de distribuição. Demonstrando-se assim, que os canais não podem ser tratados isoladamente, pois segundo KOTLER (2000) as empresas mais bem sucedidas têm visões do ambiente externo e interno de seus negócios.

No próximo item, são destacados conceitos sobre canais de distribuição, de forma a tentar explicar de modo mais detalhado o que são e a importância dos mesmos para todos os seus membros.

¹⁴ Eletronic Data Interchange

1.1.3 Definições sobre Canais de Distribuição

Os canais de distribuição, também chamados canais de *marketing* são as redes de distribuição através das quais o produto flui para o mercado de consumo. Pode-se dizer que os intermediários existentes entre fabricantes e consumidores finais realizam diversas funções, constituindo estes canais (KOTLER, 2000).

O quadro 2 destaca as principais definições sobre canais de *marketing*, através das quais procurou-se desenvolver um conceito que possa definir de forma clara os chamados canais de *marketing*.

Quadro 2 - Definições sobre canais de distribuição

Autor	Definições: Canais de distribuição
STERN <i>et. alii</i> (1996)	Organizações Interdependentes; Disponibilização de produtos ou serviços para o consumidor; Alternam-se ao longo do tempo.
ROSENBLOOM (2002)	Organização contatual externa que a gestão utiliza para alcançar seus objetivos de distribuição.
BERMAN (1996)	Rede organizada de agências e instituições combinadas; Desempenham as atividades mercadológicas para ligar os produtores e usuários.

Fonte: autora com base nos autores citados.

Segundo STERN *et. alii.* (1996), Canais de marketing são conjuntos de organizações interdependentes envolvidos no processo de disponibilização de um produto ou serviço para uso ou consumo . Para estes autores, canais de distribuição são formas de desenhar, desenvolver e manter relacionamentos entre os participantes do canal, objetivando vantagem competitiva tanto individual como coletiva, através do planejamento, organização e controle das alianças entre os diversos membros participantes do canal.

Um sistema de distribuição é um recurso externo muito importante, construído em longo prazo e que não pode ser facilmente modificado. Estabelece um compromisso corporativo significativo com várias empresas independentes cujo negócio

é a distribuição, e também com os mercados específicos que elas atendem, representando também um conjunto de relações de longo prazo (COREY, 1991 *apud* KOTLER, 2000: 510).

ROSENBLOOM (2002: 27) centra sua definição no processo de tomada de decisão onde o canal de *marketing* pode ser considerado como a organização contatual externa que a administração opera para alcançar os seus objetivos de distribuição . Na definição do autor, quatro termos se destacam: *externa*, *organização contatual*, *opera* e *objetivos de distribuição*.

O termo *externa* evidencia que o canal de marketing existe por ser uma função fora da empresa, ou seja, não faz parte da estrutura interna organizacional, fazendo uso de conceitos de administração interorganizacional e não apenas intraorganizacional.

O termo *organização contatual* refere-se às empresas ou partes que estejam envolvidas no fluxo de negociação do produto, sendo que essas negociações consistem na compra, venda e transferência da propriedade dos bens e serviços.

O termo *opera* está relacionado ao processo gerencial envolvido desde o desenvolvimento inicial do canal até a gestão diária de suas atividades, buscando atingir os objetivos de distribuição que são as metas de distribuição que a administração procura atingir através do canal.

Entretanto, ROSENBLOOM (2002) considera que as definições sobre canais de distribuição são confusas, pois, se para o fabricante os intermediários podem ser considerados necessários para que o produto chegue às mãos do consumidor, outros envolvidos no sistema podem vê-los como o próprio fluxo de produtos; já para os consumidores podem ser vistos como agentes atravessadores que estão entre eles e os fabricantes.

Por outro lado, os canais de distribuição realizam várias funções mercadológicas que buscam satisfazer a demanda por produtos e serviços. Entre os serviços prestados está a conveniência espacial que visa descentralizar a oferta, o tamanho dos lotes de produtos, o tempo de entrega, a variedade de sortimentos e o apoio de serviços (KOTLER, 2000).

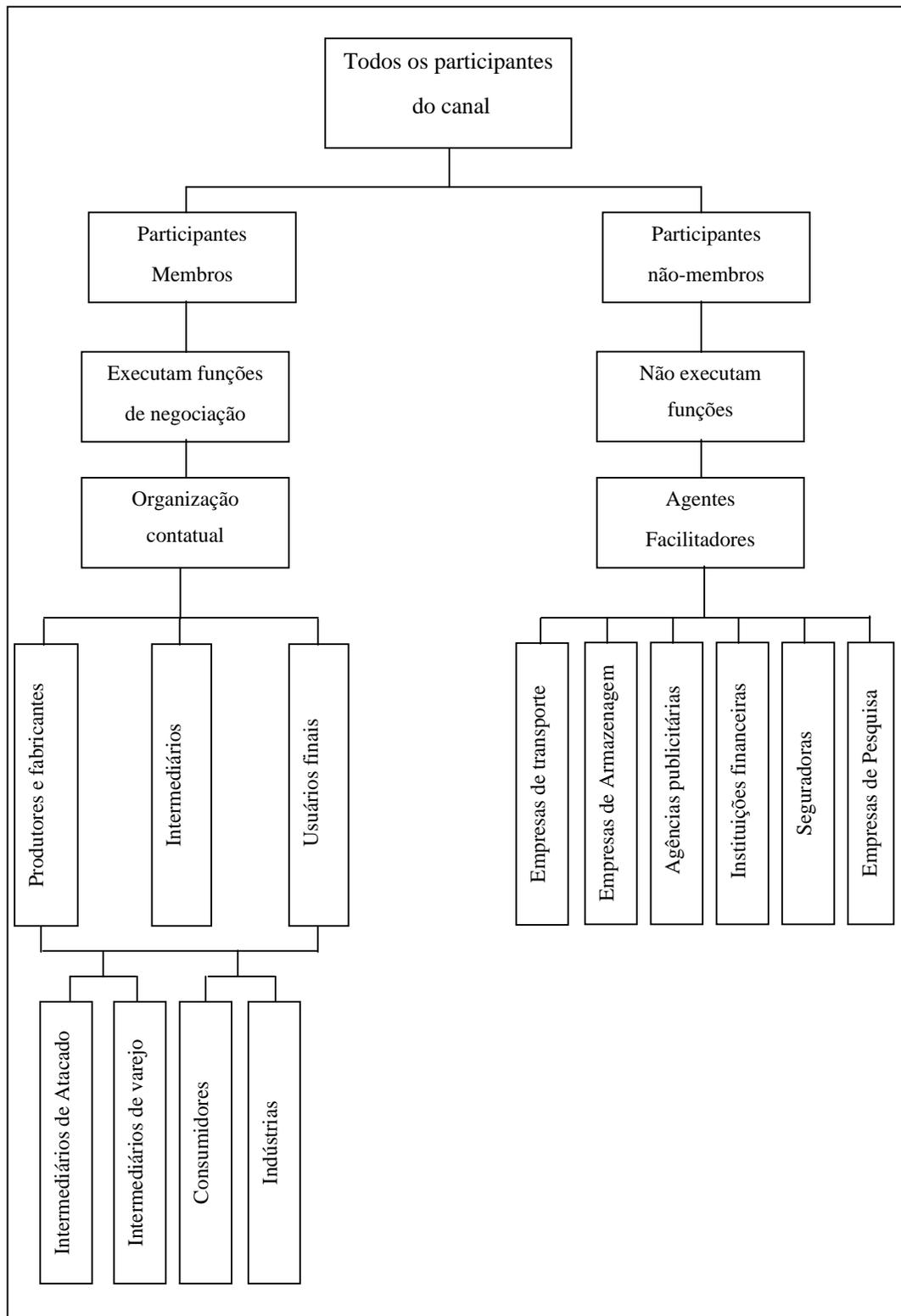
Enquanto a descentralização da oferta está associada à idéia de disponibilização do produto, o tamanho do lote refere-se à quantidade mínima de produto disponibilizada para venda ao consumidor, para a qual se tem a idéia de que, quanto menor, melhor se ajustará à necessidade dos consumidores. Já o tempo de espera pode ser definido como o tempo entre a realização do pedido e a entrega do produto, enquanto que a variedade de sortimento do produto objetiva a satisfação total das necessidades dos clientes. O apoio de serviços refere-se aos serviços adicionais, tais como: crediário, entrega, instalação, reparos, reposição de mercadorias e troca, que são prestados pelo canal (KOTLER, 2000).

A distribuição física do produto corresponde aos processos operacionais e de controle, que permitem a transferência dos produtos da fabricação até o ato de entrega ao consumidor final. Entretanto, sob a ótica de *marketing* e vendas, a cadeia de suprimentos está relacionada aos aspectos da comercialização dos produtos e serviços agregados, onde quantidades significativas dos produtos comercializados no varejo são distribuídas através de intermediários. As atividades logísticas relacionadas à distribuição física são especificadas a partir da estrutura planejada para o canal de distribuição, que é composto pelos elementos que formam a cadeia de suprimento, indo do fabricante até o varejo (NOVAES, 2000).

Para BERMAN (1996: 5), canais de distribuição são como uma rede organizada de agências e instituições combinadas, que desempenham as atividades mercadológicas necessárias para ligar os produtores e usuários. Pode-se dizer que o conceito rede organizada indica a necessidade de que os participantes do canal compartilhem objetivos comuns no tocante à imagem do produto e ou serviços ofertados, atuando de modo coordenado.

Segundo ROSENBLOOM (2002), são considerados como participantes membros do canal de distribuição somente aqueles que executam as funções de negociação que são explicadas no item 1.1.4. Participantes do canal que não realizam funções de negociação são considerados como não-membros. A figura 3 apresenta uma visão geral de todos os participantes do canal.

Figura 3 - Visão geral dos Participantes do Canal.



Fonte: Adaptado de ROSEMBLOOM (2002; P:46).

Para BOWERSOX e CLOSS (2001), os canais de distribuição são o conjunto de unidades de negócios de uma organização, juntamente com seus agentes externos, tais como: revendedores, atacadistas, varejistas encarregados das transações de compra e venda de produtos e serviços.

Os produtores e fabricantes são as empresas envolvidas na extração, criação ou confecção dos produtos e, independente do tamanho ou tipo, todas necessitam realizar as mesmas funções de distribuição. Entretanto, muitos fabricantes optam por distribuir seus produtos através de intermediários atacadistas, que são os que, geralmente, revendem produtos para intermediários de varejo ou para uso corporativo e aos intermediários de varejo que vendem produtos ao consumidor final. Os agentes facilitadores são aqueles que embora não realizem funções de negociação ou detenham a propriedade do produto, realizam outras funções de distribuição (ROSENBLOOM, 2002).

Os chamados facilitadores de canal são as empresas de pesquisa de *marketing*, de transporte, propaganda, seguros, instituições financeiras e consultores que dão apoio aos outros participantes do canal (fabricantes, intermediários atacadistas e varejistas), sendo que as empresas facilitadoras têm, por principal diferença, em relação aos intermediários, o fato de não tomarem posse dos produtos (MULLER-HAGEDORN, 1995).

Cabe ressaltar que, a questão dos intermediários será abordada de forma mais detalhada no item 1.1.8, onde são explorados os tipos existentes, com destaque ao intermediário chamado distribuidor, que pode ser considerado como uma espécie de atacadista especializado.

O item seguinte deste trabalho explica quais as funções que são desempenhadas pelos canais de distribuição e aspectos relativos à especialização e divisão do trabalho para desempenho destas funções.

1.1.4 Funções dos Canais de Distribuição

Diversas funções precisam ser desempenhadas pelos participantes dos canais de distribuição para disponibilizar o produto e o serviço ao consumidor final. Segundo

STERN *et. alii.* (1996), as premissas básicas relacionadas a estas funções são que os participantes do canal podem ser substituídos ou eliminados do mesmo. Porém, as funções desempenhadas por eles não podem ser eliminadas e devem ser repassadas para frente ou para trás no sistema de canal, definido pelo fabricante e assumidas por outros participantes.

As principais funções dos canais de distribuição (STERN *et. alii.*, 1996) são a execução e monitoramento da posse física, propriedade, promoção, negociação, financiamentos, riscos, pedidos, informações e pagamentos. No quadro 3, são evidenciados aspectos que definem cada uma destas funções.

Quadro 3 - Descrição das funções dos canais de distribuição

Posse física	Supervisiona a transferência de posse das mercadorias e serviços de uma organização ou pessoa para outra.
Propriedade	Direito de ter propriedade sobre o produto.
Promoção	Desenvolver e divulgar mensagens convincentes que estimulem a compra.
Negociação	Intermediar as negociações das condições e preços para que se realize a transferência de posse ou propriedade. Está presente em todas as etapas do canal.
Financiamentos	Financia estoques em diferentes níveis dos canais de distribuição, com recursos próprios.
Riscos	Assume os riscos relativos à operação do canal.
Pedidos	Formalizar os pedidos junto aos fabricantes.
Informações	Agrupar informações sobre clientes potenciais e regulares, concorrentes e outros participantes e forças do ambiente de <i>marketing</i> .
Pagamentos	Realiza as operações de crédito e cobrança, junto aos clientes.

Fonte: elaborado pela autora com base em STERN *et. alii.*, 1996.

Os fluxos da posse física, propriedade e promoção fluem do fabricante ao consumidor final passando pelos intermediários. Enquanto que a negociação, o financiamento e os riscos fluem tanto no sentido do fabricante ao intermediário para o consumidor final e vice-versa. Os fluxos de informações, pedidos e pagamentos partem do consumidor final, passam pelos intermediários e chegam até o fabricante.

Os canais de distribuição preenchem as lacunas de tempo, local e posse, as quais separam as mercadorias e os serviços daqueles que precisam ou desejam essas mercadorias ou serviços e, invariavelmente, usam recursos escassos. Geralmente, as funções do canal são melhor desempenhadas por meio de especialização, e podem ser trocadas entre os membros do canal (KOTLER, 2000).

Quando o fabricante transfere funções por ele desempenhadas para intermediários, o custo do produto para o fabricante pode ser reduzido. Entretanto, esta diminuição do custo só causará impacto no preço do produto ao consumidor final se o intermediário conseguir realizar as mesmas funções, com custo menor e de forma mais eficiente (KOTLER, 2000).

Para NOVAES (2000), as funções de canal podem ser traduzidas como a indução e satisfação da demanda; serviços de pós-venda e troca de informação ao longo da cadeia de distribuição. E os objetivos dos canais de distribuição no desempenho destas funções podem ser especificados como:

- Garantir sistema de distribuição física adequada, para disponibilização rápida do produto no varejo;
- Intensificar ao máximo o potencial de vendas do produto;
- Buscar parcerias entre fabricante e varejista para exposição adequada do produto;
- Buscar a cooperação entre os participantes da cadeia de suprimento;
- Prestabelecer um nível garantido de serviço aos parceiros da cadeia de suprimento;
- Propiciar um fluxo de informações rápido e preciso entre os participantes do canal;
- Buscar a redução de custos na cadeia de valor como um todo, de forma integrada e permanente.

Para NOVACK *et. alii.* (1992), é necessário que todo processo logístico seja considerado pela ótica da cadeia de suprimentos, sendo que as ações executadas devem ser realizadas internamente na empresa e também pelos clientes e fornecedores.

Ao longo do canal, os intermediários devem desempenhar funções e criar utilidades adequadas às especificações do fabricante e, através de políticas e procedimentos operacionais constituir fundamentos à criação das utilidades de tempo, lugar e posse. Assim, são responsáveis pelas funções de troca, suprimento físico e facilitação do canal de distribuição (SEMENIK e BAMOSSY, 1996). No quadro 4, são especificadas essas funções.

Quadro 4 - Funções do canal de marketing desempenhadas por intermediários.

TROCA	SUPRIMENTO FÍSICO	FACILITAÇÃO
Compra	Armazenagem	Financiamento
Fraciona	Manuseio de materiais	Tomada de riscos
Negociação	Transporte	Padronização / Classificação
Comunicação	Entrega	Informação ao mercado

Fonte: Adaptado de SEMENIK & BAMOSSY (1996)

Nas funções mencionadas no quadro 4, as referentes à troca, realizadas por intermediários, consistem na compra de mercadorias em grandes lotes que, posteriormente, são fracionadas em embalagens com quantidades menores do produto, e transferidas através de preços e condições estabelecidas através da negociação. A comunicação consiste no conjunto de atividades desenvolvidas para que o cliente seja atraído para a compra.

As funções de suprimento físico referem-se à movimentação física do produto, que envolve atividades como: estocagem, manuseio de materiais, transporte e entrega do produto. As funções de facilitação são as atividades de financiamento aos clientes nos diversos níveis de canal, aceitação do risco por parte dos membros do canal ao financiar o cliente, e as atividades de padronização, classificação e as informações do mercado.

Embora os intermediários de qualquer nível do canal possam ser eliminados pelos fabricantes, o mesmo não acontece com as funções a serem desempenhadas. Assim, ao se eliminar um intermediário, o fabricante deverá assumir as funções desempenhadas

por ele, sendo que mesmo que a eliminação de um intermediário possa trazer benefícios, raramente poderá proporcionar redução de custo, devido aos aspectos de especialização e economia de escala (SEMENIK e BAMOSSY, 1996).

Segundo ROSENBLOOM (2002), dois conceitos básicos podem ser usados pelo fabricante na tomada de decisão em relação à utilização ou não de intermediários para desempenho das funções dos canais: a especialização e divisão do trabalho e, a eficiência contatual.

Em relação à especialização e divisão do trabalho, o autor faz referência à contribuição de Adam Smith, que evidenciou em seu livro *A Riqueza das Nações* (1776) que, quando as etapas produtivas são alocadas para pessoas que se especializam em uma das atividades, a eficiência do processo na sua totalidade é maior do que quando as atividades são realizadas por todos. Assim, quando a divisão e a especialização do trabalho são aplicadas à situação da distribuição, ao se dividir uma tarefa complexa (como a distribuição) em tarefas menores, alocando-as para especialistas, acredita-se que o resultado seja uma maior eficiência do sistema como um todo.

Segundo BOWERSOX e CLOSS (2001), a justificativa econômica para a presença de participantes especializados no canal, é a capacidade que os mesmos tenham de executar as funções necessárias com desempenho superior. Pois, ao se especializar na execução de uma função, o participante atinge a escala e escopo adequados para obter economias operacionais.

A eficiência contatual refere-se ao nível de esforço de negociação existente entre vendedores e compradores para obtenção do objetivo de distribuição, ou seja, a relação entre um recurso que é o esforço de negociação e um produto que é definido como objetivo de distribuição (KOTLER, 2000).

Para RANGAN *et. alii.*(1992), as funções dos canais de distribuição são determinantes básicas da estrutura de canal que pode ser considerada como um sistema organizado para desempenhar tais funções.

No próximo item são abordados aspectos relativos à estrutura do canal de distribuição onde são determinados os tipos de canal e a intensidade de distribuição.

1.1.5 Estrutura dos Canais de Distribuição

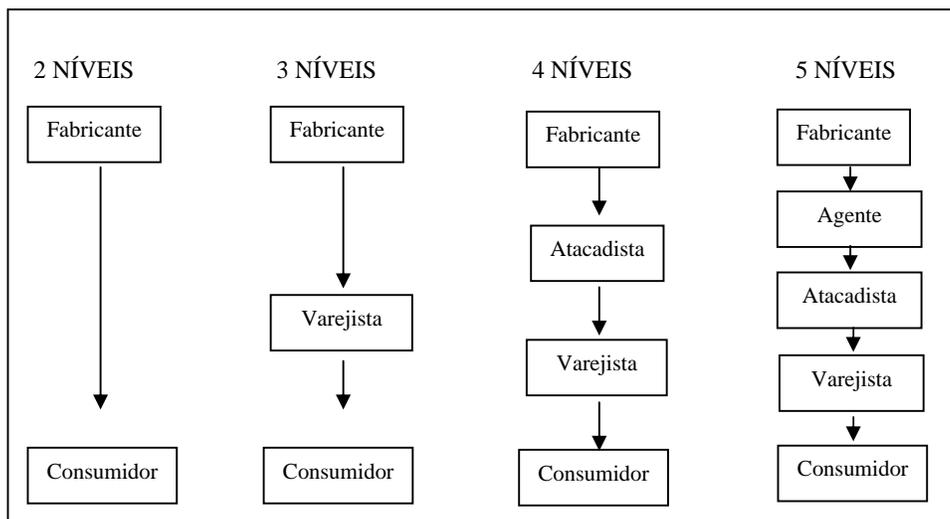
Ao longo dos canais de distribuição entre o fabricante e o consumidor final, o número de intermediários existentes para a realização das funções relativas à transferência do produto do fabricante ao consumidor final pode variar conforme a necessidade do canal, podendo ser extenso ou curto.

O fabricante e o consumidor são agentes presentes em todos os canais. A extensão do canal pode ser designada através do número de intermediários. Os canais podem ser de nível zero, quando o fabricante vende direto ao consumidor final. O canal de nível um conta com um intermediário que pode ser o varejista; já o canal de nível dois tem dois intermediários que podem ser o varejista e o atacadista. Assim, sucessivamente, o canal pode ter três ou até mais intermediários, como por exemplo, no Japão, onde a distribuição de produtos alimentícios pode desenvolver até seis canais (KOTLER, 2000).

Para BOWERSOX e COOPER (1992), a estrutura do canal de distribuição resulta da negociação e da experiência acumulada em negócios passados. O desenho da estrutura é resultado de um plano conjunto entre empresas que desejam participar do sistema de canal, sendo que, o desenho da estrutura de canal refere-se à organização e ao inter-relacionamento das partes do sistema de distribuição (RANGAN *et. alii.*, 1992).

Segundo ROSENBLOOM (2002), para que os objetivos de distribuição sejam atingidos e as funções do canal sejam desempenhadas, a estrutura do canal divide-se em três dimensões: número de níveis do canal, intensidade dos vários níveis e os tipos de intermediários em cada nível. Tipicamente, o número de níveis do canal pode variar de dois a cinco, conforme figura 4.

Figura 4 - Estrutura de canal típica para bens de consumo.



Fonte: ROSENBLOOM (2002; p: 38).

A figura 4 identifica os níveis de estrutura de canal que podem ser considerados como típicos, porém outros tipos de estrutura de canal podem ser desenhados pelas empresas.

Em cada etapa da distribuição, o fabricante, além de escolher o tipo de intermediário, também estabelece quantos elementos devem ser utilizados na distribuição do produto. A distribuição poder ser intensiva, exclusiva ou seletiva .

A intensidade de distribuição do canal pode ser determinada pelo nível de cobertura de mercado que o fabricante considera ideal para que a comercialização do seu produto ocorra de modo satisfatório (SEMENIK e BAMOSSY, 1996).

No quadro 5, elaborado através de definições de CUNDIFF *et. alii.* (1977) e SEMENIK & BAMOSSY (1996), são apontadas as principais características dos tipos de distribuição intensiva, exclusiva e seletiva.

Quadro 5 - Características dos tipos de distribuição

Tipo de Distribuição	Descrição
Intensiva	Ampla cobertura do mercado; Máxima exposição; Utiliza canais múltiplos.
Exclusiva	Número limitado de intermediários; Maior controle por parte do fabricante.
Seletiva	Número de pontos de venda restrito.

Fonte: elaborado pela autora

O fabricante, geralmente, pode utilizar múltiplos canais de distribuição e, amiúde, os mais longos para alcançar a intensidade da distribuição de massa (intensiva). Em contraste com isso, o fabricante que emprega a distribuição exclusiva tende não só a usar um único canal, como também a vender diretamente aos elementos escolhidos (CUNDIFF *et. alii.*, 1977).

Já na distribuição seletiva, a restrição pode ser voluntária quando o fabricante é quem toma a decisão de utilizar alguns pontos de venda para seu produto, ou involuntária, quando determinados pontos de venda se recusam a negociar o produto do fabricante. A intensidade seletiva, normalmente, é utilizada para produtos selecionados para compra no mercado consumidor, para uma ampla variedade de produtos empresariais padronizados e comercializados em nível, nacional através de distribuidores (CUNDIFF *et. alii.*, 1977; SEMENIK & BAMOSSY, 1996).

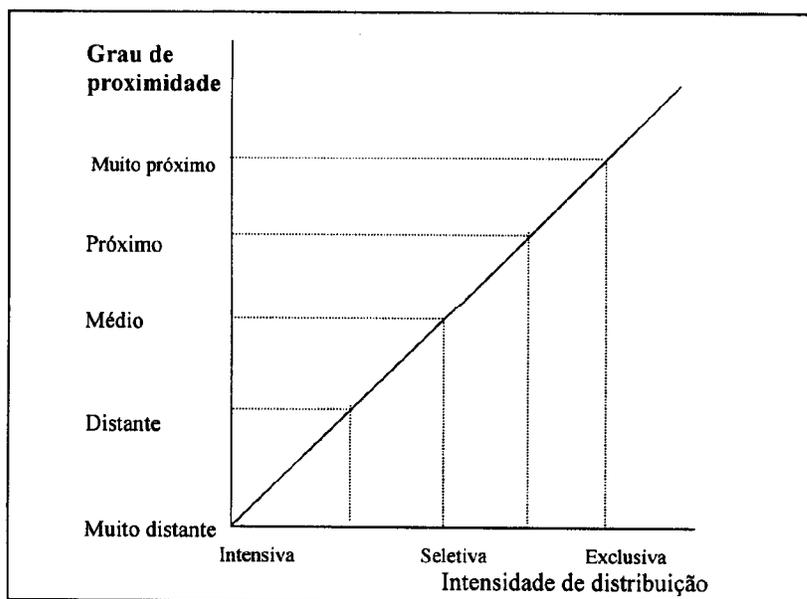
As características de *marketing* dos produtos são de especial importância na decisão sobre intensidade de distribuição. Quanto maior a frequência com que os compradores finais adquirem determinado artigo, mais forte o argumento no sentido da distribuição em massa do produto (CUNDIFF *et. alii.*, 1977). A distribuição intensiva consiste na disponibilização dos produtos do fabricante em todos os pontos de varejo possíveis (BOWERSOX & COOPER, 1992).

Quanto maior a disposição do comprador em procurar o produto, menor será a necessidade do fabricante em ampliar seus pontos de venda. A posição real ou antecipada da marca também influencia na decisão a respeito da intensidade de distribuição, bem

como o controle de preços que o fabricante quer exercer sobre o produto. Em cada alternativa devem ser avaliados os riscos de mercado existentes (CUNDIFF *et. alii.*, 1977).

Para ROSENBLOOM (2002), a intensidade de distribuição, além de fatores como mercado alvo, produtos, políticas da empresa, intermediários, ambiente e dimensões comportamentais podem ser considerados na estratégia de definição que determina o grau de proximidade a ser desenvolvido entre os membros do canal. Na figura 5, é demonstrada a relação entre proximidade do canal e intensidade de distribuição.

Figura 5 - Relação entre proximidade do canal e intensidade de distribuição



Fonte: Adaptado de ROSENBLOOM (2002: 162)

A figura 5 identifica que, na média, mantendo-se todos os outros elementos inalterados, ao se desenhar um canal com ênfase na distribuição intensiva, mais distante será o relacionamento entre vários membros envolvidos no canal. Já no caso da distribuição seletiva ou exclusiva o grau de proximidade entre os membros diminui (ROSENBLOOM, 2002).

Segundo MCCALLEY (1996), a estrutura dos canais de distribuição

desenvolve-se para servir ao consumidor, portanto, deve ter seu início a partir do hábito de compra do consumidor e não em função da estrutura de canal desejada pelo fabricante.

Entretanto, além do impacto exercido pelos consumidores em relação à estrutura do canal de distribuição, outros fatores podem influenciar o comprimento do canal, conforme destacado no quadro 6.

Quadro 6 - Fatores que influenciam a extensão do canal.

Dimensão	Mercado	Produto	Empresa	Intermediários
CANAL CURTO	Número pequeno de clientes potenciais. Alta concentração geográfica.	Complexo com necessidade de treinamento e assistência técnica. Produto personalizado Grande volume de pedido por transação.	Recursos financeiros fortes. Força de vendas forte. Desejo de controle forte.	Baixa qualidade. Disponibilidade restrita. Número reduzido de funções a realizar.
CANAL LONGO	Grande número de clientes potenciais. Ampla dispersão geográfica.	Simple. Produto padronizado. Pequeno volume de pedido por transação.	Recursos financeiros fracos. Força de vendas fraca. Desejo de controle pequeno.	Alta qualidade. Disponibilidade ampla. Grande número de funções a realizar.

Fonte: Adaptado de SEMENIK e BAMOSSY, 1996. (p.563)

A opção referente ao número de níveis de canal utilizado pelo fabricante para distribuição de bens de consumo, pode trazer vantagens e desvantagens. O fabricante pode optar pela venda direta ao consumidor, porém ao fazer esta opção assume a responsabilidade de desempenhar todas as funções necessárias à realização das transações (SEMENIK e BAMOSSY, 1996).

Para que a política de venda direta ao consumidor final seja considerada viável, geralmente, é aconselhável que o fabricante tenha uma grande variedade de produtos ou que os pedidos sejam em grandes quantidades (CUNDIFF *et. alii.*, 1977).

O canal que vai do fabricante para o varejista para o consumidor, geralmente, é utilizado pelos fabricantes quando eles desejam ter maior controle sobre o manuseio de seus produtos, ou por razões estratégicas (SEMENIK e BAMOSSY, 1996), sendo que produtos perecíveis, sazonais, ou itens da moda comumente necessitam de maior controle. Os produtos perecíveis normalmente são distribuídos desta forma, principalmente quando a venda através do intermediário atacadista é considerada insatisfatória tanto pelo fabricante como pelo varejista (CUNDIFF *et. alii.*, 1977).

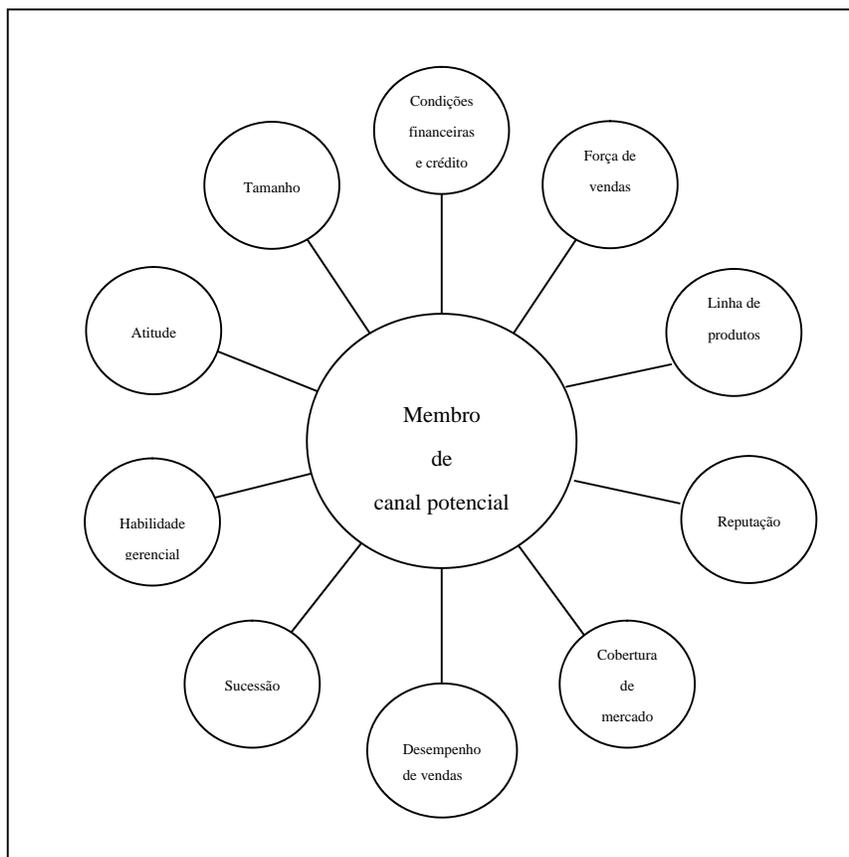
O canal que vai do fabricante ao atacadista, passando pelo varejista até chegar ao consumidor final, pode ser chamado de canal tradicional ou ortodoxo. Este tipo de canal torna-se conveniente à medida que o fabricante possui pequena linha de produtos, podendo aplicar seus recursos de forma mais lucrativa em outro tipo de negócio, quando as lojas de varejo são numerosas e extremamente dispersas ou ainda quando os atacadistas estão dispostos a prestar considerável apoio promocional ou os produtos não necessitam deste apoio, só a publicidade do fabricante são necessários e ou não sofrem deterioração física (CUNDIFF *et. alii.*, 1977). Embora muito utilizado, normalmente, não é o único canal utilizado pelo fabricante para chegar até o consumidor doméstico (SEMENIK e BAMOSSY, 1996).

Individualmente ou em combinação, fatores como natureza do produto; características técnicas; grau de diferenciação em relação a produtos concorrentes; facilidade ou dificuldade nas vendas, podem influenciar na escolha do canal de distribuição. Segundo DIAS (1993), a observação de critérios na seleção dos membros do canal pode determinar o sucesso ou fracasso da operação comercial.

Segundo ROSENBLOOM (2002), o fabricante deve desenvolver um conjunto de critérios na seleção de canais, entretanto, a determinação desses critérios deve ser flexível.

Na figura 6, são destacados critérios considerados pelo autor como sendo critérios-chave.

Figura 6 - Critérios-chave a considerar na seleção de membros de canal



Fonte: ROSENBLOOM (2002: 209).

Os critérios apresentados na figura 6 podem ser tomados como ponto de partida para a escolha dos participantes do canal, embora cada empresa em particular deva desenvolver seu próprio critério, onde possam ser especificados seus objetivos e políticas (ROSENBLOOM, 2002).

Independente do tipo de canal escolhido, o fabricante pode obter vantagens ou desvantagens na utilização de determinado tipo de canal, dependendo do tipo de produto e do mercado alvo que deseja atingir.

No Quadro 7, elaborado através de definições de SEMENIK e BAMOSSY (1996), são destacados aspectos que podem ser considerados de vantagens ou desvantagem em relação ao tipo de canal.

Quadro 7 - Tipos de canal de distribuição: vantagens e desvantagens

Tipo de canal	Vantagens	Desvantagens
Fabricante Direto ao Consumidor	<p>Vendas realizadas de forma mais agressiva e concentrada, com maior controle.</p> <p>Maior contato com o cliente possibilitando determinação das necessidades dos mesmos.</p> <p>Melhor nível de informações técnicas, instalações adequadas e serviços de pós-venda.</p> <p>Não pagamento de margens aos intermediários do canal.</p>	<p>Estrutura da equipe de vendas com custo alto.</p> <p>Necessidade de sistemas de controle de armazenagem e estoque para a pronta entrega a muitos e diferentes clientes.</p> <p>Risco ao financiar o cliente.</p> <p>Custo elevado para desenvolver todas as funções necessárias à transação.</p>
Fabricante para o Varejista para o Consumidor	<p>Controle, informações, esforço concentrado e cooperação.</p> <p>Economia de escala na venda e despacho de grandes lotes de produtos estocados no varejista.</p> <p>Varejistas de grande porte podem assumir funções, normalmente desempenhadas pelos atacadistas de canal.</p> <p>Atendimento através de contato mais direto com o comprador.</p> <p>Redução dos custos de remessa para produto volumoso ou pesado.</p>	<p>Custos mais elevados de venda e de processamento de pedidos.</p> <p>Riscos na concessão de crédito e financiamento.</p> <p>Distribuição física dos produtos em lotes pequenos destinados a muitas localidades.</p> <p>Manter armazéns e estoques.</p>
Fabricante para o Atacadista para o Varejista para o Consumidor.	<p>Melhor aproveitamento das vantagens da especialização e da economia de escala .</p> <p>Maior grau de eficiência para desempenhar as funções de distribuição do produto.</p>	<p>Menor controle das informações</p>

Fonte: elaborado pela autora.

Ainda que se mostrem eficientes, os canais de distribuição se alternam ao longo do tempo, à medida que surgem novas instituições de atacado e varejo e novos sistemas de canais. Os sistemas de canais de distribuição podem ser verticais, horizontais e de multicanal, sendo que estes sistemas, ao mesmo tempo em que cooperam, entram em conflitos e concorrem entre si (KOTLER, 2000).

Aspectos referentes aos tipos de sistemas de distribuição são abordados no item seguinte, destacando com maior ênfase o sistema vertical de *marketing*.

1.1.6 Sistemas de Canais de Distribuição

As funções e ações desempenhadas entre os fabricantes e seus intermediários compõem o sistema de distribuição. A determinação de sucesso ou não desse sistema está relacionada ao nível de integração e cooperação das partes envolvidas na distribuição do produto (DIAS, 1993).

No sistema vertical de *marketing*, fabricantes, atacadistas e varejistas atuam como um sistema unificado. Um dos membros do canal pode ser considerado como dono ou franqueador dos outros membros, e este pode ser qualquer um deles. Este modelo de canal surgiu como resultado da tentativa dos membros do canal em controlar o comportamento do canal e eliminar o conflito que ocorre quando cada um dos membros busca objetivo próprio. Nos Estados Unidos, o sistema vertical de *marketing* domina 70 a 80 por cento do mercado consumidor (KOTLER, 2000).

Segundo NOVAES (2000), tradicionalmente os canais de distribuição são vistos como estruturas mercadológicas verticais, onde a responsabilidade das funções de cada nível é transferida para o membro seguinte da cadeia de suprimento, sendo que os serviços de pós-venda são realizados pelo último participante do canal antes do consumidor final.

Constituídos através da coordenação e integração de todas as atividades do canal, com o intuito de se obter eficiência e impacto máximo na operação como um todo, os chamados sistemas verticais de *marketing* podem ser classificados em três tipos: propriedades corporativa, contratual e administrativa (SEMENIK e BAMOSSY, 1996).

No sistema corporativo ocorrem estágios sucessivos de produção e distribuição, que são combinados sob o comando de um único proprietário. Este tipo de integração vertical favorece um alto nível de controle do fabricante sobre seus canais (KOTLER, 2000).

Já no sistema vertical de *marketing* administrado, os estágios sucessivos de produção e distribuição são coordenados em função do tamanho e poder de um dos membros (KOTLER, 2000). Este tipo de sistema resulta do domínio exercido por um dos membros do canal sobre os demais, sendo que o membro do canal considerado como dominante consegue exercer este poder a partir de um monopólio de oferta, bem como da forte aceitação de seus produtos por parte dos consumidores (ROSENBLOOM, 2002).

No sistema de *marketing* contratual, empresas independentes em diferentes níveis de produção e distribuição (fabricantes, atacadistas e varejistas) integram seus programas através de contratos na busca de melhores resultados, tanto econômicos como resultados relativos ao crescimento de suas vendas. Segundo JOHNSTON e LAWRENCE (1988) *apud* KOTLER (2000, p. 526), este tipo de sistema pode ser chamado de *parcerias que agregam valor*.

Segundo ALMEIDA (1999), no sistema vertical de *marketing* o intermediário tem a função de um parceiro comercial que deve, junto com a empresa fabricante, buscar a satisfação do cliente. Neste caso, o fabricante monitora o trabalho do intermediário distribuidor, principalmente em relação aos aspectos-chave, tais como: planejamento de vendas, administração de estoques, treinamento da equipe de vendas, planos de propaganda e promoção.

O sistema vertical de *marketing* pode ser dividido em redes voluntárias patrocinadas pelo atacadista, cooperativas de varejistas e organizações de franquia. Segundo ROSENBLOOM (2002), especialmente os sistemas do tipo contratual, com ênfase às organizações de franquia conquistam cada vez mais, maiores parcelas do sistema total de distribuição.

A cadeia voluntária de atacadista desenvolve-se quando um atacadista junta um grupo de varejistas independentes de forma voluntária, sendo que tanto os varejistas quanto os atacadistas participantes, desfrutam das vantagens resultantes (SEMENIK e BAMOSSY, 1996).

As cooperativas de patrocínio varejista são formadas por um grupo de varejistas que se organizam entre si e geram sua própria operação atacadista. Através de esforços cooperados, passam a ter condições de se beneficiar das economias de escala como também do impacto de mercado das grandes organizações (SEMENIK e BAMOSSY, 1996).

As organizações de franquia são uma forma de *marketing* e distribuição em que a empresa-mãe concede a uma pessoa física ou jurídica o direito de desenvolver negócios de maneira pré-estabelecida, em um lugar determinado por um certo período de tempo. Geralmente, realiza-se um contrato que estabelece direitos e deveres de franqueado e franqueador (SEMENIK e BAMOSSY, 1996).

Nos sistemas do tipo contratual as relações dentro do canal são formalizadas por contratos com validade legal, cujo conteúdo especifica o papel a ser desempenhado por cada membro do canal para a movimentação do produto desde o fabricante até o usuário final (SEMENIK e BAMOSSY, 1996).

Apesar de apresentar vantagens e desvantagens, a integração vertical pode ser utilizada pela empresa como fonte de vantagem competitiva sustentável. Um desses benefícios pode ser a vantagem de custos que, segundo PORTER (1991), é uma das formas de obtenção de vantagem competitiva pela empresa.

No sistema horizontal de *marketing*, duas ou mais empresas independentes unem recursos ou programas na busca de novas oportunidades de mercado. As empresas agrupam-se em função da necessidade de capital, know-how ou recursos de produção e *marketing* ou pelo receio de assumir riscos. Elas podem trabalhar entre si em uma base permanente ou temporária, ou ainda, formarem uma parceria (KOTLER, 2000).

Segundo KOTLER (2000), as empresas buscam o benefício de maior cobertura de mercado, redução de custos do canal e venda mais personalizada através da utilização do sistema de multicanal que consiste na utilização, por parte de uma única empresa, de dois ou mais canais de *marketing* para atingir um ou mais segmentos de mercado.

Entretanto, os benefícios gerados pela utilização do sistema de multicanal podem trazer problemas de conflito, controle e concorrência, pois os canais utilizados

pela empresa podem concorrer entre si na busca dos mesmos clientes. A empresa pode utilizar diferentes canais de venda para clientes de portes diferenciados, utilizando venda direta para grandes clientes, os de médio porte poderiam ser atendidos por um sistema de telemarketing, enquanto que os pequenos poderiam ser atendidos por distribuidores, o que possibilitaria a empresa atender um maior número de clientes com custo adequado a cada um.

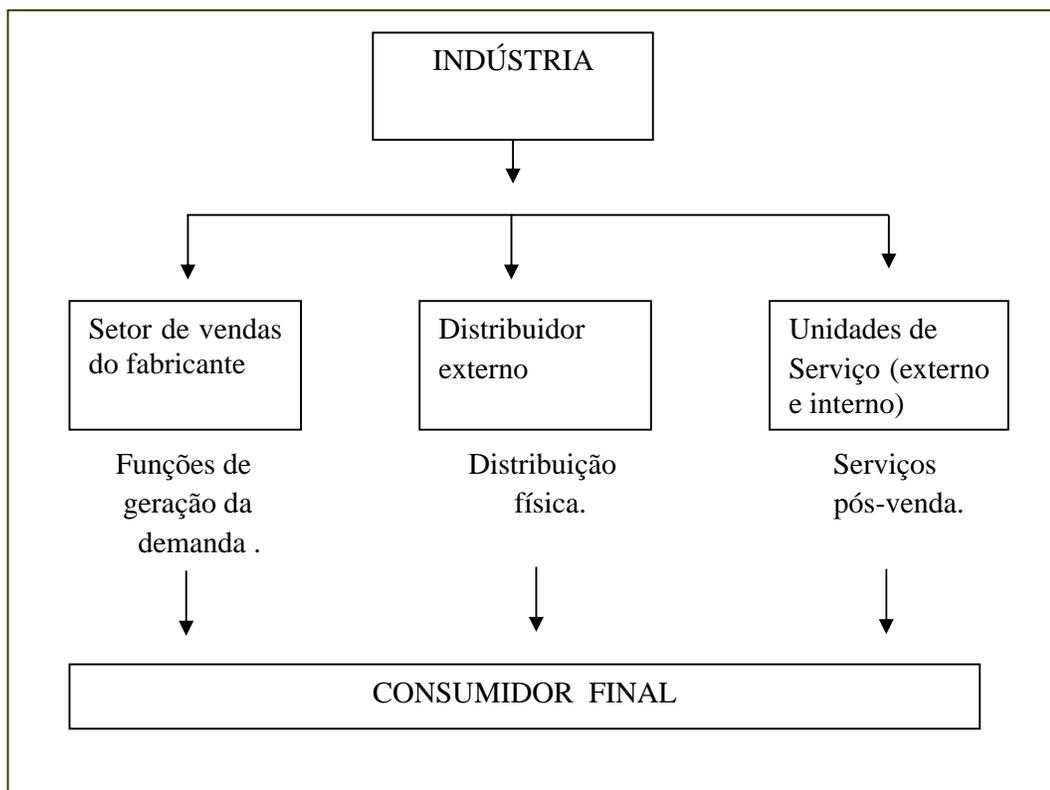
O esquema de múltiplos canais ocorre quando o fabricante opta por desenvolver canais mais longos ou mais curtos, dependendo do cliente, sendo que este esquema pode proporcionar aos fabricantes maior cobertura geográfica, do que com a utilização de um único canal (SEMENIK e BAMOSSY, 1996).

A utilização de mais de um tipo de canal de distribuição pode melhorar o desempenho no gerenciamento da cadeia de distribuição, em razão da variedade de tipos de consumidor. Entretanto, conflitos podem surgir através da combinação de fatores como mercado mal delimitado e uma política de preços não uniforme (NOVAES, 2001). Pois, o sistema de canal integrado é composto por uma estrutura em que o planejamento é coordenado e as atividades são desenvolvidas de modo que a interdependência dos participantes seja enxergada e utilizada (SEMENIK e BAMOSSY, 1996).

Os sistemas de múltiplos canais são construídos pela combinação de diferentes tipos de estrutura e podem ser utilizados como sistema de canal em vários mercados. Em alguns casos são chamados canais híbridos e em outros, sistemas plurais (STERN, 1996).

Nos canais híbridos o fabricante pode vender direta ou indiretamente ao consumidor. Neste tipo de estrutura parte das funções desempenhadas ao longo do canal é realizada paralelamente por dois ou mais elementos da cadeia de suprimentos. Como as funções são realizadas por elementos diferentes, torna-se necessária a criação de compensações financeiras que levem os integrantes da cadeia a ter transparência na troca de informações e maior precisão no cálculo dos custos envolvidos, além da definição de esquemas de parcerias bem estruturados, com compromissos de médio e longo prazo e objetivos claros (NOVAES, 2001). Um esquema de canal de distribuição híbrido é demonstrado na figura 7.

Figura 7 - Estrutura de canal híbrido



Fonte: NOVAES (2000: 115).

Em um exemplo de canal híbrido, citado por NOVAES (2000), o fabricante negocia diretamente com grandes consumidores, porém a formalização do pedido e a entrega ficam a cargo de um distribuidor autorizado, sendo que o serviço de pós-venda também é realizado pelo fabricante. As razões para utilização deste tipo de canal seriam a valorização, por parte do fabricante, dos grandes consumidores visando razões mercadológicas e a melhoria da sua linha de produtos além do desenvolvimento de novos itens.

Tanto na fase de desenho do canal e após a sua definição, faz-se necessário um gerenciamento do mesmo. No próximo item são destacadas questões relativas a esse gerenciamento.

1.1.7 Gerenciamento do Canal de Distribuição

As decisões pertinentes às decisões gerenciais de canal referem-se ao comprimento do canal, intensidade de distribuição e escolha de intermediários para desempenho das funções dentro do canal. Além dos fatores que afetam a estrutura do canal, questões como cooperação, poder, conflito e comunicação são relativas ao gerenciamento do canal de distribuição (SEMENIK e BAMOSSY, 1996), sendo que a cooperação entre os membros do canal pode propiciar a implementação efetiva da estratégia e da gestão do canal de distribuição em um contexto interorganizacional (MEHTA *et. alii.*, 1996).

O gerenciamento do canal de distribuição é definido por ROSENBLOOM (2002: 235) como um conjunto de atividades destinadas a assegurar a cooperação dos membros do canal em atingir os objetivos de distribuição da empresa. Este gerenciamento ocorre quando o tipo de canal já foi determinado e os membros já foram selecionados, sendo necessário nesta etapa, assegurar a cooperação dos membros do canal, que pode ser obtida através da motivação.

Como forma de apoio aos membros do canal estão os arranjos cooperativos onde os fabricantes e os outros participantes do canal desenvolvem atividades como propaganda cooperativa, concessões promocionais ou programas de incentivo. Outra forma de motivar os membros seria a realização de parcerias e alianças estratégicas que se baseiam em compromissos firmados entre fabricante e membros do canal, na busca de ajuda mútua para criar um esforço de equipe bem organizado para a distribuição dos produtos (ROSENBLOOM, 2002).

Em termos de acordo fornecedor-distribuidor, KOTLER (2000) indica como mais avançado o programa de distribuição, que pode ser definido como a formação de um sistema de marketing vertical, planejado e gerenciado que busca consenso entre as necessidades do fabricante e do distribuidor. O fabricante adota uma estrutura interna com departamento, cuja função é identificar as necessidades dos distribuidores, de forma a ajudá-los a operar de forma mais eficiente, mostrando aos distribuidores que sua renda é resultante do processo de vendas e não do seu processo de compras.

A cooperação entre os membros do canal também pode ser obtida através da aplicação de prêmios e sanções realizadas por parte do fabricante aos participantes do canal. Na categoria dos prêmios estão a adoção de margens de lucros maiores, negócios especiais e propagandas cooperadas. Já no caso de sanções o fabricante pode reduzir as margens de lucros, atrasar a entrega dos produtos ou até romper com o intermediário de forma definitiva (ALMEIDA, 1999).

ROSENBLOOM (2002), identifica três atividades básicas envolvidas na administração da motivação dos membros de canal que são a identificação das necessidades e problemas dos membros do canal; oferecer apoio que possa ir ao encontro a estas necessidades e problemas e propiciar liderança através do uso do poder.

O termo poder relacionado ao canal de marketing refere-se à capacidade de um membro particular do canal em controlar ou influenciar o comportamento de outros membros em qualquer nível da distribuição, exercendo controle sobre todas as atividades do canal (ROSENBLOOM, 2002). O poder pode estar tanto na mão de fabricantes como de varejistas ou atacadistas, sendo que, geralmente, o poder exercido pelo varejista ou atacadista é proporcional ao seu poder de compra e força financeira (SEMENIK & BAMOSSY, 1996).

Os fabricantes, no gerenciamento dos intermediários, para a obtenção de cooperação, podem exercer os mais variados tipos de poder (KOTLER, 2000). No quadro 8, são destacados os tipos de poder, as ações do fabricante para ter o poder e os resultados que podem ser obtidos através dos variados tipos, com base em KOTLER (2000) e ROSENBLOOM (2002).

As bases de poder para controle do canal podem ser definidas como a fonte ou raiz do poder que uma parte exerce sobre a outra. Os fabricantes conseguirão maior cooperação dos membros do canal se evitarem o uso do poder coercitivo e utilizarem os outros tipos de poder mencionados na seguinte seqüência: poder referente, de especialista, legitimado e de recompensa (FRENCH; RAVEN, 1960 *apud* KOTLER, 2000: 522).

Quadro 8 - Tipos de poder

Tipos de poder	Ação do fabricante	Resultado
Coercitivo	Redução de investimentos; Ameaça de rompimento.	Produz ressentimento e pode levar os intermediários a estabelecer um poder contrário.
De recompensa	Benefício adicional para a realização de ações ou funções específicas.	Os membros do canal só continuaram sendo membros viáveis em longo prazo se puderem ser beneficiados.
Legitimado	Comportamento garantido através de contrato.	Só produzirá resultados em canais ligados contratualmente, que exercerá o poder conforme bases contratuais.
De especialista	Ter conhecimento especializado.	Os intermediários realizarão mudanças em função da experiência do fabricante.
Referente	Servir de referência no mercado.	Proporciona ao fabricante influência substancial sobre os membros do canal que vendem seus produtos.

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação aos conflitos de canal, pode-se dizer que os mesmos são de caráter comportamental e surgem quando um membro do canal percebe que as ações de outro membro prejudicam a realização de suas metas. O conflito é comportamento direto, pessoal e centrado no opositor (ROSENBLOOM, 2002).

Os conflitos de canais podem ser verticais, horizontais e de multicanal. Conflito vertical indica conflito existente em diferentes níveis no mesmo canal. O conflito horizontal é gerado a partir do conflito entre membros dos mesmos níveis de canais. O conflito de multicanal surge quando o fabricante forma dois ou mais canais que vendem para o mesmo mercado, e tendem a se intensificar quando um dos membros do canal consegue menor preço ou trabalha com margem de lucro reduzida (KOTLER, 2000).

ROSENBLOOM (2002) define sete categorias básicas que agrupam as mais variadas causas dos conflitos, conforme descrição no quadro 9, a seguir.

Quadro 9 - Causas fundamentais do conflito de canal.

Causas do conflito	Descrição
Incongruências de papéis	Incompatibilidade no conjunto de prescrições que definem o comportamento de cada participante.
Escassez de recursos	Discordância entre os participantes do canal sobre a alocação dos recursos necessários para atingir suas metas.
Diferenças de percepção	Forma como o participante do canal seleciona e interpreta estímulos ambientais.
Diferenças de expectativa	Refere-se às expectativas sobre o comportamento de outros participantes do canal.
Discordância no domínio da decisão	Definir qual participante tem o direito de tomar decisões.
Incompatibilidades de metas	Ocorre quando a meta de dois ou mais membros são divergentes.
Dificuldades de comunicação	Estrago ou desarranjos nas comunicações.

Fonte: elaborado pela autora com base em ROSENBLOOM (2002).

Segundo STERN *et. alii.* (1996), os conflitos de canal podem ser administrados através da adoção das metas super ordenadas, nas quais os membros do canal chegam a um acordo sobre a meta ideal para ambos, seja ela qual for e adotam este mecanismo, geralmente, para enfrentar ameaças externas.

Outro modo de administrar conflitos existentes é através da substituição de pessoas entre dois ou mais níveis de canal. As resoluções destes conflitos também podem ser encontradas através da cooperação do apoio de líderes de diferentes partes do canal, ou ainda, incentivando a participação dos membros nas associações setoriais e a colaboração entre essas associações. Os conflitos também poderiam ser resolvidos através de diplomacia, mediação ou arbitragem (STERN *et. alii.*, 1996).

No tipo de canal híbrido, o conflito de canal pode surgir quando o distribuidor opera de formas diferentes com os variados fabricantes, com os quais trabalha em parceria. Pois, quando o distribuidor trabalha com uma estrutura vertical, desempenha mais funções e tende a obter uma margem maior do fabricante. Desta forma, é provável que o distribuidor tenderia a dar maior atenção a este fabricante, pois o produto dependeria mais dos serviços do distribuidor. Além da margem maior, a adoção de um

canal híbrido de distribuição obriga que um dos participantes da cadeia de suprimentos exerça forte liderança e, geralmente, esta liderança é exercida pelo fabricante, entretanto, há uma tendência crescente do varejo assumir a liderança em alguns setores da economia (NOVAES, 2000).

HUNT (1995) evidencia que, embora os conflitos possam exercer efeitos negativos à eficiência do canal ou até ameaçar a sobrevivência do mesmo, por outro lado, também podem apresentar possíveis efeitos positivos.

Em relação aos efeitos dos conflitos do canal, podem ser divididos em: efeito negativo de eficiência reduzida e efeito negativo de eficiência constante. No primeiro caso, à medida que o conflito aumenta a eficiência de canal declina; no segundo, o nível de conflitos não altera a eficiência do canal. Já em referência ao efeito positivo, pode ser classificado como de eficiência crescente constante, quando o conflito provoca uma reavaliação de cada membro conflitante em relação ao desempenho das funções de distribuição de cada um, impulsionando a uma re-alocação das contribuições, baseada, nas vantagens comparativas de cada participante, visando alcançar os objetivos de canal (ROSENBLOOM, 2002).

Outro aspecto relativo ao gerenciamento do canal é a comunicação, que destaca na estratégia usada pelo fabricante ao colocar seu produto nos vários níveis do canal. Embora as estratégias de colocação do produto possam se basear na venda pessoal do produto entre os vários níveis do canal, o fabricante também pode utilizar propaganda e promoção do produto (SEMENIK e BAMOSSY, 1996).

A comunicação pode ser considerada como o veículo de todas as ações mútuas entre os participantes do canal, sejam elas cooperativas ou conflitantes (MOHR *et. alii.*, 1996). Uma comunicação mal estabelecida entre participantes do canal, discordância entre as suas metas de vendas e especializações funcionais e falhas nos processos decisórios, podem levar à geração de conflitos no canal (LITTLE, 1968 *apud* ROSENBLOOM, 2002: 116).

Os objetivos de canal variam conforme as características do produto, sendo que o projeto do canal deve levar em conta pontos fortes e fracos dos diferentes tipos de intermediários. Pode-se dizer que o projeto de canal deve adaptar-se ao ambiente maior e que, além de ser afetado por regulamentações e restrições legais, também é influenciado

pelos canais utilizados pelos concorrentes (KOTLER, 2000).

Por outro lado, quando um canal de distribuição não apresenta resultados satisfatórios, torna-se necessária uma modificação no arranjo de canal. Segundo KOTLER (2000), o canal de marketing não se mostra eficiente por todo tempo do ciclo de vida de um produto. Em mercados competitivos, com reduzidas barreiras à entrada, a estrutura ótima do canal se modifica com o tempo, em busca de uma nova estrutura ótima de canal. Esta mudança pode resultar no aumento ou retirada de membros específicos do canal, de canais particulares do mercado ou no surgimento de uma maneira diferente de vender as mercadorias. Entretanto, o acréscimo ou retirada de membros do canal exige uma análise progressiva para se avaliar os efeitos resultantes dessas modificações.

No próximo item, é tratada a questão dos intermediários pertencentes ao canal de marketing, com maior ênfase ao intermediário classificado como distribuidor, que será o tipo analisado na pesquisa a ser desenvolvida no capítulo 2.

1.1.8 Intermediários do Canal de Distribuição

Os intermediários podem ser considerados como empresas independentes que dão suporte aos produtores e fabricantes no desempenho de tarefas de distribuição do produto, participando da execução das funções de negociação, propriedade do produto e outras tarefas de distribuição, operando basicamente no atacado e no varejo (ROSENBLOOM, 2002). São chamados intermediários por estarem posicionados entre o produtor e o consumidor final (STERN *et. alii.*, 1996).

Os intermediários disponíveis, sua vontade de representar determinados fabricantes e os custos relativos ao uso desses intermediários podem estabelecer os canais de distribuição. Entretanto, a política de distribuição adotada pelo fabricante, a fixação de preços, o esforço promocional, entre outros, são fatores que também podem influenciar na decisão de se utilizar intermediários (CUNDIFF *et. alii.*, 1977).

A presença de intermediários para colocação do produto no mercado pode ser justificada pelo papel que os mesmos desempenham junto aos fabricantes e, a eficiência que proporcionam ao processo de distribuição. Os intermediários podem desempenhar as tarefas do canal de forma mais eficiente em função da sua especialização e economia de

escala, e da redução de transações associadas à venda do produto (SEMENIK & BAMOSSY, 1996). Entretanto, o fabricante é quem decide se o intermediário desempenha as funções do canal com maior eficiência (KOTLER, 1999).

Segundo STERN *et. alii.* (1996), a racionalidade econômica é fator preponderante para se determinar a estrutura de canal adequada, sendo que a organização de ampla variedade de instituições intermediárias direcionadas para a distribuição de produtos pode ser explicada através de aspectos como: eficiência, sortimento, rotinização e busca.

No quadro 10, são discutidos esses aspectos e os resultados que podem ser obtidos através deles, com base em STERN *et. alii.* (1996), KOTLER (2000) e ROSENBLOOM (2002).

Quadro 10 - Aspectos relativos ao uso de intermediários.

Razões	Descrição	Resultados esperados
Eficiência	Esforço de negociação entre vendedores e compradores para atingir um objetivo de distribuição.	Diminuir o número total de transações.
Sortimento	Conjunto de todos os produtos e itens que um vendedor põe a venda.	Ajustar a discrepância entre a oferta do produto pelo fabricante e a demanda do consumidor.
Rotinização	Criar rotinas para as transações que envolvem os pedidos, sua avaliação e pagamentos.	Facilitar o desenvolvimento do sistema de troca entre compradores e vendedores; Padronizar o tamanho do lote, frequência de entrega, pagamento e comunicação; Minimizar os custos de transações.
Busca	Envolve a incerteza dos produtores em conhecer as necessidades dos consumidores e dos consumidores em encontrar o que desejam.	Facilitar o processo de busca através da disponibilização do produto.

Fonte: elaborado pela autora

KOTLER (2000) identifica como vantagem à utilização de intermediários o emprego de recursos financeiros de terceiros para comercialização de produtos próprios, a comercialização do produto com outros produtos de outros fabricantes e a disponibilização dos recursos do fabricante para investimento em seu negócio principal.

As atividades de valor agregado que as instituições intermediárias (atacadistas, distribuidores, agentes e varejistas) desempenham e a eficiência efetiva alcançada por essas instituições devem ser os aspectos analisados sobre o sistema de distribuição do produto (SEMENIK e BAMOSSY, 1996).

Segundo KOTLER (2000), independente do grau de facilidade ou dificuldade que os fabricantes encontrem para recrutar intermediários, eles devem, no mínimo, determinar as características dos melhores intermediários, avaliando o modo como trabalham, os produtos que vendem, a situação financeira e a reputação dos mesmos no mercado.

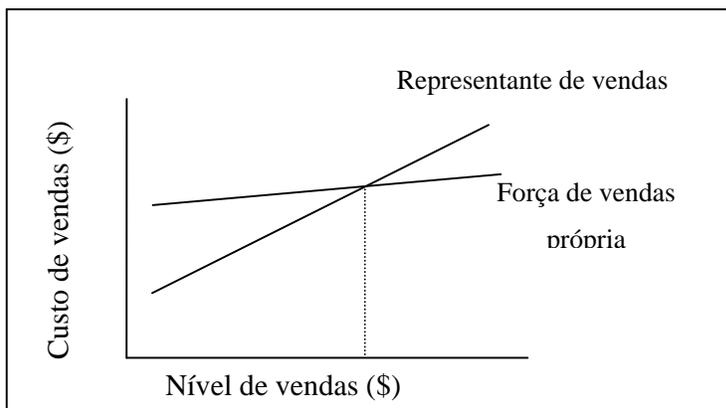
Tais características dos intermediários devem ser avaliadas pois, quando o fabricante utiliza intermediários para a venda de seus produtos, são eles que estarão em contato com o consumidor final e que levarão a imagem do produto do fabricante a estes consumidores (KOTLER, 2000).

Por outro lado, o processo da escolha de canal deve ser formulado como uma parte integrante da estratégia competitiva geral da empresa. Inicia-se o processo pelo consumidor final, analisando-se suas necessidades e preferências, além das vantagens oferecidas a ele pela concorrência, buscando-se a melhor estrutura de distribuição para atender o consumidor satisfatoriamente, dando um enfoque diferenciado ao problema da distribuição (NOVAES, 2001).

Cada opção de canal de distribuição oferece um nível diferente de vendas e custos. Um dos principais fatores na avaliação do canal seria o volume de vendas que cada um poderia vender, seguido a isso, o custo do canal também é critério decisivo na escolha (KOTLER, 2000).

A figura 8 demonstra a relação entre o volume e o custo de vendas do produto, tanto para a venda direta do fabricante quanto para a venda através de um intermediário representante.

Figura 8 - Ponto de equilíbrio do custo por volume de vendas



Fonte: Adaptado KOTLER (2000: 518)

Conforme se verifica na figura anterior, em determinado nível de venda o custo é igual para ambos os canais, sendo que para qualquer volume de vendas abaixo desse ponto é mais adequado à utilização de um representante de vendas e para qualquer volume acima, a venda direta se torna a melhor opção. Entretanto, além de critérios econômicos (custos), critérios de controle e adaptação também devem ser analisados na escolha de canal (KOTLER, 2000).

Independente do custo de distribuição, o fabricante deve enxergar o intermediário tanto como um cliente quanto como um parceiro, procurando compreender suas necessidades, objetivos e operação. Deve também oferecer apoio que desperte o entusiasmo e a fidelidade do intermediário, pois, enquanto os ganhos por parte dos mesmos forem relativamente bons, assim como o relacionamento entre ambos, os intermediários continuarão a vender e a promover os produtos do fabricante (KOTLER, 1999).

Os intermediários, geralmente, atingem maior eficiência quando disponibilizam mercadorias em larga escala, tornando-as acessíveis aos mercados-alvo. Eles facilitam o fluxo de mercadorias e serviços, diminuem a distância entre a variedade de mercadorias e serviços oferecida pelo fabricante e a variedade necessária para atender à demanda do consumidor que deseja uma quantidade limitada de uma grande variedade de mercadorias, enquanto que os fabricantes, normalmente, produzem uma grande quantidade de uma variedade limitada de mercadorias (STERN *et. alii.*, 1996).

No quadro 11, são destacados os tipos mais comuns de intermediários que podem estar presentes nos canais de distribuição.

Quadro 11 - Tipos de intermediários

VAREJISTA	ATACADISTA	DISTRIBUIDOR	AGENTE	CORRETOR
Compra e revende mercadorias ao consumidor doméstico.	Compra e revende mercadorias a outras empresas. Trabalha com muitos itens e com marcas concorrentes.	Compra e revende mercadorias a outras empresas. Trabalha com número de itens reduzido e não distribui produtos de marcas concorrentes.	Facilita a troca, mas geralmente não assume a posse dos bens. Especializa-se em um ou dois setores industriais.	Aproxima compradores e vendedores e não assume a posse dos bens. È utilizado para venda de produtos sazonais.

Fonte: Adaptado SEMENIK & BAMOSSY (1996: 546-547)

As instituições de varejo incluem todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal. Enquanto que o atacadista ou distribuidor inclui todas as atividades relacionadas com a venda de bens e serviços para aqueles que compram para revenda ou uso comerciais. Entretanto, qualquer organização que venda para os consumidores finais, seja um fabricante, atacadista ou varejista, está fazendo varejo, independente da forma como são vendidos (KOTLER, 2000).

Os agentes e corretores não tomam posse do produto, mas executam outras funções dos atacadistas e são considerados intermediários funcionais, com execução limitada de funções por não assumirem riscos de manutenção de estoques. Nesta categoria também estão os representantes de vendas e leiloeiros (BOWERSOX e CLOSS, 2001).

Os intermediários atacadistas, com base em critérios de propriedade sobre os produtos, são classificados por STERN *et. alii.* (1996) e BERMAN (1996), nos seguintes tipos: fabricantes atacadistas, atacadistas especializados e agentes intermediários e comissionados. No quadro 12 são explicados os tipos de atacadistas, com base nos autores citados.

Quadro 12 - Tipos de Atacadistas

Tipos	Descrição
Fabricantes atacadistas	As atividades atacadistas são executadas pelos fabricantes que controlam os produtos até a sua venda.
Atacadistas especializados	Compram os produtos e realizam todas as atividades atacadistas. Podem ser classificados como atacadistas distribuidores, distribuidores industriais, importadores, exportadores, atacadistas de auto-atendimento, depósitos de cooperativas de varejo, associações cooperativas de atacadistas, armazéns de grãos e terminais de petróleo..
Agentes, intermediários e comissionados	Não assumem a posse dos produtos. Geralmente executam algumas funções e recebem comissões por elas.

Fonte: Elaborado pela autora

As principais diferenças entre atacado fabricante, atacado especializado, agentes e corretores, são apresentados no quadro 13, a seguir.

Quadro 13 - Principais diferenças entre Atacado Fabricante, Atacado Especializado, Agentes e Corretores.

	Fabricante atacadista (verticalizado)	Atacado Mercante (Atacadista distribuidor)	Agentes e Corretores
Propriedade dos produtos	Fabricante	Atacadista	Fabricante
Método de compensação	Diferença entre o preço de venda e o de transferência.	Diferença entre o preço de venda e custo das mercadorias vendidas.	Taxa de comissão paga pelo vendedor.
Controle sobre atacado	Máximo.	Varia conforme o arranjo.	Varia conforme o arranjo.
Tempo de pagamento pelos atacadistas aos produtos da empresa	Baseia-se em acordos internos na empresa.	Baseiam-se nos termos contratuais.	Baseia-se pela ocasião de venda do produto pelos agentes e corretores.
Necessidade de capital para as atividades de atacado	Fabricante financia o armazenamento, sistema de entrega, estoque, salário de vendas, custos de administração do atacado, despesas de comunicação do consumidor final.	Fabricante reduz custos de capital através da divisão de custos de armazenagem, entregam estoque, vendas pessoais e comunicação com o comerciante atacadista.	Fabricante financia depósito, sistema de distribuição, despesas de estoque e comunicação ao consumidor final. Agentes e corretores financiam despesas de vendas.
Aplicação ideal	Fabricante possui capital, controla fortemente a distribuição, produto altamente técnico, clientes grandes e geograficamente concentrados, fabricante tem amplo e / ou profundo “mix” de produtos.	Fabricante tem capital limitado; controle sobre o atacadista não é o aspecto principal; atacadistas podem ser treinados em aspectos técnicos de produção, clientes pequenos e dispersos geograficamente, fabricante possui “mix” de produtos limitado.	Fabricante tem capital limitado; controle sobre atacadista não é aspecto básico; atacadistas podem ser treinados em aspectos técnicos de produção; clientes pequenos e dispersos geograficamente; fabricante possui “mix” de produtos limitado.

Fonte: Adaptado de BERMAN (1996: 160)

BERMAN (1996) não diferencia atacadista de distribuidor e considera o controle de mercado por parte do fabricante, como aspecto secundário. Entretanto, os chamados distribuidores, que atuam em área exclusiva e sem produtos concorrentes, proporcionam ao fabricante controle das atividades.

Segundo ALMEIDA (1999), o trabalho do distribuidor, geralmente, é monitorado pelo fabricante, principalmente em aspectos-chave como: planejamento de vendas, administração de estoques, treinamento de vendedores e planos de propaganda e promoção, sendo que, neste caso, os intermediários podem ser vistos como parceiros comerciais.

Os atacadistas especializados, também chamados de atacadista mercante ou distribuidor, com base no grau de serviços que oferecem, podem ser divididos em atacadistas que oferecem serviços completos e os que oferecem serviços limitados. Os atacadistas que oferecem serviços completos são considerados como atacadistas distribuidores, que podem ser generalistas e são os que carregam grande variedade dos produtos requeridos por seus consumidores (BERMAN, 1996).

Os atacadistas de serviço integral executam todas as funções de venda por atacado e mais algumas funções que seriam de responsabilidade do varejista. Visitam o cliente regularmente, sendo que nesta visita o vendedor também executa funções como controle de estoque, disposição adequada dos produtos e verificação dos preços marcados (BOWERSOX e CLOSS, 2001).

Os atacadistas de funções limitadas, embora assumam a posse dos produtos, não realizam todas as tarefas de distribuição discutidas no quadro 15. Como por exemplo, os atacadistas que não têm equipe de vendas própria, atacadista de auto-atendimento como, é o caso do Makro no Brasil (ROSENBLOOM, 2002).

As funções executadas pelo atacado para os fabricantes e os motivos que levam os mesmos a repassarem a execução destas funções aos intermediários, são explicitadas no quadro 14, com base em ROSENBLOOM (2002).

Quadro 14 - Tarefas de distribuição executadas para os fabricantes

Tarefa	Motivos para a utilização de intermediários	Benefícios da utilização de intermediários
Cobertura de mercado	Clientes espalhados por grandes áreas geográficas	Propicia maior cobertura do mercado a um custo razoável
Contato de vendas	Custo de vendas externo elevado.	Realizam os contatos com grande número de clientes.
Manutenção de estoque	Custos e riscos da manutenção de estoques	Estocam produtos dos fabricantes que representam, facilitando o planejamento da produção e disponibilizando os produtos em pontos geográficos estratégicos.
Processamento de pedidos	Clientes que compram pequenas quantidades.	Processam pedidos com maior eficiência, além de diluírem seus custos de processamento com produtos de outros fabricantes.
Informação de mercado	Distância dos clientes.	Estão mais próximos aos clientes e podem estabelecer contatos mais frequentes e aprenderem sobre as exigências dos clientes em relação a produtos e serviços.
Suporte ao cliente	Custos elevados para serviços de pós-venda aos clientes.	Realizam troca de produtos, reparos ou assistência técnica.

Fonte: elaborado pela autora

Os intermediários de atacado prestam serviços aos fabricantes, mas também realizam serviços aos clientes (varejistas).

No quadro 15, com base em ROSENBLOOM (2002), são destacadas as funções executadas pelo atacado para os clientes.

Quadro 15 - Tarefas de distribuição executadas para os clientes

Tarefa	Descrição
Disponibilidade dos Produtos	Capacidade de pronta entrega devido à proximidade com os clientes e do conhecimento das necessidades dos mesmos.
Serviço ao Cliente	Prestam serviços de entrega, reparos ou revisões ligadas à garantia do produto.
Crédito e Assistência Financeira	Oferecem crédito e prazo de pagamento, reduzem os gastos com estoque que os clientes teriam, graças à sua logística de suprimentos.
Conveniência de Sortimento	Reúnem produtos de variados fabricantes, facilitando a atividade de compras dos clientes.
Fragmentação de Volumes	Compram grandes quantidades dos fabricantes e fracionam em lotes menores, permitindo ao cliente a compra da quantidade que necessita.
Aviso e Suporte Técnico	Informa qual a melhor forma de vender e /ou utilizar os produtos. Oferecem vários tipos de ajuda tais como: publicidade, arranjo de loja, etc.

Fonte: elaborado pela autora

Embora a distinção entre o atacadista de função limitada e o de função integral esteja presente na literatura de marketing, ROSENBLOOM (2002) adota apenas a classificação de atacadista tradicional em ambos os casos, sem identificar categorias diferenciadas. Ele cita *Census of Wholesale Trade* (Censo do Comércio Atacadista), que também não considera distinção entre tipos diferentes de atacadistas, assim como a *National Association of Wholesaler-Distributors* (Associação nacional de Atacadistas-Distribuidores).

Segundo STERN *et. alii.* (1996), face às mudanças no ambiente de negócios, como compras diretas entre varejistas e a indústria de alimentos, seus negócios têm se mostrado mais competitivos. As estratégias-chave adotadas por atacadistas são demonstradas no quadro 16, com base em STERN (1996).

Quadro 16 - Estratégias-chave do atacado

Estratégia	Descrição
Estratégia de foco	Reavaliação das missões estratégicas básicas, abandonando atividades marginais e não-estratégicas que não complementem os objetivos da empresa. Passaram a focar sortimentos de produto e segmentos de mercado onde possam obter vantagem competitiva.
Filosofia de marketing	Mudança do negócio de distribuição para o negócio de suporte em marketing, através do desenvolvimento de marcas próprias, atividades de propaganda, serviços de informações eletrônicas e melhoria do planejamento e desenvolvimento de lojas.
Uso da tecnologia	Difundir a tecnologia da informação e distribuição nos sistemas. Introduzir código de barras, automação de depósitos, compartilhamento eletrônico de dados e informações, relatórios de informações sobre vendas.
Exploração de mercados internacionais	Buscar maior atuação em mercados globais.

Fonte: elaborado pela autora com base em STERN *et. alii.* (1996).

Segundo KOTLER (2000), acreditava-se numa redução de atacadistas, entretanto, os distribuidores-atacadistas mais bem sucedidos adaptaram seus serviços de modo a atender seus clientes-alvo e fornecedores; buscaram agregar valor ao canal, reduzindo custos operacionais, investiram em tecnologia e sistemas de informações, seguindo-se a tendência em direção à integração vertical, onde os fabricantes buscam controlar seus intermediários.

Uma pesquisa realizada por LUSCH *et. alii.* (1993) com 136 atacadistas da América do Norte, indicou que os atacadistas buscaram renovação através do reforço das operações centrais, expandindo-se para mercados mundiais, investindo em tecnologia, comprometendo-se com a qualidade do produto, além de não se posicionarem apenas como representantes dos interesses de fornecedores ou clientes, mas sim se posicionando como membros da cadeia de valores que fornecem apoio a ambos.

Já DIAS (1993), que considera o atacadista como o comprador dos varejistas, cujos objetivos estão voltados à identificação antecipada das necessidades dos

varejistas, facilitando as tarefas de seleção e compra dos mesmos, faz distinção entre os tipos de atacadistas, classificando-os como atacado de balcão, atacado distribuidor e atacado cooperativo, que é formado por varejistas individuais e ou pequenas cadeias de varejo que se associam e criam uma organização que assume o papel de atacadista. O quadro 17 com base em DIAS (1993), descreve a diferença entre estes três tipos.

Quadro 17 - Tipos de atacado

ATACADO DE BALCÃO	ATACADO DISTRIBUIDOR	ATACADO COOPERATIVO
<p>Não dispõe de equipe de vendas;</p> <p>Grande sortimento;</p> <p>Ênfase nos preços;</p> <p>Pouca propaganda e promoção;</p> <p>Pronta entrega.</p>	<p>Equipe de vendas própria;</p> <p>Variedade na oferta;</p> <p>Absorção do custo de frete;</p> <p>Promoções internas para equipe de vendas;</p> <p>Interesse por marcas próprias.</p>	<p>Maior volume de compras, com melhores preços;</p> <p>Vantagem sobre varejistas individuais;</p> <p>Alternativa para concorrer com grandes cadeias de varejo;</p> <p>Interesse por marcas próprias;</p> <p>Flexibilidade na obtenção de crédito.</p>

Fonte: elaborada pela autora

Em relação ao atacado distribuidor, DIAS (1993), coloca que existem também os distribuidores que operam com linha de produtos reduzida, de forma mais especializada, porém, não os considera muito significativos individualmente.

Por outro lado, os atacadistas distribuidores, considerados especializados ou exclusivos, além de operarem com linha reduzida de produtos, não trabalham com produtos concorrentes e têm exclusividade de marca em sua área de atuação. Segundo BRITO (1999), oferecem como vantagem a oferta de todos os itens do fabricante a preços competitivos; serviços de promoção e reposição dos produtos; entrega rápida e garantia de qualidade e troca.

No caso brasileiro, em especial, uma pesquisa realizada por BARRIZZELLI

(1998), indica como ameaças e oportunidades externas e internas à empresa de atacado os aspectos destacados no Quadro 18, a seguir:

Quadro 18 - Ameaças, oportunidades e pontos fracos do atacado.

Aspectos externos à empresa atacadista		Aspectos internos à empresa atacadista	
Ameaças	Oportunidades	Pontos fracos	Oportunidades
<p>Conflitos entre canais incentivados pelos fabricantes;</p> <p>Dificuldade de sobrevivência do pequeno e médio varejo;</p> <p>Ausência de fidelidade;</p> <p>Concorrência predatória de preços;</p> <p>Crescimento da economia informal;</p> <p>Estrutura tributária e guerra fiscal;</p> <p>Incentivo por parte dos fabricantes a novos canais que dispensem o atacado;</p> <p>Transformação das transportadoras em consolidadores logísticos;</p> <p>Grandes redes realizando o papel do atacado.</p>	<p>Reconhecimento da importância de uma estrutura de intermediação de negócios por parte do fabricante;</p> <p>Nivelamento de preços para acabar com o conflito de canais;</p> <p>Interiorização do desenvolvimento como forma de abrir novos mercados para os intermediários;</p> <p>Fim da guerra fiscal e dos impostos em cascatas;</p> <p>Fusões entre empresas atacadistas para aumentar seu poder de barganha.</p>	<p>Raio de atuação muito grande;</p> <p>Focar somente a comercialização em vez do cliente;</p> <p>Não investir em suporte tecnológico ao varejo;</p> <p>Estrutura de custos muito elevada;</p> <p>Praticar política de preços predatória;</p> <p>Falta de políticas de médio e longo prazo;</p> <p>Trabalhar de forma não especializada, sem “mix” de produtos.</p>	<p>Redução de custos;</p> <p>Regionalização do atendimento;</p> <p>Profissionalização da equipe de vendas;</p> <p>Trabalho diferenciado para o varejista;</p> <p>Investimento em rapidez da informação;</p> <p>Investimento em especialização;</p> <p>Investimento em fidelização de clientes;</p> <p>Transformação em centro de distribuição das indústrias;</p> <p>Disseminação de lojas corporativas e franquias de varejo.</p>

Fonte: adaptado de BARRIZZELLI, em Revista Distribuição (1998, p.21)

Ainda com base na pesquisa citada, BARRIZZELI (1998) afirma que no segmento atacadista, serão sobreviventes aqueles que:

- não focam apenas preço, dando ênfase à prestação de serviços e aos clientes;
- são especializados;
- preocupam-se com custos, modernização da gestão, planejamento e controle financeiro;
- são fiéis ao varejo;
- trabalham com poucos itens;
- atuam como operadores logísticos;
- têm área de atuação limitada;
- têm compromisso com os fabricantes.

E, em relação às funções executadas pelo atacado para os varejistas, na pesquisa citada, o autor destaca, em termos de serviços mais valorizados pelos varejistas, os preços, prazos de entrega, envio de pedido corretamente e freqüência na entrega, atendimento de reclamações, sortimento e variedade de produtos, freqüência de visitas e profissionalismo do vendedor, introdução de novos produtos, venda fracionada, serviços de promoção, reposição, arranjo e localização do produto nas gôndolas, serviços de apoio e administração, gerenciamento e composição de produtos e vendas por telefone.

Além destes fatores, o interesse em atender o pequeno varejo, pedidos sem quantidade mínima e compras com freqüência semanal, também são aspectos valorizados pelos varejistas.

Embora os intermediários de atacado executem funções para os fabricantes e varejistas, segundo NOVAES (2001), o número de intermediários tende a ser reduzido. Esta tendência de redução é gerada pela reformulação dos papéis de alguns intermediários na cadeia de suprimentos, principalmente os do atacadista e do distribuidor.

A reformulação em questão faz com que surjam novas formas de canais diretos, tornando os canais indiretos cada vez mais curtos e com menor número de intermediários, ameaçando a participação dos mesmos no processo de distribuição (NOVAES, 2001).

BROWN e HERRING (1995) afirmam que um distribuidor oferece uma infra-estrutura adequada para distribuição do produto, conhece o mercado e pode realizar as vendas com maior rapidez. No caso brasileiro, o canal de atacado está se ajustando para se transformar em parte estratégica da distribuição da indústria, sendo que os distribuidores especializados se apresentam como alternativa (TONIN, 1999).

A caracterização do intermediário chamado de distribuidor é pouco citada na literatura pesquisada, observando-se que em outros países, o intermediário de atacado executa serviços tanto para o fabricante como para o varejista, de modo muito mais abrangente, aproximando-se mais do que chamamos de distribuidor no Brasil. Entretanto, no caso brasileiro, as diferenças entre os dois tipos é considerável, principalmente em aspectos relativos à prestação de serviços.

Em conversas com especialistas da área de distribuição, procurou-se traçar um perfil do intermediário chamado distribuidor, enfocando-se as principais características do mesmo e as diferenças básicas entre o distribuidor e o atacado tradicional (balcão, auto-atendimento e entrega).

Em relação às principais características, pode-se destacar que o distribuidor tem equipe de vendas própria, atende clientes com frequência determinada, faz entregas com frota própria ou de terceiros, trabalha com um número limitado de empresas por equipe de vendas, ou seja, pode dividir a equipe de vendas por segmento caso os números de fornecedores seja elevado, não trabalha com produtos concorrentes, tem exclusividade na área de atuação e oferece uma gama significativa de serviços aos seus clientes e fornecedores.

As principais diferenças consideradas entre o distribuidor e o atacadista tradicional, seja o de balcão, auto-atendimento ou até mesmos os que realizam entregas, são destacados no quadro 19, elaborado com base em depoimentos de especialistas da área.

Quadro 19 - Principais diferenças entre distribuidor e atacadistas.

Distribuidor	Atacadista
Presta serviços de venda e pós-venda;	Não presta serviços pós-venda;
Não trabalha com produtos concorrentes;	Não tem fidelidade;
Respeita política de preços do fabricante;	Não segue a política de preços do fabricante;
Troca produtos vencidos;	Não troca produtos;
Vende toda linha de produtos do fabricante;	Vende somente produtos já consagrados no mercado;
Atua como parceiro.	Busca vantagens individuais.

Fonte: Elaborado pela autora

No caso do distribuidor, a questão da prestação de serviços é mais equilibrada, pois os distribuidores prestam serviços de venda e pós-venda. Vendem o produto, entregam, fazem serviços de reposição e promoção, acompanham a data de validade dos produtos no ponto de venda e realizam trocas dos produtos quando necessário. Com relação à marca do fabricante, buscam ajudar no fortalecimento da mesma, através da venda de lançamentos de produtos, não trabalham com produtos concorrentes, respeitam a política de marketing e de preços do fabricante. Enquanto o foco do distribuidor é a prestação de serviços, tanto para o fabricante como para os varejistas, o foco principal do atacado é o preço.

Segundo BARRIZZELLI (1999), o atacado não presta serviços ao varejista, como: troca de mercadorias, divulgação de lançamentos. Sua maior preocupação é mostrar que vende pelo menor preço, pois o atacado cresceu e se desenvolveu especulando estoques e concorrendo diretamente com a indústria, não se posicionando como uma variável estratégica.

Entretanto, não se pode afirmar que o atacado tradicional, de certa forma, também não atue como um parceiro da indústria, pois, segundo dados de pesquisa da

FIA/USP e AC Nielsen, o atacado no Brasil sempre desempenhou importante função como intermediário no canal de distribuição, principalmente pelo volume que movimenta e por aspectos de cobertura de mercado.

Por outro lado, acredita-se que, em função da abertura de mercado e com o avanço da tecnologia, o canal do atacado deva se ajustar às novas tendências, onde a prestação de serviços será o foco principal. Segundo BARRIZZELLI (1999), o caminho seria um atacado com outro formato, outra visão e uma outra cultura, onde o intermediário possa se posicionar como uma variável estratégica da indústria.

No próximo item é abordada a questão relativa à obtenção de vantagem competitiva para a indústria através da formação de alianças estratégicas entre o fabricante e seus intermediários, para a distribuição de produtos no mercado de varejo.

1.2 Vantagens e Alianças

Nesta etapa são tratados alguns aspectos relativos à teoria sobre vantagens competitiva e alianças estratégicas.

1.2.1. Vantagem Competitiva

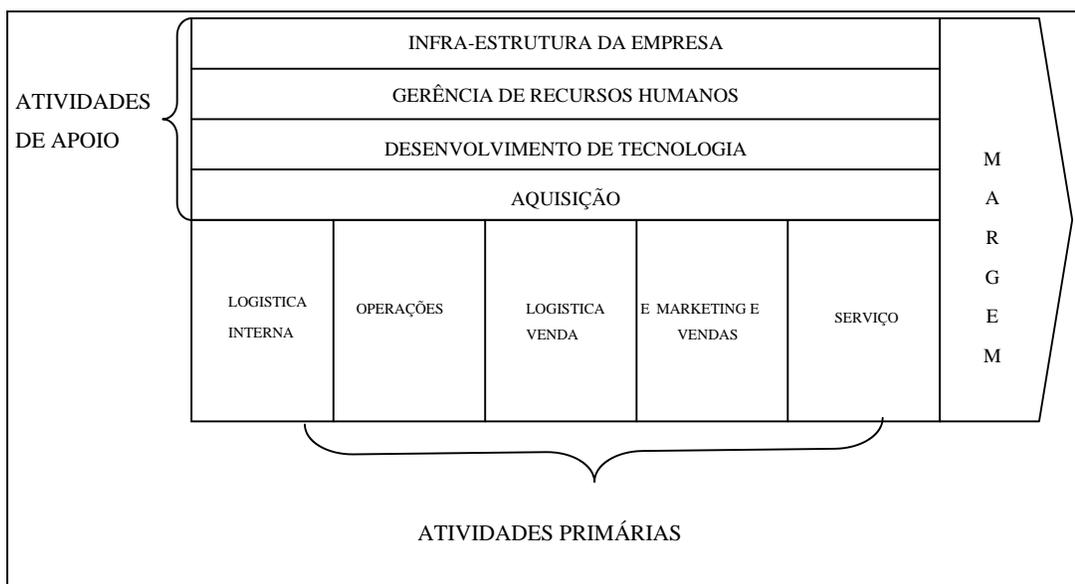
O crescente acirramento do nível de concorrência nas últimas décadas, aliado ao avanço tecnológico, especialmente da tecnologia da informação, além da maior variedade de produtos em função da globalização de mercados, tem levado as empresas a buscarem estratégias que possam levar a vantagem competitiva (FLEURY *et. alii.*, 1995). As decisões referentes à escolha dos canais de marketing para empresa que abrangem o relacionamento entre fabricantes, intermediários e consumidores finais, passaram a ser consideradas como decisões estratégicas.

A vantagem competitiva de uma empresa tem origem nas várias atividades desenvolvidas pela empresa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seus produtos. Cada uma dessas atividades, além de contribuir para a posição dos custos relativos, pode também criar base para diferenciação. Uma empresa consegue obter vantagem competitiva à medida que executa atividades estrategicamente importantes, com redução de custo ou de forma mais eficiente que seus concorrentes. A

análise sistemática de todas as atividades executadas por uma empresa e a forma como interagem, pode evidenciar as fontes de vantagem competitiva (PORTER, 1991).

A cadeia de valores (Figura 9), pode ser utilizada como instrumento de análise das fontes de vantagem competitiva, uma vez que separa uma empresa por suas atividades de importância estratégica, para a compreensão do comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação (PORTER, 1991).

Figura 9 - Cadeia de Valores Estratégica.



Fonte: Adaptado de PORTER (1991: 35)

As atividades primárias, que são logística interna, operações, logística externa, *marketing* e vendas e serviços, podem ser divididas em uma série de atividades distintas que dependem do ramo de atividade e da estratégia da empresa, sendo que cada categoria pode ser fundamental para a obtenção de vantagem competitiva.

A seleção dos canais de marketing posiciona-se na categoria de marketing e venda da cadeia de valores, entretanto, atividades que são descritas nas categorias de logística ou serviço podem ser funções desempenhadas por participantes desses canais.

Segundo ROSENBLOOM (2002), os canais de marketing eram tratados há alguns anos atrás como sendo irrelevantes à estratégia da empresa, quando comparado ao produto, preço e promoção, os quais foram mais valorizadas pelas empresas por um longo período de tempo. Entretanto, NARUS e ANDERSON (1996) afirmam que, nos últimos anos as empresas mostraram maior interesse pela estratégia de canais de marketing, reconhecendo neles novas oportunidades para a busca de relacionamentos mais cooperativos.

Segundo ROSENBLOOM (2002), cinco tendências levam a este crescente nível de interesse pela estratégia de canais, que são:

- Maior grau de dificuldade para se obter uma vantagem competitiva sustentável;
- Poder crescente dos intermediários de canal, especialmente os varejistas;
- Necessidade de diminuir os custos de distribuição do produto;
- Revalorização do crescimento da empresa;
- Avanços da tecnologia.

Já em relação aos canais de marketing, o autor considera que este elemento oferece maior potencial para se obter vantagem competitiva se comparados aos outros elementos do composto mercadológico, uma vez que a estratégia de canal dificilmente poderá ser copiada, pois, tem característica de longo prazo, necessita de estrutura e baseia-se em pessoas e relacionamentos.

Os níveis de estratégia global dividem-se em: estratégia corporativa, estratégia de negócios e estratégia operacional, que está centrada nas operações de compra, produção, distribuição e vendas, passou a ser reconhecida como indispensável para que a empresa possa conseguir vantagem competitiva e um conveniente perfil competitivo (ZACARELLI, 1996, p. 64).

Para que se possa obter vantagem competitiva através da integração, as empresas devem romper os limites de propriedade e de estrutura organizacionais tradicionais para coordenarem totalmente a cadeia de suprimentos, à medida que o estoque se movimenta pelo processo de agregação de valor. A viabilização desta integração ocorre pela combinação de vínculos de informação e do compartilhamento de recursos humanos (BOWERSOX e CLOSS, 2001).

A integração entre fornecedores de materiais e prestadores de serviços assume caráter importante para que as empresas possam alcançar vantagens plenas (BOWERSOX e CLOSS, 2001), pois, segundo CHRISTOPHER (1997), quando o relacionamento entre fornecedores e clientes for do tipo adversário e não cooperativo, certamente a empresa não conseguirá obter vantagem competitiva.

No próximo item são explicitados aspectos relativos à formação de alianças estratégicas e as vantagens que as mesmas podem proporcionar ao canal de distribuição.

1.2.2. Alianças Estratégicas

Dentro de uma aliança estratégica as empresas cooperam entre si, em função das suas necessidades mútuas e, na busca de objetivos comuns, compartilham riscos. As alianças estratégicas podem propiciar às empresas a expansão da capacidade da empresa de criar produtos, incorporar novas tecnologias, adiantar-se aos concorrentes, alcançar escala necessária à sua sobrevivência em mercados mundiais, produzindo mais recursos para investir em suas competências básicas (LEWIS, 1992).

O grau de dependência mútua entre as organizações relacionadas é elemento essencial para uma variada série de relacionamentos, tais como: parcerias e consórcios (BOWERSOX e COOPER, 1992). Aspectos referentes a esses relacionamentos são destacados no quadro 20, baseado em COOPER (1993), AERTSEN (1993) e BOWERSOX, (1998).

Quadro 20 - Tipos de relacionamentos.

Tipos	Descrição
Joint ventures ¹⁵	Envolvem algum modo de propriedade ou equivalência patrimonial entre as empresas.
Consórcios de fornecedores	Ocorre entre organizações onde uma das partes dedica todos os seus recursos a um comprador único.
Parcerias	Ocorre entre duas entidades independentes na cadeia logística que buscam objetivos e benefícios comuns.

Fonte: elaborado pela autora

No caso das *joint ventures* e dos consórcios de fornecedores, são relacionamentos baseados em documentos legais, através dos quais são especificados de modo formal os graus de cooperação, conformidade de padrões, procedimentos operacionais (COOPER, 1993; AERTSEN, 1993).

Já as parcerias são relacionamentos contratuais que podem ou não depender de documentos de valor legal, para a formalização do papel específico de cada organização. O conceito de parceria pressupõe esforços para a consecução de objetivos e benefícios comuns e confiança, sendo que as principais vantagens logísticas seriam a economia de escala na distribuição e redução de volume de produtos e ou partes em estoque nas interfaces da cadeia de suprimentos (BOWERSOX, 1998).

A confiança entre empresas parceiras é composta por dois princípios distintos. O primeiro que se refere à capacidade do parceiro em executar determinada tarefa de modo eficiente e eficaz, e o segundo diz respeito à transparência de intenções entre as organizações, considerando-se a velocidade em que ocorrem as mudanças no ambiente externo (GANESAN, 1994).

A alianças com terceiros que podem aumentar as receitas, reduzir custos, dividir riscos ou liberarem recursos internos para atividades mais críticas, devem ser consideradas nos planos das empresas (LEWIS, 1992).

¹⁵ Segundo FERREIRA (1999: 1163), uma joint venture é considerada como uma ‘associação de empresas, não definitiva, para explorar determinado(s) negócio(s), sem que nenhuma delas perca sua personalidade jurídica’.

Segundo BOWERSOX (1998), as parcerias logísticas diferem dos acordos correntes de cooperação entre negócios pelos seguintes aspectos:

- laços mais extensivos que fazem da parceria quase uma extensão de uma organização em si, com suas funções, regras, valores e objetivos;
- concentração em um relacionamento contínuo, no lugar de uma série de transações isoladas;
- a confiança é criada à medida que as partes convergem para a satisfação e lealdade dos clientes.

Dentro de uma visão tradicional, as parcerias entre fornecedores e distribuidores podem ser baseadas na relação preço, volume e desconto. Entretanto, as parcerias tidas como mais evoluídas estão voltadas ao nível de serviços que podem ser oferecidos, sendo que questões relativas a preço e prazo passaram a ser secundárias, incorporando-se à prestação de serviços (SILVA e ALCANTÁRA, 2001).

Segundo LEWIS (1999: 84), os distribuidores adicionam valor aos produtos de uma empresa e são uma fonte de informações oportunas sobre o mercado, sendo que a formação de parcerias entre fabricantes e distribuidores pode trazer resultados favoráveis a ambos. As parcerias logísticas, que durante algum tempo eram desconhecidas, passaram a ser vistas como forma de diminuição de custos operacionais de distribuição e de estocagem (BOWERSOX, 1998).

Para POIRIER e REITER (1997), as redes de fornecimento podem agregar valores extras à cadeia de abastecimento. Em um caso analisado por estes autores, uma associação de fabricantes, que transferia parte significativa de seus produtos através de distribuidores até o consumidor final, verificou-se que, neste caso, esta prática funcionava bem devido à grande parte dos fabricantes, nessa rede, serem de pequeno porte, além de produzirem produtos especializados, que seriam melhor manipulados através de distribuidores, os quais podiam juntar outros artigos, de outros fabricantes, para distribuição.

Para POIRIER e REITER (1997), o objetivo da parceria deveria ser concentrada na otimização. Assim, a crescente rede de cooperação passa da parceira

interna para a parceria externa. Os esforços de parceria das redes de abastecimento podem resultar nos tipos de aperfeiçoamento descritos no quadro 21, com base em POIRIER e REITER (1997).

Quadro 21 - Tipos de aperfeiçoamento e resultados esperados.

Tipos de aperfeiçoamento	Resultados esperados
Elaboração de sistemas de comunicação e entrega em tempo real.	reduzir a necessidade de estoques de segurança.
Maior extração direta de produtos sob encomenda.	Maior rotatividade do estoque.
Eliminação de etapas improdutivas, desde a criação de novas idéias até a comercialização	Aperfeiçoamento dos ciclos do produto.
Criação de um conjunto de atendimento mais ágil e que estimule a demanda pelo produto.	Aumento de vendas e de participação de mercado.
Eliminação de desperdícios e de custos, resultantes do aperfeiçoamento de processo.	Aumento nos lucros.
Busca e resposta aos clientes, através da satisfação dos mesmos.	Melhor relacionamento com o cliente.

Fonte: elaborado pela autora

No quadro 21, os resultados descritos como esperados, que também podem ser considerados como resultados obtidos, foram extraídos pelos autores em histórias bem sucedidas de parcerias em redes de abastecimento. E ainda, afirmam que, à medida que a parceira se desenvolve, as organizações descobrem mais áreas que oferecem potencial de aperfeiçoamento.

A busca de parceria entre os elementos da rede da cadeia de abastecimento pode ser considerada como parte da solução na busca coletiva de economia e eficiência que possa beneficiar todos os participantes da cadeia, sendo que o sucesso pode ser mensurado pelos aperfeiçoamentos desenvolvidos e pelas economias compartilhadas através desses relacionamentos (POIRIER e REITER, 1997).

A idéia de parceria ou aliança estratégica em canais de distribuição já era discutida há décadas. Um estudo de WEBSTER (1976), demonstrou que as parcerias não ocorriam pelo aspecto legal do termo, e sim através de relacionamentos de apoio entre membros do canal. O autor destaca três fases básicas para o desenvolvimento de

parcerias e delineamento dos papéis de cada membro da parceria:

- fabricante deve estabelecer políticas referentes à disponibilidade de produtos, preços, estratégias de propaganda e promoção, entre outras;
- avaliar os possíveis parceiros em relação à capacidade dos mesmos em desenvolver seus papéis;
- fabricante deve avaliar as políticas que orientam seu relacionamento com os membros do canal de modo contínuo.

O bom desempenho em um relacionamento de aliança estratégica, baseia-se em confiança, segurança, responsabilidade e habilidades pessoais, e vai resultar da habilidade e vontade de cada membro participante em desempenhar seu papel e de buscar metas benéficas para todos (FITES, 1996), sendo que os canais de distribuição passaram a representar uma oportunidade não explorada para a busca de relacionamentos mais cooperativos (NARUS e ANDERSON, 1996).

Segundo STERN *et. alii.* (2002) uma aliança estratégica se inicia quando o fabricante percebe que pode obter lucros com as muitas vantagens que um distribuidor pode oferecer, entre elas a de se atingir melhor cobertura a um custo mais baixo. Os fabricantes tendem a estabelecer uma aliança para motivar os distribuidores a representá-los melhor, nos mercados que já atuam ou em novos mercados e também no lançamento de novos produtos.

Na busca de diferencial competitivo, os fabricantes podem se associar a empresas que se encarregam de distribuir o produto no mercado de varejo, contemplando com isso aspectos relativos à especialização e economia de escala, além de melhor integração ao longo da cadeia de suprimentos.

O estudo de caso a ser analisado no capítulo 2, foi desenvolvido com base na busca dessa vantagem competitiva por parte da empresa pesquisada, através da substituição da sua força de vendas própria por distribuidores.

2. ESTUDO DE CASO

2.1. Caracterização da Empresa

Nesta etapa do trabalho, a empresa pesquisada é caracterizada com base em depoimentos colhidos com funcionários da empresa. Tentou-se tratar de forma resumida a trajetória da empresa A, desde a sua vinda para o Brasil ano de 1956, até os dias atuais. Se faz necessário, entretanto, salientar que o estudo de caso é relativo aos anos de 1990 a 1997, período em que foram inseridas as modificações quanto aos canais de distribuição.

O primeiro escritório de vendas da empresa A foi instalado no Brasil, na cidade de São Paulo em 1956. Inicialmente o produto AJ1 da empresa, era importado de outro País e embalado no Brasil e até o ano de 1978 era basicamente seu único produto, sendo que a quase totalidade da sua produção era destinada ao mercado de varejo para atendimento da colônia japonesa.

Em 1977, a empresa A abriu sua primeira fábrica no interior do Estado de São Paulo e o produto AJ1 passou a ser fabricado, também no Brasil. Entretanto, a maior parte da sua produção era vendida no mercado externo, já que a venda no mercado interno era inexpressiva.

Desde o início das suas atividades no Brasil até o início da década de 90, a maior parte das comercializações era realizada através da venda direta aos varejistas e às lojas de atacado. A empresa contratava vendedores, cujo salário era composto por uma parte fixa e outra variável.

A distribuição do produto no varejo era realizada pelo escritório de vendas na cidade de São Paulo e pelos escritórios regionais, que são mencionados no quadro 22, com base em dados coletados em relatórios da empresa.

Quadro 22 Abertura de Filiais

FILIAIS	ANO DE ABERTURA
Rio De Janeiro	1976
Porto Alegre	1976
Curitiba	1977
Belém	1982
Bauru	1984
Recife	1988

Fonte: elaborado pela autora

Além da venda direta, a empresa também vendia através de alguns poucos atacadistas que se dispunham a trabalhar com o produto. Porém, o volume de produto vendido, através do canal de atacado, ainda era menor que o volume negociado através da venda direta.

Conforme se pode apurar, com base nos depoimentos, várias dificuldades foram encontradas pela empresa para que se pudesse realizar uma maior e melhor distribuição do produto no varejo. Estas dificuldades eram representadas pela pequena linha de produtos, pela equipe de vendas reduzida e pela pequena verba para fazer propaganda do produto que, além de não ser conhecido no mercado, não despertava o interesse de grandes atacados.

Para que a empresa aumentasse o número de pontos de vendas atendidos nas regiões onde já vendia seus produtos, ou para conquistar novos mercados em outras regiões, era necessário um aumento significativo do número de vendedores, o que geraria elevação dos seus custos e inviabilizaria totalmente a operação, uma vez que a empresa já operava no prejuízo há muitos anos.

A verba que a empresa dispunha para a realização da propaganda de seus produtos era de US\$ 500 mil / ano, valor que era aplicado pela Matriz da empresa A fora do país. A quase totalidade deste recurso era utilizada para a realização de demonstrações do produto nos pontos de venda, além de propagandas em placas de publicidade e descontos de preço concedidos a clientes especiais.

Com relação às filiais citadas no quadro 22, quase todas eram deficitárias, isto

é, operavam com prejuízo, com exceção da filial Bauru que, além de vender para todo o interior paulista, sul de Minas e Triângulo Mineiro, era a única a obter algum sucesso na distribuição do produto e gerar algum lucro.

O cenário até aqui relatado caracteriza a empresa A e demonstra a política de distribuição adotada desde a instalação da sua fábrica em 1977 até o ano de 1990. A partir desta data, gradativamente, a empresa foi realizando mudanças em seus canais de distribuição.

A mudança inicial, efetuada em 1990, foi a transferência de parte das vendas da filial Bauru a um distribuidor. Inicialmente, a escolha de um distribuidor para a realização das vendas era baseada no modelo adotado por outra empresa de alimentos, do mesmo grupo, instalada no Brasil.

A ausência de uma política de distribuição definida fazia com que os resultados não se mostrassem muito favoráveis e, além disso, o responsável pelo departamento de vendas a varejo e seus funcionários, internamente, eram contrários à adoção de distribuidores, em substituição à força de venda própria dos produtos da empresa A (que já eram 06 produtos, incluindo o produto AJ1 conforme quadro 23).

No quadro 23, a seguir, os produtos da empresa são mencionados apenas com uma referência alfa numérica, já que se fosse mencionado o nome de cada produto, certamente a empresa A seria identificada.

Quadro 23 - Produtos lançados pela empresa A

Produto	DATA DE LANÇAMENTO
Produto "AJ1"	1977
Produto "HD2"	1978
Produto "AS3"	1981
Produto "SA4"	1987
Produto "SZ5"	1988
Produto "ASP6"	1988

Fonte: elaborado pela autora

No t3pico seguinte, buscou-se caracterizar o per3odo analisado na pesquisa (1990-1997), ao qual se referem os relatos de funcion3rios da empresa, obtidos por interm3dio das entrevistas.

2.2. An3lise das Entrevistas

Nesta etapa do trabalho 3 realizada uma an3lise das entrevistas realizadas pela autora no per3odo de 05/07/2002 a 25/07/2002, com funcion3rios que trabalharam na empresa pesquisada na 3poca em que ocorreram as mudan3as dos canais de distribui33o (1990 a 1997). As respostas foram reunidas em grupos de categorias de forma a sintetizar o conte3do das entrevistas.

O quadro 24 identifica o cargo dos funcion3rios entrevistados, que ser3o tratados no decorrer do trabalho pelas siglas E1, E2, E3, E4, E5.

Quadro 24 - Cargo ocupado pelos entrevistados

Entrevistado	Cargo ocupado na empresa
E1	Gerente geral do departamento de varejo
E2	Gerente de vendas
E3	Gerente de marketing
E4	Chefe do setor de vendas
E5	Supervisor de distribuidor

O entrevistado E1, que ocupava o cargo de Gerente Geral do departamento de varejo, al3m da entrevista concedida seguindo o roteiro de quest3es respondidas pelos outros entrevistados , tamb3m contribuiu com depoimentos sobre a empresa e forneceu dados que auxiliaram na compreens3o das informa33es e na apresenta33o dos resultados obtidos, os quais ser3o discutidos no item 2.3.

Embora o entrevistado E1 por ser o respons3vel pelo departamento de venda a varejo da empresa no per3odo analisado (1990 a 1997) tenha contribuído com um maior n3mero de informa33o atrav3s de relat3rios constantes em seus arquivos pessoais , todos os entrevistados contribuíram para o desenvolvimento da pesquisa, cada qual respondendo 3s quest3es de acordo com sua vis3o pessoal, baseados na experi3ncia adquirida na fun33o que exerciam na empresa.

Para demonstrar os dados coletados através destas entrevistas destaca-se, a seguir, um resumo dos grupos de categorias das questões levantadas junto aos entrevistados, conforme quadro 25.

Quadro 25 - Grupo de Categorias

Grupo	Descrição
1	Estrutura de canal de distribuição anterior à mudança.
2	Fatores que influenciaram na decisão de substituir a força de venda própria por distribuidores.
3	Critérios adotados para escolha dos intermediários
4	Atividades realizadas para distribuição do produto, repassadas para os distribuidores.
5	O sistema de canal adotado, estrutura e formas de gerenciamento
6	A parceria com distribuidores traz vantagem competitiva à empresa fabricante.
7	Resultados obtidos com a substituição da força de venda própria por distribuidores.

Para cada um destes grupos, identificaram-se os principais fatos colocados pelos entrevistados no decorrer das entrevistas e a frequência com que foram citados pelos mesmos.

A tabela 4 destaca o primeiro grupo, que trata da estrutura de canal de distribuição utilizada pela empresa antes de se iniciar o processo de mudança.

Tabela 4 – Grupo 1 de categorias: Estrutura de canal de distribuição anterior a mudança

Categorias	E1	E2	E3	E4	E5	TOTAL
Venda direta através da Matriz e de filiais	x	x	x	x	x	5
Venda direta para o atacado	x	x	x	x	x	5
Filiais com gerente, equipe de vendas, promoção, administração e transporte	x	x	x	x	x	5
Estrutura restrita (principalmente em função dos custos para mantê-la)	x	x	x	x	x	5
A administração das filiais era realizada por um gerente da filial, comandado pela Matriz	x	x	x	x	x	5

Ao questionar os entrevistados a respeito do canal de vendas que a empresa utilizava, todos indicaram como resposta o direto, ou seja, a empresa vendia tanto para pequenas lojas de varejo, quanto para grandes lojas de varejo e para as lojas de atacado. A distribuição era seletiva, sendo que a restrição era involuntária, já que determinados pontos de venda é que se recusavam a negociar o produto da empresa. Para realização das vendas, a empresa mantinha uma equipe de vendedores na Matriz em São Paulo e uma equipe de vendedores nas filiais mencionadas no quadro 22.

Embora todas as filiais dispusessem de uma estrutura própria com gerente, equipe de vendas, promoção, administração e transporte, o gerenciamento do canal era realizado pela matriz em São Paulo, que comandava toda as filiais. Todos os entrevistados também indicaram que a estrutura da venda direta, tanto da matriz quanto das filiais, era bastante restrita e não permitia uma ampla cobertura do mercado, principalmente em função do custo que seria elevado para se ampliar esta estrutura.

A partir da caracterização da estrutura de canal utilizada questionou-se com os entrevistados os fatores que influenciaram para que fosse substituída a força de venda própria por distribuidores. Na Tabela 5 são destacados os principais fatores apontados pelos entrevistados.

Tabela 5 – Grupo 2 de Categorias: Fatores que influenciaram na decisão de substituir a força de venda própria por distribuidores.

Categorias	E1	E2	E3	E4	E5	TOTAL
Necessidade de aumentar o volume de vendas	x	x	x	x	x	5
Necessidade de aumentar a distribuição numérica.	x	x	x	x	x	5
O atacado não realiza as mesmas funções que o distribuidor	x	x	x	x	x	5
Extensão territorial do país e muitas diferenças culturais entre as regiões	x	x	x	x		4
Força de vendas do distribuidor	x	x	x	x		4
Lançamento de produtos mais regionais e populares	x	x	x	x		4
Prejuízo gerado pela venda do produto no mercado de varejo	x	x		x	x	4
Baseado no modelo de canal de outra empresa do grupo	x	x	x			3
Distribuidor realiza as tarefas de distribuição com maior eficiência	x	x	x			3
Contrato de propaganda nacional	x		x	x		3
Inflação possibilitou aumento de preços	x	x	x			3
Custo elevado para manter estrutura necessária	x	x	x			3
Custo elevado				x	x	2

Entre os fatores de influência levantados pelos entrevistados, os mais relevantes foram: a necessidade de se ampliar a distribuição numérica, que se traduz em aumentar o número de pontos de venda atendidos e aumentar o volume de vendas. Além de colocarem que o atacado não realiza as mesmas funções que o distribuidor.

Outros aspectos tais como prejuízo que a empresa tinha com a venda de produtos no varejo, lançamento de produtos mais regionais, ou seja, novos produtos que poderiam ser comercializados outras regiões do país, também foram fatores que levaram a mudança de canal.

Ao se questionar o porquê de se utilizar distribuidores como intermediários, quatro dos entrevistados alegaram que o distribuidor, por ter força de venda (por distribuir o produto de forma mais especializada, atuar em regiões específicas e trabalhar outras marcas de produtos já conhecidas no mercado), ele pode levar, com maior facilidade, os produtos pouco conhecidos no mercado aos pontos de venda.

Ainda em relação aos distribuidores, três dos entrevistados colocam que os mesmos realizam a tarefa de distribuição de modo mais eficiente que a empresa fabricante.

Outro ponto destacado por três dos entrevistado foi um contrato de propaganda firmada entre a empresa e o SBT (Sistema Brasileiro de Televisão), contrato este permitiu que a propaganda dos produtos da empresa, principalmente o produto SA4 fosse veiculado em nível nacional.

Cabe dizer, que este produto era novo no mercado, um tipo de tempero que na época de seu lançamento ainda não tinha similar no mercado. Embora citada como fator de influência para a mudança de canal, os três entrevistados colocaram que o papel da propaganda no processo de mudança foi o de facilitar este processo, principalmente, em relação à contratação dos distribuidores que tinham pouco interesse em distribuir os produtos da empresa pesquisada, segundo E1 (...) A propaganda chegou, criando expectativa do produto, o distribuidor levou o produto .

Em relação ao custo para se manter uma estrutura de venda direta, apenas dois dos entrevistados deram ênfase a este aspecto. Os outros três entrevistados alegaram que não foi o custo o motivo principal para a mudança, pois o custo era alto em função do

pequeno volume de produto negociado e não por se ter filiais com despesas excessivas ou desnecessárias. Assim, segundo o entrevistado E3

(...) o problema é que as filiais não vendiam, talvez até em função de uma equipe vendas demasiadamente pequena para cobrir o mercado de forma adequada, ou por não possuírem a força de venda do distribuidor, não se buscou o distribuidor para se economizar dinheiro, o custo foi secundário, reduzir custos não foi o principal fator, mas sim desenvolver o mercado para o produto .

Os entrevistados E1, E2, E3, também ressaltaram que o custo seria elevado, se a estrutura de vendas fosse ampliada para dar maior cobertura ao mercado, conforme afirma o entrevistado E2 (...) o custo para se manter filiais em todas as regiões do país, seria praticamente inviável .

Questionou-se também com os entrevistados se os altos índices de inflação do período anterior a 1994 ou a estabilização da moeda promovida pelo plano real influenciou de alguma forma a mudança de canal de distribuição da empresa, três dos entrevistados colocaram que o período inflacionário só influenciou no preço do produto, já que os altos índices de inflação faziam com que o consumidor não tivesse noção exata do preço e permitiam aumentos de preço, segundo E1

(...) A inflação favorecia o aumento de preços, visto que o consumidor não tinha noção do preço final do produto e quando estabilizou a economia, o preço do produto foi fixado em um patamar que pode ser considerado elevado, porém a estabilização não influenciou na decisão de substituir a força de vendas própria por distribuidores .

No tocante a escolha do distribuidor como intermediário, questionou-se porque não utilizar o canal de atacado. Todos os entrevistados responderam que o atacado não realiza as mesmas funções que o distribuidor e que a empresa já vendia para o atacado, não atingindo resultados satisfatórios através deste canal. O que pode ser verificado pela colocação do entrevistado E2 (...) o atacado não tem foco no produto, ou na marca, só trabalha com produtos consagrados ; e do entrevistado E3

(...) o atacado só vende produtos conhecidos no mercado, já trabalhávamos com o atacado, mas este canal só vendia o principal produto (AJI) e em algumas regiões, o atacado só trabalha em proveito próprio .

As grandes distâncias dentro do país e as diferenças regionais, também foram fatores mencionados por quatro dos entrevistados, conforme coloca o entrevista E2

(...) a extensão territorial do país, a regionalização, com grandes diferenças culturais, por exemplo, a média de venda do refil do produto AJI, em São Paulo é de três refis para cada embalagem completa, já em Cuiabá para cada três embalagens completas vende-se um refil, em São Paulo só se vende tempero sem pimenta, no norte e nordeste só com pimenta, em Minas Gerais as embalagens de tempero tem que ser maior que para outras regiões, assim o distribuidor atua na região, conhece o cliente e sabe como tratar esta questão

Após questionar-se junto aos entrevistados os fatores que levaram à substituição da força de venda própria por distribuidores, procurou-se verificar quais critérios foram adotados para seleção dos distribuidores. A tabela 6 destaca os principais critérios adotados segundo os entrevistados.

Tabela 6 – Grupo 3 de categorias: Critérios adotados para escolha dos intermediários.

Categorias	E1	E2	E3	E4	E5	TOTAL
Avaliação de crédito	x	x	x	x	x	5
Linha de produtos	x	x	x	x	x	5
Indicação de clientes da região	x	x	x	x	x	5
Trabalho realizado para outro fornecedor	x	x	x	x	x	5
Qualidade dos serviços	x	x	x	x	x	5
Área de atuação	x	x	x	x	x	5
Parceria com a indústria	x	x	x	x		4

Em relação aos critérios utilizados todos enfatizaram a avaliação de crédito dos distribuidores, a linha de produto com que trabalhavam, indicação de clientes e baseados no trabalho realizado para outras empresas, a qualidade dos serviços prestados, a área de atuação e se agiam como parceiros da indústria, El coloca que

(...) Foram visitados clientes para que indicassem distribuidores, foi realizada uma espécie classificação e posteriormente contatados os considerados como melhor opção, a avaliação do trabalho em comparação a linha de produtos, que precisa ter sinergia e não trabalhar com produtos concorrentes .

Ainda em relação aos critérios adotados na escolha dos intermediários o entrevistado E4, que foi o funcionário destacado para percorrer o país na busca desses distribuidores coloca que

(...) iniciaram-se os contatos, na maioria deles por indicação de outras empresas que já adotavam o sistema de terceirização e de clientes que eram atendidos por distribuidores, o contato inicial era feito com várias distribuidoras, iniciando assim as negociações, visando pontos que poderiam trazer pontos positivos para ambos .

Outro ponto levantado junto aos entrevistados foi em relação às funções de distribuição que a empresa repassou para os distribuidores nomeados. Todos os entrevistados se referiram as mesmas funções que são as de negociação, posse, financiamento, logística, promoção informações de mercado e pós-venda.

Segundo os entrevistados:

- a função de negociação refere-se à venda dos produtos através da equipe de vendas do distribuidor;
- a função de posse está relacionada ao estoque de produtos da empresa que o distribuidor vende;
- a função de financiamento refere-se ao crédito que o distribuidor concede aos clientes das lojas de varejo;

- a função de logística são as operações de entrega do produto;
- as funções de promoção referem-se à exposição dos produtos nos pontos de venda;
- as funções de pós-venda referem-se ao acompanhamento da validade dos produtos, troca de mercadorias vencidas e às informações de mercado, que são os dados referentes à venda dos produtos. Estas funções são acompanhadas pelo distribuidor, porém com monitoramento da empresa pesquisada através do gerenciamento do canal.

A tabela 7 destaca a frequência com que os entrevistados mencionaram tais funções.

Tabela 7 – Grupo 4 de categorias: Atividades realizadas para distribuição do produto, repassadas para os distribuidores.

Categorias	E1	E2	E3	E4	E5	TOTAL
Negociação	x	x	x	x	x	5
Posse	x	x	x	x	x	5
Financiamento	x	x	x	x	x	5
Logística	x	x	x	x	x	5
Promoção	x	x	x	x	x	5
Informações de mercado	x	x	x	x	x	5
Pós-venda	x	x	x	x	x	5
Atacado não realiza todas estas funções	x	x	x	x	x	5

Ainda com relação as funções de distribuição, todas os entrevistados ressaltaram que o atacado não realiza todas estas atividades, conforme pode ser exemplificado pela colocação do entrevistado E1 a prestação de serviços por parte do atacadista é muito limitada, pois se resume na venda e entrega do produto . O entrevistado E2 acrescenta que

(...) os intermediários do tipo atacadista não prestam serviços de reposição de mercadoria nas lojas, não acompanham as datas de validade dos produtos nos pontos de venda e não efetuam troca de produtos com data de validade vencida .

E o entrevistado E3

(...) o atacado não realiza todas as tarefas de distribuição, pode ser considerado um mero especulador, sua atuação se restringe à compra e venda do produto e ainda que alguns atacados realizem serviços de entrega e até financiamento, na sua grande maioria não prestam serviços de pós-venda, não realizam as funções de promoção e não fornecem informações do mercado .

Levantou-se também junto aos entrevistados as características principais do sistema de canal adotado, isto é, pediu-se a todos os entrevistados que falassem sobre a venda de produtos da empresa através de distribuidores. Nesta questão, cada um opinou sobre o canal de distribuição adotado, a estrutura do canal e sobre a forma de gerenciamento do mesmo.

Na tabela 8, são apresentadas as principais características apontadas pelos entrevistados em relação ao sistema de canal adotado e quanto a sua forma de gerenciamento.

Tabela 8 – Grupo 5 de categorias: O sistema de canal adotado, estrutura e formas de gerenciamento.

Categorias	E1	E2	E3	E4	E5	TOTAL
Distribuidor estabelece parceria com a indústria	x	x	x	x	x	5
Presta serviços como: troca de mercadoria, reposição, entrega, acompanha validade do produto	x	x	x	x	x	5
Tem fidelidade à marca do fabricante, trabalha para que lançamentos do fabricante sejam colocados no mercado, respeita política de marketing da indústria	x	x	x	x	x	5
Gerenciamento realizado por uma equipe de supervisores que monitoram o trabalho dos distribuidores	x	x	x	x	x	5
A indústria passou a ter maior controle sobre o mercado vendendo somente para distribuidores	x	x	x	x	x	5
Custo para supervisão não é elevado, principalmente em função volume de vendas atingido	x	x	x	x	x	5
Venda direta para grandes redes centralizadas	x	x	x	x	x	5
Tem tradição no mercado.	x	x	x	x		4
Vende direto para capital paulista (passa para distribuidores em 2002)	x	x	x			3
Possibilita melhor planejamento da produção	x		x			2
Forma de gerenciamento minimiza conflitos		x	x			2

Todos os entrevistados colocaram que o distribuidor atua como parceiro da empresa fabricante, conforme pode ser exemplificado pela colocação do entrevistado E1

(...) o distribuidor é parceiro da indústria, realiza serviços de reposição e troca de mercadoria, entrega, acompanha validade do produto, tem fidelidade ao fabricante, trabalha para que lançamentos do fabricante sejam colocados no mercado, respeita política de marketing da indústria .

Corroborando com esta opinião o entrevistado E3 coloca que

(...) a empresa reduz o número de clientes a atender, por exemplo se a empresa atendia dois mil clientes em uma determinada região, passa a atender somente o distribuidor, além de que o distribuidor realizará o trabalho de forma mais eficiente

Outro aspecto citado por quatro dos entrevistados foi o fato de o distribuidor ter tradição no mercado, conforme exemplificado pelo entrevistado E1

(...) um distribuidor já conhecido no mercado pode colocar produtos não consagrados no mercado muitas vezes em função do nome do distribuidor, que trabalha com marcas já consagradas e que passa confiança ao oferecer um novo produto não conhecido .

E, complementando a idéia o entrevistado E4 diz que (...) o distribuidor trabalha de modo mais dinâmico, pois leva em sua pasta produtos de outras empresas .

Os entrevistados E1 e E3 informaram que a venda, através da distribuição, também permitiu um melhor planejamento da produção, já que todos os distribuidores possuem sua cota mensal de compras, isto é, para cada distribuidor há um volume de produto a ser comprado mensalmente. Entretanto, todos ressaltam que a indústria procura dar condições ao distribuidor para que possa vender todo o produto adquirido, através de campanhas promocionais na mídia e campanhas locais no ponto de venda. O entrevistado E3 coloca que (...) o planejamento de fábrica é eficiente, o custo de produção se reduz em função deste planejamento .

Segundo todos os entrevistados, para o gerenciamento do canal de distribuição, com venda através de distribuidores, foi criada uma equipe de supervisores coordenados pela Matriz, através de um gerente nacional. O entrevistado E3 explicou da seguinte forma:

(...) para criação desta equipe alguns funcionários das filiais passaram a ser supervisores de distribuidores, porém seu local de trabalho passou a ser o escritório do distribuidor; os gerentes regionais foram eliminados e a equipe de gerenciamento do canal, passou a ter um gerente nacional e os supervisores, concentrados na matriz .

Com relação ao gerenciamento do canal de distribuição, com a utilização de distribuidores, todos os entrevistados indicaram que a empresa passou a ter maior controle sobre o mercado. Todos afirmaram que, a criação de uma equipe de supervisores para distribuidores, estreitou o relacionamento entre a empresa e o distribuidor, segundo E3

(...) com este sistema de supervisão a indústria não perde o controle do mercado pois tem as informações, dados do mercado, ao contrário de quando se vende através de atacados que você não sabe onde ele vendeu, com a venda através de distribuidores a indústria tem o monitoramento do mercado .

Aspectos referentes ao custo para se manter uma equipe de supervisão foram considerados sem importância pelos entrevistados. Todos alegaram que o custo para se manter a equipe de supervisão é pequeno, em comparação ao volume de vendas alcançado. Cabe dizer, que aspectos referentes ao volume de vendas atingidos serão discutidos na apresentação dos resultados obtidos com base em relatórios da empresa pesquisada no item 2.3.

Os entrevistados E2 e E3 também colocaram que esta forma de gerenciamento minimiza conflitos. O entrevistado E2 exemplifica com a seguinte colocação

(...) o canal gerenciado desta forma, com monitoramento não gerava conflito, o distribuidor atende por áreas geográficas fechadas e o gerenciamento também era realizado por região, mesmo que houvesse atacado dentro das regiões, estes eram atendidos pelo distribuidor que, além de ser monitorado pela indústria, também fornece os dados de mercado, o que elimina muitos conflitos

Outra questão importante, relatada por todos os entrevistados, refere-se ao fato de que a empresa A , quando iniciou a parceria com distribuidores, passou a cargo destes o atendimento de todos os clientes da região, independente ao tamanho do cliente. Entretanto, em função da centralização do setor de compras de grandes redes de varejo, lojas como, por exemplo, Carrefour, Pão de Açúcar entre outras, passaram a ser atendidas pela empresa A , através da equipe de vendas da matriz. Conforme coloca o entrevistado E3 (...) grandes redes de varejo passaram ser atendidas pela venda direta, em função da centralização das lojas destes clientes e não por determinação da empresa A .

Observou-se que três dos entrevistados falaram das regiões que eram atendidas pelos distribuidores. Eles relataram que a capital paulista, além das grandes redes centralizadas, era a única região que ainda era atendida através da venda direta. Contudo, a partir de agosto de 2002, a distribuição do produto nesta região, também passou a ser realizada por distribuidores.

Com esta medida, a empresa encerra a mudança iniciada em meados de 1990. E, a partir de setembro de 2002, a empresa A atende, diretamente, somente às grandes redes de lojas, cujas compras são centralizadas.

Questionou-se também, junto aos entrevistados, se a utilização de distribuidores como parceiros na distribuição do produto trouxe vantagem competitiva à empresa. A tabela 9 identifica os principais fatos mencionados pelos entrevistados em relação a esta questão.

Tabela 9 - Grupo 6 de categorias: A parceria com distribuidores traz vantagem competitiva a empresa fabricante.

Categorias	E1	E2	E3	E4	E5	TOTAL
Distribuidor é fundamental para obtenção de vantagem competitiva.	x	x	x	x	x	5
Distribuidor pode ser visto como uma extensão da marca.	x	x	x	x	x	5
Possibilita a chegada do produto antes da concorrência.	x	x	x	x	x	5
A vantagem tem que ser mútua.	x	x	x	x	x	5
Fortalecimento da marca.	x		x			3

Em relação à questão da vantagem competitiva, todos os entrevistados colocaram que o distribuidor é fundamental para obtenção de vantagem competitiva, pois pode ser visto como uma extensão da empresa e possibilita a chegada do produto nos pontos de venda antes da concorrência, uma vez que o distribuidor é mais eficiente para realização das tarefas de distribuição do produto no varejo que a empresa fabricante. Entretanto, todos ressaltam que a parceria tem que trazer vantagem para ambos. Tais situações podem ser exemplificadas conforme colocações dos entrevistados:

E1 (...) O distribuidor é fundamental para obtenção de vantagem, pode ser visto como uma extensão da empresa, já que trabalha de acordo com a filosofia do fabricante. Entretanto, a empresa fabricante e o distribuidor têm que trabalhar em parceria, a vantagem tem que ser mútua. O fabricante não pode só buscar vantagem própria, tem que possibilitar ganhos aos distribuidores. Caso o negócio não seja satisfatório para ambos, o distribuidor pode falir e o fabricante perder o produto vendido ao distribuidor .

E2 (...) o distribuidor é um parceiro que não deixa de ser cliente, faz-se necessário estabelecer uma aliança entre os dois, na busca do mesmo objetivo, que é desenvolver o mercado para os produtos da empresa, em uma determinada região. É uma parceria comercial e como tal, deve trazer vantagens para ambos os lados .

E3 (...) existe uma parceria, pois o distribuidor atua como uma extensão da indústria e em contrapartida a indústria oferece uma margem que possibilita ganhos e dá suporte, se o distribuidor não estiver na região trabalhando, monitorando os pontos de venda como faz, a concorrência vai atuar naturalmente. O distribuidor facilita muito o processo de distribuição .

Os fatores apontados pelos entrevistados E4 e E5, corroboram com os fatores colocados pelos outros três entrevistados, que também apontaram o fortalecimento da marca do fabricante como sendo uma vantagem competitiva.

A última questão abordada junto aos entrevistados refere-se aos resultados obtidos com a substituição da força de venda própria por distribuidores, a tabela 10, identifica os principais resultados destacados pelos entrevistados.

Tabela 10 – Grupo 7 de categorias: Resultados obtidos com a substituição da força de venda própria por distribuidores.

Categorias	E1	E2	E3	E4	E5	TOTAL
Aumento da distribuição numérica	x	x	x	x	x	5
Aumento do volume de vendas	x	x	x	x	x	5
Lucro na venda do produto no mercado de varejo.	x	x	x	x	x	5
Fortalecimento e valorização da marca	x	x	x	x		4
Desenvolvimento de mercado no lançamento de produtos da indústria e de novos produtos que podem ser lançados.	x	x	x			3
Diminuição de custo fixo.	x	x	x			3

Todos os entrevistados apontaram para o aumento da distribuição numérica, que se refere a um maior número de pontos de vendas atendidos, ao aumento considerável do volume de vendas e a obtenção de lucros no segmento de venda a varejo.

O entrevistado E3 coloca que

(...) a distribuição numérica foi alcançada de maneira expressiva, quando começamos a auditar pela Nielsen, tínhamos uma distribuição numérica de 10 a 15%, e em aproximadamente quatro anos já atingimos 40% .

O entrevistado E1 afirma que

(...) a substituição da força de venda própria por distribuidores trouxe resultados como aumento significativo do volume de vendas e maior e melhor distribuição do produto .

O entrevistado E2 complementa dizendo

(...) ganho de escala, fortalecimento da marca, valorização da empresa, oportunidade de crescimento da indústria, que lança novos produtos e os distribuidores vão conseguindo colocar no mercado, sendo que a valorização da marca está acima do aumento do volume de venda, e este fortalecimento só se consegue com distribuição .

Os entrevistados E4 e E5 colocam que (...) houve crescimento no volume de vendas, com aumento da distribuição numérica e a venda do produto no mercado de varejo passou a dar lucros .

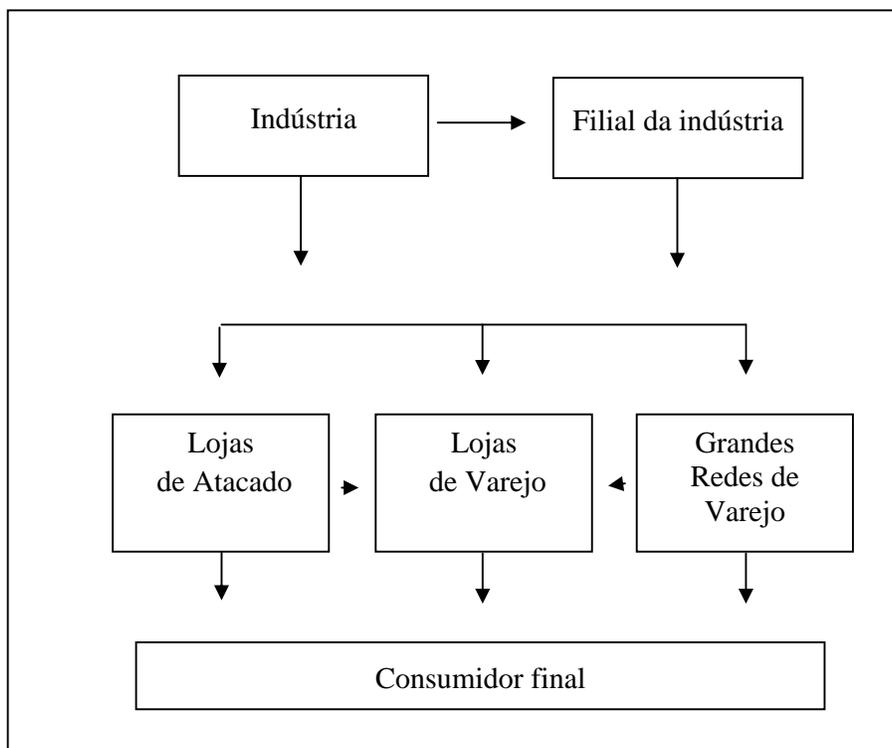
Na próxima etapa do trabalho realiza-se uma análise do caso pesquisado como um todo, isto é, com base nas entrevistas aqui analisadas, em depoimentos concedidos pelo responsável da área no período de 1990 a 1997 e por dados coletados em relatórios internos da empresa pesquisada.

2.3. Apresentação dos Resultados

Nesta etapa do trabalho, com base nos dados e depoimentos apontados no item 2.1, nas entrevistas analisadas no item 2.2 e nos dados coletados em relatórios internos da empresa é realizada uma análise do caso pesquisado.

A estrutura do canal de distribuição da empresa A era o de venda direta ao varejista e também para as lojas de atacado, através de seu escritório central (Matriz) na cidade de São Paulo e das filiais já descritas no quadro 22 do item 2.1. A figura 10 ilustra esta estrutura de canal de distribuição.

Figura 10 – Estrutura do canal de distribuição através da venda direta¹⁶



Fonte: elaborado pela autora

As filiais da empresa A eram administradas por um gerente, que contava com uma equipe de vendedores, promotores que realizavam as funções de reposição e arrumação das mercadorias nas gôndolas das lojas e frota própria para o transporte. Embora todas as filiais tivessem um gerente responsável por sua administração, o gerenciamento de todas as filiais da empresa era realizado por funcionários da matriz em São Paulo.

¹⁶ Para a correta interpretação desta figura, se faz necessária a menção de que algumas lojas de atacado adotam como prática a venda direta ao consumidor final no balcão e que as grandes redes de varejo vendem produtos para pequenas lojas de varejo.

Com base nas entrevistas e dados coletados, verificou-se que muitos eram os problemas enfrentados pela empresa A, para distribuição dos seus produtos no mercado de varejo brasileiro. O departamento de venda a varejo era totalmente deficitário, desde a fundação da empresa no país.

Ainda que a empresa A fosse conhecida, seus produtos não eram conhecidos no mercado, eram considerados produtos típicos de consumo da colônia japonesa no país, com venda restrita para poucas regiões. Buscando uma maior aceitação de seus produtos, a empresa adaptou seu produto principal o AJ1, lançando o produto SA4 em 1985 e SZ5 em 1987, apostando em uma regionalização do mesmo, mais adequado ao gosto brasileiro. Cabe dizer que o produto SZ5 era novo no mercado brasileiro, sem similar.

Mesmo com o lançamento de novos produtos mais regionais, os mesmos permaneciam desconhecidos, a estrutura de vendas reduzida, a verba de propaganda muito aquém da necessária, o atacado não tinha o menor interesse nos produtos da empresa e vendia quantidades muito pequenas e apenas do produto AJ1 e em algumas regiões do país. A cada tentativa de se melhorar a distribuição do produto, novas filiais eram abertas em regiões diferentes, porém sem resultados positivos.

Ao final da década de 90, baseado no modelo distribuição de uma outra empresa do grupo, a empresa A resolveu utilizar, além das filiais e do atacado, alguns distribuidores para vender seus produtos no varejo. Contudo, a política de distribuição adotada para negociação junto a estes distribuidores se mostrou ineficaz. O chamado desconto de canal, que consistia no valor de desconto no preço de venda para o distribuidor, era considerado baixo para cobrir os custos que os distribuidores teriam para vender os produtos da empresa.

Por outro lado, a verba de propaganda era pequena em função dos baixos volumes vendidos e dos prejuízos que a empresa tinha com a venda no mercado interno. Desta forma, sem uma política bem definida, um desconto de canal considerado baixo e sem propaganda do produto na mídia, a tentativa inicial com distribuidores também não foi satisfatória.

Em 1991, o departamento comercial passou a ser gerenciado por outro funcionário, que suspendeu as ações de propaganda nos pontos de venda, durante um

período de seis meses. Com a verba economizada, foi realizado um contrato com a rede de televisão SBT (Sistema Brasileiro de Televisão), para que a propaganda do produto fosse veiculada em nível nacional. Porém, a propaganda era nacional, mas a distribuição do produto continuava regional, sendo necessária alguma medida para solucionar tal impasse.

Então, a empresa A baseada no modelo de distribuição adotado por outra empresa do grupo, conforme já mencionado, e levada por fatores como: baixo volume de vendas, necessidade de melhorar a distribuição numérica (aumentar o número de pontos de venda atendidos), desenvolver mercado para os produtos da empresa e gerar lucros, resolveu nomear distribuidores para realizar tarefas de distribuição dos seus produtos em várias regiões do país.

Assim, a idéia da contratação de intermediários que fariam o papel de parceiros comerciais, ganhou fôlego. Um funcionário foi designado a percorrer vários estados brasileiros, na busca de distribuidores para desempenharem esse papel.

Todavia, sem uma política de distribuição bem definida, com um percentual de desconto de canal relativamente baixo, em determinadas regiões, os distribuidores classificados como ideais à empresa, não tiveram interesse em distribuir os produtos da empresa. Nessas regiões foram nomeados outros distribuidores, não tão conceituados, porém os resultados foram insatisfatórios.

Casos como, por exemplo, Rio de Janeiro e Porto Alegre fracassaram. No Rio de Janeiro foi necessário à volta da equipe de vendas própria para atender o mercado, que só passou a atuar com distribuidores no ano de 95 e em Porto Alegre contrataram outro distribuidor.

Para melhorar o processo de distribuição através de distribuidores, a empresa passou a estabelecer uma política de distribuição mais bem definida, oferecendo um desconto de canal maior e apoio promocional com propaganda do produto na televisão. Também adotou como medida, a unificação da tabela de preços em todo território nacional, cujas diferenças no preço do produto se davam apenas em função das diferentes alíquotas de ICMS (imposto de circulação de mercadorias) nas diferentes regiões do país.

Resumindo, o sistema de distribuição adotado pela empresa, estabelece uma política de preços bastante uniforme, concede um percentual de desconto no preço de venda do produto para os distribuidores, considerado atraente pelos mesmos. Realiza também, várias ações de propaganda cooperativa fortalecendo a idéia de parceiro comercial.

O conceito de intermediário, no caso do distribuidor difere do que se pode chamar de intermediário atacadista. Enquanto o distribuidor atua como parceiro do fabricante, o atacadista muitas vezes se torna concorrente da indústria.

Dessa forma, a empresa A foi nomeando distribuidores e repassando para os mesmos, funções dos canais de distribuição tais como: negociação, posse, financiamento, logística, promoção informações de mercado e pós-venda. Com esta política e com a veiculação da propaganda em várias regiões do país, alguns intermediários que a princípio não quiseram distribuir o produto, passaram a procurar a empresa para tornarem-se distribuidores.

A mudança dos canais de distribuição foi acontecendo gradativamente, passando da venda direta ao varejista, para a venda a um distribuidor que se encarregaria de fazer a distribuição do produto no varejo e no atacado e assim, as filiais foram sendo fechadas conforme quadro 26, elaborado com base nos dados coletados na empresa A .

Quadro 26 - Encerramento de filiais

FILIAIS	DATA DE ENCERRAMENTO
Curitiba	Março de 1991
Porto Alegre	Abril de 1991
Belém	Junho de 1991
Recife	Maio de 1992
Depósito	Setembro de 1994
Rio De Janeiro	Janeiro de 1995
Bauru	Julho de 1996

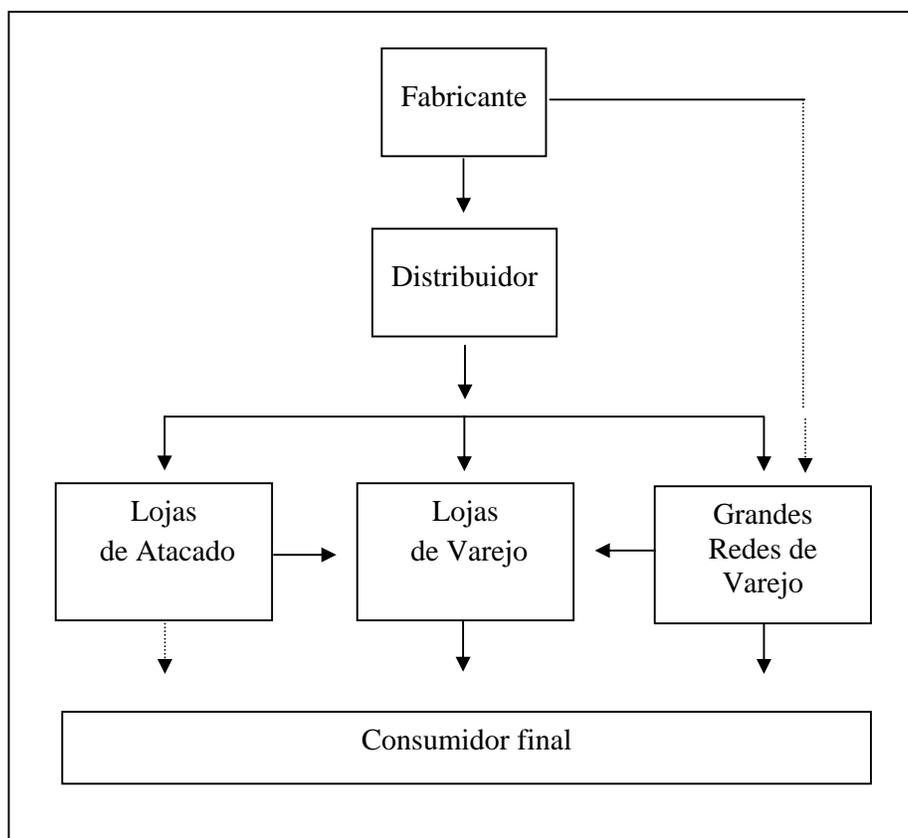
Fonte: elaborado pela autora

Em 1996 a empresa A já tinha praticamente, nomeado distribuidores em todas as regiões do país, restando apenas a as cidades do grande ABCD composta pelas

idades de Santo André, São Bernardo, São Caetano, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra, regiões estas que foram passadas para distribuidor em 1997, e a capital paulista que passou para distribuidores em 2002.

Diante das mudanças realizadas na empresa, o canal de distribuição adotado passou a ser o de venda através de distribuidores, com exceção da venda realizada para grandes lojas de varejo como, por exemplo, Carrefour, Pão de Açúcar, entre outras, cujas compras são centralizadas. A figura 11 ilustra esta nova estrutura.

Figura 11 - Sistema de canal adotado¹⁷



Fonte: elaborado pela autora

¹⁷ Para a correta interpretação desta figura, se faz necessária a menção de que algumas lojas de atacado adotam como prática a venda direta ao consumidor final no balcão e que as grandes redes de varejo vendem produtos para pequenas lojas de varejo.

Com este sistema de canal, a empresa pesquisada adotou o sistema de múltiplos canais e realiza suas vendas através de distribuidores e da venda direta. Sua distribuição passou a ser intensiva, com maior cobertura de mercado, e maior exposição do produto.

Os distribuidores vendem para o atacado e para o varejo, e em algumas situações, vendem para grandes lojas de varejo cujo setor de compras não é centralizado, ou em grandes lojas de varejo que atuam em uma única região como, por exemplo, a rede de varejo Coop (Cooperativa de Consumo) que possui aproximadamente 20 lojas na região do grande ABCD¹⁸ e, é atendida por distribuidor.

Verifica-se através dos dados coletados, que o distribuidor atua como parceiro da indústria, realiza serviços de reposição e troca de mercadoria, entrega, acompanha validade do produto, tem fidelidade ao fabricante, trabalha para que lançamentos do fabricante sejam colocados no mercado e respeita política de marketing da empresa fabricante.

O gerenciamento deste sistema de canal passou a ser realizado por uma equipe de supervisores da empresa A, que criou um departamento específico para acompanhar o trabalho dos distribuidores. Na criação deste departamento a empresa aproveitou funcionários das filiais e da equipe de vendas direta da matriz em São Paulo. Com esta forma de gerenciamento, a empresa continuou a ter, de modo ainda mais preciso, dados sobre o mercado, em outras palavras, passou a venda de seus produtos para intermediários e continuou a ter as informações necessárias para não perder o controle do mercado.

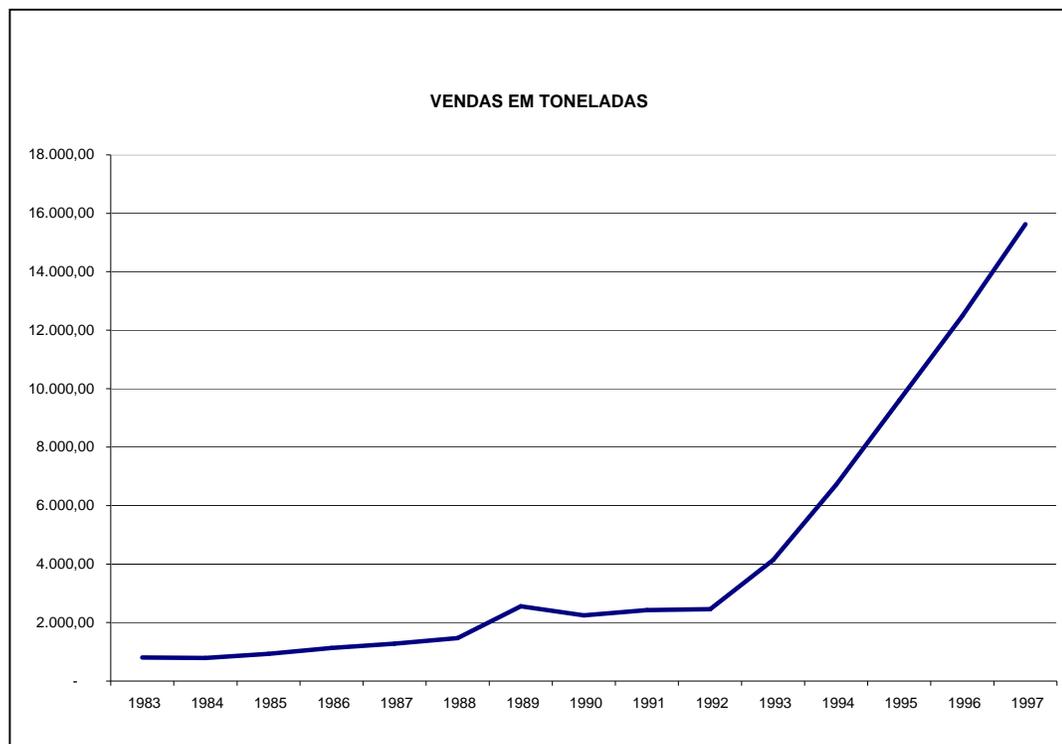
Pôde-se observar através das entrevistas, que o custo para manutenção desta equipe é relativamente baixo, principalmente, pelo volume de produto que a empresa passou a negociar e considerando-se que a empresa apenas remanejou funcionários para funções diferentes.

¹⁸ Grande ABCD - Santo André, São Bernardo, São Caetano, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires, Rio Grande da Serra

Por outro lado, a mudança de canal também propiciou a empresa A vantagem competitiva, já que o distribuidor pode ser visto como uma extensão da empresa e possibilita a chegada do produto nos pontos de venda antes da concorrência, além de ser mais eficiente para realização das tarefas de distribuição do produto no varejo. O distribuidor estabelece uma parceria com a indústria, atuando como uma extensão da mesma, estabelecendo uma aliança estratégica entre ambos na busca de objetivos comuns.

Com a mudança de canal, a empresa obteve resultados positivos, como aumento significativo do volume de vendas conforme figura 12, melhorou significativamente sua distribuição numérica, fortaleceu sua marca e passou a gerar lucros no atendimento do mercado interno, conforme figura 13.

Figura 12 – Evolução de vendas



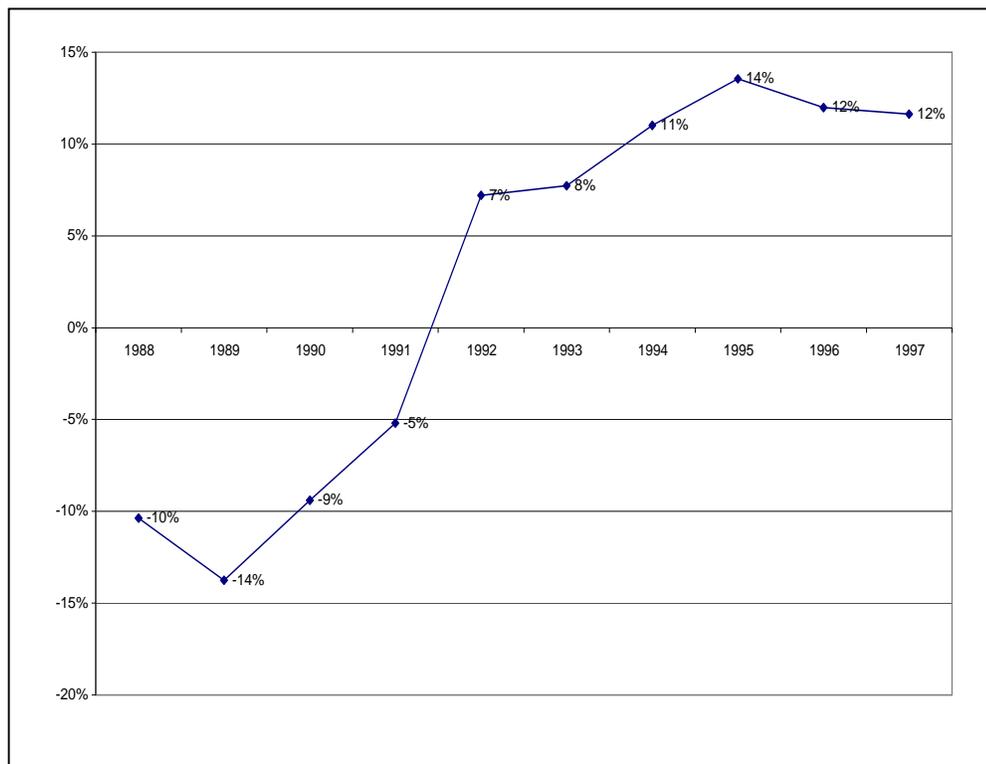
Fonte: elaborado pela autora com base em relatórios da empresa A .

Verifica-se através da figura 12, que o volume de vendas da empresa no período analisado cresceu significativamente. Constatou-se, com base nos dados coletados e nas entrevistas realizadas, que três foram os fatores que levaram empresa a atingir tal volume de vendas: o lançamento de um produto mais regional, uma campanha publicitária adequada e uma melhor distribuição do produto.

O distribuidor foi considerado, por todos os entrevistados, peça fundamental no processo de mudança. Já que a empresa tinha o produto e a propaganda e só foi possível aumentar o volume de vendas quando a parceria com os distribuidores foi estabelecida, mediante uma política de distribuição definida.

A empresa A além de conseguir conquistar mercado para seus produtos, também conseguiu gerar lucro com a operação de venda a varejo no mercado interno, conforme se verifica na figura 13.

Figura 13 - Lucro Operacional



Fonte: elaborado pela autora com base em relatórios da empresa A .

Os resultados até aqui apresentados, demonstram que o distribuidor pode ser considerado como alternativa para obtenção de vantagem competitiva pelos fabricantes. A estratégia adotada pela empresa pesquisada, que optou pela utilização do distribuidor em substituição à força de venda própria, firmando parcerias com os mesmos para distribuição do produto no mercado de varejo foi bem sucedida, levando a mesma a uma posição de liderança no segmento de mercado em que atua.

CONCLUSÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS.

C.1. Conclusões Finais

O objetivo principal deste trabalho foi estudar o canal de distribuição do produto como estratégia competitiva para a indústria alimentícia brasileira.

Para concretização deste estudo realizou-se, primeiramente, uma revisão bibliográfica sobre canais de distribuição e vantagem competitiva. Em segundo, realizou-se uma pesquisa de natureza exploratória em uma empresa que atua no segmento de temperos sediada no Brasil, utilizando-se a metodologia de estudo de caso, com realização de entrevistas com cinco funcionários que trabalharam na empresa pesquisada no período analisado (1990 a 1997).

A realização da revisão bibliográfica possibilitou melhor entendimento sobre as teorias que abordam o assunto em questão. Já o desenvolvimento da pesquisa demonstrou que, para a empresa A, a mudança de canal de distribuição com substituição da força de venda própria por distribuidores levou a empresa a obter vantagem competitiva, posicionando a mesma como líder de mercado no segmento em que atua.

A constatação de que o distribuidor pode ser considerado como fonte de vantagem competitiva pela empresa fabricante corrobora com a pesquisa de BARRIZZELLI (1999), que indica o intermediário como uma variável estratégica da indústria e, com as afirmações de TONIN (1999), coloca o distribuidor como alternativa estratégica para distribuição do produto.

Através das entrevistas realizadas, constatou-se que o distribuidor é fundamental para a obtenção desta vantagem competitiva, pois pode ser visto como uma extensão da empresa, possibilitando a chegada do produto nos pontos de venda antes da concorrência, uma vez que o distribuidor é mais eficiente para realização das tarefas de distribuição do produto no varejo que a empresa fabricante.

A idéia de eficiência do distribuidor destacada pelos entrevistados vai ao encontro das afirmações de SEMENIK & BAMOSSY (1996), nas quais os intermediários são considerados mais eficientes para desempenharem as funções do canal de distribuição em razão de aspectos como especialização, economia de escala, e redução de custos das transações associadas à venda do produto.

Os objetivos específicos deste estudo destacam os resultados obtidos através da mudança de canal de distribuição, com substituição da força de venda própria por distribuidores e da formação de alianças estratégicas entre a indústria e seus distribuidores, para a colocação do produto no mercado de varejo.

O estudo empírico realizado junto à empresa A , permitiu a visualização dos resultados que podem ser obtidos através da substituição da força de venda própria por distribuidores, e da formação de alianças estratégicas entre ambos.

Apurou-se, com base na análise das entrevistas realizadas e em dados coletados, que a empresa pesquisada utilizava o canal de venda direta ao varejista e de venda para as lojas de atacado, através de seu escritório central (Matriz) na cidade de São Paulo e de suas filiais próprias.

Levada por fatores como baixo volume de vendas, necessidade de melhorar a distribuição numérica, desenvolver mercado para os produtos da empresa e gerar lucros, a empresa A nomeou distribuidores para realizar tarefas de distribuição dos seus produtos em várias regiões do país. Além destes fatores, a empresa também se baseou no modelo de distribuição adotado por outra empresa do grupo.

Outros fatores como a realização propaganda na mídia, lançamentos de novos produtos mais regionais e custo da estrutura de canal anterior, também foram considerados relevantes. Entretanto, observou-se através da pesquisa realizada que estes fatores não justificariam a substituição da força de venda própria por distribuidores.

Entretanto, aspectos como a extensão territorial do país e as diferenças regionais e culturais, contribuíram de forma mais incisiva para a mudança de canal. Assim como o fato do distribuidor realizar as tarefas de distribuição do produto no varejo com maior eficiência, e do atacado não realizar as mesmas funções que os distribuidores.

Na transição de canal, os critérios utilizados para contratação dos distribuidores foram: avaliação de crédito dos distribuidores, linha de produto com que trabalhavam, indicação de clientes, indicação de outros fabricantes, qualidade dos serviços prestados, a área de atuação e se tinham características de parceiros da indústria.

Após a contratação dos distribuidores, foram repassadas para os mesmos as funções de negociação, posse, financiamento, logística, promoção informações de mercado e pós-venda.

Com o repasse das funções de distribuição, para que a empresa A não perdesse o controle do mercado para gerenciamento do sistema de canal adotado, foi criada uma equipe própria de supervisores para acompanhamento do trabalho dos distribuidores. Verificou-se através da pesquisa realizada que, a utilização de distribuidores com esta forma de gerenciamento, permitiu à empresa A um maior controle sobre o mercado, com baixo custo operacional.

Os principais resultados obtidos através da mudança de canal, verificados através da pesquisa, foram o aumento da distribuição numérica, com maior cobertura do mercado, aumento considerável do volume de vendas e a obtenção de lucros na venda dos produtos, além de fortalecimento da marca e valorização da empresa pesquisada.

Através da parceria estabelecida com seus distribuidores, a empresa A conseguiu ser melhor representada no mercado em que já atuava, além de conquistar novos mercados para seus produtos. Resultados estes que se confirmam nas afirmações de STERN *et. alii.* (2002), onde um distribuidor pode oferecer melhor cobertura a um custo mais baixo, sendo que os fabricantes tendem a estabelecer uma aliança com distribuidores, para motivá-los na melhoria da representação nos mercados que já atuam ou em novos mercados, e também no lançamento de novos produtos.

Embora outros estudos sobre os canais de distribuição apontem para os intermediários, que compõem o canal como sendo empresas independentes que buscam maximizar individualmente seus lucros (ALMEIDA, 1999), no caso da empresa "A", mesmo com os distribuidores sendo empresas independentes, a parceria estabelecida com os mesmos propiciou maior cobertura do mercado, com aumento significativo das vendas e redução de custo, além da empresa manter o controle de mercado, já que fabricante e distribuidor trabalham como parceiros.

O presente estudo demonstrou que a decisão da empresa em substituir a força de vendas própria por distribuidores foi correta. Propiciando resultados satisfatórios e colocando a empresa em situação de destaque no mercado de temperos.

C.2. Limitações

A natureza exploratória desta pesquisa, envolvendo a revisão bibliográfica e o estudo de caso, não possibilita conclusões definitivas, devido às limitações próprias e relativas à natureza da pesquisa, além de ser feita a opção por coletas de dados que privilegiassem a profundidade. Além disso, deve-se ressaltar também o fato de se tratar de um caso específico e existir também limites da pesquisadora para aprender o fenômeno em todas as suas dimensões.

Outra limitação que merece menção é o fato de que, embora tenha sido tentado cobrir todo o referencial destes assuntos, é possível que artigos e pesquisas relevantes tenham passado despercebidos.

Apesar de se ter cuidado na apresentação, análise e interpretação dos dados para garantir os resultados obtidos na pesquisa, os mesmos não podem ser generalizados para o universo pelas características da pesquisa.

C.3. Estudos futuros

A partir deste estudo, focado no assunto de canais de distribuição, pode-se perceber que diversos outros podem ser feitos. Como a presente pesquisa foi realizada sob a ótica do fabricante, outras poderiam observar o mesmo fenômeno, porém considerando-se a visão de outros membros do canal de distribuição.

Outras pesquisas poderiam verificar a satisfação do varejista em ser atendido pelo distribuidor ou as vantagens que as empresas distribuidoras podem obter na parceria com empresas fabricantes.

Diversos estudos ligados às formas de relacionamento entre as empresas de alimentos e seus respectivos canais de distribuição podem ser gerados, notadamente, nas relações com o atacado, com o varejo e com o setor de serviços de alimentação.

BIBLIOGRAFIA

- AAKER, D. A.; DAY, G. S. **Marketing research**. John Wiley and Sons, 1982.
- ABIA – Associação Brasileira da Indústria da Alimentação. **Indústria da alimentação e cenário econômico**. São Paulo: ABIA, 2000.
- ABIA – Associação Brasileira da Indústria da Alimentação. **Catálogo das Indústrias da alimentação**. São Paulo: ABIA, 2001.
- AERSTSEN, F. **Contracting out the physical distribution function: a trade-between asset specificity and performance measurement**. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v.23, n.1, p23-29, 1993.
- ALMEIDA, Ana Márcia P. **Sistemas de Canais de Distribuição: Um estudo de Caso na Indústria Alimentícia Mineira**. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo, v.1, no. 8, 1º. trim./99.
- BARRIZZELLI, Nelson. **Sobreviver: uma preocupação do varejo**. *Revista Apoio ao Varejo*. Set-ago, 1999.
- BERMAN, Barry. **Marketing Channels**. John Eilley & Son, 1996.
- BONOMA, Thomas V. - **Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process**. *Journal of Marketing Research*, Vol. XXII, May 1985.
- BOWERSOX, D.J. **Os Benefícios Estratégicos das Alianças Logísticas**. In: PORTER et. alii. (Orgs). *Estratégia: A busca da Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo, Atlas, 2001.
- BOWERSOX, D.J.; COOPER, M. B. **Logistical management: the integrated supply chain process**. New York, McGraw-Hill, 1992.
- BRITO, Denise. **Mais opções para uma boa compra**. *Revista SuperHiper*, p.134-136, 1999.

- BROWN R.B; HERRING, R. **The role of the manufacturer's distributor.** *Industrial Marketing Management*, n 24, p. 285-295, 1995.
- CARTER, J.R; FERRIN, Bruce G. **The impact of transportation costs on supply chain management.** *Journal of Business Logistics*, v.16,, n. 1, p. 189-212, 1995.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** 2ed. São Paulo: Cortez, 1995.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos.** São Paulo, Pioneira, 1997.
- COOPER, M. **Building good business relationships – More than just partnering or strategic alliances?** *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v.23, n.6, p14-26, 1993.
- CUNDIF; STILL; GOVONI. **Marketing Básico: Fundamentos.** São Paulo, Atlas, 1977.
- DIAS, S.R. **Estratégia e canais de distribuição.** São Paulo, Atlas, 1993.
- DICIONÁRIO ESSENCIAL: **Europa Oxford: Inglês - Português: Portuguese – English** / compilado por John Whitlam, Lia Correia Raitt. São Paulo: Editora Europa,
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda, 1910-1989. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa.** 3ª ed. revisada e ampliada. Rio de Janeiro: Nova Fronteira: 1999.
- FIGUEIREDO, K. F.; ARKADER, R. **Da distribuição física ao supply chain management.** In: FLEURY, P.F.; WANKE, O; FIGUEIREDO, K.F., (Orgs). *Logística empresarial: a perspectiva brasileira.* São Paulo, Atlas, 2000.
- FITES, Donald V. **Make your dealers your partners.** *Harvard Business Review*, p.84-95, mar-apr.1996.
- FLEURY, P. F.; SILVA, C.R.L. **O estágio de desenvolvimento da organização logística em grandes empresas brasileiras.** *Revista Brasileira de Administração Contemporânea.* João Pessoa, ANPAD, setembro 1995.
- FLEURY, Paulo F. **Logística integrada.** In: FLEURY, P.F.; WANKE, O; FIGUEIREDO, K.F., (Orgs). *Logística empresarial: a perspectiva brasileira.* São Paulo, Atlas, 2000.

- FLEURY, Paulo F. **Supply chain mangement**. In: FLEURY, P.F.; WANKE, O; FIGUEIREDO, K.F., (Orgs). *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo, Atlas, 2000.
- GANESAN, S. **Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships**. *Journal of Marketing*, v. 58, n.4, p1-19, 1994.
- GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, São Paulo, Editora Atlas, 1994.
- HANFIELD, R.B.; NICHOLS, Jr., E.L **Introduction to supply chain management**. New Jersey, Prentice-Hall, 1999.
- HUNT, K. A. **The relationship between channel conflict and information processing**. *Journal of Retailing*, p417-436, 1995.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo, Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. São Paulo, Futura, 1999.
- LEWIS, Jordan D. **Alianças estratégias**. São Paulo, Pioneira, 1992.
- LUSCH, R.F.; ZIZZO, D.; KENDERDINE; J. M. **Strategic renewal in distribution**. *Marketing Management*, n.2, p.20-29, 1993.
- MCCALLEY, Russell W. **Marketing channel management: people, products, programs, and markets**. Wesport, CT: Praeger Publishers, 1996.
- MEHTA, R.; LARSEN, T.; ROSENBLOON, B. **The influence of leadership style on cooperation in channel of distribution**. *International Journal of Physical Distribution &logistics Management* 26, n6, p.32-59, 1996.
- MOHR, J.J.; FISHER, R.J.; NEVIN, J. R. **Collaborative communications in interfirm integration and control**. *Journal of Marketing*, p 103-115, july-1996.
- MULLEER-HAGEDORN, L. **The variety of Distribution Systems**. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, v. 151, n.1, p187-202, 1995.
- NARUS, J.A; RINEHART, L.M; WELL, M.V. **Rethinking concept foundations in logistics management**. *Journal of Business Logistics*, v.13, n.2, p.233-267, 1992.

- NEVES, Marcos F. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos**. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1999.
- NOVACK, R. A.; RINEHART, L. M.; WELLS, M. V. **Rethinking concept foundations in logistics management**. *Journal of Business Logistics*, v.13, n2, p.233-267, 1992.
- POIRIER, C.C; REITER, S.E. **Otimizando sua rede de negócios: como desenvolver uma poderosa rede entre fornecedores, fabricantes, distribuidores e varejistas**. São Paulo, Futura, 1999.
- PORTER, Michael.E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 1991.
- RANGAN, V. K.; MENEZES, M. A. J.; MAIER, E. P. **Channel selection for new industrial products: a framework, method, and application**. *Journal of Marketing*, v. 56, p.69-82, 1992.
- REVISTA DISTRIBUIÇÃO. São Paulo, n. 72, nov./dez.1998.
- ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing: Uma visão gerencial**. São Paulo, Atlas, 2002.
- SEMENIK R. J.; BAMOSSY, G. J. **Princípios de Marketing: uma perspectiva global**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- SILVA, A.; ALCÂNTARA, R. C. **Mudanças nos relacionamentos e estratégias para melhor coordenação da cadeia de suprimentos**. *Revista de Administração*, v. 36, n.3, p. 49-58, 2001.
- STERN, L. W.; EL-ANSARY; A. I. COUGHLAN, A. T. **Marketing Channel**. 5ed. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1996.
- STERN, L. W.; EL-ANSARY; A. I. COUGHLAN, A. T. **Canais de marketing e distribuição**. 6ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- TONIN, Luiz A. **A busca ilimitada da modernização**. *Revista Distribuição*. n° 82, set., 1999.
- TRIVINOS, Augusto W. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo. Atlas, 1997.

WEBSTER, Jr., F. E. **The changing role of marketing in the corporation.** *Journal of Marketing.* v. 56, pg. 1-15, oct. 1992.

YIN, Robert K. **Estudos de Caso: Planejamento e métodos.** 2.^a ed. Porto Alegre, Bookman, 2001,

ZACCARELLI, Sérgio. B. **Estratégia moderna nas empresas.** São Paulo: Zarco, 1996.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.