

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

Programa de Pós-graduação em Administração  
Mestrado

**CANAIS DE MARKETING:  
o formato distribuidor merceário, na perspectiva da indústria**

Alexandre Herculano do Vale

Belo Horizonte  
2009

Alexandre Herculano do Vale

**CANAIS DE MARKETING:**  
o formato distribuidor merceário, na perspectiva da indústria

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Ester Eliane Jeunon

Linha de pesquisa: Tecnologias de gestão e competitividade

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte  
2009

V149c

Vale, Alexandre Herculano do

Canais de marketing: o formato distribuidor merceário, na perspectiva da indústria. / Alexandre Herculano do Vale. – Belo Horizonte: FNH, 2009.

116 f.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ester Eliane Jeunon

Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes,

Programa de Pós-graduação em Administração

1. Canais de marketing. 2. Marketing de distribuição. 3. Marketing. I. Jeunon, Ester Eliane. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 658.84



Faculdade Novos Horizontes  
Mestrado Acadêmico em Administração

---

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO  
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **ALEXANDRE HERCULANO DO VALE**

Matrícula: 770196

LINHA DE PESQUISA: TECNOLOGIAS DE GESTÃO E COMPETITIVIDADE

ORIENTADOR(A): Profª Ester Eliane Jeunon

**TÍTULO: CANAIS DE MARKETING: O formato distribuidor mercearil, na perspectiva da indústria.**

DATA: 13 de agosto de 2009

BANCA EXAMINADORA:

Profª Ester Eliane Jeunon  
ORIENTADORA (Faculdade Novos Horizontes)

Profª Dra Cristiana Fernandes De Muylde  
(Faculdade Novos Horizontes)

Prof Dr Mauro Calixta Tavares  
Faculdades Integradas Pedro Leopoldo

## DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO


Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado, área de concentração "Organização e Estratégia", de autoria de Alexandre Herculano do Vale, sob a orientação da Professora Doutora Ester Eliane Jeunon, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "CANAIS DE MARKETING – o formato distribuidor merceantil, na perspectiva da indústria", contendo 110 páginas.

### Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Início: 19/7/2009 / Término: 23/7/2009

Belo Horizonte, 23 de julho 2009.

  
Afonso Celso Gomes  
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG  
Universidade Federal de Minas Gerais

A Nathália, Thaís e Aléxa, por ser a luz em minha vida. Aos meus pais pelo amor incondicional.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço minha mãe por ser uma mulher maravilhosa. Agradeço meu pai que foi meu tradutor e é meu companheiro. A ambos pelo amor intenso e por me mostrarem que o melhor sempre está por vir.

As minhas filhas Nathália, Thaís e Aléxa, pelos sacrifícios realizados para que eu pudesse concluir esta importante etapa da minha vida. Filhas, vocês são meus amores.

Aos meus irmãos pelas palavras de carinho e apoio, durante toda esta jornada.

À Alessandra que, para a minha felicidade, chegou à minha vida. Obrigado, Alessandra, pela compreensão, amor e carinho. A alegria que você trouxe para a minha vida amenizou as dificuldades encontradas neste caminho.

Ao meu primo-irmão-amigo Lúcio. Em todos os projetos de minha vida você sempre esteve ao meu lado encorajando-me. Nesta empreitada não foi diferente. Obrigado, irmão.

Agradeço minha orientadora Dra Ester pela sua seriedade e competência em me mostrar os melhores caminhos para a construção deste trabalho.

À Adélia e Edna por todo o carinho e atenção. Duas pessoas maravilhosas que sempre me receberam com o sorriso no rosto.

Aos professores que acreditaram na minha capacidade de superação e me encorajaram a continuar.

Agradeço a todos que escutaram as minhas queixas, entenderam o meu momento e continuaram ao meu lado.

Agradeço a Deus por me iluminar e proporcionar esta grande alegria em minha vida.

*A alegria está na luta, na tentativa, no sofrimento envolvido.  
Não na vitória propriamente dita.*

Mahatma Gandhi



## RESUMO

Este estudo tem como objetivo identificar as possíveis vantagens obtidas pelo fabricante ao adotar o formato distribuidor mercearil no canal de marketing. Para alcançar o objetivo, realizou-se estudo de caso comparativo em três empresas dos segmentos de confeitos, hidratantes corporais e utilidades domésticas. Foram entrevistados os respectivos responsáveis pela área comercial, na região metropolitana de Belo Horizonte. Como instrumento de coleta de dados, realizou-se entrevista em profundidade. Utilizou-se o conteúdo das entrevistas para a análise dos dados. Na visão dos entrevistados as práticas comerciais, promovidas pelo formato distribuidor mercearil, proporcionam vantagens quanto à troca de informação, negociação, investimento no pequeno varejo e suporte ao cliente. Potencialização das estratégias de marketing relativas à preço, promoção e produto e construção de relacionamentos mais colaborativos, pautados na transparência e comprometimento, são outras vantagens que o formato distribuidor proporciona às indústrias. Isso indica que o formato distribuidor mercearil pode gerar valor no canal de marketing. Mas, dado o caráter qualitativo desse estudo, os resultados não podem ser generalizados. Dessa forma, sugere-se que novos estudos sejam realizados contemplando “canais de marketing” e “formatos atacadistas”.

**Palavras-chave:** Canais de marketing. Atacado. Formato distribuidor

## **ABSTRACT**

This study aims to identify the possible benefits obtained by the manufacturer to adopt the grocery format distributor marketing channel. To achieve the goal, there was comparative case study in three business segments of confectionery, moisturizing body and home appliances. We interviewed those responsible for the commercial area, the metropolitan region of Belo Horizonte. As a tool for data collection was carried out in-depth interview. We used the interviews to analyze the data. In the view of respondents' trade practices, promoted by the grocery format distributor, provide advantages in terms of information exchange, trading, investment in small retail and customer support. Empowerment of Marketing Strategies on pricing, promotion, product and building collaborative relationships, guided by the transparency and commitment are other advantages that the format provides distributor industries. This indicates that the grocery format distributor can generate value in the marketing channel. But, given the qualitative nature of this study, the results can not be generalized. Thus, it is suggested that further studies looking at "marketing channels" and "formats wholesalers".

**Keywords:** Marketing channels. Wholesale. Format distributor

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Dimensões do marketing holístico.....	21
Figura 2 – Determinantes do valor entregue ao cliente.....	30
Figura 3 – Como a introdução de intermediários adicionais reduz o número de contatos.....	37
Figura 4 – Fluxos de marketing no canal.....	39
Figura 5 – Canais de distribuição para bens de consumo.....	42
Figura 6 – Tarefas de distribuição executadas pelos atacadistas tradicionais e seu efeito no canal de marketing.....	60

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Variáveis do composto de marketing.....	22
Quadro 2 – Critérios para escolha do canal.....	40
Quadro 3 – Agentes ou empresas facilitadoras.....	45
Quadro 4 – Categorias e características da estratégia de empurrar.....	52
Quadro 5 – Tipos de varejo com loja e varejo sem loja.....	54

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Números totais do setor Ranking ABAD 2009.....	64
Tabela 2 – Ranking dos 10 primeiros – categoria distribuição/entrega.....	65

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 Justificativa para a pesquisa.....	14
1.2 Problema de pesquisa .....	14
1.3 Objetivos do trabalho.....	19
1.3.1 Objetivo geral .....	19
1.3.2 Objetivos específicos.....	20
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>21</b>
2.1 Composto praça, ou distribuição em Marketing .....	21
2.1.2 Importância dos canais de marketing .....	26
2.1.3 Serviços e geração de valor nos canais de marketing .....	30
2.1.4 Fatores que promovem os canais de marketing .....	35
2.1.5 Fluxos no canal de marketing .....	38
2.1.6 Estrutura e níveis do canal de marketing.....	40
2.1.7 Participantes (membros) do canal de marketing.....	44
2.2 Relacionamentos no canal de marketing .....	45
2.2.1 Conflito no canal de marketing .....	46
2.2.2 Poder no canal de marketing .....	49
2.3 Produto, preço e comunicação no canal de marketing .....	51
2.4 O varejo como participante do canal de marketing.....	53
2.4.1 As mudanças no varejo e o impacto nas indústrias e no canal de marketing do segmento merceário .....	54
2.5 O atacado como participante do canal.....	56
2.5.1 Funções desempenhadas pelos formatos atacadistas no canal .....	57
2.5.2 Tipos de atacado .....	60
2.5.3 Números do setor atacadista no Brasil .....	63
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>66</b>
3.1 Caracterização da pesquisa .....	66
3.2 Unidade de análise.....	67
3.4 Procedimentos para a coleta e análise dos dados.....	67
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>69</b>
4.1 Apresentação dos resultados .....	69
4.1.1 Caracterização das empresas .....	69
4.1.2 Entrevista com a indústria Delícia S/A .....	70
4.1.2.1 A estrutura dos canais de marketing da Delícia S/A .....	70
4.1.2.2 Os motivos que levaram a indústria Delícia S/A a adotar o formato distribuidor.....	70
4.1.2.3 As práticas comerciais entre a Delícia S/A, o distribuidor e o cliente .....	71
4.1.2.4 Relacionamento entre a Delícia S/A e o distribuidor .....	75
4.1.2.5 Estratégias de marketing da Delícia S/A .....	76
4.1.2.6 Percepção do entrevistado sobre o formato distribuidor .....	78
4.1.3 Entrevista com a indústria Hidrata Ltda.....	79
4.1.3.1 A estrutura dos canais de marketing da Hidrata Ltda.....	79

4.1.3.2 Os motivos que levaram a Hidrata Ltda a adotar o formato distribuidor.....	80
4.1.3.3 As práticas comerciais entre a Hidrata Ltda, distribuidor e o cliente .....	81
4.1.3.4 Relacionamento entre a Hidrata Ltda e o distribuidor .....	84
4.1.3.5 Estratégias de marketing da Hidrata Ltda .....	86
4.1.3.6 Percepção do entrevistado sobre o formato distribuidor .....	87
<b>4.1.4 Entrevista com a indústria Transparente S/A.....</b>	<b>89</b>
4.1.4.1 A estrutura dos canais de marketing da Transparente S/A .....	89
4.1.4.2 Os motivos que levaram a Transparente a adotar o formato distribuidor.....	89
4.1.4.3 As práticas comerciais entre a Transparente S/A, o distribuidor e o cliente..	90
4.1.4.4 Relacionamento entre a Transparente S/A e o distribuidor .....	94
4.1.4.5 Estratégias de marketing da Transparente S/A.....	95
4.1.4.6 Percepção do entrevistado sobre o formato distribuidor .....	97
<b>4.2 Análise dos resultados .....</b>	<b>98</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>106</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>109</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>115</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiro de entrevista .....</b>	<b>115</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Uma grande preocupação da indústria consiste em disponibilizar bens e serviços no lugar e no momento correto, à conveniência do cliente. No Brasil, colocar isso em prática não é fácil, em função da grande extensão territorial do país. Trata-se de uma operação complexa. Mas a disponibilidade e o fácil acesso a produtos e serviços fazem com que a complexidade de levar produtos aos consumidores passe despercebida. Rosenbloom (2008) enfatiza que por trás desse processo aparentemente rotineiro está uma combinação extraordinária de empresas, pessoas e tecnologias, que tornam possível essa distribuição tão eficaz e eficiente.

Em marketing o composto praça é que contempla as questões e as estratégias de distribuição. Consiste na integração de agentes interdependentes, que se mobilizam para disponibilizarem bens e serviços aos clientes. Juntos, estes agentes formam os canais de marketing (KOTLER e ARMSTRONG, 2006; ROSENBLOOM, 2008; URDAN e URDAN 2006).

Os canais de marketing e suas estruturas funcionais, formadas por fabricantes, intermediários e usuários finais (Neves,1999; Coughlan *et al*, 2002; Rosenbloom 2008), vêm conquistando crescente importância nas organizações, destacando-se entre as estratégias mercadológicas. Rosenbloom (2008) enfatiza que o intenso interesse pela área está relacionado à busca de vantagem competitiva sustentável pelas organizações. Somam-se a esse fato o poder crescente dos intermediários, especialmente os varejistas, a real necessidade de reduzir custos, a revalorização do crescimento e a intensificação da tecnologia.

Os intermediários em canal de marketing assumem várias formas, sendo as mais conhecidas o varejo e o atacado. Como intermediários, os formatos atacadistas ocupam lugar de destaque. A Associação Brasileira de Atacadista e Distribuidores–ABAD (2008), revela que no ano de 2008 o setor atacadista atingiu um faturamento perto de R\$ 121 bilhões.

Mesmo com número tão significativo, o setor atacadista encontra-se frente a frente

com consideráveis desafios e passa por transformações em seu modelo, para atender às novas expectativas de fabricantes e clientes (KOTLER e ARMSTRONG, 2006, URDAN e URDAN 2006, LAS CASAS 2006).

O atacado vem assumindo vários formatos. Urdan e Urdan (2006) identificam: atacadistas de autoserviço, atacadistas de balcão, atacadistas distribuidor, operadores (*broker*) e distribuidor exclusivo. Observa-se no mercado que estes formatos estão procurando se adaptar às novas exigências, afim de prestar novos serviços a fabricantes e clientes de acordo com os autores Cespedes (1998), Neves (1999), Consoli (2005), Ballou (2006), Kotler e Armstrong (2006), Urdan e Urdan (2006) e Rosenbloom (2008).

Neste contexto em que autores como Kotler e Armstrong (2006), Urdan e Urdan (2006), Las Casas (2006), Bowersox e Closs (2007) destacam a necessidade de os atacadistas adaptarem seus formatos às novas demandas do mercado e da indústria, objetiva-se, por meio deste trabalho, identificar as possíveis vantagens que o fabricante obtém ao adotar o formato distribuidor mercearil no canal de marketing. Apesar de o termo segmento mercearil ser relativamente pouco usado foi adotado neste estudo por descrever adequadamente a distribuição de produtos de mercearia, caracterizados por: alimentos, bebidas, limpeza doméstica e higiene pessoal.

Para cumprir com o objetivo proposto, optou-se por um trabalho descritivo de caráter qualitativo, tendo como método o estudo de caso comparativo. Foram realizadas entrevistas em profundidade com três pessoas que desempenham funções no canal de marketing como gerentes comerciais de indústrias que adotam em sua estrutura de distribuição o formato distribuidor do segmento mercearil.

Este trabalho irá limitar-se ao levantamento, por meio de entrevista em profundidade, das práticas comerciais e das atividades desempenhadas pelo formato distribuidor mercearil a fabricantes que atuam na região metropolitana de Belo Horizonte, considerando os conceitos de canais de marketing e de geração de valor a fabricantes e clientes. Buscar-se-á a identificação das atividades que colaboram para que o formato distribuidor mercearil possa promover vantagens aos fabricantes e seus clientes na cadeia de abastecimento. Este estudo não tem por

objetivo realizar uma análise quantitativa acerca os valores que as práticas comerciais do formato distribuidor mercearil possam gerar.

### **1.1 Justificativa para a pesquisa**

Os canais de marketing vêm recebendo crescente atenção dos meios acadêmico e empresarial, revelando-se como uma importante ferramenta para a conquista de vantagem competitiva sustentável para a indústria. Todavia, autores como Neves (1999), Consoli (2005), Bowersox e Closs (2005) e Rosenbloom (2008) ponderam sobre a necessidade de que os intermediários do canal estejam preparados para atender às necessidades de fabricantes e clientes.

Dado o caráter estratégico dos canais de marketing e os novos desafios impostos aos intermediários, em especial aos formatos atacadistas, em decorrência das constantes exigências da indústria e clientes, surge a necessidade de identificar as vantagens que a indústria obtém ao adotar o formato distribuidor no canal de marketing. Assim, este trabalho torna-se relevante e justifica-se por discutir o papel do intermediário em especial, o formato distribuidor, num contexto em que autores como Kotler e Armstrong (2006), Rosenbloom (2008), Urdan e Urdan (2006) evidenciam a necessidade de o setor atacadista repensar suas funções e serviços, de modo a proporcionar vantagens a fabricantes e seus clientes, gerando valor à cadeia de abastecimento. Justifica-se, portanto, por transformar-se em fonte de contribuição acadêmica e também gerencial acerca do tema, extremamente relevante: canais de marketing.

### **1.2 Problema de pesquisa**

O setor atacadista apresenta números significativos. Barrizzelli (2009) destaca que o mercado de consumo nacional faturou R\$ 226 bilhões em 2008. O setor atacadista, de acordo com o Ranking ABAD 2009, teve uma participação de 53,4% desse total,



alcançando um faturamento de R\$ 120,8 bilhões e atendendo a cerca de 1.000.000 de pontos de venda, disponibilizando produtos e comprovando a sua importância para diversos fabricantes.

Ainda, conforme dados do mesmo Ranking, 95% dos supermercados pequenos (de 1 a 4 caixas) e 40% dos supermercados médios (de 5 a 19 caixas) são abastecidos por algum dos formatos atacadistas. Esse dado realça a importância dos formatos atacadistas nos canais de marketing, visando ao atendimento do consumidor no ponto de venda com a oferta de produtos que ele necessita.

De outro lado, a Pesquisa de Monitoramento do Pequeno Varejo, realizada pela LatinPanel<sup>1</sup>, em parceria com a ABAD, revelou que existe um hiato entre o que o pequeno varejo e o fabricante esperam do setor atacadista e o que ele realmente oferece.

O formato atacadista é um importante elo entre fabricantes e clientes, mas esse hiato percebido sinaliza que algo está em descompasso, podendo gerar resultados negativos à indústria e aos demais participantes do sistema de distribuição. Como salienta Ballou (2006), deve haver perfeito desempenho e integração de todos os participantes do canal de suprimentos. Quando isso não ocorre, todo o canal pode ser afetado negativamente.

O setor atacadista enfrenta outros tipos de desafios neste início de milênio. Urdan e Urdan (2006) enfatizam que os concorrentes dos atacadistas não estão limitados a empresas do ramo. Os autores explicitam que redes e associações de pequenos supermercados são formadas visando à oportunidade de comprar diretamente dos fabricantes, estratégia enfatizada também por Minadeo (2008). Esse movimento de formação de associações pelo pequeno varejo foi abordado por Lopes *et al* (2004), que esclarecem que as centrais de compras proporcionam aos pequenos varejistas a possibilidade de adquirirem um novo *status* no canal de marketing, influenciando também a sua relação com a indústria.

---

<sup>1</sup>Informações retiradas de <http://www.abad.com.br/index2.html>. Acesso em 9 set. 2008.

Essa estratégia associativista é observada em diferentes setores. Oliveira e Machado (2008) ponderam que as centrais possibilitam que volumes e variedades sejam adquiridos a preços inacessíveis a um pequeno comércio individualmente não conseguiria adquirir. As mesmas autoras enfatizam que a negociação diretamente com a indústria é possível, eliminando a figura do atacadista como intermediador. Porém, a indústria pode perder parte de sua força no momento da negociação e ser afetada negativamente (MOTTA e SILVA, 2006).

No segmento varejo alimentar, a estratégia de formação de redes é evidente. Ferreira *et al.* (2008, p. 9) afirmam que “a cooperação entre pequenas empresas é algo tão irreversível como a globalização, ou melhor, talvez seja a maneira como as pequenas empresas possam assegurar sua sobrevivência”.

Outro desafio enfrentado pelo setor atacadista está relacionado ao papel a ser desempenhado nos canais de marketing para a indústria. Com esse enfoque, Kotler e Armstrong (2006, p. 355) salientam que “a única razão de sua existência (o atacado) é o valor que agregam por aumentar a eficiência e a efetividade totais do canal de marketing”. Assim, o setor atacadista vem demonstrando grande esforço para melhorar os serviços agregados a fabricantes e clientes (LAS CASAS, 2006; BOWERSOX e CLOSS, 2007).

Mesmo o setor atacadista empenhando-se em oferecer melhores serviços ao canal de marketing, percebe-se a existência de hiato entre o que o atacado realmente oferece em termos de serviços e o que os clientes e fabricantes esperam. Kotler (2004, p. 557) pontua que as principais queixas dos fabricantes em relação aos atacadistas são: não promovem agressivamente a linha de produtos do fabricante; trabalham mais como tiradores de pedidos; não matêm estoques suficientes; não compartilham com os fabricantes informações sobre mercado, clientes e concorrentes; e não atraem gerentes de bom nível.

Parafraseando Kotler (2004), Borges Junior (2007, p. 48-50), defende que, dentre outros fatores, o atacado necessita adotar processos mais colaborativos com indústrias e clientes, fazendo com que os serviços sejam mais valorizados e levando aos participantes do canal a percepção de que o preço não é tudo nesta relação. O

mesmo autor salienta a importância da integração e do compartilhamento de informações na cadeia de suprimentos, bem como a necessidade de preparar pessoas e de desenvolver competências em distribuição. Pondera, ainda, que o novo profissional de vendas e os supervisores ligados ao atacado deverão conhecer mercadorias, realizar trabalho no ponto de venda e ser capaz de orientar varejistas e consumidores.

Urdan e Urdan (2006) defendem que o papel do atacado é atender os clientes que os fabricantes não têm interesse ou estrutura para atendê-los. Estes clientes são, na grande maioria dos casos, pequenas empresas que nem sempre recebem investimentos adequados e estão mais suscetíveis às crises econômicas (BARRIZZELLI, 2008).

Barrizzelli (2008, p. 98) salienta que “o poder de reação do pequeno varejo, individualmente, é pequeno [...]. O atacado distribuidor tem a responsabilidade de investir em serviço a fim de reverter esse quadro”. Conclui dizendo que dificuldades enfrentadas pelos pequenos varejistas se traduzem na redução de oportunidades de negócios para o setor atacadista.

Barrizzelli (1998) apresentou estudo pontuando os pontos fracos dos atacados e as características daqueles que sobreviveriam. Para esse autor, os principais pontos fracos dos atacadistas estavam relacionados: à grande dimensão da área de atuação; ao foco concentrado na comercialização, e não no cliente; à forma não especializada de trabalhar, de praticar política de preços predatória e de apresentar uma estrutura com custos elevados; e à falta de investimento tecnológico no varejo. Segundo o mesmo autor, para sobreviver, o atacado precisaria: treinar equipe de vendas; compartilhar informações; não focar só o preço; priorizar o foco no cliente; especializar-se; trabalhar com poucos itens; fidelizar clientes; desenvolver planejamento em controle financeiro, de custos e de modernização da gestão; ter raio de atuação reduzido; e apresentar sinergia de interesses perante os fabricantes.

O atacado tradicional merceário procurou acompanhar as novas exigências do mercado. Urdan e Urdan (2006, p. 161) salientam que o “crescimento forte de alguns atacadistas nos últimos anos sinaliza a evolução sintonizada com o mercado”.

Explicitam que grande parte dos atacadistas limitou o seu raio de atuação, adequou melhor o seu mix de produtos, deixou de especular sobre preços com fornecedores e passou a oferecer aos clientes um sortimento adequado.

Abele, Caesar e Jonh (2004) e Urdan e Urdan (2006) salientam que nos dias atuais é ampla a discussão sobre os modelos e o futuro dos atacadistas tradicionais. Ponderam sobre a necessidade de o setor atacadista continuar revendo sua forma de atuação e alertam que a sobrevivência deles depende de como lidarão com as demandas do pequeno varejo, associado à capacidade de oferecer às indústrias canais de distribuição alternativos (NEVES, 1999).

Borges Junior (2007 p. 49) destaca que há uma “perspectiva de uma redefinição da maneira como empresas atacadistas e distribuidoras se relacionam com seus clientes, com pequenos e médios varejistas e com seus parceiros fornecedores”. Ressalta como pontos importantes para o futuro do segmento atacadista: promover a regionalização, fidelização e informação; desenvolver competências na distribuição; otimizar processos de compras, vendas, finanças, controladoria, recursos humanos, tecnologia, gestão de lojas e merchandising; definir o mix; e ter vendedores qualificados e logística integrada.

Muitos dos fatores críticos para a sobrevivência do atacado salientados por Barrizzelli (1998) aparecem nas análises de Urdan e Urdan (2006) e Borges Júnior (2007). Também Abele, Caesar e Jonh (2004, p. 2) ponderam que, “no mínimo, as empresas precisam reavaliar a maneira como vendem seus produtos e para quem, se quiserem compreender o impacto de uma mudança em suas práticas de venda”. Para estes autores, os canais de vendas, nos quais se inserem os formatos atacadistas, enfrentam dois grandes desafios: clientes mais exigentes; e consolidação dos distribuidores. Salientam que a transparência nas informações é o ponto comum para que eles obtenham sucesso.

De forma geral, o pensamento dos autores revisados convergem para a opinião de especialistas do mercado quanto ao fato de que os formatos atacadistas necessitam repensar seu papel no canal de marketing, buscando oferecer e desempenhar atividades que favoreçam fabricantes e clientes.

Os formatos atacadistas do segmento merceário precisam se adequar às situações já abordadas: regionalizar, fidelizar clientes, oferecer às indústrias canais de distribuição alternativos, qualificar-se, compartilhar informações e planejar o modo de lidar com clientes e fornecedores, gerando valor a toda cadeia de suprimentos (URDAN e URDAN, 2006).

Kotler e Armstrong (2006, p. 314) também se posicionam quanto ao futuro dos intermediários, inserindo aí os formatos atacadistas, quando diz que, “para evitar que sejam varridos do cenário, os intermediários tradicionais precisam descobrir novas maneiras de agregar valor à cadeia de suprimentos”, atendendo às expectativas de fabricantes e seus clientes. Assim, a pergunta que norteará esta pesquisa é:

Por meio das práticas comerciais, quais são as possíveis vantagens que a indústria obtém ao adotar o formato distribuidor merceário no canal de marketing?

### **1.3 Objetivos do trabalho**

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Considerando o acirrado ambiente mercadológico atual, em que desponta a discussão do papel a ser desempenhado pelos formatos atacadistas, esta pesquisa tem como objetivo geral:

Identificar, por meio das práticas comerciais, quais são as possíveis vantagens obtidas pelo fabricante ao adotar o formato distribuidor merceário no canal de marketing.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- a) identificar a estrutura do canal de marketing das indústrias dos respondentes;
- b) identificar o que motivou a indústria a adotar o formato distribuidor no canal de marketing;
- c) identificar como são as práticas comerciais do formato distribuidor com fornecedores e clientes;
- d) identificar como se dá o relacionamento do distribuidor com fornecedores;
- e) verificar de que forma o distribuidor pode potencializar as estratégias de marketing da indústria.
- f) identificar a percepção dos entrevistados sobre o formato distribuidor;

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Composto praça, ou distribuição em Marketing

Nas últimas décadas, várias forças, como mudança tecnológica, globalização, desregulamentação de setores, aumento da concorrência, aumento do poder do cliente e concorrência ampliada vêm exigindo novas práticas de marketing e negócios por parte das organizações (NICKELS e WOOD, 1999; HOOLEY, 2001; KOTLER e KELLER, 2006). Torna-se importante neste contexto introduzir o marketing holístico, que segundo Kotler e Keller (2006, p. 15),

[...] pode ser visto como o desenvolvimento, o projeto e a implementação de programas, processos e atividades de marketing, com o reconhecimento da amplitude e das interdependências de seus efeitos. [...] é, portanto, uma abordagem do marketing que tenciona reconhecer e harmonizar o escopo e as complexidades das atividades de marketing (KOTLER e KELLER, 2006).

O marketing holístico reconhece, abrange e integra todos os *stakeholders* da organização conforme FIG. 1 , procurando lidar com as particularidades de cada um. Tem em seu conceito que a atitude das partes no processo de troca afeta o comportamento do todo.

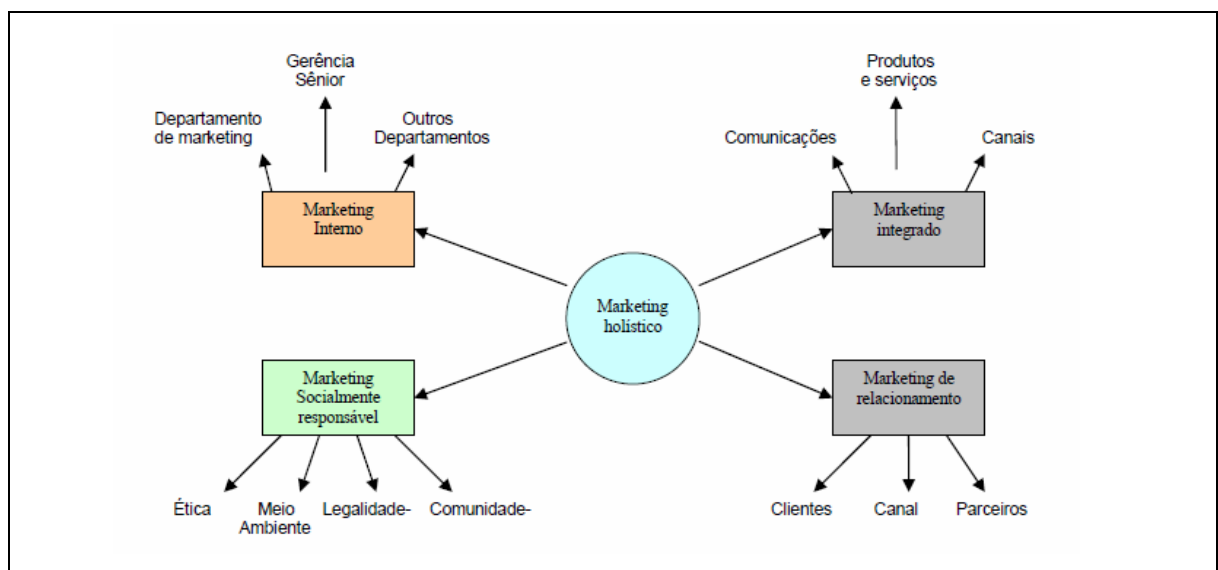


Figura 1 – Dimensões do marketing holístico.  
Fonte: Kotler e Keller, 2006, p. 16.

As atividades de troca em marketing estão relacionadas ao marketing mix. Marketing

mix “refere-se às quatro áreas primárias do processo decisório associado ao marketing [...] termo usado pela primeira vez por McCarthy no início dos anos 60” (SEMENIK e BAMOSSY, 1995, p. 7). Essas quatro áreas envolvem decisões de produtos, decisões de preço, decisões de promoção e decisões de praça, ou distribuição (do inglês, product, price, place e promotion). Essas atividades devem estar voltadas à satisfação dos anseios dos consumidores e à possibilidade de proporcionar às empresas o alcance de seus objetivos, considerando as variáveis ambientais (NICKELS e WOOD, 1999; HOOLEY, 2001).

Kotler (2004, p. 37) define marketing mix como “o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado alvo”. Essas ferramentas são os quatro Ps do marketing: produto, preço, promoção e praça.

Conforme Urdan e Urdan (2006) salientam, recentemente apareceram sugestões de um maior número de compostos. Mas o conceito dos quatro Ps, por sua simplicidade e possibilidade de uso prático, é dos conceitos mais utilizados em marketing, completa Las Casas (2006).

Semenik e Bamossy (1995) enfatizam que dificilmente as decisões e ações de marketing fogem dos quatro Ps. Essas decisões e ações assumem um alto grau de complexibilidade. Urdan e Urdan (2006, p. 28) defendem que “[...] não são muitas as empresas em que produto, praça, preço e promoção são compreendidos e administrados com competência”.

Cada composto possui suas variáveis específicas conforme QUADRO 1 e as decisões do marketing mix devem ser adotadas para influenciar canais comerciais e mercados-alvo (SEMENIK e BAMOSSY, 1995; KOTLER, 2004).

<b>PRODUTO</b>	<b>PREÇO</b>	<b>PROMOÇÃO</b>	<b>PRAÇA</b>
Versões Qualidade Diferenciação Garantias Marca registrada Serviços	Política de preços Prazo Financiamento Descontos	Propaganda <i>Merchandising</i> Relações públicas Marketing direto	Canais Transporte Armazenagem Estrutura canal Tipo de canal Lugar

**Quadro 1 – Variáveis do composto de marketing.**

Fonte: Kotler, 2004, p. 37; Las Casas 2006, p. 5, adaptado pelo autor.



O composto produto contempla variáveis como qualidade, embalagem e versões. É o objeto ou serviço ofertado ao consumidor para satisfazer necessidades e realizar desejos (LAS CASAS, 2006).

O composto preço “representa a contrapartida cobrada dos consumidores por aquilo que a empresa lhes oferece” (LAS CASAS, 2006, p. 31). Possui variáveis como prazo de pagamento, condições de financiamento e descontos por quantidades. A estratégia de preços, no presente, é influenciada por condições ambientais, como concorrência e momento da economia. Em muitos casos, a política de preços predatória sacrifica a lucratividade das empresas (LAS CASAS, 2006; URDAN e URDAN, 2006).

O composto promoção “envolve as comunicações entre a empresa e seus públicos, incluindo mercado-alvo, comunidade e intermediários no canal, com o objetivo de informar, persuadir e influenciar” (LAS CASAS, 2006, p. 31). Propaganda de vendas, marketing direto, trabalho no ponto de venda (merchandising) e demonstração no ponto de venda são algumas variáveis deste composto promoção.

O composto praça (ou distribuição) compreende “os arranjos de agentes interdependentes que disponibilizam os produtos da empresa aos clientes” (URDAN e URDAN, 2006, p.31). Por muito tempo este composto não recebeu a atenção merecida de empresas e de clientes, mas isso vem mudando, e nos dias atuais é o que reúne as melhores condições para proporcionar vantagem competitiva sustentável às empresas (NEVES, 1999; ROSENBLOOM, 2008).

Os arranjos interdependentes, mencionados por Urdan e Urdan (2006), formam o canal praça que, compreendendo fabricantes, intermediários e consumidores finais. O atacado e o varejo são os modelos mais comuns de intermediários.

O atacado é um dos principais tipos de intermediários. Conquistou expressiva representatividade em todo o mundo, mas precisa se adequar às novas expectativas de fornecedores e clientes (KOTLER, 2004; LAS CASAS, 2006; URDAN e URDAN, 2006; ROSENBLOOM, 2008).

O composto praça refere-se ao local onde bens e serviços necessitam estar disponibilizados. Semenik e Bamossy (1995) salientam que este composto é muito mais complexo que isso. Explicitam que o composto fica mais bem conceituado como “canal” , “porque representa um fluxo de bens, serviços, informações e recursos financeiros entre fabricantes, intermediários do mercado e o usuário final do produto” (SEMENIK e BAMOSSY, 1995, p. 540).

Percebe-se que o composto praça recebe a nomenclatura “canais de distribuição” por autores como Semenik e Bamossy (1995), Kotler e Armstrong (2006), Urdan e Urdan (2006) e Las Casas (2006). Outros autores, como Coughlan *et al.* (2002) e Rosenbloom (2008), adotam a nomenclatura “canais de marketing”.

Tanto Semenik e Bamossy (1995) quanto kotler e Armstrong (2006), Las Casas (2006) e Urdan e Urdan (2006) apresentam praticamente a mesma definição para canais de distribuição, que é o arranjo de empresas que se relacionam, exercendo determinadas funções, para disponibilizar bens e serviços do fabricante ao consumidor final.

A definição que Coughlan *et al* (2002) adotam para canal de marketing é bem parecida com a dos outros autores quando definem canal de distribuição: “é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”.

Rosenbloom (2008) salienta que em alguns casos pensa-se em canais de marketing como a estrada por onde transitam bens e serviços do fabricante aos mercados-alvo, de maneira descoordenada com objetivo fim de comercialização.

O mesmo autor chama atenção de que o canal de marketing pode ser definido sob as diferentes perspectivas dos integrantes do canal - fabricantes, intermediários e consumidores, o que pode gerar confusão. Assim, constrói sua definição sob a perspectiva da tomada de decisão gerencial, por considerar o canal de marketing como uma das áreas críticas nas organizações. Dessa forma, para Rosenbloom (2008) canal de marketing é “a organização contatual externa que a administração opera para alcançar seus objetivos de distribuição”.

Rosenbloom (2008) destaca quatro termos desta definição: externa, organização contatual, opera e objetivos de distribuição.

O termo externa indica que o canal de marketing está fora da empresa. Este fato tem suas implicações. Faz-se necessário promover relacionamentos inter e intra-organizacionais.

O termo organização contatual contempla as empresas que desempenham funções como posse e venda no processo de transferir bens e serviços do fabricante ao consumidor final (ROSENBLOOM, 2008).

O termo opera, de acordo com Rosenbloom (2008, p. 27), “sugere envolvimento da administração nos negócios do canal”. O fornecedor pode aplicar diferentes graus de administração sobre os intermediários. Como salienta o autor, em alguns casos isso não é possível.

O termo objetivos de distribuição sugere que os fabricantes têm seus objetivos de positivação ou distribuição, e o canal de marketing é o meio para alcançá-los.

O canal de marketing é dinâmico por suas características salientadas na definição de Rosenbloom (2008). Mudanças quanto à sua estrutura vêm ocorrendo, devido ao fato de o ambiente em que as instituições estão inseridas estar em mutação. Davidson (1970) pontua alguns fatores que promovem mudanças no canal de marketing:

- a) crescimento acelerado dos sistemas verticais de marketing – os canais com participantes operando de maneira coordenada em um sistema único;
- b) intensificação da competição inter-canais – surgimento de novos modelos de canais, com o objetivo de disponibilizar bens e serviços;
- c) aumento da concentração no varejo – aumento da concentração de volumes, tendo o varejo e as lojas especializadas como os polos dessa concentração;
- d) surgimento de modelos “livres” de instituições, nos canais de marketing;
- e) novas maneiras de comercialização, como telemarketing e venda por catálogo.

Apresentados os conceitos, vale salientar que este estudo apoia-se principalmente na perspectiva sugerida por Rosenbloom (2008), uma vez que o caráter estratégico e gerencial da definição converge para a essência deste trabalho e que o termo a ser utilizado neste estudo será canal de marketing, salvo em citações, quando será adotado o termo do autor.

### **2.1.2 Importância dos canais de marketing**

Os canais de marketing, por muitos anos, não receberam a mesma atenção de empresários e clientes quanto aos outros compostos mercadológicos. O fácil acesso e a grande oferta de bens e serviços fazem com que clientes não percebam que existe uma operação coordenada envolvendo pessoas e tecnologias para disponibilizar produtos e serviços no tempo e lugar convenientes às suas necessidades.

De acordo com Rosenbloom (2008), muitas empresas tratavam os canais de marketing de maneira secundária ou menos importante em relação a produto, promoção e preço. O autor salienta que essa percepção vem mudando e que o interesse pelos canais de marketing vem aumentando consideravelmente por parte dos empresários. Ele pontua cinco tendências para tal mudança de ênfase:

#### **1 - Maior dificuldade em conquistar uma vantagem competitiva sustentável**

Aaker (1984) salienta que a criação de um novo formato de canal de marketing pode levar a uma vantagem competitiva sustentável e deve considerar não só os existentes, como também os potenciais.

De acordo com Rosenbloom (2008, p. 23), vantagem competitiva sustentável “é um diferencial competitivo que não pode ser facilmente copiado pela concorrência”. O mesmo autor pondera que isso está cada vez mais longe de ser alcançado por meio dos compostos mercadológicos produto, preço e promoção.

A grande transferência de tecnologias entre as organizações e a acirrada competição global fazem com que produtos sejam bem parecidos quanto as suas características e qualidades. Em outras palavras, por mais que o produto seja diferente no seu segmento, este composto mercadológico não garante a vantagem competitiva sustentável (ROSENBLOOM, 2008).

Atualmente, conquistar vantagem competitiva por meio do composto preço é menos provável, na visão de Rosenbloom (2008). Estratégias que estão focadas em preços mais baixos que a concorrência não se firmam por muito tempo. Empresas de outras partes do mundo e com custos de produção mais baixos podem fabricar produtos similares e ofertá-los a preços mais competitivos.

Las Casas (2006) já alertava que políticas de preços predatórias podem encolher a lucratividade das empresas, o que no longo prazo, pode causar-lhes danos irreversíveis.

O composto mercadológico promoção também apresenta vulnerabilidades no que diz respeito à promoção de vantagem competitiva sustentável. Consumidores finais recebem uma carga enorme de apelos promocionais, que, em muitos casos, promove confusão e desorientação dos mesmos.

Neves (1999), Consoli (2005) e Arbache *et al.* (2006), ponderam que o composto canal de marketing possibilita a construção de vantagem competitiva sustentável. Rosenbloom (2008) reforça esse pensamento quando afirma que os canais de marketing são mais difíceis de serem copiados pela concorrência no curto prazo, o que gera barreiras aos concorrentes.

Os motivos dessa barreira, conforme Rosenbloom (2008), são:

- a) a estratégia de canal é de longo prazo, ponderada também por Kotler e Armstrong (2006). Desta forma, os concorrentes demandariam mais tempo para imitar a estrutura de canal o que poderia tornar-se dispendioso;

- b) a estratégia de canal geralmente exige uma estrutura que absorve investimentos a que, em muitos casos, o concorrente não está disposto a se submeter;
- c) a estratégia de canal é baseada em pessoas, e quanto mais essas pessoas estiverem integradas melhor será o desempenho do canal.

## **2 - Poder crescente dos varejistas nos canais de marketing**

Nos últimos anos ocorreu uma inversão de poder no momento das negociações entre fabricantes e varejistas (CESPEDES, 1998; CAVALCANTE, 2004; MOTTA e SILVA, 2006). Rosenbloom (2008) salienta que o crescimento de grandes varejistas como o Wal-Mart, proporcionou que eles alcançassem posição privilegiada no momento da negociação e realizassem “duras exigências aos fabricantes que os abastecem” (ROSENBLOOM, 2008, p. 25).

No Brasil, enfatizam Motta, Machline e Santos (2008), até a chegada do Carrefour, na década de 1970, o setor varejista era formado por empresas familiares, que se submetiam às imposições das indústrias, muitas delas, multinacionais. Cavalcante (2004) já destacava a mudança do poder entre fabricantes e grandes varejistas. O autor explicita:

[...] essa relação desbalanceada e favorável à indústria começa a se inverter na década de 90, fruto de uma série de fatores conjunturais, dentre os quais pode-se destacar a abertura da economia, que permitiu às empresas comercializarem produtos importados, a entrada de diversos grupos varejistas internacionais [...] e, principalmente, as fusões e aquisições ocorridas no setor, que levaram a um aumento de concentração (CAVALCANTE, 2004. p. 3).

Estudo desenvolvido por Motta e Silva (2006) demonstra que fatores como globalização, consolidação e concentração das grandes redes supermercadistas, surgimento de novos formatos varejistas e constituição de centrais de negócios podem impactar nas estratégias e estruturas das indústrias de bens não duráveis.

A concentração do setor supermercadista no Brasil é confirmada pela revista Supermercado Moderno, por meio do 38º Relatório Anual Ranking Autoserviço 2009. De acordo com este ranking, Carrefour, Grupo Pão de Açúcar e Wal-Mart faturaram

juntas 59,9 bilhões de reais em 2008, correspondendo a 37% de participação no faturamento do setor. Esse fenômeno de concentração do varejo em um menor número de players vem sendo observado em todo o mundo.

Neste contexto, o canal de marketing torna-se fundamental em levar produtos a novos clientes e equilibrar as forças entre fabricantes e grandes varejistas.

### **3 - Necessidade de reduzir custos de distribuição**

Tanto Neves (1999) quanto Rosenbloom (2008) enfatizam que os custos de distribuição impactam de forma significativa o preço final do produto. Os formatos de intermediários deverão desenvolver estratégias para contribuir para a diminuição dos custos de distribuição diretas, já defendia Cespedes (1998).

### **4 - Revalorização do crescimento**

Os canais de marketing são fundamentais para que os fabricantes conquistem participação no mercado. De acordo com Rosenbloom (2008), maior participação nas gôndolas é igual à maior participação de mercado, o que gera crescimento para fabricantes.

### **5 - Crescente papel da tecnologia**

Canais de marketing eletrônicos existem, mas autores como Rosenbloom (2008) e Coughlan *et al.* (2002) salientam que ainda possuem participação pequena, em comparação à posição que esperam alcançar em um futuro próximo. Dessa forma, não se pode ignorar a internet como uma forma de distribuição de bens e serviços.

Além desses fatores, Cespedes (1998) já destacava o impacto dos modelos just in time, no surgimento de novas entidades que fornecem serviços, gerando valor ao canal.

### 2.1.3 Serviços e geração de valor nos canais de marketing

Os canais de marketing podem criar valor a fabricantes e consumidores finais. Isso pode ocorrer quando os intermediários agregam serviços, por meio de capital e trabalho, no deslocamento de produtos ao longo da cadeia de abastecimento, gerando benefícios ao mercado alvo (CONSOLI, 2005).

Dessa forma, o produto terá o valor referente aos seus custos de transformação e comercialização e o valor que clientes o atribuem pelos seus benefícios. O valor criado “é a diferença entre valor atribuído ao produto e o valor dos componentes utilizados para produzi-lo” (CONSOLI, 2005, p. 80).

Kotler (2004) já sugeria uma definição de valor ao cliente bem próxima à de Consoli (2005). Para Kotler (2004, p. 56), valor criado “é a diferença entre valor total para o cliente e o custo total para o cliente”. Aquelas empresas que oferecerem maior valor para os clientes no processo de troca serão as de sucesso.

Valor total para o cliente é a soma dos benefícios que consumidores esperam que um produto ou serviço contenha. Valor total dos custos para o cliente é a soma de custos que consumidores estão dispostos ou não em assumir para adquirir produtos e serviços (FIG 2).

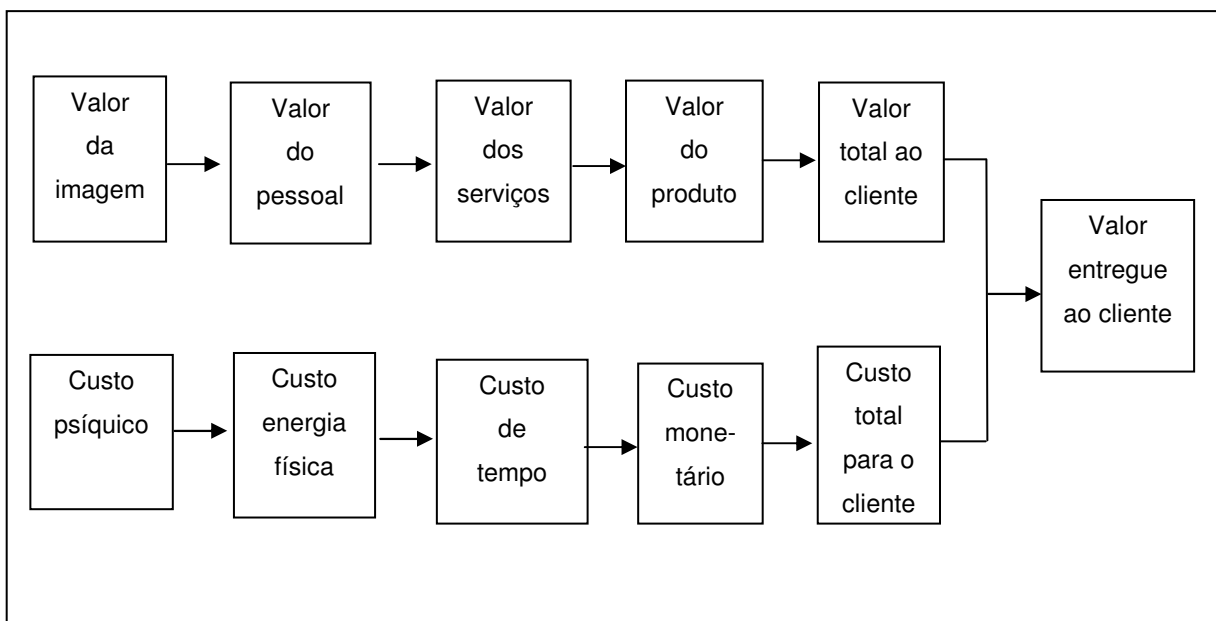


Figura 2 – Determinantes do valor entregue ao cliente  
Fonte: KOTLER, 2004. p. 56.



Para que as empresas desempenhem melhores atividades no canal de marketing e criem mais valor que seus concorrentes, torna-se necessário que reúnam recursos e competências que seus concorrentes não possuem, diferenciando-as.

Prahalad e Hamel (1990) conceituam essa diferenciação por competências como *Core competence*. Os autores defendem que os executivos serão julgados de acordo com sua capacitação de identificar, cultivar e explorar as competências essenciais que tornam o crescimento possível. Três questões podem identificar as competências essenciais:

- a) Será que essa competência pode proporcionar acesso em variados mercados?
- b) Será que essa competência pode promover uma contribuição significativa para a percepção do cliente sobre os benefícios do produto final?
- c) Essa competência é difícil de ser imitada?

Consoli (2005, p. 81) entende que no canal de marketing os recursos e competências estão relacionados

[...] com a forma que a empresa realiza suas funções e desempenham de maneira mais eficiente os fluxos de marketing, para reduzir custos ou aumentar os benefícios dos clientes com níveis de serviços mais elevados, principalmente no que diz respeito à divisão de grandes lotes, conveniência, tempo e variedade (CONSOLI 2005, p. 81).

O canal de marketing pode contribuir para agregar valor ao longo da cadeia de abastecimento e proporcionar vantagem competitiva. Porter (1992, p. 31), todavia, pondera que

[...] ela (vantagem competitiva) tem sua origem nas inúmeras atividades distintas como na produção, no marketing, na entrega e no suporte do produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma diferenciação (PORTER 1992, p. 31).

Na busca da diferenciação, torna-se necessária “a sintonia de todas as atividades empresariais dirigidas à criação de valor para o cliente” (LAS CASAS, 2006, p. 21). O mesmo autor pondera que o marketing voltado para o valor proporciona a

comercialização a partir do conceito mercadológico orientado ao consumidor.

Urdan e Urdan (2006) salientam que a troca no canal tende a concretizar-se quando ambos os lados percebem o processo como vantajoso. Quando isso ocorre, a troca gera valor para os envolvidos e cria fidelização dos clientes. Em outras palavras, é fundamental que os canais de marketing, por meio dos serviços prestados, atendam às necessidades e possam gerar valor aos clientes (BOWERSOX e CLOSS, 2007).

Sintonizar as atividades empresariais e fazê-las convergir para a criação de valor ao cliente, para Las Casas (2006) e Urdan e Urdan (2006), será fundamental para as empresas de sucesso. Christopher (2002, p. 24) completa:

O gerenciamento logístico exige que todas as atividades que ligam o mercado fornecedor ao mercado consumidor sejam vistas como um sistema interligado – tendo, como problema principal, o fato que o impacto de uma decisão tomada em qualquer parte do sistema afetará o sistema inteiro. A ênfase agora mudou de uma orientação funcional estreita para a visão mais ampla da cadeia de valor; em outras palavras, os gerentes reconheceram que a finalidade principal do negócio é servir aos mercados pela adição de valor (CHRISTOPHER, 2002, p. 24).

De acordo com Lalonde e Zinszer (1976), citados por Bowersox e Closs (2007), o serviço ao cliente pode ser visto como: a) uma atividade – propõe que ele pode ser gerenciado; b) em termos de níveis de desempenho – tem relevância desde que o serviço possa ser mensurado com precisão; e c) como filosofia de gestão – mostra a importância da atividade de marketing voltada para o cliente.

Para que o serviço ao cliente tenha sucesso, faz-se necessário observar essas perspectivas. Assim Lalonde, Cooper e Noordewier (1988), *in* Bowersox e Closs (2007) definem serviço ao cliente como “um processo cujo objetivo é fornecer benefícios significativos de valor agregado à cadeia de suprimentos de maneira eficiente em termos de custo”.

A crescente expectativa dos clientes quanto aos serviços recebidos é algo latente (COUGHLAN *et al.*, 2002; PEDELHES e MOSER, 2004; BALLOU, 2006; ROSENBLUM, 2008). Bowersox e Closs (2007) ponderam que muitas indústrias buscam altos níveis de competência para o fornecimento de serviços básicos,

procurando dificultar a equiparação da concorrência. É uma estratégia “baseada na política de alcance-me se puder” (BOWERSOX e CLOSS, 2007 p. 77).

Grande parte das indústrias tem um nível de serviço aceito como ideal. Para que uma empresa concorra por uma fatia do mercado, deverá oferecer, no mínimo, serviços que sejam condizentes com aqueles já ofertados, o que, geralmente, não será o suficiente. Esse processo promove aumento das expectativas dos clientes quanto aos serviços recebidos, concluem Bowersox e Closs (2007). Para corresponder a essas expectativas, novos serviços devem ser entregues, completam Pedelhes e Moser (2004).

Quanto ao serviço ao cliente, três fatores devem ser observados: a) disponibilidade; b) desempenho; c) confiabilidade Dornier *et al.* (2000) e Bowersox e Closs (2007).

- a) **Disponibilidade** – é a capacidade de estocar o produto para que esteja disponível no momento desejado pelo cliente (BOWERSOX e CLOSS 2007; ROSENBLOOM, 2008). Política de estoque de segurança e depósitos posicionados de forma estratégica nos mercados alvo podem minimizar rupturas e atrasos em entregas. Mas, para alcançar altos níveis de disponibilidade de estoque, “é necessário muito mais planejamento do que simples formação de estoque em depósitos com bases nas projeções de vendas” (BOWERSOX e CLOSS, 2007 p. 72);
- b) **Desempenho** – do ciclo de atividade está relacionado a:
  - velocidade e o tempo que decorre da geração de um pedido até a sua entrega ao cliente. Este tempo, tende convergir à conveniência do cliente,
  - consistência – é a capacidade da empresa de executar os serviços prometidos dentro do *lead time*, acordado com clientes, de maneira constante (Dornier *et al.*, 2000),
  - flexibilidade – é a capacidade de solucionar questões inesperadas, como introdução de novos produtos, retirada de produtos do mercado e troca de mercadorias,
  - falha e recuperação – falhas ocorrem. Torna-se necessário que planos alternativos de contingência promovam soluções e reparem erros.

- c) **Confiança** – deve ser construída por meio dos padrões de serviço, com desempenho operacional planejado e associado à busca por melhoria contínua (DORNIER *et al.*, 2000; BOWERSOX e CLOSS 2007; ROSENBLOOM, 2008).

Para os formatos atacadistas, Coughlan *et al.* (2002) e Rosenbloom (2008) mencionam como serviços ao cliente: estender crédito e auxílio financeiro, por meio de vendas a prazo ou estocando e disponibilizando um mix diversificado de produtos; fragmentar volumes; e ajudar clientes com aconselhamento e suporte técnico, por meio de sua equipe de vendas. Os participantes do canal podem prestar outros serviços na cadeia de abastecimento, chamados “serviços de valor agregado”.

O serviço de valor agregado vai além daqueles serviços prestados comuns a todos os clientes e surge da busca por soluções especiais para clientes importantes. Bowersox e Closs (2007, p. 80) definem serviço de valor agregado como aquelas “atividades exclusivas ou específicas que as empresas podem realizar em conjunto para aumentar sua eficácia e sua eficiência”. Trata-se de implementar serviços na cadeia de suprimentos de caráter exclusivo e específico, caracterizados pela flexibilidade em sua execução.

O campo de serviços de agregação de valor engloba um grande número de atividades que estimulam e facilitam as transações. Podem ser mediante o fornecimento de embalagens exclusivas de produtos, a montagem de displays no ponto de venda, a precificação de produtos e a montagem de kits promocionais do tipo “leve 3 pague 2” ou retorno de embalagens (KOTLER, 2004; BOWERSOX e CLOSS, 2007).

Para Rosenbloom (2008), os serviços de valor agregado, quando implementados, podem credenciar determinado tipo atacadista como fundamental em um canal de marketing, sob a percepção tanto do fabricante como de clientes e usuários finais.

#### 2.1.4 Fatores que promovem os canais de marketing

Segundo Coughlan *et al.* (2002), existem fatores que promovem a existência dos canais de marketing, os quais estão relacionados por parte da demanda e por parte da oferta.

Os fatores por parte da demanda são a facilitação da busca e o ajuste da discrepância de sortimento.

Os canais de marketing facilitam a busca de produtos tanto para os consumidores finais quanto para os fabricantes. Por meio dos intermediários, os canais de marketing fazem com que produtos alcancem o tipo certo de consumidor final.

Outro fator importante é o ajuste da discrepância de sortimento. No canal de marketing, os intermediários desempenham a “importante função de classificação de produtos” (COUGHLAN *et al.*, 2002, p. 21). Essa classificação é importante, por ajustar a discrepância observada entre a grande quantidade de bens produzidos e as reais necessidades dos usuários finais.

Conforme Coughlan *et al.*, (2002) a função de classificação desempenhada pelos intermediários inclui as atividades de: a) **seleção** que procura agrupar produtos dentro de um mesmo padrão, por exemplo, de tamanho e categoria; b) **acumulação** onde o intermediário acumula estoques de produtos provenientes de diversos fornecedores em um único lugar facilitando a busca de usuários; c) **loteamento** que refere-se ao fracionamento dos produtos recebidos dos fabricantes.

Urdan e Urdan (2006) chamam esta última atividade de “utilidade de forma”. De acordo com esses autores, os fabricantes produzem e comercializam grandes volumes de produtos, mas os usuários compram produtos em pequenas quantidades e de vários fornecedores. Os canais de marketing ajustam o hiato percebido entre os grandes volumes de produtos disponibilizados aos clientes e suas reais necessidades. A atividade “sortimento” consiste na reunião de produtos de vários fornecedores em um único lugar, proporcionando um sortimento adequado para os consumidores (BOWERSOX e CLOSS, 2007).

A **criação de rotinas de transação** é um dos fatores por parte da oferta. Cada negociação de compra possui fases, como pedir, efetuar pagamento e receber bens e serviços. Coughlan *et al.*, (2002) salientam que os canais de marketing criam rotinas de transação, levando à padronização, o que promove eficiência e gera valor à cadeia de suprimentos.

A **redução no número de contatos** é outro fator por parte da oferta. Essa redução é fundamental para minimizar os custos do canal de suprimentos. Semenik e Bamossy (1995), Neves (1999), Coughlan *et al.* (2002), Kotler (2004), Kotler e Armstrong (2006), Las Casas (2006), Urdan e Urdan (2006) e Rosenbloom (2008) explicitam que o uso de intermediários reduz o número de contatos (FIG 3) e o trabalho que fabricantes teriam para disponibilizar bens e serviços aos consumidores finais.

De acordo com o Ranking ABAD 2008, em 2007 os formatos atacadistas atenderam cerca de 900.000 pontos de vendas em todo o Brasil. Muitos fabricantes não têm como atender estes pontos de vendas por razões financeiras ou estruturais.

Semenik e Bamossy (1995), Urdan e Urdan (2006) destacam que os intermediários conseguem melhor eficiência no desempenho das tarefas do canal em função da sua especialização e da economia de escala em distribuição. Bowersox e Closs (2007) enfatizam que a especialização é ponto crucial para a distribuição. Os autores salientam que empresas especialistas podem obter economias no processo de distribuição por estarem mais capacitadas para executar funções críticas ao longo do canal. Na realidade, a dinâmica da especialização baseia-se em economias de escala e de escopo, já abordadas por Stigler (1951).

Kotler e Armstrong (2006, p. 307) completam este raciocínio quando dizem:

O uso de intermediários resulta de sua maior eficiência em oferecer mercadorias para mercados-alvo. Por meio de seus contatos, experiência, especialização e escala operacional, os intermediários geralmente oferecem à empresa mais do que ela conseguiria por conta própria (KOTLER e ARMSTRONG, 2006, p. 307).

Adotando este raciocínio como base, pode-se afirmar que se os fabricantes

reunissem todas as condições para atender estes cerca de 900.000 pontos de vendas, ainda assim não seria vantajoso, pois os custos dos contatos não justificariam tal ação, ainda mais em país de dimensões continentais como o Brasil e com inúmeras dificuldades logísticas em função de algumas condições precárias de infraestrutura.

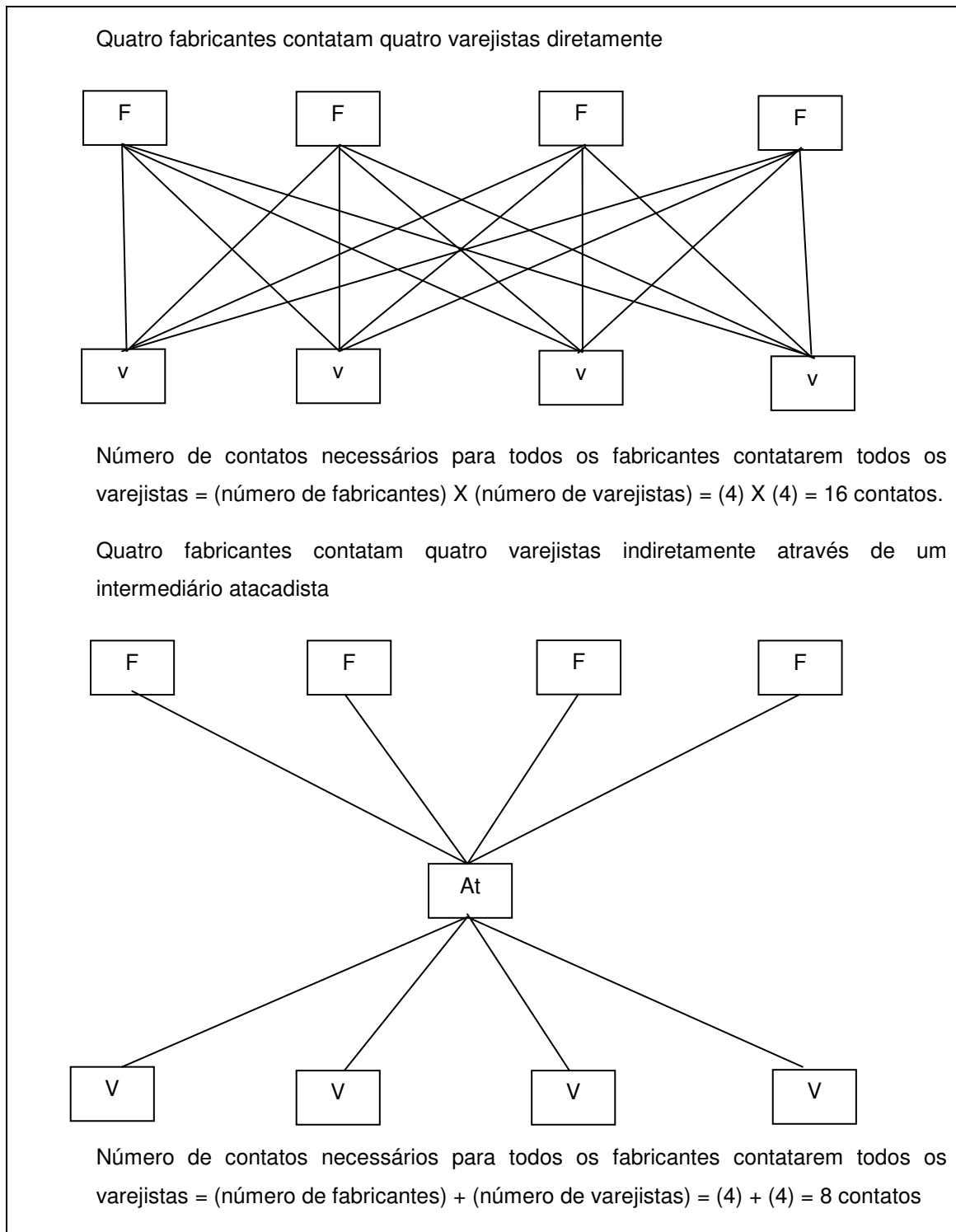


Figura 3 – Como a introdução de intermediários adicionais reduz o número de contatos  
 Fonte: Rosenbloom, 2008 p. 37

O uso de intermediários reduz o número de contatos nas transações, racionalizando a distribuição, aproximando fabricantes e clientes alvo. Assim, pode gerar valor aos integrantes do canal no processo de distribuição de bens e serviços.

### **2.1.5 Fluxos no canal de marketing**

Vários fluxos são gerados no canal de marketing à medida que produtos são transferidos dos fabricantes aos usuários finais. A quantidade de fluxos que emerge no canal de marketing é enumerada de maneira diferente por autores, mas alguns fluxos são comuns a todos os autores revisados.

Neves (1999), Coughlan *et al.* (2002) e Kotler e Armstrong (2006) classificam os fluxos de canal de forma bem parecida, como: posse física, propriedade, promoção, negociação, financiamento, risco, pedido e pagamento. Mesmo não enumerando o fluxo informação, Coughlan *et al.* (2002) salientam que informações fluem entre todos os participantes do canal de marketing e que o perfeito gerenciamento dessas informações proporciona o desenvolvimento de excelência do canal.

De acordo com Rosenbloom (2008), sob a perspectiva da estratégia e gestão do canal, os principais fluxos seriam:

- a) do produto – refere-se ao deslocamento do produto do fabricante até o consumidor final;
- b) de negociação – refere-se aos procedimentos observados no processo de compra e vendas entre os participantes do canal e a transferência de direitos sobre os produtos;
- c) de propriedade – refere-se aos direitos sobre os produtos à medida que eles se movem no canal de marketing;
- d) de informação – trata-se do movimento das informações geradas em todo o canal de marketing;
- e) de promoção – refere-se ao movimento de propaganda, promoção de vendas ou publicidade.



Tanto Neves (1999) quanto Coughlan *et al.* (2002) e Rosenbloom (2008) afirmam que alguns fluxos têm sentidos duplos quanto ao movimento no canal, conforme demonstrado na (FIG. 4). Rosembloom (2008, p. 33) enfatiza que “torna-se óbvio que a gestão do canal envolve muito mais do que meramente administrar o fluxo físico do produto ao longo do canal”. Os demais fluxos devem ser gerenciados e coordenados para que os objetivos de distribuição sejam alcançados (COUGHLAN *et al.*, 2002; CONSOLI, 2005; ROSENBLOOM, 2008).

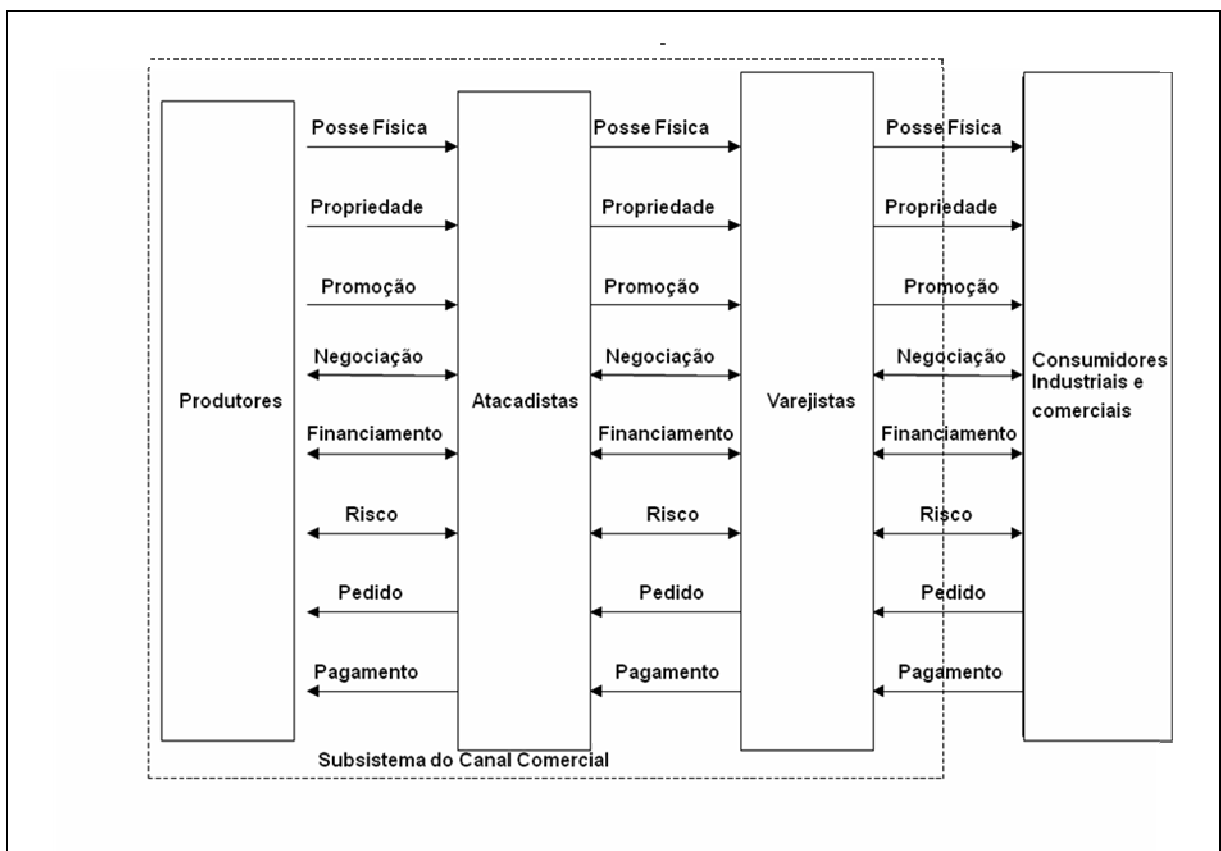


Figura 4 – Fluxos de marketing no canal

Fonte: Coughan *et al.*, 2002, p. 87.

Por meio do conceito de fluxo percebe-se a natureza dinâmica do canal de marketing. Fatores tanto ambientais como político ou sócio-culturais podem promover mudanças no canal de marketing (LABAN NETO, 2004). Neste contexto dinâmico, Neves (1999) salienta que os participantes do canal podem ser substituídos ou eliminados. Quando isso ocorre, as funções que eram desempenhadas por eles não são eliminadas, e outros participantes do canal as assumem.

### 2.1.6 Estrutura e níveis do canal de marketing

As estruturas dos canais de marketing são caracterizadas por seus níveis existentes. Para Kotler e Armstrong (2006) e Bowersox e Closs (2007), nível de canal é cada intermediário que promove a aproximação do produto ao usuário final.

Rosenbloom (2008, p. 37) entende estrutura do canal como “o grupo de membros do canal para o qual foi alocado um conjunto de tarefas de distribuição”. Percebe-se, sob a perspectiva de Kotler e Armstrong (2006) e Rosenbloom (2008), que a estrutura do canal é definida pelos participantes ou intermediários, os quais desempenham funções e promovem fluxos, conforme a FIG. 3, ao realizar o elo entre fabricantes e consumidores finais. Por ora, vale ressaltar que são considerados participantes do canal os fabricantes, os intermediários e os consumidores finais. Esses três participantes do canal serão contextualizados no próximo capítulo.

Czinkota *et al.* (2001) e Urdan e Urdan (2006) ponderam que não existe uma única estrutura de canal para todos os tipos de empresas e que a estratégia de adotar multicanais é uma tendência nas organizações. As estruturas do canal e seus níveis serão determinados por fatores como: características dos produtos, mercado alvo, concorrência, investimentos necessários e recursos disponíveis (QUADRO 2) Semenik e Bamossy (1995) já destacavam esses fatores, além das características das empresas e dos intermediários.

<b>CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DO CANAL</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
Variáveis de mercado	Localização, número e padrão de compras de clientes
Variáveis de produto	Fatores como peso, valor agregado e perecibilidade
Variáveis da empresa	O grau de controle sobre o canal distribuidor, o emprego do poder na relação
Variáveis de intermediários	A qualidade do serviço prestado na distribuição, a disponibilidade do intermediário e sua capacidade financeira
Variáveis comportamentais	Estruturas do canal podem ser ferramentas para reduzir conflitos e aproximar clientes da organização
Variáveis ambientais	Devem-se considerar fatores econômicos, tecnologia, regulamentos governamentais e mudanças socioculturais

Quadro 2 – Critérios para escolha do canal  
Fonte: Czinkota, 2001, adaptado pelo autor.

Outro fator determinante para a escolha da estrutura do canal refere-se à

intensidade que fabricantes planejam disponibilizar seus produtos. Semenik e Bamossy (1995, p. 561) entendem como intensidade da distribuição “o nível de mercado que o fabricante considera necessário para comercializar seu produto com sucesso”.

A escolha da intensidade de distribuição está relacionada a fatores como a natureza do produto e nível de controle que fabricantes esperam ter sobre os intermediários. A sua escolha deva ser capaz de motivar os intermediários (LAS CASAS, 2006).

Rodrigues *et al.* (2005, p. 3) enfatizam que para a escolha da intensidade de distribuição a “teoria tradicional, que relaciona classes de produtos com graus de intensidade, é ainda a mais utilizada”. Explicitam que esta teoria foi proposta por Copeland (1923)<sup>2</sup> e relaciona as características de produtos com o perfil de consumo dos clientes e com a intensidade de distribuição a ser implementada pelos fabricantes.

Tanto Semenik e Bamossy (1995) quanto Arbache *et al.* (2006) e Las Casas (2006) consideram três tipos da intensidade de distribuição:

- a) distribuição intensiva – ocorre quando a empresa deseja ter uma ampla cobertura do mercado. Busca-se, por meio da distribuição intensiva, disponibilizar produtos ao maior número de pessoas possíveis. Geralmente, esta estratégia é adotada por empresas fabricantes de bens de consumo e produtos de conveniência (CESPEDES, 1998; LAS CASAS, 2006);
- b) distribuição seletiva – os fabricantes utilizam um número restrito de intermediários, buscando a uniformidade da imagem entre os pontos de vendas e seus produtos. Este tipo de distribuição também é adotado por fabricantes para obter maior controle sobre a comercialização de seus produtos (SEMENIK e BAMOSSY, 1995);

---

<sup>2</sup> COPELAND, M.T; Relation of Consumers Buying Habits to Marketing Methods. **Havard Business Review**, v.1 (1923), p. 292-299 IN RODRIGUES *et al.* Determinantes da intensidade de distribuição: muito além da categoria de produto. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2005. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. CD-ROM.

- c) distribuição exclusiva – os intermediários são escolhidos e podem ser exclusivos em uma determinada região ou linha de produto. Atuando com esse tipo de estrutura de canal, os fabricantes buscam alcançar maior cooperação dos intermediários (CESPEDES, 1998).

Qualquer que seja a estrutura do canal, esse terá seus níveis. Extensão ou “comprimento do canal” refere-se à quantidade de níveis que o canal possui para levar produtos dos fabricantes aos consumidores finais (SEMENIK e BAMOSSY, 1995; URDAN e URDAN 2006).

Conforme demonstrado na FIG. 5, o canal A é de nível zero, por não ter nenhum intermediário. O fabricante realiza a distribuição de seus produtos diretamente aos consumidores. Esse tipo de estrutura é denominado “canal de marketing direto”, ou simplesmente “canal direto” (COUGHLAN *et al.*, 2002, KOTLER e ARMSTRONG, 2006; URDAN e URDAN, 2006).

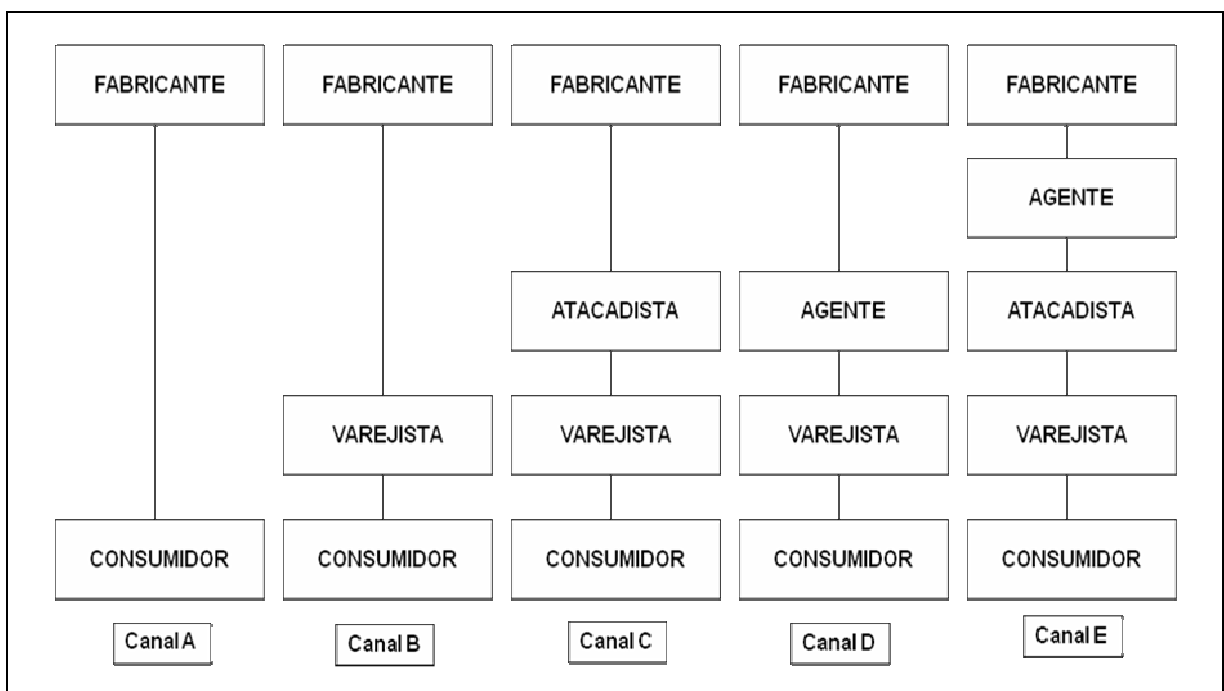


Figura 5 – Canais de distribuição para bens de consumo  
Fonte: Las Casas, 2006, p. 314.

Os canais B, C, D e E são denominados “indiretos” e possuem características próprias. O canal B é indireto de nível 1, por possuir um intermediário. Os canais C, D e E são indiretos com múltiplos níveis por possuírem 2 ou mais de 2

intermediários (URDAN e URDAN, 2006).

O atacado e o varejo são formatos de intermediários que conquistaram espaços marcantes nas estruturas dos canais indiretos. Como varejistas, pode-se destacar: Grupo Pão de Açúcar, Wal-Mart e Carrefour. No setor atacadista, o Martins, localizado em Uberlândia–MG destaca-se como o maior. Só no ano de 2007 faturou mais de R\$ 3,3 bilhões.<sup>3</sup>

A extensão do canal é determinada por vários fatores. Segundo Urdan e Urdan (2006), os principais são:

- fatores de mercado – um número grande de compradores, associado às longas distâncias para atendê-los, pode gerar um canal mais longo uma vez que a distribuição fica mais complexa e onerosa para os fabricantes;
- fatores de produto – canais mais curtos ou diretos podem ser mais adequados para produtos perecíveis ou especializados. Os canais curtos ou diretos também são indicados para fabricantes que almejam novos mercados ou lançam novos produtos, por possibilitarem um trabalho com mais ação para a conquista de participação de mercado;
- fatores da empresa – no canal de marketing, os intermediários assumem custos como o de distribuição, que fabricantes não têm condições ou não querem assumir. Nesse caso, o canal mais longo pode ser mais adequado. Canal mais curto, ou direto, pode ser mais adequado aos fabricantes que possuem como estratégia exercer maior controle sobre os intermediários e suas atividades de distribuição.

Rosenbloom (2008) e Coughlan *et al.*, (2002) enfatizam que os fatores que determinam a extensão do canal podem ser avaliados conjuntamente. Isto explica a tendência, por parte das organizações, em se adotar canais com multi estruturas.

---

<sup>3</sup> Revista Distribuição. Ano XVI – número 184. Maio 2008. p.106

### 2.1.7 Participantes (membros) do canal de marketing

Existem vários tipos de participantes no canal de marketing. Para Coughlan *et al.* (2002), os principais são fabricantes, intermediários e usuários finais.

Fabricantes referem-se àqueles que dão origem ao bem ou serviço para comercialização.

Intermediários referem-se a qualquer participante do canal que não seja fabricante ou usuário final. Os tipos mais conhecidos é o varejo e o atacado. Rosenbloom (2008, p. 49) define os intermediários como “empresas independentes que dão suporte aos produtores e fabricantes (e usuários finais) no desempenho de suas funções de negociação e outras tarefas de distribuição”.

Usuários finais, para Coughlan *et al.* (2002), são os clientes de empresas ou consumidores finais.

Coughlan *et al.* (2002) classificam usuários finais como participantes do canal por considerarem que promovem fluxos de negociações no canal. Explicitam que, ao adquirirem produtos, os usuários finais efetuam pagamento, gerando financiamento para o canal. Com o ato de aquisição de produtos, os usuários finais desempenham, também, fluxo de posse física e propriedade, assumindo custos e riscos com armazenagem dos produtos.

Rosenbloom (2008, p. 47) não classifica os usuários finais como participantes do canal mesmo reconhecendo que, tecnicamente, eles sejam, por desempenharem fluxos de negociação e justifica: “No contexto da perspectiva gerencial [...] é mais adequado tratar usuários finais como **mercado alvo** servidos pelo subsistema comercial do canal. O **canal comercial** exclui por definição os usuários finais”.

No canal de marketing, são observados participantes que não desempenham fluxo de negociação. Neves (1999) e Rosenbloom (2008) os classificam como “agentes” ou “empresas facilitadoras”, exemplificadas no QUADRO 3.

TIPO	DESCRIÇÃO
Empresas transportadoras	São as empresas que prestam serviços de transporte e logística.
Empresas de armazenagem	São empresas especialistas em armazenagem e seus formatos podem atender as empresas considerando as características de seus produtos como perecíveis, de grande volume ou grande peso.
Agências publicitárias	Participam do canal oferecendo sua <i>expertise</i> quanto à criação, desenvolvimento e implementação de campanhas publicitárias e promoções.
Instituições financeiras	Participam do canal viabilizando as transações comerciais entre os participantes do canal. Geralmente são instituições financeiras.
Seguradoras	São instituições que protegem os participantes do canal de riscos como incêndio, roubo de carga, crédito e outros.
Empresas de pesquisa e marketing	Participam do canal oferecendo pesquisas de mercado como <i>market share</i> . A empresa AcNielsen é um exemplo de empresa de pesquisa.

Quadro 3 – Agentes ou empresas facilitadoras.  
 Fonte: Rosembloom, 2008, p. 76, adaptado pelo autor.

No canal de marketing, o intermediário atacado possui destacada posição. Seus formatos faturaram no Brasil R\$ 105,8 bilhões em 2007, representando uma participação de 53,3% dos produtos merceários disponibilizados ao varejo, de acordo com o Ranking ABAD 2008. Números tão significativos reforçam a importância dos formatos atacadistas na distribuição em todo o território nacional.

## 2.2 Relacionamentos no canal de marketing

O canal de marketing compreende o conjunto de empresas interdependentes. Cada participante detem suas competências, executando serviços específicos. Bowersox e Closs (2007) e Rosenbloom (2008) enfatizam que, no longo prazo, cada participante do canal tem recompensas ou perdas como produto do desempenho do canal como um todo. Assim, “é cada vez maior a convicção de que a cooperação com clientes e fornecedores no estabelecimento de relações comerciais na cadeia

de suprimentos tem suas vantagens” (BOWERSOX e CLOSS, 2007, p. 98). A cooperação entre os participantes tem a finalidade de aumentar a competitividade do canal. Para os autores, a cooperação, no canal, origina-se: a) na certeza de que a atitude cooperativa irá diminuir o risco e aperfeiçoar a eficiência de todo o sistema; e b) no princípio da eliminação de trabalho inútil. Entendem que a eficiência do canal pode ser melhorada por meio do planejamento conjunto e do compartilhamento da informação, pensamento corroborado por Abele, Caesar e Jonh (2004).

Percebe-se, então, que no canal de marketing os participantes empreendem esforços coordenados com o objetivo de aperfeiçoar a eficiência e aumentar a competitividade. Ocorre que o canal

Não é simplesmente um sistema econômico racionalmente ordenado desprovido de processos e interações sociais. Pelo contrário, o canal de marketing é muito mais um sistema social e sujeito aos mesmos processos comportamentais que são características de todos sistemas sociais (ROSENBLOOM, 2008, p. 114).

O canal, visto como sistema social interorganizacional, irá apresentar dimensões comportamentais, já abordadas por Hunt, Ray e Wood (1985), como conflito, poder, papel e processos de comunicação (ROSENBLOOM, 2008).

### **2.2.1 Conflito no canal de marketing**

Tanto Hunt, Ray e Wood (1985) e Coughlan *et al.* (2002) quanto Bowersox e Closs (2007) e Rosenbloom (2008) concordam que a cooperação entre os participantes do canal é fundamental para a construção de relações capacitadas para gerar bons resultados no processo de distribuição. Mas, concebido o canal de marketing como um sistema social, o conflito entre os participantes pode-se fazer presente (GASKI, 1984). No contexto do canal de marketing, diz-se que existe um conflito “quando um participante do canal percebe que a ações de outro participante estão impedindo a realização de suas metas” (ROSENBLOOM, 2008, p. 115).

Estudo de Hunt, Ray e Wood (1985) identifica, por meio dos autores revisados, que



o conflito é algo muito presente no canal. Os autores, assim como Kotler (2004), entendem que o conflito sempre estará presente nos canais de marketing, ainda que as empresas tenham um bom plano gerencial.

Rosenblom (2008) destaca sete fontes do conflito no canal: a) incongruência de papéis; b) escassez de recursos; c) diferenças de percepções; d) diferenças de expectativas; e) discordância no domínio da decisão; f) incompatibilidade de metas; e g) dificuldades de comunicação.

- a) incongruência de papéis – cada integrante do canal de marketing detém atribuições definidas, as quais Coughlan *et al.* (2002), Kotler (2004) e Rosenbloom (2008) chamam de “papéis”. Quando estes papéis não estão claros para cada participante, poderá ocorrer o conflito;
- b) escassez de recursos – o conflito pode iniciar-se no momento da escolha entre os participantes do canal de como e onde aplicar recursos para a maximização de vendas e positivamente de clientes, conforme Coughlan *et al.* (2002);
- c) diferenças de percepção – um mesmo evento pode ser observado sob perspectivas diferentes pelos participantes do canal conforme Lucas Jr. e Gresham (1985), Coughlan *et al.* (2002) e Rosenbloom (2008). Kotler (2004) exemplifica com um fabricante que tem uma perspectiva econômica no curto prazo, enquanto seu intermediário não está alinhado a este pensamento;
- d) diferenças de expectativa – trata-se da expectativa de comportamento futuro que os participantes do canal têm uns dos outros. Em muitos casos, o comportamento esperado não ocorre, gerando o conflito.
- e) discordância de domínio da decisão – no canal, nem sempre está bem delineado quem possui a autonomia para a tomada de decisões. Nos intermediários atacado e varejo este fator é perceptível quando se trata da formação de preços de venda de produtos. Em muitos casos, a indústria quer sugerir um preço que pode ser ou não acatado pelo intermediário.
- f) incompatibilidade de metas – também pontuada por Lucas Jr. e Larry (1985), metas propostas por fabricantes, volumes mínimos de compra, positivamente de clientes ou penetração de mercado podem estar

incompatíveis com a realidade dos intermediários adotados no canal, podendo gerar o conflito, conforme Kotler (2004).

- g) dificuldades de comunicação – a comunicação é o instrumento para as interações entre os participantes do canal. Ocorrendo “ruído” na comunicação, poderão ocorrer conflitos. Mohr e Nevin (1990) apresentaram estudo mostrando que a estratégia de comunicação no canal poderá afetá-lo, positivamente ou não.

Kotler (2004) menciona ainda como fonte de conflito o aumento de canais de vendas. Neste caso, canais já existentes poderiam ter seus interesses prejudicados.

Cabe salientar que o conflito também pode ser construtivo para o canal de marketing, como ressaltam Hunt, Ray e Wood (1985), Kotler (2004) e Rosenbloom (2008), e que pelo menos quatro generalizações podem ser feitas: a) O conflito é uma dimensão de comportamento inerente ao canal de marketing; b) dadas as numerosas causas que podem originar o conflito, isso é um fenômeno que percorre o canal inteiro; c) o conflito pode afetar a eficiência do canal; d) Vários níveis de conflito podem ter efeitos tanto negativos quanto positivos sobre a eficiência do canal, ou até mesmo nenhum efeito (ROSENBLOOM, 2008, p. 122).

Kanter (1984) enumera oito fatores que geram sucesso em uma parceria:

- excelência individual – os parceiros envolvidos são fortes e têm algo de valor a ser oferecido para contribuir no relacionamento;
- importância – a relação atende às principais metas estratégicas dos parceiros envolvidos;
- interdependência – os participantes possuem ativos e competências que se completam. Juntos, realizam aquilo que sozinhos não conseguiriam;
- investimentos – parceiros investem uns nos outros, por meio de troca de ações ou direções mútuas. Mostram sinais tangíveis de comprometimento de longo prazo, por meio dos investimentos realizados e de outros tipos de recursos disponibilizados;
- informação – os parceiros desenvolvem modos de operação

compartilhados para que trabalhem juntos livre de problemas. Constroem ligações entre muitas pessoas em diversos níveis organizacionais. Transformam-se em professores e alunos ao mesmo tempo;

- institucionalização – o relacionamento é contemplado com um status formal, estabelecendo e delineando processos decisórios que não podem ser quebrados por capricho;
- integridade – parceiros têm comportamentos dignos um com o outro, aumentando a confiança mútua. Utilizam a informação de maneira correta e não se prejudicam.

Kanter (1994) defende que em uma economia global a capacidade da empresa de criar e sustentar colaborações será fundamental para sua competitividade. Realizando pesquisa em mais de 37 empresas de diferentes portes em onze países, a autora observa que as bases para gerar valor em uma parceria são o comprometimento e a cooperação

### **2.2.2 Poder no canal de marketing**

Lucas Jr. e Gresham (1985) e Rosenbloom (2008) ponderam que o poder no contexto de canais de marketing tem a ver com a habilidade de um participante impor condições ao outro participante. Sob esta perspectiva, Rosenbloom (2008, p. 128) define poder “como a capacidade de um membro particular do canal em controlar ou influenciar o comportamento de outro(s) membro(s) do canal”.

O poder no canal de marketing nem sempre está nas “mãos” da indústria. Nos últimos anos, observou-se a mudança da polaridade do poder por fatores como: fortalecimento das redes de empresas e associativismo e alianças no varejo, bem como em diversos segmentos (ROBINSON e CLARKE HILL, 1995; CAVALCANTE 2004; LOPES *et al.*, 2004; MOTTA e SILVA, 2006).

Lucas e Gresham (1985) destacam que a fonte de incerteza sobre o futuro pode direcionar o poder para um determinado participante do canal. Os autores enfatizam

que é a capacidade em lidar com as incertezas que confere poder a uma unidade do canal.

Frazier e Antia (1995) ponderam que o poder é usado no canal de marketing como um instrumento de controle, mas salientam que este poder nem sempre é de todo “mau”, na medida em que o poder pode ser usado para melhorar as inter-relações dos participantes do canal e ajudar o grupo a conquistar suas metas de distribuição.

Para que o poder transforme-se em ferramenta para a conquista de objetivos, é necessário identificar e definir qual base ou bases deveriam ser usadas em dado momento (COUGHLAN *et al.*, 2002; ROSENBLOOM, 2008). Os autores transportam e utilizam as cinco bases de poder mencionadas por French e Raven no contexto de canais de marketing. São elas:

- poder de recompensa – diz respeito à capacidade de um participante do canal recompensar o outro quando este submete-se às exigências daquele. Para Rosenbloom (2008) os participantes do canal só se viabilizam, no longo prazo se forem beneficiados financeiramente por suas atividades no canal;
- poder coercitivo – ocorre quando determinado participante do canal usa a sua força e potência para impor suas condições. Estudo de Cavalcante (2004) aborda como grandes grupos varejistas impõem suas condições comerciais aos seus fornecedores, como prazos dilatados, preços, condições de entregas e verbas diversas;
- poder legítimo – sugere normas internalizadas, em que um participante submete-se à influência de outro. É mais comum em relações de franqueados;
- poder referente – ocorre quando as metas dos participantes do canal se correlacionam;
- poder especialista – nasce do conhecimento ou especialidade que determinado participante do canal detém, como de distribuição, troca de informação e sortimento.

Rosenbloom (2008) pondera a utilização das bases de poder podem variar de canal

para canal e de determinado contexto em que o canal esteja inserido.

### **2.3 Produto, preço e comunicação no canal de marketing**

Os canais de marketing exercem relevante importância no desenvolvimento dos compostos mercadológicos de produto, preço e comunicação. Neves (1999) sugere que o canal deve estar pronto para:

- Quanto ao produto – “lançar” novos produtos disponibilizados pelo fabricante. Geralmente, os participantes do canal priorizam produtos já consagrados e rentáveis, sendo resistentes a novas introduções de produtos, salientam Rao e Mc Laughlin (1989); contribuir para a geração de novas idéias; responder a situações que necessitam de coletas de produtos, danificados e/ou impróprios para consumo; e prospectar produtos especializados com foco no público adequado.
- Quanto ao preço – acompanhar e discutir margens de lucros praticadas pelos seus participantes, facilitar a discussão sobre preços promocionais; e discutir preços predatórios praticados por determinado intermediário
- Quanto a comunicação – discutir sobre como e onde serão alocadas verbas de promoção e qual o material de apoio a vendas que melhor se encaixa em determinado intermediário e momento; contribuir para o processo de comunicação do fabricante com seu público alvo; e discutir sobre quais os tipos de ações de vendas melhor se encaixam em determinado momento no ponto de venda.

Coughlan *et al.* (2002) e Rosenbloom (2008) consideram que as principais ferramentas para o fabricante implementar a estratégia de comunicação no canal de marketing são: propaganda, venda pessoal, suporte ao revendedor e promoção de vendas.

Ocorre que a maioria dos fabricantes adota algum tipo de intermediário para disponibilizar seus produtos ao mercado-alvo. Dessa forma, estes intermediários devem estar preparados para ajudar o fabricante a realizar a comunicação no segmento desejado. A eficácia da estratégia de comunicação do fabricante dependerá, então, de “quão habilitado ele está para assegurar a cooperação dos

participantes do canal independentes na comunicação dos produtos (ROSENBLOOM, 2008, p. 300).

Neves (1999) e Coughlan *et al.* (2002) observam que as empresas podem adotar estratégias de “puxar” ou “empurrar” o produto. Quando a empresa constrói uma forte demanda de seus produtos, os próprios participantes do canal sentir-se-ão interessados em promovê-los e, por conseqüência, “puxar” esses produtos do fabricante (GERSTNES e HESS, 1995). A estratégia de “empurrar” ocorre quando o fabricante incentiva os intermediários a estocar e promover seus produtos (NEVES, 1999; COUGHLAN *et al.*, 2002; ROSENBLOOM, 2008).

As principais estratégias de comunicação que utilizam o conceito de “empurrar” adotam propaganda cooperada, concessões promocionais, mostruários, promoção em loja, suportes de vendas, concurso e incentivos como ferramentas de implementação QUADRO 4.

O controle é fundamental para o sucesso de cada estratégia. Ações como propaganda cooperada necessitam de estoques suficientes, promotores e pessoal de suporte em vendas. Em muitos casos, fabricantes fazem concessões promocionais, mas contrapartida não é realizada pelo participante do canal.

TIPO	DESCRIÇÃO
Categoria da estratégia de empurrar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mecanismos para aumentar volume comprado pelo participante do canal</li> </ul>
Propaganda cooperada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indústria destina um percentual, sobre o valor comprado pelo participante do canal, com a finalidade de realizações de ações promocionais.</li> </ul>
Concessões promocionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>São oferecidos pagamentos de verbas ou um percentual sobre as compras realizadas objetivando em troca de aumento substancial do volume adquirido pelos participantes do canal.</li> </ul>
Merchandising e suporte ao cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Displays</i> para ponto de venda</li> <li>Anúncios em tablôides</li> <li><i>Kits</i> promocionais</li> </ul>
Promoção em loja	Abordagens no ponto de venda, apresentando características e benefícios dos produtos
Concursos e incentivos patrocinados pelo fabricante	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prêmios em dinheiro para equipe de vendas</li> <li>Prêmios em viagens para participantes do canal</li> </ul>
Acordos promocionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofertas favoráveis aos consumidores para promover maiores compras como pagar a primeira unidade e receber a segunda grátis, cupons para prêmios, dentre outros</li> </ul>
Programas de treinamento para distribuidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar áreas de necessidades dos vendedores dos distribuidores como conhecimento do produto, técnicas de vendas, habilidade em aconselhar os clientes visitados</li> </ul>
Programas de treinamento para varejista	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhor <i>layoutização</i> da loja</li> <li>Técnicas de vendas</li> </ul>

Quadro 4 – Categorias e características da estratégia de empurrar

Fonte: Rosenbloom, 2008, adaptado pelo autor.

Suportes para vendas, como fôlderes e displays, têm alto custo. Podem ser disponibilizados para distribuidores e varejistas e não serem usados para a finalidade para as quais foram criados. Concursos e incentivos são potenciais em gerar conflitos entre os participantes do canal e provocar efeitos negativos. Realizar o acompanhamento e controle das estratégias de “empurrar” evita perdas para o canal como um todo (COUGHLAN *et al.*, 2002; ROSENBLOOM, 2008).

As estratégias podem ser adotadas isoladamente ou não e todas têm o intuito de incentivar o participante do canal a adquirir um volume maior de um produto.

## 2.4 O varejo como participante do canal de marketing

A definição de varejo, em sua essência, é bem parecida para muitos autores. Compreende empresas comprometidas em vender bens e serviços para uso pessoal ou doméstico e prestar serviços a consumidores finais (COUGHLAN *et al.*, 2002; KOTLER, 2004; ROSENBLOOM, 2008).

O varejo pode ser classificado a partir de critérios de tipo de propriedade por: ramo de negócios, grau de integração vertical, tipo de relacionamento com outras empresas, tipo de serviço prestado, forma legal de organização (Kotler, 2004; Rosenbloom 2008), porte do estabelecimento e tipo de localização (COUGHLAN, *et al.*, 2002; ROSENBLOOM, 2008).

<b>Continua</b>		
<b>VAREJO COM LOJA</b>		
<b>Tipo</b>	<b>Característica</b>	<b>Exemplo</b>
Lojas especializadas	Constituídos por varejistas independentes que ofertam linha de produtos limitados com grande variedade em um segmento determinado.	Loja especializada em cosméticos, livrarias, roupas
Lojas de departamentos	Várias linhas de produtos operadas departamentalizadas como roupas, utensílios domésticos.	Lojas Renner, C&A
Lojas independentes	Caracteriza-se pela simplicidade administrativa e freqüentemente pelo atendimento personalizado aos clientes.	Varejo tradicional, constituídos por pequenas, médias e mesmo grandes lojas que não pertencem à grandes redes.

<b>Conclusão</b>		
<b>VAREJO COM LOJA</b>		
<b>Tipo</b>	<b>Característica</b>	<b>Exemplo</b>
Cooperativas, associações e redes de compras	Varejistas independentes, operando sua própria loja, tomam certas decisões em conjunto, como compras e promoções.	Cooperativas de compras, redes de farmácias, supermercados.
Supermercados e Hipermercados	Estruturas que variam de tamanho de acordo com <i>check outs</i> e área de vendas	Carrefour, Bretas, CBD.
Armazéns e mercearias	Pequenos comércios de vizinhança que oferecem linha básica de produtos.	Comércios localizados em periferias.
Lojas de conveniência	São lojas que proporcionam, aos consumidores, conveniência de localização e horário, geralmente instaladas em postos de combustíveis	AM PM
Lojas de preço único	Lojas que oferecem produtos diversos à preço único.	Lojas de 1,99
Franquia	Associação entre um franqueador e um franqueado	McDonald's, Pizza Hut
Varejistas de liquidação	Lojas que vendem produtos à preços inferiores aqueles praticados normalmente	Pontas de estoque, produtos fora-de-linha.
<b>VAREJO SEM LOJA</b>		
Mala direta	Venda por folhetos , catálogos ou cartas de reembolso postal	Alimentos, revistas, viagens.
Telemarketing	Produtos e serviços ofertados por meio de contatos telefônicos.	Cartão de crédito, planos assistenciais.
Varejo virtual	Vendas realizadas pelo <i>e commerce</i>	<i>Web</i> sites de hipermercados, bancos, montadoras de automóveis.
Venda porta a porta	Vendas realizadas com contato direto com o consumidor final	Perfumes, alimentos como Yakult
Vendas por máquinas	Produtos ofertados em máquinas estrategicamente distribuídas	Cafés, salgadinhos, refrigerantes

Quadro 5 – Tipos de varejo com loja e varejo sem loja  
 Fonte: Kotler, 2004 e Las Casas 2004, adaptado pelo autor.

Cada tipo varejista tem a função de levar os produtos de fabricantes aos consumidores finais. Para este fim, os tipos varejistas podem ser subdivididos em: varejo com lojas; e varejo sem lojas. Cada tipo tem as suas peculiaridades, exemplificadas no QUADRO 5.

#### **2.4.1 As mudanças no varejo e o impacto nas indústrias e no canal de marketing do segmento merceário**

Estudo realizado por Motta e Silva (2006) com 20 executivos das áreas de Marketing, Trade marketing e Vendas de fabricantes com faturamento acima de 100



milhões de reais por ano, identificou sete grandes mudanças no varejo que impactaram as indústrias:

- a) globalização das grandes redes supermercadistas – atraídas pelo grande potencial de mercado megavarejistas, aportaram no Brasil, como Carrefour, Wal Mart e Sonae. Mesmo a maior rede varejista brasileira, a Companhia Brasileira de Distribuição (CBD), já tem participação de grupo estrangeiro na formação de seu capital (CAVALCANTE, 2004);
- b) consolidação das redes de supermercados – para aumentar sua participação nas vendas do varejo nacional e potencializar seu poder e força nas negociações com as indústrias, os megavarejistas partiram para a aquisição de empresas de menor porte ou que estavam em dificuldades. Nos últimos anos observou-se Carrefour, Wal Mart, Sonae e CBD adquiriram outras empresas do próprio segmento ou de outros (CAVALCANTE, 2004; MOTTA e SILVA, 2006);
- c) surgimento de novos formatos varejistas - Motta e Silva (2006) exemplificam com lojas denominadas *hard discounts* (tipos de autoserviço compactos, com baixo custo operacional e sortimento enxuto) e com modelos como Sam's Club e Atacadão, comprado pelo Carrefour;
- d) aparecimento de marcas próprias – tem impacto importante na indústria por serem produtos de boa qualidade, comercializados com preços abaixo das marcas líderes, como aponta estudo de Motta e Silva (2006);
- e) constituição de centrais de negócios por parte dos pequenos varejistas – a criação de centrais de negócios proporciona aos pequenos varejistas maior poder de barganha com seus fornecedores, seja ele o atacadista ou a indústria (LOPES *et al.*, 2004; OLIVEIRA e MACHADO, 2008);
- f) concorrência entre varejistas de configuração distintas – padarias, farmácias e diversos formatos varejistas estão aumentando seu *mix* de produtos vendidos, transformando-se em concorrentes potenciais entre si;
- g) implementação do varejo *on-line* – o *e-commerce* está apresentando taxas de crescimento muito altas, como enfatiza Las Casas (2006). Este modelo de comercialização poderá aumentar o faturamento das empresas varejistas e, conseqüentemente, aumentar o poder de barganha com as indústrias.

Todas as mudanças no varejo apontadas por Motta e Silva (2006) influenciam negativamente os negócios das indústrias, por reduzirem a sua rentabilidade. De forma concomitante, essas mudanças no varejo também influenciam os canais de marketing e suas estruturas como observam Neves, (1999), Kotler, (2004); Coughlan *et al.*, (2002) e Rosenbloom, (2008).

No mesmo estudo de Motta e Silva (2006) evidencia-se a importância dos canais de marketing na busca de equilíbrio entre os participantes do canal e o reposicionamento dos produtos. Os autores reforçam o papel estratégico que os canais de marketing vêm conquistando nas empresas quando ponderam:

Com novas estratégias e planos de ação as indústrias, segundo 90% dos entrevistados, tiveram de reformular seus departamentos comerciais (marketing e vendas) para adaptá-los a atender ao novo foco do trabalho, muito mais direcionado ao canal de marketing (MOTTA e SILVA, 2006, p. 106).

Ainda, segundo os autores, “da verba de marketing, 100% das indústrias entrevistadas aumentaram os investimentos nos canais de distribuição objetivando recuperar o posicionamento de seus produtos” (MOTTA e SILVA, 2006, p. 107).

## **2.5 O atacado como participante do canal**

A definição de atacado para Semenik e Bamossy (1995), Coughlan *et al.* (2002), Kotler e Armstrong (2006), Las Casas (2006), Urdan e Urdan (2006) e Rosenbloom (2008) é, em essência, a mesma: atacadistas são empresas que realizam vendas de produtos para uso industrial ou revenda. Em outras palavras, atacadistas são aqueles que fazem o elo entre fabricantes e outras organizações. As empresas que compram dos atacadistas para revenda podem ser o varejo e outros atacadistas.

Urdan e Urdan (2006) salientam que o atacado no Brasil teve origem com os imigrantes, na década de 1940, e desde então vem se desenvolvendo.

O atacado de balcão foi um dos primeiros formatos e existe no Brasil até os dias atuais. Segundo o Ranking ABAD 2008, este segmento apresentou um crescimento de 13,6% em 2007 em comparação com 2006.

Nos anos de 1950, observou-se no Brasil a expansão da malha rodoviária, conforme salientado por Barrizzelli (2008). Com isso ganhou força o atacadista, que desempenhava a atividade de ir até o cliente entregando produtos.

No início da década de 1970 um novo formato atacadista surge no Brasil com a chegada do Makro: o formato autoserviço (Urdan e Urdan, 2006). Este formato e o atacado procuravam oferecer serviços, e não só preços aos clientes atendidos.

Barrizzelli (2008) chama atenção para o fato de que no final de 1970 e início dos anos 80 a inflação estava em crescimento no Brasil. Naquele contexto, consumidores perceberam que comprando do atacado conseguiriam preços mais baixos que no varejo. Mas os atacadistas só vendiam grandes quantidades. Assim, o formato de autoserviço do Makro tornou-se a escolha de muitos consumidores. Nos dias atuais, este segmento vem se consolidando no mercado. O Ranking ABAD 2008 aponta que este formato apresentou um crescimento em suas vendas de 8,7% em 2007 quando comparado com 2006.

Dessa forma, percebe-se na prática que os atacadistas possuem formatos que realizam vendas para consumidores finais. Mas vale registrar que tal fato não é destacado nas definições propostas pelos autores revisados.

A evolução do atacado não se restringe ao formato autoserviço. Na realidade, ele assume formas como distribuidor, distribuidor exclusivo e, em algumas definições, *broker*, ou operador logístico (na classificação de Urdan e Urdan, 2006), sempre buscando criar valor e satisfazer fabricantes e clientes por meio das funções que desempenham no canal de marketing. Essas funções constituem o assunto que será tratado a seguir.

### **2.5.1 Funções desempenhadas pelos formatos atacadistas no canal**

Os atacadistas são especialistas em certas tarefas ou funções que emergem do processo de distribuição. Para Rosenbloom (2008), as principais tarefas que os

formatos atacadistas desempenham para o fabricante são: promover a cobertura de mercado; fazer contato de vendas; estocar, tirar, processar e entregar pedidos; reunir informações; e dar suporte ao cliente.

A **cobertura de mercado** é um tipo de tarefa desempenhada pelo atacado. Os produtos não são consumidos somente no local onde são produzidos. Os clientes estão espalhados em diversas regiões, e o atacado, com sua especialização, consegue chegar a diversas regiões, com um custo mais razoável que os fabricantes (KOTLER e ARMSTRONG, 2006; BOWERSOX e CLOSS, 2007; ROSEMBLOOM, 2008).

Atender toda a área geográfica com vendedores próprios geraria custos que a grande maioria das empresas não quer assumir. Quando o atacado oferece sua equipe de vendas para atender vários clientes em diversas áreas geográficas, desempenha a tarefa **contato de vendas**. Só o Martins Atacadista oferece para seus fornecedores uma equipe de vendas com 4.759<sup>4</sup> profissionais contactando clientes em todo território nacional.

Os atacadistas compram dos fornecedores, assumem a posse e estocam produtos. **Estocar** é outra tarefa desempenhada pelos atacadistas com elevado grau de importância para fabricantes e varejistas. O atacado quando compra e estoca produtos alivia a carga financeira dos fabricantes, além de assumir os custos e riscos das mercadorias (KOTLER e ARMSTRONG, 2006). O ato de estocar faz com que atacadistas tenham produtos para pronta-entrega, o que diminui o comprometimento financeiro do pequeno varejo, uma vez que estes podem adquirir volumes de acordo com suas necessidades (COBRA, 1985).

Dados do Ranking ABAD 2009 revelam que em 2008 os formatos atacadistas atenderam cerca de 1.000.000 de pontos de vendas. Este número demonstra a grande capilaridade que o setor tem no mercado. Atender tantos clientes significa **tirar, processar e entregar pedidos**. Essas tarefas são desempenhadas com muita eficiência pelos atacadistas e nem todos os fornecedores têm condições estruturais

---

<sup>4</sup> Revista Distribuição, Ano XVI. Número 184. Maio 2008. p.106.

e/ou financeiras para desempenhá-las (ROSENBLOOM, 2008).

A grande capilaridade e o número elevado de contatos com clientes possibilitam que atacadistas cumpram a tarefa de **reunir informações** importantes do mercado, como preços praticados pela concorrência, ações promocionais realizadas no ponto de venda e tendências de consumo (KOTLER e ARMSTRONG, 2006; ROSENBLOOM, 2008).

Como o atacado está muito próximo dos varejistas ele pode oferecer serviços como merchandising e adequação do mix de loja. Esta tarefa de **suporte ao cliente**, como troca de mercadoria e treinamento, é fundamental para gerar valor à cadeia de abastecimento ( BOWERSOX e CLOSS, 2007; ROSENBLOOM, 2008).

Para os clientes, os formatos atacadistas podem executar as tarefas de: a) garantir a disponibilidade de produtos – por meio de estoques adequadamente regulados e planejados (BOWERSOX e CLOSS, 2007, ROSENBLOOM, 2008); b) fornecer serviços aos clientes, como entregas e exposição de produtos; c) estender crédito e auxílio financeiro, por meio do prazo concedido nas compras efetuadas pelos clientes; d) fragmentar volumes, adequando o mix de produtos para pequenos varejistas (NEVES, 1999; COUGHLAN *et al.*, 2002, BOWERSOX e CLOSS, 2007; ROSENBLOOM, 2008); e) oferecer suporte técnico aos clientes, por meio de equipe de vendas treinadas e capacitadas (FIG.6).

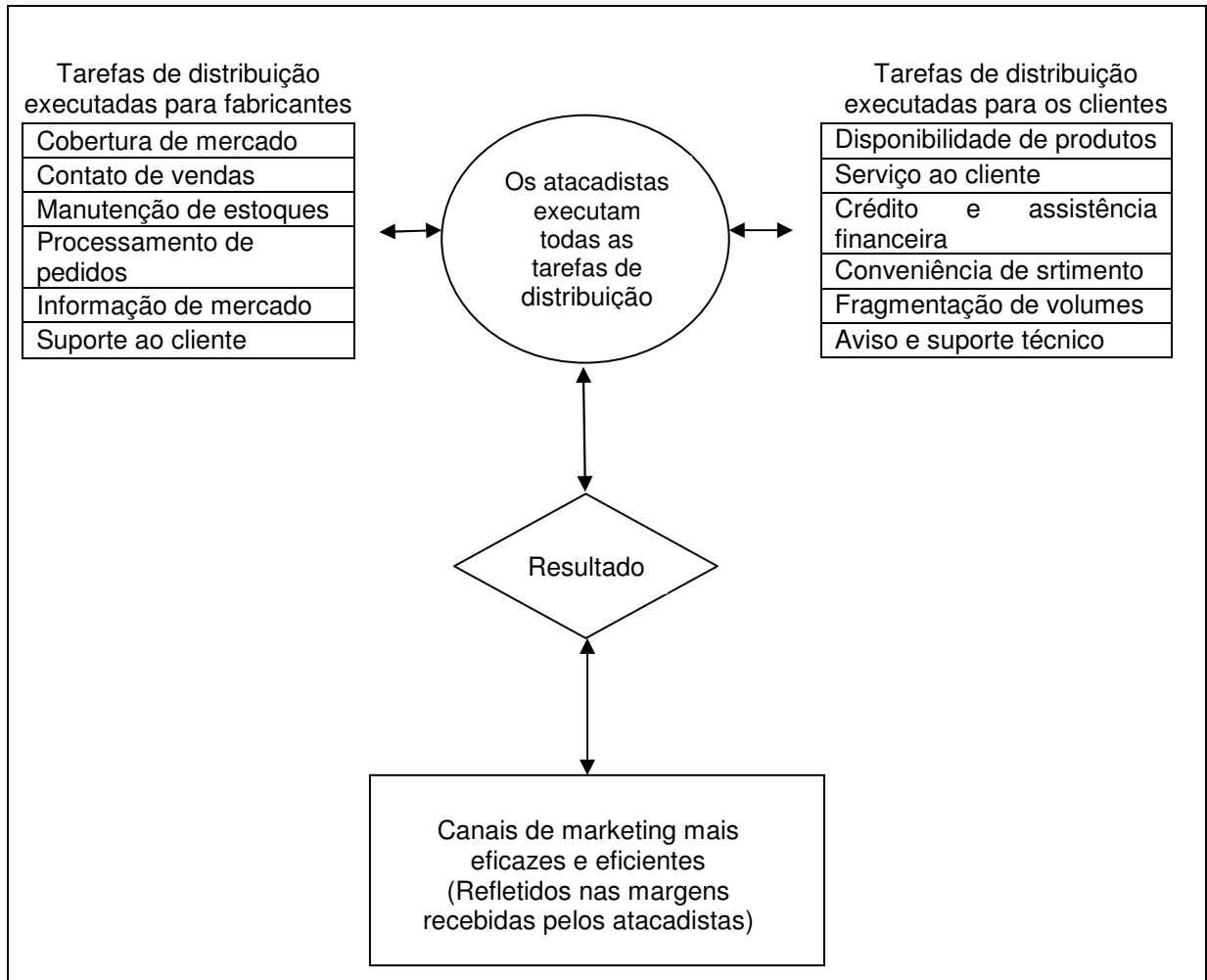


Figura 6 – Tarefas de distribuição executadas pelos atacadistas tradicionais e seu efeito no canal de marketing.

Fonte: Rosenbloom, 2008, p. 59

Conseguir bons desempenhos nas tarefas para fabricantes e clientes, resumidas na FIG. 6, significa gerar valor ao canal de marketing. Este é o desafio para os formatos ou tipos atacadistas.

### 2.5.2 Tipos de atacado

O atacado pode assumir vários tipos. Rosenbloom (2008) os classifica como:

- tradicionais – este formato que praticamente desempenha atividades de comprar, assumir a propriedade e estocar grandes volumes e variedades

de produtos para vender a varejista, usuários industriais ou outros atacadistas. São conhecidos como “atacadistas”, “atravessadores” e “distribuidores”;

- agentes, corretores e representantes comissionados – são intermediários. Não assumem a posse dos produtos, mas executam funções de negociação. São conhecidos como “agentes dos fabricantes” e “representantes comerciais”;
- filiais e escritórios de vendas dos fabricantes – geralmente são de propriedade dos fabricantes, que os operam para distribuir seus produtos ao atacado.

Semenik e Bamossy (1995), Kotler e Armstrong (2006) e Las Casas (2006) classificavam os tipos de atacado de maneira bem próxima à Rosenbloom (2008).

Kotler e Armstrong (2006) classificam o atacado como escritório de vendas dos fabricantes, corretores, agentes e atacadistas, assim como Rosenbloom (2008). Ao que Rosenbloom (2008) classifica como atacado tradicional, Kotler e Armstrong (2006) denominam “atacado comercial” e os separam em duas classes: de serviço completo e serviço limitado, também adotadas por Semenik e Bamossy (1995) Las Casas (2006) e Bowersox e Closs (2007).

**Atacado de serviço completo** oferece uma grande gama de serviços, como manutenção de estoques, força de vendas, facilidade de crédito e serviços de entrega. De acordo com Kotler e Armstrong (2006) e Las Casas (2006) são divididos em: **atacadistas de produtos gerais**, que trabalham com uma grande variedade de mercadorias; **atacadista de linha geral**, que trabalham com poucas linhas de produtos em grande profundidade ou determinado segmento; e **atacadista especializado**, que trabalha de forma especializada em determinadas categorias ou produtos específicos.

**Atacado de serviço limitado** oferece um número reduzido de serviços aos fabricantes e pode ser: atacadista “pegue e leve” e abastecedores, dentre outros.

Cobra (1985) destaca que as estratégias de atacadistas podem ser baseadas nas

atividades desempenhadas nos formatos de serviço completo, limitado e especiais. O mesmo autor classifica os tipos atacadistas sob a perspectiva da ABAD, que nos dias atuais, concebe o segmento como: atacado sem vínculo de exclusividade de produtos ou território; distribuidor, o qual pode ter vínculo com o fabricante de território e/ou produto; operador de vendas (agentes de distribuição comissionados); operador logístico; e operador de compras (QUADRO 6).

TIPO	DESCRIÇÃO
Atacado	Agente de distribuição que compra e vende produtos de fornecedores da indústria, com os quais não possui vínculo (formal ou informal) de exclusividade de produtos e/ou território.
Distribuidor	Agente de distribuição que compra e vende produtos de fornecedores da indústria, com os quais possui vínculo de exclusividade de produtos e/ou território.
Operado de vendas	Agente de distribuição que desempenha as funções de vendas, trabalho no ponto de vendas, cobrança e pós-vendas, pelas quais recebe sua remuneração.
Operador logístico	Agente de distribuição que desempenha as funções de armazenagem e distribuição física, pelas quais recebe remuneração.
Operador de compras	Agente de distribuição que desempenha a função de negociação com fornecedores para outras empresas, pela qual recebe sua remuneração.

Quadro 6 – Tipos atacadistas - ABAD

Fonte: <http://www.abad.com.br/index2.html> - acessado em 24 ago 2008.

Ainda quanto aos tipos atacadistas, a ABAD<sup>5</sup> ressalta que no Brasil há “diversas empresas que atuam como atacadistas para um determinado grupo de fornecedores ao mesmo tempo em que atuam como distribuidores para outro grupo de fornecedores”. De acordo com a mesma associação, essas empresas devem receber a denominação de “atacadistas e distribuidores”.

Acerca dos tipos atacadistas no Brasil, Urdan e Urdan (2006) os classificam como:

- atacadista distribuidor – pela definição adotada pelos autores, assemelha-se ao tipo atacadista de serviço completo de produtos gerais, sugerida por Kotler (2004);
- distribuidor exclusivo – é caracterizado pelo vínculo de exclusividade de território ou de produtos que os atacadistas possuem com seus fornecedores. Geralmente, trabalham com quase a totalidade do mix de

<sup>5</sup> Informação retirada de <http://www.abad.com.br/index2.html>. Acessado em 02/10/08.



produtos de um número limitado de fabricantes e prestam serviços como merchandising e troca de produtos danificados;

- atacadista de autoserviço – são denominados no mercado de cash & carry, pois o comprador leva o produto comprado consigo. São exemplos desse formato o Makro e o Apoio;
- operador (*Broker*) – este formato é novo no Brasil. Geralmente são empresas que não assumem a posse dos produtos e são comissionadas pelos serviços prestados, como entrega, venda e promoção no ponto de venda.

O mercado faz uma distinção entre atacadista e distribuidor. Uma evidência desse fato é matéria publicada na Revista Supermercado Moderno do mês de março de 2005, em que diferenças entre atacadistas, distribuidores e *broker* são apresentadas.

### **2.5.3 Números do setor atacadista no Brasil**

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2008), o Brasil possui 5.564 municípios, espalhados nos mais de 8,5 milhões Km<sup>2</sup> do território nacional, abrigam cerca de 1,3 milhão de diversos comércios varejistas, estimados pelo mesmo instituto na Pesquisa Anual do Comércio 2006. Cada um dos 5.564 municípios abriga pontos de vendas com diferentes especificidades. Muitos são atendidos, diariamente, por diferentes fabricantes. Este atendimento pode se dar de forma direta ou os fabricantes podem usar intermediários para atingirem o seu mercado-alvo. Como intermediários, alguns formatos atacadistas têm destacada importância em entregar produtos em todo o território nacional, em função de sua alta capilaridade.

Os formatos atacadistas no Brasil são responsáveis pela geração de números importantes no setor mercearil. A ABAD, em parceria com a AcNielsen,<sup>6</sup> desenvolve

---

<sup>6</sup> AcNielsen Companhia de pesquisa de mercado, informações e ferramentas de análise. Disponível em <http://www.acnielsen.com.br/site/index.shtml>. Acessado em 02/10/2009

pesquisa anualmente, objetivando levantar os números do setor.

O Ranking ABAD/Nielsen é publicado na Revista Distribuição anualmente e tornou-se referência para o setor atacadista. Em 2009, a 14<sup>a</sup> edição do ranking foi publicada na edição de maio e contou com a análise de Barrizzelli, professor da Faculdade de Economia da USP.

Os números do setor atacadista no Brasil apresentados pelo Ranking ABAD/Nielsen 2009 impressionam e comprovam a importância do setor para a indústria. O atacado distribuidor obteve um crescimento nominal de 14,2% e real de 8,5% em 2008, comparado com 2007, atingindo um faturamento perto de R\$ 121 bilhões. Esse faturamento, de acordo com a ABAD, proporcionou uma participação de 53,4% do mercado de consumo do varejo alimentar em 2008.

Quando o assunto é contratação, o setor atacadista também mostra sua força. O setor aumentou seu quadro de funcionários, com destaque para a contratação de vendedores no regime de CLT, que apresentou um crescimento de 23,4% em relação a 2007. A contratação de representantes comerciais apresentou um aumento de 3,5% e a área administrativa, de 5,2%.

Em 2008, os investimentos na frota tiveram um acréscimo de 21,8% no tipo terceirizada e 5,1% na frota própria. A área de armazenagem aumentou 26,1%, comparando-se com 2006. Os números projetados pela ABAD para o setor atacadista no ranking 2009 estão demonstrados no TAB. 1.

**Tabela 1 – Números totais do setor Ranking ABAD 2009.**

<b>Descrição</b>	<b>Números</b>
Faturamento Total	R\$120,8 bilhões
Participação no mercado mercearil	53,4%
Pontos de vendas atendidos	1.000.000
Área de armazenagem seca	5 milhões de m <sup>2</sup>
Área de armazenagem resfriada	198.000 m
Funcionários	204.000
Vendedores diretos	22.000
Representantes comerciais/autônomos	65.000
Frota de veículos própria	30.000
Frota de veículo terceirizada	58.000

Fonte: Revista Distribuição 2009, p. 156.

Segundo a classificação dos tipos atacadistas adotado pela ABAD, a participação no faturamento do setor ficou assim distribuída: 72% para empresas que detêm operação de distribuição e entrega; 23% para o tipo autoserviço; 4% para o modelo balcão; e 1% para o formato operador de vendas.

Dos 10 primeiros colocados no Ranking ABAD 2009 da categoria entrega 4 estão localizados no estado de Minas Gerais, conforme mostra o TAB. 2, líder em participação da receita do setor, com 30,4%, seguido por São Paulo e Rio de Janeiro, com 28% e 14,3% respectivamente.

**Tabela 2 – Ranking dos 10 primeiros – categoria distribuição/entrega.**

<b>Nº</b>	<b>Empresa</b>	<b>UF</b>	<b>Faturamento em R\$</b>	<b>Clientes ativos</b>
1	Martins Com Serv Dist S/A	MG	3.636.773.000	315.169
2	Profarma Dist Prod Farm S?A	RJ	2.940.388.000	30.843
3	Servimed	SP	1.126.760.077	29.262
4	Tambasa	MG	970.760.582	128.000
5	Megafort	MG	803.622.372	41.500
6	Zamboni	RJ	585.650.580	10.000
7	JC Dist Log Imp Exp S/A	GO	495.339.845	21.220
8	Dimed S.A	RS	487.297.041	8.467
9	Carvalho Atacado de Alim	PI	389.053.833	12.078
10	União Com Imp Exp Ltda	MG	385.479.395	64.197

Fonte: Revista Distribuição, 2009, p.130-131, adaptado pelo autor.

No Ranking da ABAD 2009, destaca-se o Martins Com Serv Dist S/A, que, além do atacado, viabilizou a formação da rede Smart Varejos Ltda como estratégia para manter o pequeno varejo como seus clientes. De acordo com o ranking Abras/Super Hiper 2008 de Redes e Associações de Negócios, a rede Smart aparece em primeiro lugar, com faturamento aproximado de R\$ 2,8 bilhões em 2007. Este faturamento correspondeu a quase 30% do total do ranking.

## 3 METODOLOGIA

### 3.1 Caracterização da pesquisa

Adotando como base de classificação o modelo de Vergara (2003), este trabalho será quanto aos meios, um estudo de caso comparativo; e quanto aos fins, descritivo e qualitativo.

De acordo com Yin (2005), um estudo de caso pode ser utilizado para fazer avaliações. Uma de suas aplicações é descrever o “fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida” (YIN, 2005. p. 34).

Os intermediários estão inseridos num contexto em que a necessidade de gerar valor a fabricantes e clientes é evidente (KOTLER, 2004; LAS CASAS, 2006). Assim, entende-se como “fenômeno contemporâneo” as práticas comerciais adotadas pelo formato distribuidor mercearil no canal de marketing.

Ainda segundo Yin (2005), existe um projeto de pesquisa para cada trabalho empírico. O projeto pode ser definido como “a sequência lógica que conecta os dados empíricos às questões de pesquisa iniciais do estudo e, em última análise, às suas conclusões”.

Philliber, Schwab & Samsloss<sup>7</sup> (1990), citados por Yin (2005, p. 41), explicitam que o projeto de pesquisa é como um “esquema”, que contempla, pelo menos, quatro problemas: quais questões estudar; quais dados são relevantes; quais dados coletar; e como analisar os resultados. Para esta pesquisa, pode-se assim dizer sobre: a) quais questões estudar – a questão central deste estudo é identificar como o formato distribuidor mercearil pode proporcionar vantagens aos fabricantes, por meio de suas práticas comerciais; b) quais dados são relevantes – serão relevantes os dados ligados às práticas comerciais entre o distribuidor mercearil, os fabricantes

---

<sup>7</sup> PHILLIBER, S.G., SCHWAB, M.R., & SAMSLOSS, G. **Social research**: Guides to a decisionmaking process. Itasca, IL: Peacock, 1990.

e seus clientes, buscando identificar aquelas que possibilitam vantagens ao fabricante; c) quais dados coletar – buscará coletar os dados que evidenciem as atividades que podem gerar vantagens ao fabricante.

### **3.2 Unidade de análise**

A unidade de análise, de acordo com Yin (2005), pode ser um indivíduo, uma organização ou um evento, dentre outros. Sua definição está relacionada à forma como foi definida a questão inicial. Assim, este estudo teve como unidade de análise três empresas que utilizam o formato distribuidor mercearil no canal de marketing na região metropolitana de Belo Horizonte, sendo: uma multinacional do segmento de *cands*, uma do segmento de cosméticos e uma empresa nacional do segmento de utilidades domésticas. As empresas Transparente S/A, Hidrata Ltda e Delícia S/A possuem marcas líderes e atuação nacional.

### **3.3 Unidade de observação**

Como unidade de observação foram realizadas entrevistas com o responsável pela área comercial das empresas. Os entrevistados ocupam cargos como gerente comercial, supervisor ou vendedor sendo responsáveis pelo gerenciamento dos canais de marketing em Belo Horizonte e região metropolitana de BH.

### **3.4 Procedimentos para a coleta e análise dos dados**

Para a coleta de dados, foram adotadas duas fontes de evidências. A primeira refere-se à documentação. Yin (2005, p. 112) salienta que essa fonte pode assumir várias formas, como “estudos ou avaliações formais do mesmo ‘local’ sob estudo e recortes de jornais e outros artigos [...]”. Neste estudo, serão utilizados como

documentação, revistas especializadas dos setores atacadistas e supermercadista e possíveis relatórios disponibilizados pelas empresas estudadas.

A segunda fonte de evidência compreende entrevistas em profundidade. Yin (2005) enfatiza que a entrevista é uma importante fonte de informação para o estudo de caso. Configura-se como “instrumentos por excelência da investigação social” segundo Lakatos e Marconi (1991, p. 196). Essas autoras ponderam que as entrevistas possibilitam que todos os segmentos da população sejam utilizados, apresentam flexibilidade, permitem que o entrevistador tenha oportunidade de avaliar as atitudes do entrevistado e, “quando a ocasião exigir, o entrevistador pode descer mais profundamente. Isto permite uma informação mais adequada das respostas para cada questão” (GOODE e HATT, 1973, p. 239).

Lakatos e Marconi (1991) pontuam como limitações das entrevistas a eventual dificuldade de comunicação entre entrevistador e entrevistado e uma possível incompreensão e/ou indisposição do entrevistado em responder às perguntas feitas. As entrevistas foram guiadas por roteiro de entrevista conduzido pelo próprio autor. Os dados foram analisados pelo conteúdo das entrevistas.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 Apresentação dos resultados**

Esta seção está dividida em três partes. Em um primeiro momento, apresenta-se uma breve caracterização das empresas entrevistadas. Como elas não autorizaram a divulgação de seus nomes, serão adotados outros fictícios. Na sequência serão apresentados os dados relativos a cada entrevista e a análise dos resultados.

#### **4.1.1 Caracterização das empresas**

##### ***Delícia S/A***

A Delícia S/A é uma empresa multinacional que comercializa confeitos e chocolates para o consumo de milhões de pessoas em todo o mundo. Fundada no século XIX, está presente em mais de 150 países. É dona de centenas de marcas, muitas delas líderes em seu segmento. Emprega mais de 40 mil pessoas.

A história da Delícia S/A no Brasil começou na década de 1940, e desde então a empresa vem se destacando. Tornou-se a maior do setor de confeitos no País. Emprega mais de 2.000 pessoas no território nacional, divididas entre a fábrica, a força de vendas e o escritório administrativo. Fabrica produtos reconhecidos e líderes no segmento de candies.

##### ***Hidrata Ltda***

A Hidrata Ltda, fundada no final do século XIX, é uma empresa multinacional que atua no segmento de hidratação e tratamento da pele, além de ter em seu portfólio produtos de higiene pessoal. Nos mais de 150 países que atua, seus produtos são reconhecidos como de qualidade superior por milhões de pessoas, promovendo suas marcas à liderança no segmento em que atua.

No Brasil, a Hidrata Ltda está presente desde os anos de 1970. Recentemente, construiu uma moderna fábrica no estado de São Paulo. Tem um faturamento anual acima de 300 milhões, emprega em torno de 400 funcionários e atende todo o território nacional.

### ***Transparente S/A***

A Transparente S/A é uma empresa nacional que atua no segmento de utilidades para o lar. Com mais de 90 anos de história, comercializa produtos de alta qualidade, conquistando a liderança em seu segmento. Atualmente, atende todo o território nacional, direta ou indiretamente, e seus produtos estão presentes em mais de 150 países.

#### **4.1.2 Entrevista com a indústria Delícia S/A**

##### 4.1.2.1 A estrutura dos canais de marketing da Delícia S/A

A multinacional Delícia S/A atua em todo território nacional. Para que seus produtos cheguem até os consumidores finais, segmenta o mercado em divisões distintas: a) supermercados até 25 *chec outs*; b) divisão de *Key accounts* que são as contas nacionais como Carrefour, Extra, dentre outras; c) divisão distribuidor; e d) divisão atacado, segundo o entrevistado.

##### 4.1.2.2 Os motivos que levaram a indústria Delícia S/A a adotar o formato distribuidor

De acordo com o entrevistado, o que motivou a adoção do distribuidor no canal de marketing foi a necessidade de estabelecer parceria e de levar todo o mix, ponto a ponto, ao segmento supermercadista acima de 4 *chec outs*, com mais foco e com prestação de serviços, controle e qualidade, o que, na sua percepção, o atacado não conseguiria. Ele justifica:



O primeiro fato é que o atacado trabalha forte com as nossas linhas mais conhecidas. O distribuidor, a gente está focando a distribuição dentro do supermercado acima de 4 *checkouts*, que é o mercado grande. O chamado “supermercado de bairro” e que o atacado não estaria atuando do jeito que a gente precisa: trabalhar com mix, focado na empresa, ter um merchandising elaborado. Então, por isso, a gente assumiu o caso de distribuidor (ENTREVISTADO).

Quando questionado sobre o porquê de o atacado não ter condições de desenvolver esse trabalho como o distribuidor, o entrevistado pondera:

Na concepção da empresa, ele (o atacado) vai atuar com as marcas fortes, chegando com sua força de vendas onde nós não vamos. O trabalho do distribuidor é aquele trabalho ponto a ponto, dentro de nossa norma, acima de 4 *checkouts*, fazendo um trabalho que o atacado, por ter muitos itens não vai conseguir dar o foco necessário (ENTREVISTADO).

#### 4.1.2.3 As práticas comerciais entre a Delícia S/A, o distribuidor e o cliente

De acordo com o entrevistado, as práticas comerciais relativas a troca de informação, negociação, investimento, promoção e comunicação, produto, suporte ao cliente e raio de atuação que o formato distribuidor promove facilitam a indústria atingir os seus objetivos dentro do segmento que ela atua, além de gerar valor aos participantes do canal. Ele esclarece:

**Quanto à informação** a geração, a troca e o gerenciamento da informação ocorre de maneira constante e confiável tanto na sequência indústria – distribuidor – cliente quanto na sequência cliente – distribuidor – indústria. Isso é facilitado, uma vez que o distribuidor é totalmente informatizado, assim como sua equipe de vendas. Por meio de *palm*s, os representantes enviam os pedidos e as informações do mercado. A própria indústria promove a integração da informação e o entrevistado pondera:

Já é o segundo ano que a companhia vem fazendo um trabalho com os distribuidores, que é um programa chamado "Aqui mora a excelência". Então, nesse projeto, o distribuidor é avaliado com duas avaliações e tem certos critérios que ele tem que cumprir. As informações que a companhia julga necessárias para o trabalho, o distribuidor tem que estar disponível. Hoje, a equipe do distribuidor é toda informatizada. O pedido é via *palm*, pelo qual passam os pedidos *on line*, que é dado também pelo distribuidor. As informações dele, o sistema de informática dele, é excelente e ele consegue nos deixar muito tranquilos na questão da informação (ENTREVISTADO).

A troca de informação é facilitada, uma vez que a indústria tem um consultor que realiza com o distribuidor toda a codificação das informações pertinentes à operação, prática que seria difícil de realizar no atacado afirma o entrevistado.

O entrevistado enfatiza que grandes varejistas e redes de supermercados são atendidos pela indústria via distribuidor, que a informação tem que fluir normalmente e que é o distribuidor que promove isto.

**Quanto à negociação** o entrevistado ressalta que o distribuidor é mais “parceiro” e não tem um comportamento oportunista no momento da negociação. Promove, assim, uma negociação transparente e de ganha-ganha com a indústria. Com o distribuidor existe muito mais parceria do que no atacado. Já com o distribuidor a relação é mais franca, garante o entrevistado. Outro ponto ressaltado pelo entrevistado quanto à negociação refere-se aos objetivos que os envolvidos defendem. A negociação da indústria com o atacado pende mais para o preço. O atacado sempre vai colocar o preço como a principal variável na negociação, tendo um comportamento oportunista. No distribuidor, o foco da negociação está mais alinhado aos objetivos da indústria e envolve ações e promoções cooperadas. O entrevistado explica:

Quando a gente negocia via distribuidor a gente não foca preço. A gente foca, às vezes, campanha com a equipe. Às vezes, a gente foca um desconto. Abaixa um pouco nossa margem de um certo item e trabalha o mix. Então, que é que a gente ganha? A gente vai ganhar na abertura de mix. Nós vamos melhorar a nossa distribuição trabalhando toda a linha com o distribuidor (ENTREVISTADO).

Outro ponto importante na visão do entrevistado é que a negociação com grandes varejos e redes de supermercados é realizada via distribuidor, equilibrando as forças entre os lados envolvidos. Assim,

As maiores redes são negociadas diretamente com o funcionário da própria Delícia S/A, via distribuidor. Então, por exemplo, os contratos de fornecimento são negociados por nós, assinados pelo nosso distribuidor. Toda a bonificação que sai é imposta à indústria. O distribuidor paga, e a indústria faz o ressarcimento, via distribuidor. É uma forma, também, de equilibrarmos as forças com os grandes varejistas e redes (ENTREVISTADO).

**Quanto ao investimento** segundo o entrevistado, todo o investimento realizado no varejo é feito por meio do distribuidor. Por este canal, a empresa realiza treinamentos no varejo, investe em tablóides e pontos extras e fornece verbas para a inauguração de novas lojas. O investimento também ocorre no próprio distribuidor. O entrevistado esclarece:

Investir em pessoas, hoje, é um investimento certo. Investir em uma convenção, hoje, pelo nível dos representantes do distribuidor, não fica menos que R\$120.000,00. Só que é uma coisa que ele não abre mão. Esse ano é a oitava convenção do nosso distribuidor. É interessante que o distribuidor investe e é óbvio que todos os parceiros contribuem com isso (ENTREVISTADO).

**Quanto à promoção e à comunicação** o investimento no distribuidor surte mais efeito e é mais fácil de ser controlado, garante o entrevistado, viabilizando as ações promocionais e de comunicação no ponto de venda. O distribuidor é um “apoio” para toda a operação promocional e chega até a armazenar todo o material de *merchandising* que a Delícia S/A desenvolve para o trabalho. O entrevistado completa:

Com o distribuidor nós conseguimos total controle de tudo: se a campanha foi realizada, se o material foi bem empregado e se os objetivos foram alcançados. No atacado, não temos tamanho controle (ENTREVISTADO).

O entrevistado salienta que toda ação promocional ou de comunicação no seu segmento, é realizada por meio do distribuidor.

**Quanto ao produto** para o entrevistado, o distribuidor trabalha e desenvolve o *mix* de produtos da indústria, o que não ocorre no atacado. Ele esclarece:

Olha, eu costumo dizer o seguinte: quando você trabalha no atacado e um representante tem 4.000 itens, querendo ou não, a pasta é muito grande. Então, ele vai focar o quê como vendedor, em que ele é comissionado? Ele vai focar aqueles itens que a gente chama de “mais nervosos no mercado” Ele vai trabalhar com sabão Omo, um Trident, um Veja. Ele vai trabalhar com tudo que está em promoção, que vai poder abrir as portas para ele. Assim, na verdade eu costumo dizer que o vendedor de atacado ele trabalha em cima daquilo que é rentável para ele. Ele é o oportunista. Então ele não vai fazer esse trabalho, porque ele não tem tempo (ENTREVISTADO).

Segue dizendo que o distribuidor trabalha com um número menor de indústrias não concorrentes, possui uma tabela mais reduzida de itens, tem um contrato que reza

que ele deve trabalhar todo o mix. O seu trabalho é pautado no desenvolvimento de produtos e serviços ao cliente. Ele conclui:

Com o distribuidor, que no meu caso, apesar de ser multimarcas, só tem dez linhas, ele não chega a ter nem 1000 itens para trabalhar. Então, ele vai dar o foco no produto, porque ele tem contrato comercial com as indústrias, e ele é avaliado sobre isso. Não é só ele chegar e bater a cota. Não é só o resultado que ele tem que dar. É uma série de conjuntos que tornam ele um distribuidor. Então, é mix, é produto, a distribuição, o serviço. A visão que a gente tem é que o atacado não dá o foco que precisamos. Ele trabalha de uma outra forma ajudando, mas não naquele papel que a gente precisa por isso que tem a figura do distribuidor (ENTREVISTADO).

**Suporte ao cliente** quando questionado se por meio do formato distribuidor a indústria consegue dar suporte ao cliente, o entrevistado é enfático:

Sim. Hoje o distribuidor possui em todo o estado 35 promotores. Ele tem cinco supervisores e um gerente. A gente tem reuniões periódicas: a gente vai no norte de Minas, sul de Minas, Zona da Mata, centro-oeste. Então a gente faz reuniões periódicas de dois em dois meses, reuniões de treinamento, bate-papos. Na Grande Belo Horizonte, toda sexta-feira, a gente tem esse encontro que a gente chama de “ponto de encontro”, sempre com o objetivo de dar suporte ao cliente. (ENTREVISTADO).

Existe uma pessoa que coordena os 35 promotores. Ela é contratada via distribuidor. A empresa Delícia S/A fornece a ela treinamento certificando que está preparada para realizar o melhor leiaute e a melhor exposição dos produtos, além de possíveis trocas de produtos avariados. A Delícia S/A também participa financeiramente para que o distribuidor tenha esse profissional, esclarece o entrevistado. A agilidade na entrega é destacada na fala do entrevistado. Segundo ele, qualquer pedido em Minas Gerais é entregue em 48 horas, adequado às necessidades de volume e à variedade que o cliente deseja.

**Quanto a atuação** o entrevistado esclarece que o distribuidor trabalha de forma regionalizada, ficando mais próximo do cliente, o que facilita as entregas, o acompanhamento de todo o processo de fornecimento de produtos ao longo da cadeia de abastecimento e o controle e avaliação das ações implementadas no ponto de venda. Além disso, o vendedor do distribuidor é mais qualificado que o vendedor do atacado. Na visão do entrevistado:

Ele (o vendedor do distribuidor) sabe que a sobrevivência do distribuidor e a própria dele dependem da distribuição e da segmentação dele. Então, o

trabalho dele tem que ser diferenciado. Ele não pode simplesmente chegar e vender para o cliente. Mesmo porque nem tudo ele tem um preço melhor. Ele tem que fazer um trabalho de prestação de serviço. Na verdade, ele tem que prestar uma consultoria para o cliente. Dentro daquele segmento que ele vende, ele tem de ser o melhor. Então, ele sabe que ele tem que fazer isso. No caso do atacado generalista, ele vai usar a arma que ele tem, e geralmente a arma que ele tem é o preço (ENTREVISTADO).

Além de o vendedor do distribuidor ser mais qualificado que o vendedor do atacado, a atuação regionalizada permite-lhe desempenhar o trabalho com foco no seu cliente.

#### 4.1.2.4 Relacionamento entre a Delícia S/A e o distribuidor

Quando questionado sobre o relacionamento entre a indústria e o distribuidor e a indústria e o atacado, o entrevistado evidencia que com o distribuidor o relacionamento é mais cooperado, mais transparente e inspira confiança gerando menos conflito. Até as metas são discutidas e planejadas com o distribuidor. Para ele, o distribuidor é mais comprometido com a operação.

Quando indagado se a meta é motivo de conflito, o entrevistado pondera que

O distribuidor é remunerado por estas metas. A gente tem que chegar nesse número para que a cadeia continue saudável tanto para o distribuidor quanto para a companhia. As metas não tem nada de absurdo. Temos os critérios para estabelecer as metas. Não é “eu tenho que crescer 50% de um mês para o outro”. Sendo assim, tudo flui muito bem (ENTREVISTADO).

O entrevistado pontua que os papéis a serem desempenhados tanto pela indústria quanto pelo distribuidor são mais claros. Segundo ele, a indústria vai querer sempre o melhor serviço, e o melhor serviço vem do distribuidor, por meio dos seus serviços. Assim, para o entrevistado, com a definição dos papéis e a sinergia dos objetivos, a cooperação prevalece, evitando conflitos de interesse. Dessa forma,

[...] não existe dois objetivos. Por isso é que a gente está no mesmo nível de entendimento, porque o meu é o dele e o dele é o meu. Então, o objetivo é um só. A gente tem o objetivo de venda em net, que é dinheiro. A nomenclatura da empresa não é em caixa; é display, é em share volume, em share valor, é participação, distribuição numérica, ponderada. Então, é todo uma série de coisas que a gente está com o mesmo objetivo.

O controle, para o entrevistado, é mais rigoroso no distribuidor, porque tem contrato de fornecimento. Assim como o controle, o poder também é exercido pela indústria sobre o distribuidor de forma mais incisiva que no atacado. O entrevistado pondera que

[...] no atacado é mais difícil introduzir novos produtos. No distribuidor, não. Lá a gente trabalha com grade. Toda vez que lança um produto, ele já recebe o produto. Não existe negociação. O produto novo, ele tem que trabalhar (ENTREVISTADO).

O controle e o poder exercidos pela indústria fazem-se presentes no que tange a investimentos e a estoques de segurança.

Com o distribuidor

[...] toda ação que envolva investimento é previamente negociada: Qual a venda que vai fazer? Em qual cliente? Qual o preço que vai sair na ponta? Quanto ao estoque de segurança no distribuidor a empresa tem uma regra que tem que ter em casa 30 dias de estoque (ENTREVISTADO).

Em relação aos preços praticados, o controle é rígido. A indústria impõe suas condições. O distribuidor tem o seu preço de compra e de venda dos produtos já definidos pela indústria por contrato. E

[...] se ele não acatar o preço sugerido, ele vai descumprir o que está em contrato. Então, é uma coisa regida. Aliás, determinada. Isso é imposto porque tem que comprar por tanto e vender por tanto. Por isso, tem esse trabalho nosso com o distribuidor: você compra por X e vende por Y (ENTREVISTADO).

Quanto ao material de promoção e apoio à venda, o entrevistado garante que a indústria

[...] tem um controle do que tem no distribuidor: quantos *displays* tem nas lojas, que tipo de *display* está em determinada loja. Temos tudo (ENTREVISTADO).

#### 4.1.2.5 Estratégias de marketing da Delícia S/A

Quando o assunto é estratégias de marketing da indústria o entrevistado pondera que é o distribuidor que implementa e, em muitos casos, sugere tais estratégias. Em

decorrência das características de seus produtos, de não serem de primeira necessidade, torna-se fundamental à empresa Delícia S/A

[...] focar datas comemorativas. Nossos produtos não estão na lista. Então, você tem que estar sempre bem exposto na frente do caixa, aos olhos do consumidor. A gente trabalha o “frente de caixa” com a equipe do distribuidor, treinada por nós (ENTREVISTADO).

Essa estratégia do marketing quanto ao leiaute é viabilizada por meio do distribuidor e sua equipe, garante o entrevistado.

O distribuidor também tem papel fundamental no que tange à adequação de mix de acordo com cada perfil de loja. Por meio do distribuidor, a indústria consegue atingir a real necessidade do cliente, de forma a agradar a indústria, o distribuidor e os clientes, alocando o devido investimento pela característica da loja. O entrevistado exemplifica:

Eu vou citar o exemplo da loja do Verdemar: é uma loja de nível “A”, onde tem que trabalhar produtos de valor agregado alto, devido ser uma loja que comporta. Tem supermercados de bairro que a gente trabalha com outros itens mais baratos. Cada loja terá um tipo de *display* e investimento de acordo com seu perfil (ENTREVISTADO).

Assim, por intermédio do distribuidor a indústria consegue alocar seus recursos de forma mais adequada com cada tipo de cliente, assegura o entrevistado. Enfatiza, ainda que a empresa só faz o investimento da área de marketing de acordo com a equipe de vendas. Então, todo o planejamento é realizado com base nas informações que o distribuidor fornece, como tipo de cliente, potencial de compras e classe social que atende. As informações traduzem-se nos parâmetros para o tipo e a quantidade de material a ser produzida para promoção e comunicação.

No que diz respeito às estratégias de preços, o entrevistado frisa que a empresa Delícia S/A é rigorosa a esse respeito e que o distribuidor tem papel importante nesta estratégia. Por meio dele, a empresa Delícia S/A

[...] faz uma amostragem pegando cinco vendedores em regiões diferentes e cruzando as informações de preços. Aí a gente vai ter o preço máximo e o preço mínimo. Se tal preço está muito baixo, a gente eleva; se está muito alto, a gente abaixa. Então a gente consegue manter o preço de ponta naquele nível que a empresa precisa, por meio do distribuidor (ENTREVISTADO).

Como o distribuidor é obrigado a trabalhar com todo o mix e introduzir lançamentos, seu papel também é tão importante quanto as estratégias relativas a novos produtos

#### 4.1.2.6 Percepção do entrevistado sobre o formato distribuidor

Quando se coloca a questão de qual formato atacadista estaria mais preparado para atender às expectativas da indústria e seus clientes, o entrevistado afirma:

Na minha concepção, o distribuidor ainda é a melhor opção para a gente trabalhar no nosso segmento (ENTREVISTADO).

Pontua as vantagens que o formato distribuidor proporciona às indústrias, que, na sua percepção, são: informações mais confiáveis e compartilhadas, negociação voltada para o ganha-ganha, maximização de investimentos tanto no distribuidor quanto no varejo, parcerias em promoções e comunicação cooperada, trabalho focado com todo o mix da indústria, amplo serviço e suporte ao cliente como treinamento e trocas, atuação regionalizada e especializada, e relacionamento com base na transparência e parceria. Estes fatores, para o entrevistado, estão promovendo importantes mudanças. Ele esclarece:

Muitos fabricantes começaram sua distribuição no atacado. Antigamente, era só atacado. Hoje, cada vez mais você vai ver o surgimento de pequenos distribuidores que vão estar focados em quê? No pequeno varejo. O distribuidor está surgindo no lugar do atacado para fazer esse pequeno varejo mais regionalizado, com prestação de serviços e focado (ENTREVISTADO).

O entrevistado entende que o atacado tenta fazer o trabalho que o distribuidor faz, mas teria mais dificuldade em assumir esse papel

[...] pelo seguinte: não se monta uma estrutura do dia para noite. Vamos citar um exemplo de um atacado: quantas indústrias o grande atacado atende e quantas indústrias atende o distribuidor? Então, para ele (o atacado) conseguir fazer isso ou ele aumenta demais a estrutura dele de funcionários, de representantes, de gerentes, de promotor, para chegar a fazer isso, ou ele enxuga o mix. É humanamente impossível ele desenvolver um trabalho de distribuidor atendendo tantos fornecedores como eles atendem (ENTREVISTADO)



O entrevistado salienta que

[...] a estrutura do atacado é gigantesca. Como eles vão dar foco como o distribuidor que trabalha com poucas indústrias e itens. É matemático. Você não consegue trabalhar 400 fornecedores e 8.000 itens, mas 10 fornecedores e 1000 itens você trabalha (ENTREVISTADO).

A capacidade do distribuidor de se adaptar às novas exigências da indústria e clientes é um ponto importante para o entrevistado. Ele lembra que

[...] todo ano tem que mudar alguma coisa. Infelizmente, a gente está num mercado competitivo. Tem que ter algumas mudanças, reformulações, e o distribuidor está aberto a isso e se preocupa em atender o mercado, dar treinamento e realizar investimentos (ENTREVISTADO).

Reconhece que a força do atacado está na sua capilaridade promovida pela sua numerosa equipe de vendas e por conseguir chegar aonde a indústria não consegue, com pouca prestação de serviços.

#### **4.1.3 Entrevista com a indústria Hidrata Ltda**

##### **4.1.3.1 A estrutura dos canais de marketing da Hidrata Ltda**

A Hidrata Ltda tem por objetivo estar presente com seus produtos desde na farmácia de bairro e na pequena mercearia até nos maiores clientes, espalhados em todo o território nacional. Para que isso ocorra, a empresa estruturou seu canal de marketing da seguinte forma:

[...] canal especializado, que seria farma e perfumaria; varejo regional, que seriam os grandes supermercados e redes de cada região; varejo nacional, que são as contas nacionais, como Carrefour, Extra, Lojas Americanas, dentre outros; e o canal indireto, que são os atacados e distribuidores (ENTREVISTADO).

Segundo o entrevistado, essa estrutura veio da necessidade de atender cada cliente de acordo com as suas características. Assim,

[...] o canal especializado necessita de muito mais ação no ponto de venda. Necessita também que os profissionais sejam mais qualificados e treinados. Trabalhamos com produtos de tratamento da pele e estes produtos necessitam estar no tipo de loja adequada para chegar no público que desejamos. São produtos caros, que não podem estar em qualquer loja ou com uma exposição errada. Da mesma forma são os outros canais. Cada um tem suas características, e nós temos que estar atentas a elas (ENTREVISTADO).

Cada canal é atendido por um vendedor da Hidrata Ltda, focando a necessidade de cada cliente, sempre alinhado com os objetivos da empresa.

#### 4.1.3.2 Os motivos que levaram a Hidrata Ltda a adotar o formato distribuidor

A Hidrata Ltda procura atender às grandes redes de drogarias e supermercados de cada região e as contas nacionais diretamente com sua força de vendas. Para chegar até os clientes de menor porte e aqueles localizados em diversas regiões do Brasil a empresa utiliza o atacado

[...] por ter uma equipe de vendas muito grande. Existe atacado que chega a ter 1.000 vendedores. Outros, têm 500. Estes vendedores estão espalhados por todo o Brasil, chegando aonde nós não conseguimos chegar. O atacado vai entregar na cidadezinha com estrada de terra, além de vender a quantidade que o cliente necessita (ENTREVISTADO).

Ocorre que o atacado não focava os produtos da maneira que a Hidrata Ltda necessitava, além de trabalhar somente com os principais produtos da empresa. Outra questão levantada foi que a empresa Hidrata Ltda produz produtos com valor agregado alto, direcionados para o tratamento da pele. Mesmo sendo líderes em sua categoria, esses produtos não apresentavam um bom desempenho no atacado, uma vez que seus vendedores não eram treinados para vender o produto para o tipo de comércio ideal. A Hidrata Ltda também tem uma política agressiva quanto ao lançamento de novos produtos, e o atacado não estava atendendo as suas expectativas quanto à introdução e ao desenvolvimento de novos itens. Em função disso, nos últimos dois anos a Hidrata Ltda começou a desenvolver o distribuidor, pois

[...] o atacado só focava preço e os produtos mais fáceis de venda. Ele não focava nosso *mix* completo. Precisávamos desenvolver melhor o trabalho de distribuição, focar mais o cliente, ter o controle da operação, prestar mais serviços ao cliente, criar uma parceria, coisa que o atacado não é. O atacado só pensa em preço e produto fácil de venda (ENTREVISTADO).

Na percepção do entrevistado, o distribuidor estreita o relacionamento entre indústria e cliente, além de possuir equipe de vendas mais qualificada e preparada para desenvolver o trabalho que a Hidrata Ltda necessita.

#### 4.1.3.3 As práticas comerciais entre a Hidrata Ltda, distribuidor e o cliente

De forma geral, os motivos que levaram a empresa Hidrata Ltda a adotar o formato distribuidor no canal de marketing estão relacionados às práticas comerciais que o mesmo promove para gerar valor aos integrantes do canal, a saber:

**Quanto à informação** a empresa Hidrata Ltda trabalha com várias fontes de informação, em parceria com a Ac Nielsen, buscando informações como leitura de mercado de distribuição numérica, que é relativa ao número de pontos de vendas que seus produtos estão presentes e ponderada, no que se refere à leitura da presença dos produtos nas lojas de maior peso no faturamento dentro do seu segmento. Além desta fonte, a empresa busca informação por meio da sua força de vendas e dos intermediários. O distribuidor mostra-se mais eficiente que o atacado quanto a gerar e compartilhar informações com a empresa Hidrata Ltda. O entrevistado pondera:

É muito mais fácil você ter uma informação do distribuidor do que do atacado. O atacado passa pouca informação relativa à nossa operação com ele. As informações que levamos para ele também não são passadas para sua equipe de vendas. São muitos vendedores no atacado. Infelizmente, informações importantes referentes aos produtos e mercado não chegam até eles, mesmo porque o atacado trabalha com diversas indústrias. Não tem como todas as indústrias, de produzir informações e a equipe assimilar as informações de todas. É impossível (ENTREVISTADO).

No distribuidor é diferente. Continua ele:

O distribuidor tem um número menor de vendedores. Eu estou com ele toda semana realizando reuniões e compartilhando informações. Temos relatórios preestabelecidos, como positividade de clientes, itens mais vendidos e leitura de mercado. Tudo flui muito melhor. Tanto as informações que eu levo para eles como as informações que eles trazem do mercado para nós são informações que podemos confiar (ENTREVISTADO).

**Quanto à negociação** a negociação com o distribuidor tende a ser mais transparente e voltada para atingir o melhor para ambos os lados, do que no atacado. A política comercial também é diferenciada. O entrevistado esclarece:

O atacado tem uma política comercial menor que o distribuidor. O distribuidor tem maior desconto, tem uma verba maior, porque ele é nosso parceiro, trabalha todo o nosso *mix* e precisamos protegê-lo. É diferenciado e recebe tratamento diferenciado. É nosso parceiro, e a negociação é voltada para ele ganhar, a Hidrata Ltda ganhar e o cliente ganhar (ENTREVISTADO).

O entrevistado enfatiza que na negociação com o distribuidor são contempladas variáveis como mix de produtos, distribuição e serviços prestados aos clientes e que na negociação com o atacado, invariavelmente, a variável preço prevalece.

**Quanto a investimento** a empresa Hidrata Ltda investe no distribuidor e por intermédio dele investe no varejo. O distribuidor recebe investimentos para a realização de convenções de vendas, realização de treinamentos e informatização. O atacado não recebe o mesmo nível de investimentos.

Utilizando o distribuidor, a Hidrata Ltda investe no varejo fornecendo treinamento e realizando tablóides e campanhas de vendas, tendo controle sobre toda a operação. O entrevistado salienta:

Existe ações que investimos verbas para campanhas, e o atacado, às vezes, joga tudo em preço. Não dá para confiar. No distribuidor, nós vamos focar a campanha o *sell out*, que é venda dos produtos para o varejo. Você tem total controle da ação e sabe que a verba disponibilizada foi aplicada conforme o combinado (ENTREVISTADO).

Dessa forma, para a indústria Hidrata Ltda o distribuidor é um meio eficiente para se investir no pequeno varejo e dar o suporte de que ele necessita.

Quanto à promoção e à comunicação – a empresa Hidrata Ltda procura investir no ponto de venda e no pequeno varejo

Toda ação é realizada por meio do distribuidor. Ações como tabloides, pontos extras, demonstração e treinamentos são viabilizadas via distribuidor. Inclusive, todo o nosso material de comunicação e apoio à vendas é disponibilizado ao pequeno varejo pelo distribuidor (ENTREVISTADO).

No atacado, essas ações cooperadas para o varejo não ocorrem, devido ao pouco controle que a indústria consegue sobre as ações deste canal.

**Quanto ao produto** por ter uma equipe mais reduzida e trabalhar com poucos fornecedores, o distribuidor tende a trabalhar melhor o *mix* de produtos da empresa Hidrata Ltda. O atacado,

[...] como, eu disse, trabalha com várias empresas, chegando a ter 4.000, 5.000, 6.000 itens em seu cadastro. O vendedor dele só vai focar o preço e os produtos de maior giro (ENTREVISTADO).

Como a empresa Hidrata Ltda produz certos itens que são específicos para o tratamento da pele, o vendedor do distribuidor recebe a qualificação adequada, por meio de treinamento, ficando preparado para focar o produto e todo o mix da Hidrata Ltda, oferecendo o melhor serviço ao cliente, garante o entrevistado.

**Quanto ao suporte ao cliente** os produtos da Hidrata Ltda não são voltados só para a hidratação; possuem características de tratamento da pele. Muitos deles apresentam valor agregado alto. São produtos que necessitam de uma boa exposição, e os comércios devem estar preparados para vendê-los. Assim, o suporte ao cliente é fundamental para o sucesso das vendas da Hidrata Ltda. Nesse sentido, por intermédio do distribuidor,

[...] nós temos equipe de *merchandising* devidamente treinada dando suporte ao cliente quanto ao leiaute dos produtos. Este leiaute foi devidamente estudado, e nós recomendamos que ele seja seguido. Consigo também dar treinamento para os clientes do distribuidor. Por exemplo, o distribuidor tem uma rede de farmácias como cliente e essa rede necessita de treinamento para vender nossos produtos. Então, o distribuidor agenda um dia com a rede, e eu vou lá dar o treinamento que necessita. Com o atacado não existe isto (ENTREVISTADO).

A Hidrata Ltda, por meio de terceirização, contrata um profissional e o disponibiliza para o distribuidor com o objetivo de prospectar novos clientes. Este profissional recebe treinamento de vendas da Hidrata Ltda, capacitação sobre os produtos e material idêntico ao vendedor da Hidrata Ltda, porém trabalha com a tabela do distribuidor. Assim, além,

[...] do próprio vendedor, o distribuidor tem à sua disposição este profissional sem custo nenhum. Este profissional tem material promocional, informações de mercado e recebe o mesmo treinamento que eu, só que a

tabela dele é do distribuidor. Tudo que ele vende é via distribuidor, mesmo porque o distribuidor tem como adequar os lotes para o pequeno varejo (ENTREVISTADO).

A Hidrata Ltda desenvolve muitos displays para dar suporte à venda de seus clientes, e estes displays são disponibilizados somente pelo distribuidor. O entrevistado justifica:

Existem *displays* pequenos e materiais de *merchadising* feitos especialmente para o pequeno varejo, onde são colocados três, quatro, cinco produtos para experimentação. Estes materiais são caros, e precisamos que ele chegue até o cliente e seja empregado da forma correta. Por isso, nós disponibilizamos este material para o distribuidor. No atacado, não saberíamos o destino destes materiais (ENTREVISTADO).

Os produtos da Hidrata Ltda recebem forte apoio de vendas, assim como os seus clientes, por intermédio do distribuidor. O controle de todo o material de suporte às vendas e ao cliente é mais eficaz no distribuidor, de acordo com o entrevistado.

**Quanto à atuação** o distribuidor da Hidrata Ltda trabalha de forma regionalizada,

[...] com uma abrangência de território menor do que o atacado. Com isto, conseguimos dar foco no pequeno varejo, prestar melhores serviços, enfim, chegar com mais qualidade no consumidor final, que é o objetivo da empresa (ENTREVISTADO).

Essa regionalização promove a aproximação do pequeno varejo com a Hidrata Ltda, o que facilita a troca de experiências e permite que a indústria perceba a real necessidade deste perfil de cliente, acredita o entrevistado.

#### 4.1.3.4 Relacionamento entre a Hidrata Ltda e o distribuidor

O relacionamento entre a indústria Hidrata Ltda e o distribuidor é caracterizado por comprometimento, parceria, confiança e cooperação, em que os objetivos são comuns a todos e os papéis a serem desempenhados são claros.

Nós da Hidrata Ltda sabemos do nosso papel. Escolhemos o distribuidor e precisamos ajudá-lo para desempenhar o melhor serviço possível, gerando valor para toda o canal. O distribuidor também sabe do seu papel. Tem que oferecer o melhor serviço, com a melhor equipe de venda e atender bem o

cliente. Então, o nosso objetivo é único: ou seja, estamos trabalhando para prestar melhores serviços ao cliente e gerar valor para a indústria, para o distribuidor e para o cliente (ENTREVISTADO).

Mesmos as metas do distribuidor são previamente discutidas e alinhadas com as da Hidrata Ltda. De acordo com o entrevistado,

[...] a Hidrata não estabelece uma meta absurda para o distribuidor, mas ele sabe que tem que cumprir esta meta para ser melhor remunerado. Ocorre, às vezes, que ele já bateu a sua meta e a Hidrata Ltda precisa de melhorar o número. Então, nós colocamos a situação para o distribuidor, e ele realiza mais pedido para nos ajudar. Pode acontecer o contrário: o distribuidor precisar de nossa ajuda por não ter conseguido vender tudo o que nós propusemos. Neste caso, nós também ajudamos o distribuidor realizar o *sell out*. É um relacionamento de parceria (ENTREVISTADO).

Os conflitos no distribuidor são menores e mais fáceis de solucionar. Com o atacado, o entrevistado afirma que o relacionamento é mais conflituoso, uma vez que o atacado tem um comportamento oportunista, focando o preço na negociação. Segundo ele,

[...] o atacado quer comprar só os produtos que vendem mais, e a empresa precisa vender os outros produtos. Então, o relacionamento com o atacado é mais difícil (ENTREVISTADO).

O controle e o poder são exercidos de maneira forte no distribuidor. Quando há um lançamento,

[...] o distribuidor tem que introduzir. Ele tem que trabalhar o meu *mix* todo. A introdução de novos itens não é uma opção, e o distribuidor terá que desenvolver este novo produto. Agora, é claro que nós damos todo o suporte para ele e para o cliente dele (ENTREVISTADO).

Partindo do produto que irá para promoção, em qual cliente, qual tipo de ação será realizada e o preço que será praticado,

[...] tudo é determinado pela Hidrata Ltda: se a ação vai ser em farma, se vai ser no pequeno varejo e qual tipo de ação será realizada. Os preços praticados nestas ações são balizados pela Hidrata Ltda, e temos total controle deles (ENTREVISTADO).

Outra forte evidência do controle e poder da indústria sobre o distribuidor é percebida quanto à gestão de estoques. O distribuidor fornece constantemente a

posição de seu estoque para a Hidrata Ltda. Isso não é uma opção.

A Hidrata Ltda tem total controle das vendas do distribuidor: qual região eles estão vendendo, qual tipo de cliente, que tipo de ação foi realizada e do que tem em estoque. Eles são obrigados a nos fornecer todos esses parâmetros. Não é uma opção; eles têm que dar total acesso, para que possamos saber de tudo que está acontecendo (ENTREVISTADO).

As margens de lucro que o distribuidor aplica nos produtos também é monitorada pela Hidrata Ltda. Os preços praticados devem seguir estratégias de forma que fiquem posicionados de acordo com cada concorrente no segmento.

#### 4.1.3.5 Estratégias de marketing da Hidrata Ltda

Facilitado pela estrutura enxuta, trabalhando com menos indústrias e nenhuma concorrente entre si, atuando de forma regionalizada com equipe de vendas treinadas e capacitadas, o formato distribuidor desempenha importante papel no que diz respeito às estratégias de marketing da indústria Hidrata Ltda. Com o distribuidor, declara o entrevistado:

[...] conseguimos trabalhar aqueles produtos que exigem maior conhecimento de suas características na hora da venda. Este produto necessita estar em clientes estratégicos, e sua exposição também. A estratégia do tipo de cliente para determinado produto e a maneira de sua exposição é determinada pela Hidrata Ltda. O distribuidor torna-se fundamental na execução desta estratégia, por meio de sua equipe, que é adequadamente treinada para cumprir esta tarefa (ENTREVISTADO).

A equipe de merchandising está alinhada com as estratégias de leiaute que o marketing da Hidrata Ltda determina. A equipe, via distribuidor, segundo o entrevistado,

[...] sabe que, conforme o produto, ele deverá: ter mais espaço na gôndola, ser exposto ao lado de determinado concorrente e estar em determinada seção da loja. Sem a ajuda da equipe do distribuidor a estratégia de leiautização da Hidrata Ltda ficaria comprometida (ENTREVISTADO).

As estratégias de preços também são potencializadas pelo distribuidor. Para o entrevistado, a Hidrata tem uma estratégia



[...] que um de nossos produtos tem que ficar 1,00 mais barato que o concorrente direto dele. Em determinados produtos nossa estratégia é de ficar até 2,00 mais barato que os concorrentes diretos. Para que isto ocorra, precisamos ter informações constantes do ponto de venda. Estas informações são passadas pelo distribuidor. Quando percebemos que estamos fora de nossa estratégia, realizamos a rebaixa de preços. Isto envolve muito dinheiro. Com o distribuidor sabemos que a rebaixa foi realizada. No atacado, nunca realizaremos esta ação, pois não saberemos se o valor destinado foi empregado para aquele fim determinado (ENTREVISTADO).

Como o distribuidor trabalha com todo o mix da Hidrata Ltda, todo lançamento é cadastrado neste canal e prospectado com os clientes listados em seu cadastro. Dessa forma o distribuidor contribui nas estratégias de novos produtos. Afirma o entrevistado:

[...] inclusive, a Hidrata Ltda tem produtos que são feitos exclusivos para os distribuidores. O atacado não tem acesso a esses produtos, por exemplo, *kits* promocionais. São produtos de alta vendagem que o atacado sempre vai querer. Só que ele não tem. Então, existe produtos especiais para o distribuidor, pois ele é parceiro e nos ajuda nas estratégias de produtos já existentes e nos lançamentos de novos produtos (ENTREVISTADO).

O distribuidor contribui também para a desconcentração de grandes volumes em poucos clientes. O distribuidor, segundo o entrevistado,

[...] atende o pequeno varejo, e no pequeno varejo não gastamos tanto como nas grandes contas. O distribuidor tem papel importante na estratégia de distribuição e, por consequência, desconcentrar o volume que estava sendo realizado em poucas contas, equilibrando as forças entre grandes varejos e indústria (ENTREVISTADO).

As estratégias de promoção e comunicação são realizadas de maneira cooperada com o distribuidor. Todo o material é produzido pela Hidrata Ltda. Cabe ao distribuidor alocar os materiais de promoção e comunicação de acordo com as estratégias da Hidrata Ltda.

#### 4.1.3.6 Percepção do entrevistado sobre o formato distribuidor

Na percepção do entrevistado, o distribuidor está mais preparado para atender às necessidades da Hidrata Ltda. Ele afirma:

Com certeza, o distribuidor está mais preparado para suprir as necessidades da indústria e dos clientes. Eu gostaria que, por exemplo, em Minas Gerais tivesse mais distribuidores (ENTREVISTADO).

O relacionamento no qual prevalece a parceria e a cooperação, a troca de informações, o controle da operação e a qualidade do serviço prestado tanto para a indústria quanto para os clientes e a equipe de vendas mais qualificada justificam o desejo do entrevistado de desenvolver novos distribuidores. Quando questionado o que o impede de nomear novos distribuidores, ele pondera:

A Hidrata Ltda tem como foco abrir mais distribuidores. Mas não é fácil achar um distribuidor. Em certas regiões do Brasil ainda não tem a figura do distribuidor. Está em análise, porque a empresa tem que ser parceira, cumprir o papel de distribuidor e não ser mais um (ENTREVISTADO).

A Hidrata Ltda continua trabalhando com o atacado e reconhece a sua importante contribuição na venda de seus produtos, mas reitera que o foco é o distribuidor. Ressalta o entrevistado;

É lógico que continuamos trabalhando com o atacado. Eles têm força de vendas e atingem locais que nós não atingimos mesmos sendo com poucos produtos. Mas a Hidrata Ltda estará lá. Agora, o foco da Hidrata não é abrir mais atacado. Além do mais, tem toda uma análise de como o atacado funciona e sua abrangência para que ele não atrapalhe o distribuidor. O nosso foco é abrir mais distribuidores e continuar crescendo naqueles que já trabalham conosco. Atualmente, o crescimento do distribuidor é absurdamente superior ao crescimento do atacado, e isto não é por acaso (ENTREVISTADO).

Finaliza salientando o controle obtido na operação quando adotado o distribuidor assim como a percepção de parceria na relação:

Nós temos o controle financeiro. Temos total acesso dentro do cliente. Posso chegar e ver o que está acontecendo, que verba gastou, como gastou, os seus custos, qual é a sua margem, onde e como está aplicando os recursos de investimentos. Quero dizer, somos parceiros do cliente. É como se fosse um amigo que eu chego no seu escritório, abro o computador e vejo tudo, os dados. É uma parceria total (ENTREVISTADO).

Quanto ao atacado, o entrevistado acredita que o segmento deverá rever sua forma de atuação, buscando práticas mais colaborativas com a indústria e ofertando mais serviços aos clientes. Só assim conseguiram se manter competitivos.

#### 4.1.4 Entrevista com a indústria Transparente S/A

##### 4.1.4.1 A estrutura dos canais de marketing da Transparente S/A

É difícil imaginar um lar ou um comércio que não tenha um produto fabricado pela Transparente S/A. Para que os produtos estejam presentes em diversos pontos a empresa adota multicanais divididos, segundo o entrevistado, em

[...] contas nacionais, que são Carrefour, CBD, Lojas Americanas, dentre outras; redes regionais de cada estado; canal exportação; atacado; e distribuidor. Esses últimos com a missão de levar os produtos ao pequeno varejo (ENTREVISTADO).

A Transparente S/A também adota em sua estrutura de distribuição o B2B – business to business - para atender contas institucionais.

##### 4.1.4.2 Os motivos que levaram a Transparente a adotar o formato distribuidor

Por muito tempo a Transparente atendia diretamente todos os seus clientes: pequeno varejo, barzinho, restaurante de diversos portes, hotéis e grandes varejos. Em determinado momento essa prática começou a apresentar problemas, gerando gargalos na expedição de produtos e na entrega propriamente dita. Muitas empresas, inclusive os concorrentes, já trabalhavam forte com o atacado. Então, conforme esclarece o entrevistado,

[...] para acompanhar a evolução e tendência do mercado, nós fomos para o atacado. Além deste fator, percebemos que nós somos indústria. Precisávamos de especialistas em distribuição, que, na época, foi o atacado (ENTREVISTADO).

A força da equipe de venda do atacado e a sua capilaridade, segundo o entrevistado, foram outros fatores que levaram a Transparente S/A adotar o atacado.

O estado de Minas Gerais tem grandes atacadistas. Se você pegar 10 atacadistas, você consegue contabilizar mais de 30 mil homens de venda. Por um lado, isto é bom; por outro, nem tanto. Com tantos representantes e atendendo várias indústrias, o atacado não foca o *mix* de produto. Ele vai trabalhar com o meu produto, que tem o giro e a rentabilidade melhor (ENTREVISTADO).

Da necessidade de estabelecer parcerias cooperadas, desenvolver melhor todo o mix de produtos, ter melhor controle da operação, focar e prestar serviços ao cliente, melhorar a distribuição numérica e segmentar o mercado, a indústria Transparente S/A adotou como estratégia desenvolver o distribuidor. Na percepção do entrevistado, por intermédio do distribuidor, a Transparente S/A consegue

[...] desenvolver o produto no mercado, trabalha com um parceiro que é fiel à sua marca, realiza trabalho alinhado com o seu marketing, presta serviços de *merchandising*; enfim, está alinhado com a indústria para ajudar a caminhar de forma profissional e bem feita (ENTREVISTADO).

O entrevistado acredita que o formato distribuidor vem conquistando crescente importância no canal de distribuição e que os serviços que ele presta são superiores aos do atacado. Usa este raciocínio para justificar a escolha do distribuidor.

#### 4.1.4.3 As práticas comerciais entre a Transparente S/A, o distribuidor e o cliente

De acordo com o entrevistado o formato distribuidor permite que as práticas comerciais no canal de marketing ocorram de maneira mais cooperada e com menor grau de conflito, além de gerar valor ao fornecedor e cliente. Isso se dá, na visão do entrevistado, porque o distribuidor está mais receptivo às propostas da indústria, o relacionamento é mais transparente e os objetivos são comuns. Pontua cada prática abordada da seguinte forma:

**Quanto à informação** o formato distribuidor favorece a geração, o gerenciamento e a troca de informação com a indústria. A informação também é muito mais rica do que no atacado, na visão do entrevistado, que declara que no distribuidor

[...] a informação está sempre aberta para nós. Assim, qualquer número que a gente precisar sobre o desempenho de um produto em determinada

região, sobre o desempenho do representante, sobre posituação de clientes, se o mercado está crescendo ou não, que tipo de trabalho vai ser feito, se precisa de mais promotores, enfim, temos todas as informações que precisamos (ENTREVISTADO).

Quando questionado sobre a maneira como a informação ocorre no atacado, o entrevistado é enfático:

A informação flui muito mais no distribuidor que no atacado. Nós sentimos que o atacadista usa a informação que ele tem para poder buscar vantagem comercial em cima do fabricante (ENTREVISTADO).

Mesmo os sistemas não sendo integrados entre a Transparente S/A e o distribuidor, o entrevistado pondera que qualquer relatório relativo ao desempenho de seus produtos pode ser criado a qualquer momento.

**Quanto à negociação** o entrevistado entende que a negociação com o distribuidor está voltada para o ganha-ganha, contemplando campanhas e ações cooperadas. Para ele, as partes buscam alinhar seus objetivos e não se utilizam de oportunismo no momento da negociação. Faz questão de demonstrar que

[...] com o distribuidor a gente tem que trabalhar aberto e transparente. Ele tem que confiar em nós. O atacadista já é diferente. Com o atacadista trabalhamos tentando adivinhar o que ele quer fazer com a gente. Precisamos nos proteger e tentar fazer a negociação melhor possível (ENTREVISTADO).

A negociação com o atacado envolve só preço. É realizada em um ambiente mais tenso, nos limites do conflito. Mas o entrevistado observa:

Por outro lado, você precisa do atacado para gerar aquele volume que, geralmente, no final do mês, toda fábrica está aí precisando, e o atacado sempre nessa hora ajuda muito (ENTREVISTADO).

O entrevistado reconhece que, apesar de o atacado contribuir com o volume no final do mês, ele pode-se aproveitar da dependência da indústria para especular preço. Neste momento segundo ele, a Transparente S/A

[...] tenta proteger o distribuidor o máximo possível porque esse é o nosso melhor, não o maior, mas o melhor cliente (ENTREVISTADO).

Dessa forma, a Transparente S/A procura se munir de informações e desenvolver o formato distribuidor para que os volumes não se concentrem em poucos clientes.

**Quanto ao investimento** a Transparente S/A investe constantemente no distribuidor de várias formas: negociando prazos, participando financeiramente das convenções e realizando campanhas. Por intermédio do distribuidor, investe no pequeno varejo, disponibilizando promotores, realizando trabalhos de *merchandising*, patrocinando tabloides, dando treinamento e realizando pontos extras. A prioridade é realizar esses investimentos no distribuidor, uma vez que é mais fácil controlar e verificar se a ação proposta foi realmente realizada. O entrevistado exemplifica:

Conversando com um representante do atacado, ele me falou que ganhou uma televisão e não sabia do que se tratava. Então, ele ligou para o supervisor, que informou que ele ganhou a televisão de uma campanha que a minha empresa realizou. Quero dizer, ele está concorrendo e nem sabe da campanha. Eu acho que é um dinheiro jogado fora. Com o distribuidor isto não acontece. Nós estamos mais perto. São menos vendedores, eles trabalham com poucos fornecedores e não têm o nosso concorrente (ENTREVISTADO).

O entrevistado deixa claro que os investimentos realizados com o distribuidor promovem melhores resultados e que aqueles realizados no atacado são direcionados mais para o preço.

**Quanto à promoção e à comunicação** a Transparente S/A realiza ações cooperadas com o distribuidor buscando a promoção e comunicação de seus produtos. Essas ações já não são observadas no atacado. Segundo o entrevistado, o atacado não dá o foco de que a empresa necessita e o controle é mais difícil. Inclusive, o material de apoio à promoção e à comunicação vai quase na sua totalidade para o distribuidor, pois, segundo o entrevistado:

Nós sabemos que se mandarmos o material de *merchandising* para o atacado ele vai se perder em algum lugar da empresa ou vai ser utilizado para outros fins que não aquele que seria para alavancar vendas ou melhorar uma exposição do produto (ENTREVISTADO).

Assim, o distribuidor é o melhor canal para disponibilizar campanhas ao pequeno varejo, afirma o entrevistado.

**Quanto ao produto** o entrevistado enfatiza que o distribuidor tem condições de trabalhar melhor todo o *mix* de produtos por trabalhar com um número menor de fornecedores e ter menor número de itens em seu cadastro, além do fato de seus vendedores serem mais capacitados. Ele declara:

O distribuidor trabalha todo o nosso *mix*. Ele é fiel à marca. O atacado é mais oportunista. Ele vai trabalhar os produtos que têm giro rápido e volume. O representante do atacado abre o livro dele e só oferece as ofertas que tem. Nós sentimos que o vendedor do atacado como um oferecedor de ofertas. Ele fica ali só buscando o que está fácil para vender e deixa de lado o trabalho profissional, que é o contrário do distribuidor (ENTREVISTADO).

**Suporte ao cliente** por intermédio do distribuidor, a indústria Transparente S/A realiza trocas de mercadorias. Já ocorreu, de acordo com o entrevistado, de

[...] o cliente comprar o produto no atacado e o distribuidor fazer a troca, entendeu? Mas é aquela coisa, é um algo a mais até que o distribuidor está oferecendo para o cliente, um serviço a mais. Inclusive, nesses casos, a gente até procura deixar o cliente bem informado, tipo: “olha eu sei que você não comprou isso na mão do distribuidor”. O próprio distribuidor fala: ‘Eu sei que esse produto eu não vendi para você, pelo meu histórico, mas nós vamos trocar’. Até para ganhar a confiança daquele cliente e mostrar que realmente o distribuidor faz um trabalho diferenciado (ENTREVISTADO).

Também oferece promotores e serviço de merchandising. De uma forma geral o distribuidor, afirma o entrevistado,

[...] vai trabalhar o mercado, vai trabalhar o cliente. Ele vai tentar entender qual é a necessidade do cliente e supri-la. Enfim vai dar todo o suporte que o cliente precisa (ENTREVISTADO).

Já o atacado, conforme o entrevistado, praticamente não faz nada. Ele foca o preço e o que é mais fácil para ele.

**Quanto a atuação** o distribuidor atua de maneira regionalizada, o que, na visão do entrevistado, promove melhor distribuição, com maior gama de serviços prestados aos clientes. Mas pondera que a grande abrangência do atacado e sua capilaridade não podem ser desprezadas.

#### 4.1.4.4 Relacionamento entre a Transparente S/A e o distribuidor

O relacionamento da indústria Transparente S/A com o distribuidor, para o entrevistado, é pautado no comprometimento, na confiança, na cooperação, na clareza de intenções e na parceria, de forma que, segundo ele,

[...] o distribuidor é uma extensão de nossa empresa. Então, não tem outra forma de você lidar com quem é uma parte, é um braço da sua empresa, se não for com clareza. O relacionamento com distribuidor é como um casamento, tem que ter confiança (ENTREVISTADO).

Diferente é a percepção que o entrevistado tem sobre o relacionamento com o atacado. Pondera que o atacado, por ter um comportamento oportunista, não promove o mesmo ambiente amigável e de cooperação como o distribuidor. Enfatiza que

[...] com o atacado nós temos que entrar no jogo quando queremos e podemos sair a qualquer momento. É aquela coisa: eu costumo dizer que o atacadista é uma prostituta. Você vai lá, paga, faz o que você quer e quando você não quer mais você dá um abraço, e *tchau!* Eles são assim com a gente, e nós temos que ser assim com eles. É lógico que existe alguns atacados que são mais parceiros, que trabalhamos com um pouco, como é que eu posso dizer, de confiança. E existe aqueles que a gente vai quando interessa. Não existe relação. Hoje eu preciso de você, amanhã não preciso (ENTREVISTADO).

Os objetivos são comuns entre a indústria Transparente S/A e o distribuidor. Os papéis assumidos e as tarefas a serem desempenhadas por ambos são bem definidas e claras, minimizando conflitos. Os distribuidores da Transparente S/A não têm uma meta de vendas a cumprir. O entrevistado explica que

Nós trabalhamos de forma diferente das outras indústrias. Não tem uma meta de produtos para cumprir. A gente corre atrás de crescimento. A gente vai comparando o ano atual com o ano anterior e vemos se está crescendo ou não. Tem que trabalhar todos os itens? Sim. Mas o distribuidor fica mais à vontade, sem pressão. Se o distribuidor fica pressionado demais, eu acho que ele perde com isso. Às vezes, o próprio vendedor ou a própria empresa acaba botando produtos indevidamente. Enfim, prejudica no final, ali na ponta, na hora de repor a mercadoria. No final, o distribuidor tem que crescer. É este parâmetro que olhamos (ENTREVISTADO).

Com o distribuidor, a Transparente S/A consegue ter todo o controle da operação, tanto sobre assuntos relacionados a vendas como positivamente de clientes, estoques, faturamento por representante, abertura de novos clientes, quantidade de itens



vendidos, campanhas implementadas e ações em lojas quanto aquelas relativas à área de logística. O mesmo não ocorre no atacado. No distribuidor, afirma o entrevistado,

[...] é mais fácil de controlar, por ter a casa aberta. Todas as campanhas para clientes ou representantes nós acompanhamos com muito mais facilidade, em função de nós termos acesso à tecnologia de informação do cliente. Para você ter uma idéia, nós gastamos muito com material de apoio a vendas e campanhas. O material vai para o distribuidor, e temos certeza que o material vai para a gôndola do cliente. No atacado, às vezes, vemos material de *merchandising* servindo de pano de chão, tapete. Em alguns casos, eles rasgam aquilo e fazem blocos de anotações (ENTREVISTADO).

Ponderando sobre o relacionamento entre a indústria e o distribuidor, o entrevistado reitera o fator da parceria entre as partes, mas a força da indústria pode ser observada, segundo o entrevistado,

[...] para uma cobertura de cota no final do mês. Nós temos a liberdade de mandar o produto para o distribuidor sem ter uma ordem de compra. Chega lá, e depois conversamos. A mesma coisa quando lançamos produtos. O distribuidor, nós não perguntamos se ele vai ou não querer introduzir esse produto. O produto vai direto. Nós já mandamos (ENTREVISTADO).

O entrevistado compara o relacionamento com o distribuidor como um casamento, em que a parceria e a confiança são pontos fundamentais.

#### 4.1.4.5 Estratégias de marketing da Transparente S/A

Existe uma grande sintonia entre o distribuidor e o marketing da Transparente S/A, o que facilita desenvolver trabalhos conjuntos. Isto se dá, de acordo com o entrevistado,

[...] porque nós temos pessoas para acompanhar o trabalho do representante do distribuidor. São pessoas de marketing, fora da área comercial. Em algumas empresas, o próprio vendedor da indústria acompanha o representante. Na Transparente S/A, não. Quem acompanha são pessoas de marketing (ENTREVISTADO).

As pessoas de marketing da Transparente S/A participam do dia a dia do distribuidor, o que promove a troca de informações, o alinhamento das estratégias

de marketing e a transferência de know how. Como cometa o entrevistado,

[...] o marketing da Transparente S/A é atuante. Quando ele vai até o distribuidor, ele leva todas as informações que temos, como desempenho de nossos produtos, quem são nossos consumidores por categorias de produtos, qual a participação de mercado (ENTREVISTADO).

O profissional de marketing tem a missão de dar suporte para o representante, o supervisor ou o gerente do distribuidor. Ao mesmo tempo, estará coletando informações no mercado e no distribuidor para o reposicionamento ou criação de novas estratégias. Na percepção do entrevistado, com essa ação a Transparente S/A consegue: identificar as reais necessidades do mercado e as possíveis dificuldades enfrentadas pelo distribuidor; verificar se as estratégias de marketing estão ocorrendo e de que forma; e coletar informações para o realinhamento das estratégias de marketing e parâmetros para futuras ações. Essa postura contribui para as estratégias de marketing, uma vez que, conforme o entrevistado,

[...] o marketeiro que está desenvolvendo produtos, analisando participação e outras coisas mais, que não sai da empresa, não terá a visão do real. Se ele vai para o mercado, vai para a rua, ele vai associar as duas coisas. Assim tudo tende a fluir melhor (ENTREVISTADO).

O distribuidor torna-se fundamental para as estratégias de marketing, na visão do entrevistado. Por intermédio dele, a indústria posiciona seus preços e tem como acompanhar a evolução deles em comparação com os de seus concorrentes. Como a informação é rápida e precisa, caso necessite, o reposicionamento é realizado.

O distribuidor trabalha com poucas empresas e não concorrentes entre si. Dessa forma, as atenções da equipe de vendas estão voltadas para todo o mix da Transparente S/A. Com este foco as estratégias relativas ao produto são potencializadas. Explica o entrevistado:

Para os produtos de lançamento o distribuidor é estratégico, pois o produto já vai direto para ele. Não tem nem que perguntar. O lançamento necessita de trabalho focado, e o distribuidor tem esta característica de desenvolver e trabalhar o produto. Com o produto já vai todo o material de divulgação, tem o treinamento para a equipe de vendas de como vender e de como expor na gôndola. Com o distribuidor funciona assim (ENTREVISTADO).

No que tange às estratégias de promoção e comunicação, o distribuidor mostra-se

mais preparado para implementar campanhas cooperadas, receber e realizar a devida alocação de todo o material promocional e de comunicação. O controle é mais fácil e o distribuidor, conforme o entrevistado,

[...] está mais perto da gente. Nós estamos lá toda semana para poder saber como está indo a campanha, e tudo. Além disto, temos certeza que o material que vai para ele será bem trabalhado e chegará até a casa do cliente (ENTREVISTADO).

O entrevistado se posiciona quanto à maneira como grandes varejistas estão tratando as negociações com a indústria. Segundo ele,

[...] as grandes redes parecem não estar preocupada com a sobrevivência do seu fornecedor. Os grandes varejos estão sempre querendo tirar o máximo das indústrias, por meio de verbas excessivas. O custo desta ação vai para o preço do produto, mas nem sempre o consumidor tem como absorver os aumentos de preços (ENTREVISTADO).

O distribuidor mostra-se como uma arma poderosa que a indústria Transparente S/A tem para buscar o equilíbrio de forças com os grandes varejistas e redes, entende o entrevistado.

#### 4.1.4.6 Percepção do entrevistado sobre o formato distribuidor

O entrevistado entende que o distribuidor reúne as competências necessárias para suprir as constantes exigências que surgem do mercado e da indústria. Para ele,

[...] o fornecedor tem uma parceria com o distribuidor. É uma coisa aberta onde você tem acesso ao depósito, às informações. É uma relação de marido e mulher; é um casamento. Quero dizer, tem que haver confiança, tem que haver transparência (ENTREVISTADO).

Destaca também que com o distribuidor as negociações são realizadas voltadas para que todos ganham. Então, segundo ele,

[...] é mais fácil você desenvolver um trabalho onde não existe oportunismo, não existe um querendo tirar vantagem do outro. É aquela coisa: eu faço por você, eu preciso de você, mas você precisa de mim. Juntos vamos fazer o negócio funcionar e crescer. Então eu acho que, sem dúvida nenhuma, o distribuidor é o melhor cliente para qualquer indústria (ENTREVISTADO).

Outros fatores, como área de atuação reduzida, trabalhar com poucas indústrias, trabalhar com todo o mix da indústria, ter equipe mais qualificada, prestar e dar mais suporte ao cliente e compartilhar informações, fazem com que o distribuidor promova a aproximação do canal de marketing, gerando valor aos seus integrantes.

## 4.2 Análise dos resultados

O primeiro objetivo específico identificou a estrutura do canal de marketing utilizado pelas empresas dos entrevistados. As três empresas apresentam estruturas do canal de marketing semelhantes. A indústria Delícia S/A chega até os seus consumidores finais por meio dos *key accounts*, com nível 1 e por meio do canal indireto, que são o atacado e do distribuidor, com nível 2, que atendem as redes regionais e o pequeno varejo.

A estrutura apresentada pela indústria Hidrata Ltda é dividida em: canal especializado, que envolve farmácias e perfumarias; *key accounts* - no caso, as contas nacionais, como Carrefour e Extra; varejo regional, que contempla os grandes supermercados e redes locais; e o canal indireto com o atacado e o distribuidor. Assim, de acordo com a classificação dos autores Coughlan *et al.* (2002), Kotler e Armstrong (2006) e Urdan e Urdan (2006), as divisões *key account* e varejo regional são de nível 1 e a divisão canal indireto, de nível 2.

A indústria Transparente S/A tem em sua estrutura a divisão de *key accounts*, com as contas nacionais e as redes regionais, com nível 1; canal exportação e o atacado e distribuidor, com nível 2; e o B2B, para atender contas institucionais, com nível zero, conforme a classificação dos autores Coughlan *et al.* (2002), Kotler e Armstrong, (2006) e Urdan e Urdan (2006).

Observou-se que as três empresas utilizam como estratégia de distribuição multi-canais, como o grande varejo, redes nacionais e regionais, o atacado e o distribuidor, para disponibilizar seus produtos, estratégia destacada por Czinkota *et al.* (2001) e Urdan e Urdan (2006).

O segundo objetivo específico buscou identificar o que motivou a indústria a adotar o formato distribuidor no canal de marketing. Todos os entrevistados afirmaram que a adoção do distribuidor veio da necessidade de trabalhar todo o mix da indústria, melhorar a distribuição dos produtos, dar mais foco e prestar mais serviços ao cliente, ter maior controle da operação, estabelecer parcerias e promover trabalho com boa qualidade. Estes fatores, destacados no QUADRO 7, estão relacionados com a intensidade de distribuição, salientados por Semenik e Bamossy (1995) e Rodrigues *et al.* (2005) e com as variáveis da empresa e do intermediário, e as comportamentais, salientadas por Czinkota *et al.* (2001) e Urdan e Urdan (2006).

FATORES MOTIVACIONAIS	EMPRESA/OBJETIVO
Intensidade de distribuição	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delícia S/A – distribuição seletiva, exclusiva</li> <li>• Hidrata Ltda – distribuição intensiva, seletiva e exclusiva</li> <li>• Transparente S/A – distribuição intensiva, seletiva e exclusiva</li> </ul>
Variáveis da empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delícia S/A, Hidrata Ltda, Transparente S/A – grau do controle, emprego do poder</li> </ul>
Variáveis do intermediário	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delícia S/A, Hidrata Ltda, Transparente S/A – qualidade do serviço prestado e disponibilidade do distribuidor</li> </ul>
Variáveis comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delícia S/A, Hidrata Ltda, Transparente S/A – redução de conflitos e aproximação dos integrantes do canal</li> </ul>
Variáveis do produto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hidrata Ltda – foco em produtos com elevado valor agregado, trabalhar todo o mix da empresa, melhorar distribuição.</li> <li>• Delícia S/A e Transparente S/A – trabalhar todo o <i>mix</i> da empresa, melhorar distribuição.</li> </ul>

Quadro 7 – Fatores que levaram à adoção do formato distribuidor

Fonte: Criado pelo autor a partir de Semenik Bamossy (1995) e Czinkota (2001)

A empresa Hidrata Ltda possui certos produtos voltados para o tratamento da pele os quais apresentam valor agregado alto, necessitam que a equipe esteja qualificada para ofertá-los e devem ser alocados em clientes específicos. Com essas especificidades, a variável do produto, salientada por Czinkota *et al.* (2001) e Urdan e Urdan (2006), foi outro fator que levou à adoção do formato distribuidor pela Hidrata Ltda.

O terceiro objetivo específico propôs-se a identificar como são as práticas comerciais do formato distribuidor com fornecedores, tendo em mente que os formatos atacadistas precisam estar prontos para atender às novas e constantes exigências e expectativas de fabricantes e clientes, como salientado por Barrizzelli (1998), Neves (1999), Coughlan *et al.* (2002), Pedelhes e Moser (2004), Abele, Caesar e Jonh (2004) e Borges Junior (2007).

Conforme observado por Kotler (2004), Consoli (2005) e Bowersox e Closs (2007), essas novas exigências estão relacionadas à geração de valor no canal de marketing, por intermédio da melhoria da troca e da transparência de informações entre os participantes do canal, negociações voltadas para a parceria, investimento no pequeno varejo, trabalho focado no cliente, e não só em preço, melhoria nos serviços prestados ao longo da cadeia, enfim em inúmeras atividades distintas, conforme observado por Porter (1992). Verificando as práticas comerciais, notou-se que o formato distribuidor está mais preparado para suprir as exigências e necessidades da indústria:

**Quanto à informação** na percepção dos entrevistados, o formato distribuidor promove e facilita a geração, a troca e a gestão da informação no canal de marketing, o que pode promover a excelência do canal, como observam Coughlan et. al (2002). Isso se dá para a empresa Delícia S/A, uma vez que o distribuidor é totalmente informatizado, está envolvido em programas de incentivo à troca de informações e permite acesso ao consultor da indústria, que tem o objetivo de codificar e parametrizar informações de toda operação. Conforme observa Barrizzelli (1998), compartilhar informação é um dos fatores que promovem o sucesso do canal de marketing

Para as empresas Hidrata Ltda e Transparente S/A, o distribuidor promove a troca de informação, por compartilhar relatórios preestabelecidos e estreitar a distância entre a indústria e o cliente. O número reduzido e o fácil acesso à equipe de vendas, que fornece dados do mercado, também são fatores que facilitam a troca de informações, de acordo com a Hidrata Ltda e Transparente S/A.

**Quanto à negociação** para todos os entrevistados, a negociação com o distribuidor é voltada para o ganha-ganha. Ou seja que, é capaz de atender todas as partes envolvidas: fabricante, distribuidor e clientes. É consenso que a negociação se dá de forma transparente e que não é realizada em ambiente de oportunismo.

Também é consenso que a negociação com o formato distribuidor está voltada para gerar ganhos para toda a cadeia, por não focar só o preço. Dessa forma, envolve mix de produtos, campanhas promocionais, ações cooperadas em lojas, distribuição

e positivação de clientes.

A Hidrata Ltda tem uma política comercial mais favorável para o distribuidor que para o atacado, em função do trabalho especializado que ele promove e para protegê-lo de ações predatórias do atacado. A Transparente S/A também procura proteger seus distribuidores. Mas o entrevistado não demonstrou de que forma isso é realizado.

**Quanto ao investimento** todos os entrevistados disseram investir no distribuidor. E, por intermédio dele, investem no pequeno varejo. Em relação ao atacado, o formato distribuidor proporciona melhores resultados e facilita o controle do investimento. Assim, realizam campanhas e participam financeiramente nas convenções de vendas

Por intermédio do distribuidor, os entrevistados afirmam que investem no pequeno varejo promovendo treinamento, realizando tabloides promocionais e pontos extras.

**Quanto à promoção e à comunicação** no pequeno varejo, toda ação de promoção e comunicação, segundo os entrevistados, é realizada via distribuidor, e não pelo atacado. Isso se dá porque o formato distribuidor permite total controle dos materiais promocionais e de comunicação e das próprias ações.

**Quanto ao produto** como os distribuidores trabalham com poucos fornecedores não concorrentes e possuem uma equipe de vendas mais qualificada, os entrevistados entendem que este formato desenvolve o produto e trabalha melhor todo o *mix* das indústrias.

**Suporte ao cliente** todos os entrevistados afirmam utilizar o formato distribuidor para dar suporte ao cliente Equipe de promoção e *merchandising* constituem um tipo de suporte citado por todos os entrevistados, disponibilizados via distribuidor.

A Hidrata Ltda utiliza somente o distribuidor para disponibilizar o profissional de vendas, que tem por objetivo prospectar novos clientes. Este profissional recebe todo o treinamento da Hidrata Ltda, é remunerado pela Hidrata Ltda e reúne todas as condições para dar suporte ao distribuidor e ao cliente quanto ao leiaute de

produtos e à alocação de materiais de apoio às vendas. Este tipo de suporte ao distribuidor e ao cliente pode ser entendido como um serviço de valor agregado, proposto por Bowersox e Closs (2007), já que é uma atividade exclusiva do distribuidor.

A Transparente S/A, por intermédio do distribuidor, realiza trocas de produtos avariados, mesmo que tenham sido adquiridos de outra fonte.

**Quanto à atuação** na percepção dos entrevistados, o fato de o distribuidor atuar de forma regionalizada aproxima os participantes do canal, facilita a entrega e proporciona maior foco no cliente.

Observou-se que o formato distribuidor está, na percepção de todos os entrevistados, mais preparado para gerar valor ao canal de marketing diferenciando-se do atacado em função de suas competências, conforme observado por Prahalad e Hamel (1990). O formato distribuidor promove a boa gestão e coordenação dos fluxos do canal. Em conformidade com Rosenbloom (2008), este fator é importante para o sucesso do canal, proporcionando que as metas de distribuição sejam alcançadas.

Assim, o formato distribuidor atende às expectativas dos clientes e da indústria no que tange a troca de informações, práticas de negociação, alocação de investimentos, desenvolvimento de promoções e comunicação cooperada, desenvolvimento de produtos, suporte ao cliente e maneira de atuação. Vale ressaltar que os entrevistados entendem que a convergência de objetivos promove a sintonia de todas as práticas comerciais entre fabricante e distribuidor, o que também gera valor para fabricantes, distribuidor e cliente, conforme salientado por Christopher (2002), Ballou (2006), Las Casas (2006) e Urdan e Urdan (2006).

O quarto objetivo específico buscou identificar como se dá o relacionamento do distribuidor com fornecedores e clientes. Na percepção dos entrevistados, o relacionamento com o formato distribuidor é pautado por parceria, confiança e cooperação, promovendo melhores resultados, conforme ponderado por Hunt, Ray e Wood (1985), Coughlan (2002) e Bowersox e Closs (2007).



As fontes de conflito no canal de marketing apontadas por Rosenbloom (2008) são minimizadas pelo formato distribuidor, uma vez que: a) os papéis a serem desempenhados pelo fabricante e pelo distribuidor são claros, diminuindo a incongruência de papéis; b) a alocação dos recursos são previamente discutidas; c) os objetivos são comuns, o que faz diminuir as diferenças de expectativas; d) como os papéis de cada um são claros, a discordância de domínio da decisão é minimizada; e) todas as metas são previamente discutidas e alinhadas com as necessidades de cada um; e f) a comunicação ocorre com menos ruído, uma vez que o formato distribuidor diminui a distância entre os participantes do canal.

Cabe lembrar que o formato distribuidor contribui para a diminuição dos conflitos, mas quando ocorre a solução torna-se mais fácil, em função do caráter cooperativo e de parceria, salientados pelos entrevistados.

Conforme advoga Kanter (1994), as bases para gerar valor em uma parceria são o comprometimento e a cooperação, ambas amplamente pontuadas pelos entrevistados. Observaram-se, também, grande similaridade na fala dos entrevistados com os fatores que geram sucesso em uma parceria mencionados por Kanter (1994). Assim: a) os entrevistados percebem que os distribuidores têm excelência naquilo que eles fazem e os valorizam por isso; b) os objetivos são comuns, o que promove que todos sejam importantes na relação; c) o distribuidor atende às necessidades do fabricante, e as competências se completam, promovendo uma relação de interdependência; d) ocorre investimentos, os quais são percebidos como válidos; e) a informação é compartilhada e usada em prol dos participantes do canal; f) existe contrato entre o fabricante e o distribuidor, fomentando a institucionalização; g) fabricante e distribuidor pautam o relacionamento na confiança, promovendo a integridade entre as partes.

O exercício do poder da indústria sobre o distribuidor é observado quando se adota o conceito de Lucas Jr e Gresham (1985) e Rosenbloom (2008) de que o poder, no contexto de canais de marketing, tem a ver com a habilidade de um participante impor condições ao outro participante. Assim, percebeu-se o exercício do poder no instante em que: a) o distribuidor submete-se e alinha-se aos parâmetros da indústria para ser recompensado por metas cumpridas; b) os objetivos específicos

de indústria e distribuidor se correlacionam; e c) a indústria impõe suas condições de preços, margens e introdução de novos itens.

Em conformidade com Frazier e Antia (1995), observou-se o exercício do poder como um instrumento de controle. Assim, o controle é destacado por todos os entrevistados como um importante fator nas práticas comerciais, e o formato distribuidor permite que ele seja exercido com maior efetividade pelo fabricante.

O quinto objetivo buscou verificar de que forma o formato distribuidor pode potencializar as estratégias de marketing da indústria. Neves (1999) entende que o intermediário deve estar pronto para o desenvolvimento dos compostos mercadológicos. O formato distribuidor mostrou-se mais preparado do que o atacado para auferir esse desenvolvimento e potencializar as estratégias de marketing da indústria, pelas seguintes razões:

**Quanto ao produto** desenvolve e trabalha o produto com mais foco, uma vez que o formato distribuidor lida com menos fornecedores; os fornecedores do formato distribuidor não são concorrentes; a equipe do distribuidor se mostra mais qualificada; e o portfólio de produtos é menor. Soma-se, ainda, o fato de que o distribuidor contribui para o lançamento e a distribuição de novos produtos da indústria.

**Quanto ao preço** permite o controle dos preços enquanto os produtos se deslocam ao longo da cadeia de abastecimento. A estratégia de preço da indústria já determina o custo do distribuidor, sua margem, o preço de venda e qual será o preço a ser pago pelo consumidor.

**Quanto à promoção e à comunicação** tanto na estratégia de “puxar”, observada por Gerstnes e Hess (1995), quanto na estratégia de “empurrar” produtos, salientada por Coughlan *et al.* (2002) e Rosenblomm (2008), o controle é fundamental. O formato distribuidor permite o controle das propagandas cooperadas, concessões promocionais, *merchandising* e suporte ao cliente, promoção em loja e de concursos e incentivos, potencializando as estratégias de marketing para este composto.

O formato distribuidor promove a desconcentração de grandes volumes e o

equilíbrio do poder entre fabricantes e os grandes varejistas, redes e associações de compras, discutido por Robinson, Clarke e Hill, (1995), Cavalcante (2004), Lopes *et al* (2004), Motta e Silva (2006), Ferreira *et al.* (2008) e Oliveira e Machado (2008). Isso se dá porque o formato distribuidor potencializa a “pulverização” dos produtos no pequeno varejo, no qual os investimentos não são tão onerosos quanto no grande varejo.

Vale ressaltar que, de acordo com Barrizzelli (1998), os pontos fracos dos atacadistas seriam: grande dimensão da área de atuação; foco na comercialização, e não no cliente; forma não especializada de trabalhar; prática de preços predatórios; e falta de investimento no pequeno varejo. Ainda, os atacadistas, não promovem agressivamente a linha de produtos do fabricante; trabalham mais como tiradores de pedidos; não compartilham informações; e não atraem profissionais de bom nível, de acordo com Kotler (2004).

Barrizzelli (1998) e Borges Junior (2007) salientam que, para atender às novas expectativas de fornecedores e clientes, o atacado precisaria: treinar sua equipe de vendas; compartilhar informações; não focar só o preço; priorizar o foco no cliente; trabalhar com poucos itens; ter raio de atuação reduzido; apresentar sinergia de interesses perante os fabricantes; e ter comportamento mais colaborativo com a indústria.

Nenhum dos pontos fracos do atacado pontuados por Barrizzelli (1998) surgiu nas falas dos entrevistados em relação ao formato distribuidor. Todos os quesitos destacados por Barrizzelli (1998) e Borges Junior (2007) necessários para atender às expectativas da indústria foram destacados como perceptíveis no formato distribuidor pelos entrevistados. Sendo assim, em resposta ao sexto objetivo específico, a percepção dos entrevistados é que o formato distribuidor está mais preparado e reúne as competências necessárias para atender as constantes exigências da indústria e seus clientes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi identificar quais as possíveis vantagens obtidas pelo fabricante ao adotar o formato distribuidor mercearil no canal de marketing.

Como vantagem ao fabricante, observou-se que o formato distribuidor mercearil proporciona a geração, troca e gestão da informação no canal; promove negociações transparentes voltadas para que fabricantes, distribuidor, varejista e consumidor final sejam favorecidos; viabiliza investimentos nos canais subseqüentes a ele, como o pequeno varejo; permite o efetivo controle sobre promoções cooperadas; dedica atenção e desenvolve todo o mix da indústria; e concentra o foco do trabalho no pequeno varejo, fazendo com que a prestação de serviço seja mais efetiva.

Na percepção dos entrevistados, o formato distribuidor mercearil proporciona vantagens nos fluxos de produto, de negociação, de informação e de promoção. Com o formato distribuidor a gestão e coordenação destes fluxos melhor que no formato atacadista. Tal fato sinaliza que o formato distribuidor pode gerar valor ao canal de marketing, em conformidade com Coughlan et al. (2002), Consoli (2005), Roseblomm(2008) .

Observou-se que as práticas comerciais promovidas pelo formato distribuidor mercearil proporcionam a solução das queixas dos fabricantes, salientadas por Barrizzelli (1998), Kotler (2004) e Borges Junior (2007). Assim, o distribuidor promove agressivamente o mix da indústria, não pratica política de preços predatória, investe no varejo, compartilha informações e não foca só o preço. O formato distribuidor atua de forma regionalizada, com poucos fornecedores e não concorrentes entre si, com poucos itens no portfólio e seus vendedores são mais qualificados, conforme os respondentes. De forma concomitante, o formato distribuidor promove relacionamento pautado na transparência e cooperação, na percepção de todos os entrevistados. Assim, diminui conflitos e quando ocorre a solução é mais fácil.

Mesmo os respondentes serem de diferentes segmentos, as práticas comerciais do formato distribuidor respondem positivamente às questões propostas por Prahalad e Hamel (1990), quanto a identificação das competências essenciais que promovem a diferenciação para as organizações . Dessa forma, o formato distribuidor diferencia-se, podendo gerar valor aos participantes do canal e torna-se instrumento importante para a conquista de vantagem competitiva sustentável proposta por Rosenbloom (2008).

É oportuno destacar que todos os pontos fracos do atacado salientados por Barrizzelli (1998) e Borges Junior (2007) são mencionados por todos os entrevistados. Dessa forma, o atacado merceário é percebido como menos qualificado para atender às constantes exigências e necessidades de fabricantes e clientes, o que promove a necessidade de novas discussões sobre o papel a ser assumido e desempenhado no canal de marketing.

Percebeu-se que o formato distribuidor permite a aproximação de todos os participantes do canal, facilitando a atuação e a execução das estratégias de marketing do fabricante. Esse fato é evidenciado principalmente na fala do entrevistado da empresa Transparente S/A, segundo o qual o seu departamento de marketing tem acesso ao distribuidor, realiza visitas de campo, discute estratégias e compartilha informações. Essa prática de atuação do marketing está em conformidade com o que Kotler e Keller (2006) denominam de “marketing holístico”, que busca a integração de todos os stakeholders da organização, com o objetivo de gerar valor a fabricantes, intermediários e clientes, estando em conformidade com Nickels e Wood (1999) e Hooley (2001).

Notou-se que tanto na literatura quanto no meio empresarial é consenso a necessidade de adequação dos modelos atacadistas às exigências de fabricantes e clientes. Porém, observou-se que na literatura ainda são poucos os estudos que contemplam o canal de marketing e, em especial, os formatos atacadistas. Esse fato comprova a relevância deste estudo, uma vez que discute o formato distribuidor no contexto do canal de marketing sob a perspectiva do fabricante.

Vale ressaltar que este estudo é de caráter qualitativo, portanto, não permite

generalizações. Sugere-se que futuros estudos sejam realizados sobre canais de marketing explorando os formatos atacadistas sob a perspectiva do varejo, objetivando identificar tendências e soluções em distribuição.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Strategic market management**. New York: John Wiley e Sons, 1984. p. 69-86.

ABELE, J M; CAESAR, W. K.; JONH, R.H. **É hora de mexer nos canais**. HSM Management. v 42 p. 108-113, jan-fev, 2004.

ACNIELSEN COMPANHIA. **Nossa história**. Disponível em: <<http://www.acnielsen.com.br/company/history.shtml>>. Acesso em: 01 out. 2008.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Definicion of marketing**. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/aboutama/pages/definitionofmarketing.aspx>>. Acesso em: 21 set. 2008.

ARBACHE, Fernando Saba; *et al.* **Gestão de logística, distribuição e trade marketing**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 164 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ATACADISTAS E DISTRIBUIDORES. **Dados do setor atacadista**. Disponível em: <<http://www.abad.com.br/index2.html>>. Acesso em: 15 set. 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ATACADISTAS E DISTRIBUIDORES. **Formatos atacadistas em atuação hoje no Brasil**. Disponível em: <<http://www.abad.com.br/index2.html>>. Acesso em: 15 set. 2008.

BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial. 5. ed. Porto Alegre, 2006. p. 25-47.

BARRIZELLI, Nelson. Cenários 2005. *In*: **Distribuição**. São Paulo, V. 6, n. 73. p. 16-29. dez 1998.

BARRIZELLI, Nelson. Do atacarejo e outras invençoes...*In*: **Distribuição**. São Paulo, V. 16, n. 184, mai 2008. p. 194,195.

HUNT, S. D.; RAY, N. M.; WOOD, VAN R.; **Behavioral Dimensions of Channels of distribution: Review and Synthesis**. Journal of the Academy of marketing Science. v 13. 24p, 1985.

BORGES JUNIOR, Altamiro Carlos. Distribuição 2020: o futuro do setor atacadista distribuidor. *In: Distribuição*. São Paulo, v 15, n. 179. p. 48-50. dez 2007.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2007. 594 p.

CAVALCANTE, Léia Baeta. **Poder de compra do varejo supermercadista: uma abordagem antitruste**. 2004. 42 f. Monografia (Curso MBA em Direito econômico da Fundação Getúlio Vargas) – Brasília. Disponível em: <  
[http://www.seae.fazenda.gov.br/central\\_documentos/documento\\_trabalho/2004](http://www.seae.fazenda.gov.br/central_documentos/documento_trabalho/2004). Acesso em: 29 set. 2008.

CESPEDES, F. **Channel management is General Management**. California management review. Fall 1998.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Thomson, 2002

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1985. p. 21-39; 444-574.

CONSOLI, Matheus Alberto. **Proposta de um sistema de análise da captura de valor nos canais de distribuição com base nos fluxos de marketing**. 2005. 152 f. Dissertação de mestrado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005.

COUGHLAN, *et al.* **Canais de marketing e distribuição**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CZINKOTA, Michael R, *et al.* **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DAVIDSON, W. R. **Changes in the Distributive Institutions**. Journal of Marketing. V.34, (1), p.7-10, jan 1970.

REVISTA DE DISTRIBUIÇÃO. **Faturamento do setor mercearil**. São Paulo, v 16, n. 184, p.120, mai. 2008.



REVISTA DE DISTRIBUIÇÃO. **Ranking ABAD 2009**. São Paulo, v 17, n. 196. 2009. 244 p.

DORNIER, Philippe Pierre *et al.* **Logística e Operações Globais: textos e casos**. São Paulo: Atlas, 2000. 721 p.

FERREIRA, Roberto do Nascimento; *et al.* Redes organizacionais no varejo alimentar. *In: Seminários em Administração*, 11., São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD 2008. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/semead/resultado/an\\_resumo.asp?cod\\_trabalho=863](http://www.ead.fea.usp.br/semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=863)>. Acesso em: 27 ago. 2008.

FRAZIER, Gary L.; ANTIA, Kersi D. **Exchange Relationship and Interfirm Power in Channel of Distribution**. *Journal of the Academy of Marketing Science*. v 23. p 321-326. 1995.

GERSTNER, Eitan; HESS, James D. **Pull promotions and channel coordination**. *Marketing Science*. v 14. 1995.

GOODE, W.J.; HATT, P. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1975. p. 236-268.

HOOLEY, Graham J. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001. 423 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Brasil em síntese**. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/brasil\\_em\\_sintese/tabelas/territorios.htm](http://www.ibge.gov.br/brasil_em_sintese/tabelas/territorios.htm)>. Acesso em: 20 set. 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa anual do comércio 2006**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pac/2006/default.shtm>>. Acesso em: 20/set. 2008.

KANTER, Rosabeth Moss. **Collaborative Advantage: the art of alliances**. *Havard Business Review*, v 72. jul-ago 1994. p. 96.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. p. 750.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Canais de distribuição e gerenciamento da logística. *In*: KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. cap. 12. p 305-334.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 764 p.

LABAN NETO, Silvio Abrahão. **Relacionamentos no canal de Distribuição de Alimentos no Brasil**: uma investigação exploratória. 2004. 176 f. Tese de doutorado. Escola de Administração de empresas de São Paulo. São Paulo. 2004.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006. 528p.

LOPES, Frederico Fonseca; *et al.* Estratégias de rede de empresas: o associativismo no pequeno varejo alimentar. *In*: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 7., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/>>. Acesso em 27 ago. 2008.

LUCAS Jr., George H.; GRESHAM, Larry G. **Power, Conflict, Control, and the Application of Contingency Theory in Marketing Channels**. Journal of the Academy of marketing Science. v 13. 25p. 1985.

MINADEO, Roberto. Alianças no varejo: análise estratégica do caso da criação da rede Smart pelo grupo Martins. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008. CD-ROM.

MOTTA, Rodrigo Guimarães.; SILVA, Antonio Vitorino da. Aumento da competição no varejo e seu impacto na indústria. *In*: **Revistas Gerenciais**, v 5, n. 2, 2006. 8 p. Disponível em: <<http://www.uninove.br/ojs/index.php/gerenciais/article/viewfile/135/135>>. Acesso em: 05 out. 2008.

MOHR, Jakki; NEVIN, John R. **Communication strategies in marketing channels**: a theoretical perspective. Journal of marketing. out 1990. vol 54. p. 36-51, 1990.

MOTTA, Rodrigo Guimarães.; MACHLINE, Claude.; SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. O trade marketing na indústria nacional de bens de consumo não-duráveis como resposta as transformações ocorridas no varejo alimentício. *In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO*, 11., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2008. CD-ROM.

NEVES, M. F. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos.** 1999. 187 f. Tese de doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 1999.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing:** relacionamentos, qualidade e valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999. 468 p.

OLIVEIRA, Aline Lourenço de.; MACHADO, Rosa Teresa Moreira. Centrais de compra: um novo agente no canal de marketing. *In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO*, 11., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2008. Disponível em:  
<[http://www.ead.fea.usp.br/semead/resultado/an\\_resumo.asp?cod\\_trabalho=764](http://www.ead.fea.usp.br/semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=764)>. Acesso em: 27 ago. 2008.

PEDELHES, Fabiana D. B.; MOSER, Giancarlo. **Excelência do Serviço no Canal de Distribuição.** Revista de divulgação técnico científica do ICPG. v 2 n. 7 – out/dez 2004.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **The Core Competences of the Corporation.** Harvard Business Review. mai-Jun, 1990. p. 79-91.

RAO, Vithala R.; McLAUGHLIN, Edward W. **Modeling the decision to Add New Products by Channel Intermediaries.** Journal of marketing. jan 1989. p 80-88. 1989.

ROBINSON, Terry; CLARKE HILL, Colin M. **International alliances in European retailing.** International Review of Retail, Distribution & Consumer Research. abr 1995. v 5. 1995.

RODRIGUES, Jorgelina Beltrán; *et al.* Determinantes da Intensidade de distribuição: muito além da categoria de produto. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO.* 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. CD-ROM.

ROSENBLOOM, Bert. **Canais de marketing**: uma visão gerencial. 1. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008. 557p.

SEMENIK, Richard J.; BAMOSSY, Gary J. **Princípios de marketing**: uma perspectiva global. São Paulo: Makron Books, 1995. 867 p.

STIGLER, George E. **The division of labor is limited by the extent of the market**. Journal of Political Economy, p.185-193, jun 1951.

SUPER HIPER DE REDES E ASSOCIAÇÕES DE NEGÓCIOS. **Ranking ABRAS** Disponível em: <<http://www.abras.com.br/comites/redes-de-negocios/ranking-das-redes>>. Acesso em: 28 set. 2008.

SUPERMERCADO MODERNO. **38º Relatório anual 2009 – ranking do auto serviço**. São Paulo: V. 40, n. 4, abr. 2009. 127 p.

URDAN, F. Torres; URDAN, A. Torres. **Gestão do composto de marketing**. São Paulo: Atlas, 2006. 340p.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003. 96p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

- 1) Caracterize sua empresa
  - Nacional, multinacional;
  - Segmento;
  - Atuação regional ou nacional
  - Faturamento
  - Possui produtos líderes de mercado
  
- 2) Quais os formatos atacadistas que utiliza como canal de marketing ou distribuição?
  
- 3) Quais os fatores que motivaram e quais os critérios utilizados para a adoção do atacado e do distribuidor exclusivo?
  
- 4) Como se dá a prática comercial entre fabricante – distribuidor exclusivo – varejista:
  - Quanto a informação – flui de forma positiva, é compartilhada, há um sistema comum, o canal viabiliza informações de mercado, é um bom condutor de informações indústria varejista e varejista indústria
  - Quanto à negociação – relação de perde-ganha, ganha-ganha, foco em preço, foco em volume, objetivos são discutidos e alinhados, tem recompensa, exerce poder, como percebe o fator controle.
  - Quanto ao investimento – é realizado no distribuidor e no varejo. De que forma o distribuidor repassa os investimentos
  - Promoção e comunicação – realiza campanhas e concursos com equipe de vendas, treinamentos, como se dá o controle
  - Produto – mix trabalhado, desenvolve marcas e produtos, gerencia estoques

- Suporte ao cliente – o distribuidor tem equipe de merchandising, dá treinamento para o varejo, realiza trocas de produtos impróprios para consumo, fragmenta volumes, disponibiliza estoques, faz concessão de crédito, entregas são ágeis.
  - Atuação – é regionalizada ou não, foco no serviço ao cliente.
- 5) Como você percebe as práticas comerciais de outros modelos atacadistas com fornecedores e clientes?
- 6) Como é o relacionamento entre fabricante – distribuidor exclusivo?
- Papéis são claros
  - Metas são discutidas ou impostas
  - Como é a comunicação entre as partes
  - É discutido onde e como aplicar recursos para investimentos
  - Observa-se o exercício do poder pela indústria ou pelo distribuidor (recompensa, coercitivo, legítimo)
- 7) E de outros modelos atacadistas?
- 8) Como o distribuidor exclusivo contribui para o desenvolvimento:
- Do produto – introdução de novos produtos, exposição e merchandising, trocas, produtos específicos
  - Do preço – margem de lucro, preços promocionais, gerenciamento de preços na cadeia
  - Promoção e comunicação – propaganda cooperada, concessões promocionais, exposição de produtos, layoutlização de lojas
- 9) E os outros modelos atacadistas?
- 10) Na sua opinião o formato distribuidor, dentre os diversos modelos atacadistas, reúnem melhores condições e estão mais preparados e alinhados às necessidades da indústria e clientes quanto à prestação de serviços? Por quê?