

Doação: PPGA  
25.10.96

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**  
**PRÁTICAS DE MARKETING NO ATACADO**  
**DISTRIBUIDOR DE BENS DE CONSUMO NÃO DURÁVEL**



**ALUNO: PAULO GILMAR GOELZER**  
**PROF. ORIENTADOR: FERNANDO BINS LUCE**  
**DEZEMBRO DE 1994**

## **AGRADECIMENTO**

Várias pessoas auxiliaram durante este projeto. Agradeço em especial ao Prof. Fernando Bins Luce que se esforçou para que este trabalho tivesse uma estrutura e que as idéias nele contidas fossem apresentadas clara e coerentemente. Sou inteiramente responsável por quaisquer deficiências.

Agradeço, também, a José Roberto Brum de Luna, Presidente da Polinco & Polibrás Distribuidora, à ABAD, Associação Brasileira de Atacadistas, e aos executivos de empresas atacadistas distribuidoras que dispuseram de seu tempo para entrevistas e apoiaram esta iniciativa. Gostaria de agradecer a IGA (Independent Grocery Alliance) que se prontificou para responder várias dúvidas e auxiliou no arranjo da entrevistas. Ao Prof. Louis Stern, da Northwestern University, que, com suas aulas brilhantes, seguramente influenciou o resultado deste documento.

Finalmente, este projeto seria muito mais difícil sem o apoio e a inspiração de minha esposa Nancy e filha Sara.

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>I.1. INTRODUÇÃO</b>	<b>06</b>
<b>I.2. JUSTIFICATIVA</b>	<b>07</b>
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>II. REVISÃO DE LITERATURA</b>	
<b>II.1. Porque Surgem Intermediários</b>	<b>09</b>
<b>II.2. Canal de Distribuição</b>	<b>15</b>
<b>II.3. Funções e Fluxos no Canal</b>	<b>19</b>
<b>II.4. Considerações na Escolha do Canal</b>	<b>21</b>
<b>II.5. Participantes no Canal de Marketing</b>	<b>25</b>
<b>II.5.1. Produtores</b>	<b>25</b>
<b>II.5.2. Representantes</b>	<b>29</b>
<b>II.5.3. Atacadista</b>	<b>31</b>
<b>II.5.4. Varejo</b>	<b>37</b>
<b>5.4.1. Loja Varejista</b>	<b>37</b>
<b>5.4.1.a. Loja de Departamento</b>	<b>38</b>
<b>5.4.1.b. Loja de Desconto</b>	<b>39</b>
<b>5.4.1.c. Loja Especializada</b>	<b>39</b>
<b>5.4.1.d. Supermercado</b>	<b>40</b>
<b>5.4.1.e. Hipermercado</b>	<b>41</b>

5.4.1.f. Loja de Conveniência	41
5.4.1.g. Loja Tradional e Loja de Sortimento Limitado	43
5.4.2. Varejistas sem loja	45
II.6. Agentes Facilitadores	45
II.7. Sistemas de Marketing	46
II.7.1. O canal Tradicional	46
II.7.2. Sistemas Administrados	48
II.7.3. Sistemas Corporativos	50
II.7.4. Sistemas Contratuais	52
7.4.1. Rede Voluntária Atacadista	53
7.4.2. Cooperativo Varejista	55
7.4.3. Sistemas de Franchising	56
II.8. O Atacadista Distribuidor no Canal de Marketnig	63
II.8.1. Marketing e o Atacadista Distribuidor	60
8.1.a. Funções mercadológicas desempenhadas em benefício do produtor	63
8.1.a.1. Cobertura de Mercado	63
8.1.a.2. Contato de Vendas	63
8.1.a.3. Manter Estoque	63
8.1.a.4. Porcessar Pedido	64
8.1.a.5. Prover Informações de Mercado	64
8.1.a.6. Suporte ao Cliente	64

8.1.b. Funções mercadológicas desempenhadas em benefício dos Varejistas	65
8.1.b.1. Assegurar Disponibilidade do Produto	65
8.1.b.2. Serviços aos Clientes	65
8.1.b.3. Assistência Creditícia e Financeira	65
8.1.b.4. Sortimento de Produto	66
8.1.b.5. Venda em Pequenas Quantidades	66
8.1.b.6. Assessoria e Suporte Técnico	66
<b>CAPÍTULO III: MÉTODO</b>	<b>69</b>
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS</b>	<b>71</b>
<b>CAPÍTULO V: FUTUROS ESTUDOS</b>	<b>83</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>84</b>
<b>ANEXO 1 (Questionário)</b>	<b>90</b>

## INTRODUÇÃO

Este trabalho aborda o tema Canais de Marketing e seu foco está dirigido ao canal atacadista de marketing. O canal atacadista de marketing é o canal de que o distribuidor atacadista participa. Neste sentido, o objetivo deste trabalho será identificar práticas de marketing desempenhadas pelo atacadista distribuidor. Assim, o trabalho está dividido nos seguintes capítulos: Capítulo I, Introdução e Justificativa. Capítulo II, Revisão de Literatura. Capítulo III, Método. Capítulo IV, Resultados. Capítulo V, Futuros Estudos.

A Revisão de Literatura, Capítulo II, está subdividida nas partes a seguir: Origem e Racionalidade dos Intermediários, Canais de Marketing, Funções e Fluxos Desenvolvidos no Canal, Considerações na Escolha do Canal, Participantes, O Canal Atacadista, Sistemas de Marketing e Funções Mercadológicas no Atacado Distribuidor.

No capítulo III, Método, aborda-se a forma pela qual foi conduzido este estudo. Após o capítulo sobre o Método, apresentar-se-ão os resultados desta pesquisa e, nos últimos capítulos, as limitações deste estudo e as sugestões sobre futuros estudos com o mesmo tema.

## JUSTIFICATIVA

O intermediário, que é um membro do canal de marketing, reduz o número de trocas no mercado. Isto significa que, se cada produtor montasse seu próprio sistema de distribuição, o número de trocas aumentaria significativamente. Conseqüentemente, alguns sistemas de distribuição são mais econômicos devido aos intermediários, contrariando o senso comum de que o intermediário normalmente acrescenta custo e não valor ao processo distributivo.

O atacadista distribuidor é um dos intermediários que pode oferecer grande eficiência e eficácia ao processo mercadológico. Não somente pelo fato de reduzir o número de trocas, mas por especializar-se em certas atividades e mercados. O atacado distribuidor também pode tornar o produto apropriado disponível no lugar e no tempo adequados.

No Brasil, o setor atacadista distribuidor é responsável pela distribuição de 50% de todos os bens de consumo não duráveis.<sup>1</sup> O setor atacadista consegue atingir esta participação pelo fato de atender a 525.000 pontos de venda<sup>2</sup>, muitos localizados nas periferias e interior do país. O setor atacadista igualmente ocupa importante posição na economia nacional em termos de geração de empregos. Do ponto de vista histórico, percebe-se uma constante presença deste agente no processo distributivo.

---

<sup>1</sup> ABAD, Associação Brasileira de Atacadistas. Dados consolidados do Setor.

<sup>2</sup>Ibid.

Em certos períodos, o setor atacadista foi responsável pela quase totalidade da distribuição dos produtos de consumo. Vale destacar que nos países desenvolvidos, como por exemplo os E.U.A, o setor ocupa uma significativa participação, mostrando que o processo de modernização de uma economia não exclui o intermediário atacadista. Também, a exemplo dos E.U.A., onde as dimensões territoriais são similares às do Brasil, percebe-se o setor em crescimento.

Apesar da importância econômica do atacado distribuidor, pouca atenção tem sido dirigida ao mesmo. Do ponto de vista acadêmico, desconhecem-se ou são poucos os trabalhos que abordam suas especificidades mercadológicas. Igualmente, são poucas as obras que podem oferecer ferramentas úteis ao setor. Neste sentido, o presente trabalho pretende explorar suas práticas mercadológicas, de modo que futuros estudos possam ser conduzidos visando a quantificar e avaliar o uso das técnicas mercadológicas aqui identificadas.

## II REVISÃO DE LITERATURA

A Revisão de Literatura tem como objetivo rever o que foi escrito sobre o tema. Neste capítulo, são abordados temas referentes à racionalidade do atacado, suas funções e sobre o canal de marketing. As práticas mercadológicas do atacado vão estar diretamente relacionadas com o tipo de canal onde o mesmo se encontra. Assim, atacadistas distribuidores que fazem parte de um sistema voluntário ou de franchising, por exemplo, terão distintas características no seu marketing. Neste capítulo, aborda-se, também o varejo e suas diferentes formas. Isto se deve ao fato de os atacadistas serem os fornecedores destes diferentes tipos de varejo e, por isso, terem serviços específicos para cada tipo de varejista.

Por último, a Revisão da Literatura aborda o tema marketing no atacado distribuidor. Esta abordagem vai servir como base para classificar as práticas mercadológicas encontradas no setor.

### 1. Porque Surgem Intermediários.

Se existe a alternativa da venda direta, qual a razão dos intermediários surgirem e se desenvolverem?

Intermediários surgem, porque:

- a) podem aumentar a eficiência do processo.
- b) ajustam a quantidade e variedade produzida com a quantidade e variedade consumida.
- c) fazem as transações se tornarem rotina.
- d) facilitam o processo de pesquisa<sup>3</sup>

Análise dos quatro pontos acima.

a) **Intermediários aumentam a eficiência do processo de troca.** Para explicar melhor, uma rápida revisão histórica. No princípio do desenvolvimento econômico, a troca ocorria com o excedente produzido por cada agente. Com o objetivo de aumentar sua eficiência, os agentes passaram a se especializar, ou seja, produzir um determinado bem. Entretanto, o artesão especializado na produção de botas, por exemplo, necessitava de outros produtos. Assim, trocava suas botas com o produtor de tecido ou se necessário com o produtor de facas. O local onde ocorriam as trocas entre os diversos produtores foi chamado "posto de trocas". Com as trocas centralizadas estava formada a base para o surgimento de um agente que poderia reduzir a discrepância entre quantidade, variedade (tipo) e momento da troca de mercadorias.

---

<sup>3</sup>Adaptado de: Alderson, Vroe "Factors governing the development of marketing channels". Marketing Channels for Manufactured Products. Richard D. Irwin, 1954

As ilustrações n<sup>o</sup>s 1 e 2 mostram um mercado descentralizado e um mercado com um posto de troca (centralizado). Pelo número de contatos, pode-se perceber que o esforço para promover as trocas no mercado descentralizado é muito maior.

Ilustração n<sup>o</sup> 1

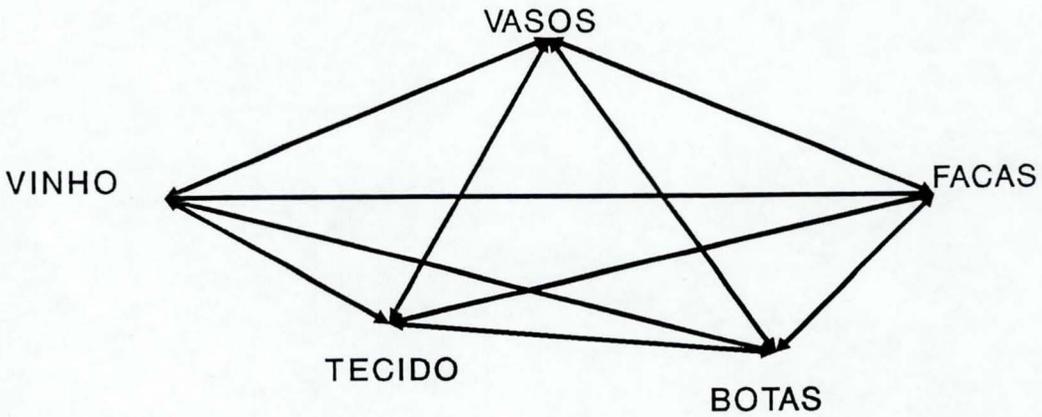
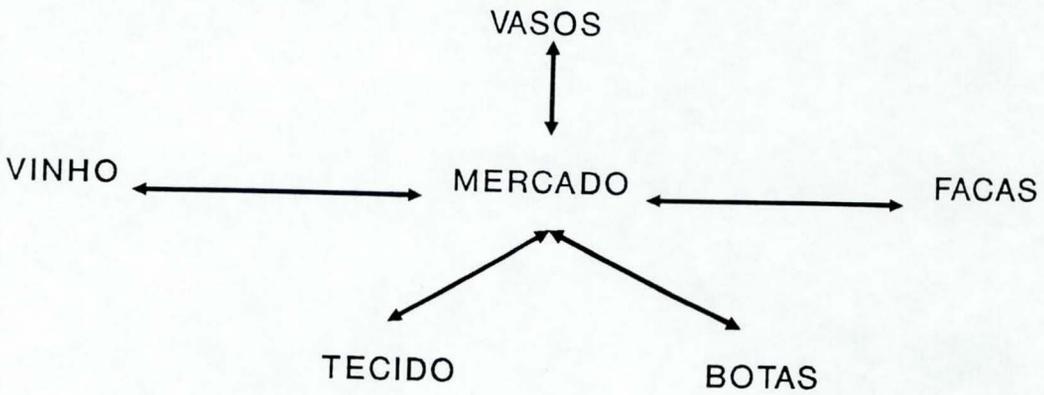
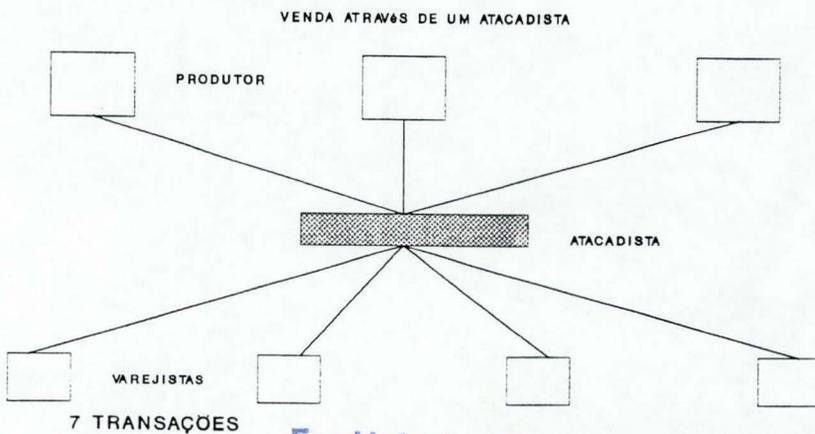
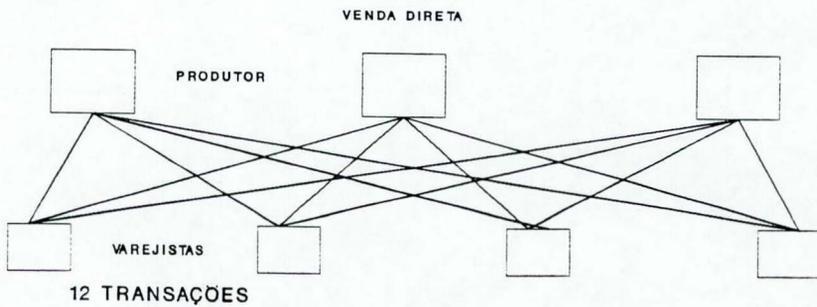


Ilustração nº 2



Com o incremento da especialização, novos produtores surgiram, assim como um agente chamado intermediário. A ilustração nº 3 demonstra a eficiência que os intermediários acrescentam ao processo, reduzindo o número de trocas.

Ilustração nº 3



**b) Intermediários ajustam a quantidade e variedade produzida com a quantidade e variedade consumida.** Produtores geralmente produzem em grande quantidade e numa variedade limitada; compradores, ao contrário, necessitam de uma grande variedade e quantidade limitada. Assim, os intermediários combinam na sua oferta o lote, a variedade e o momento adequado. Com estes serviços, podem satisfazer as necessidades de compra.

**c) Os intermediários fazem as transações se tornarem rotina.** Toda transação envolve um processo onde o comprador e o vendedor procuram acordar sobre preço, prazo, tempo de processamento do pedido, avaliação do crédito etc. Todos estes processos podem ser otimizados na medida em que se tornam rotina. Para agentes especializados no processo de compra e venda, todos os procedimentos se tornam repetitivos e usuais, possibilitando maior eficiência.

**d) Intermediários facilitam o processo de pesquisa.** Quando produtos são classificados, reagrupados e expostos de acordo com as necessidades da demanda, o grau de incerteza da compra é reduzido. Isto ocorre, porque boa parte das informações necessárias para comparar e contrastar produtos e marcas estão disponíveis. Os produtores, por outro lado, também podem se beneficiar coletando, ao mesmo tempo, informações sobre consumidores e produtos concorrentes.

## II.2. Canal de Distribuição.

### Canal de Marketing ou Canal de Distribuição?

O simples ato de pegar o produto na estante de um varejo é possível, graças a uma rede de agentes econômicos que atuou no processo. O que para um leigo seja talvez apenas um "conjunto de atravessadores", pode ser a parte fundamental na viabilização de um produto. Vejamos as seguintes definições como auxílio na compreensão do tema.

**Canal de marketing é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de fazer um produto ou serviço disponível para uso ou consumo.<sup>4</sup>**

**Canal de distribuição pode ser definido como um conjunto de unidades organizacionais, internas ou externas ao produtor, que desempenham as funções envolvidas na comercialização do produto.<sup>5</sup>**

Nas definições acima, está implícita a idéia de distribuição física, onde os produtos são movidos fisicamente para que estejam disponíveis ao consumo nos mais diversos pontos de venda. Entretanto, o canal de marketing transcende a distribuição física, fazendo mais do que apenas suprir bens e serviços na quantidade e local certos.

---

<sup>4</sup> Stern, Louis W et alii. Marketing Channels. Prentice Hall. 1988

<sup>5</sup> Lambert, Douglas M. The Distribution Channels Decision. Ontario, The Society of Management Accountants of Canada. 1978

Atualmente, o canal desempenha um enorme papel na venda do produto, através de uma série de atividades que estimulam a demanda. O canal também pode influenciar a oferta, sugerindo produtos, auxiliando em ações competitivas etc. Enfim, canal de distribuição e canal de marketing não são sinônimos. O termo canal de marketing implica reconhecimento de atividades chave desempenhadas pelo contato com o consumidor. "Atualmente os canais influenciam a oferta e a demanda bem como faz o marketing. Não são apenas fornecedores de produtos; eles colaboram na geração da sua demanda. Por isso, canais devem ser vistos como canais de marketing e não como canais de distribuição."<sup>6</sup> Evidentemente, não adianta só trocar o nome. O que deve ser incorporado é que o canal de marketing atua num espectro mais amplo do que o normalmente percebido. Este reconhecimento seguramente pode mudar o relacionamento entre organizações.

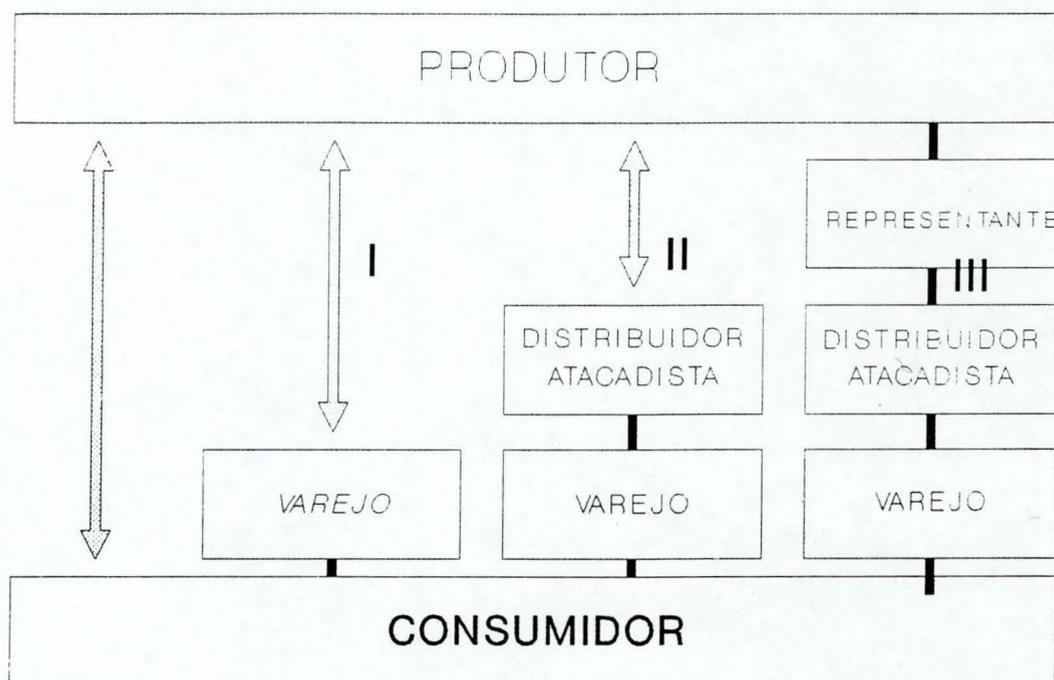
A ilustração nº 4 mostra as clássicas alternativas de canal, onde produtor e consumidor serão sempre partes presentes. O número de intermediários determina o número de níveis. Pode-se, também, dizer que um canal com vários intermediários é um canal longo.

1- **Nível Zero ou Marketing Direto.** É o tipo de canal onde o produtor vende diretamente ao consumidor. A venda direta pode ser porta a porta (E.g. Pierre Alexander e Avon), reembolso postal (Posthaus), reunião social (Tupperware), feira ou loja do fabricante.

---

<sup>6</sup>Lusch, Robert F. "Erase distribution channel from your vocabulary and add marketing channels." *Marketing News* (July 27, 1979)

Ilustração nº 4



2- Um nível (I) significa que possui um intermediário, geralmente varejista.

3- Dois níveis (II) canal onde normalmente se encontra o atacado e o varejo ou representante comercial e varejo.

4- Três níveis (III) canal onde provavelmente se encontrarão o representante, o atacado e o varejo. Evidentemente que o número de níveis não está limitado a três; os canais podem ser mais longos.

Qualquer alternativa que o produto percorre, desde o produtor até o consumidor, é chamada de canal, mesmo quando não existem intermediários. Canal é o caminho que o produto utiliza para atingir o mercado de consumo. Embora o termo canal de marketing freqüentemente se refira aos membros do canal que são usados (varejistas, atacadistas, representantes etc.), a venda direta do produtor ao consumidor final também é um canal.<sup>7</sup>

Múltiplos canais ocorrem quando o fabricante utiliza mais de um canal para o mesmo produto. Isto pode acontecer porque: cada canal atinge a diferentes segmentos de mercado; o intermediário utilizado não está fazendo um bom trabalho; ou devido à pressão de algum participante.

---

<sup>7</sup>Hardy, Keneth G. e Margrath, Allan J. Marketing Channel Management Scott, Foresman and Company, Illinois 1988.

### II.3. Funções e Fluxos no Canal

Para que um produto chegue até as mãos do consumidor, são desempenhadas uma série de funções ou fluxos. Podemos citar nove funções-chave, as quais estarão sempre presentes no canal. Para que a "troca" se realize, alguém no canal terá que se responsabilizar por estas funções. Suponhamos que uma empresa resolva vender diretamente ao consumidor, neste caso ela teria que assumir todas as funções desempenhadas pelos distribuidores e varejistas, ou dividí-las com os consumidores. É importante lembrar que se pode eliminar um participante do canal, mas não se pode eliminar as funções por ele exercidas. Sempre que eliminarmos um membro do canal inevitavelmente alguém na posição à frente (cliente ou consumidor) ou atrás (fornecedor) terá que assumir suas funções. O conjunto destas funções ou fluxos está descrito abaixo.

**Promoção:** desenvolvimento e disseminação de comunicação persuasiva, buscando atrair consumidores na direção da oferta.

**Negociação:** tentativa de atingir um acordo final em preço, prazo e outros termos da oferta, para que a transferência da titularidade se possa realizar.

**Informação:** coleta, armazenamento e disseminação de dados sobre consumidores, concorrentes, clientes, outros atores e forças que agem no mercado.

**Pedido:** levar a comunicação da intenção de comprar através do canal até a

empresa produtora.

**Financiamento:** aquisição de fundos necessários para financiar a manutenção dos estoques a qualquer nível.

**Assumir Risco:** assumir o risco ligado à atividade empresarial exercida pelo canal.

**Posse Física:** sucessiva armazenagem e movimentação de produtos desde a matéria-prima até o consumidor final.

**Pagamento:** os compradores pagam suas contas aos vendedores através de bancos e outras instituições financeiras.

**Titularidade:** real transferência do direito de propriedade de uma instituição para outra.<sup>8</sup>

Dentro do canal podem existir agentes que se especializam em uma ou outra função, não sendo necessário que todos os membros participem em todas funções. Certas instituições podem se especializar no financiamento e pagamento, outros, como o caso de alguns distribuidores, se especializam na transferência da titularidade e posse.

---

<sup>8</sup> Kotler, Philip. *Marketing Management*. New Jersey, Prentice Hall, 1991.

#### II.4. Considerações na escolha do canal

Vários fatores devem ser considerados na escolha do canal apropriado. Esta decisão envolve um conjunto de razões, entre elas o tipo de distribuição, o grau de controle desejado, os serviços oferecidos, as características do produto, fatores ambientais, características do mercado, estratégia da empresa e os intermediários. Embora a ação dos fatores abaixo seja conjunta, passaremos a descrever um a um.

1- **Tipo de distribuição:** Basicamente, existem três tipos de distribuição para um determinado produto: a) **Intensiva**- em que o produto é colocado à disposição de todos os intermediários interessados. Impende que o produto esteja no maior número de pontos de venda possíveis. Neste grupo, estão os produtos onde o principal fator na decisão de compra é a disponibilidade, ou seja, compra-se em função da conveniência. Exemplo: isqueiro, pilhas.

b) **Seletiva** - forma de distribuição que geralmente limita o número de intermediários, o que não significa exclusividade. Pode-se dizer que o tipo e o número de intermediários são restritos, ou que somente se coloca o produto naqueles intermediários que possuem as características desejadas. Produtores que procuram um varejista ou atacadista que assegure uma venda apropriada de seus produtos buscam uma distribuição seletiva. Entende-se por distribuição apropriada aspectos ligados a: suporte técnico, apresentação da loja, nível de serviços, localização,

reputação ou qualquer característica que venha a compor o produto que o consumidor espera. Produtos como aparelhos de som, confecções (grifes) freqüentemente utilizam este tipo de distribuição.

c) Exclusiva - tipo de distribuição que geralmente ocorre de forma contratual onde o produtor e os intermediários se comprometem em certos pontos. Empresas costumam adotar este tipo de distribuição, porque necessitam de venda ou assistência mais especializada, exposição apropriada, ou outras exigências que garantam a diferenciação de seu produto. Neste tipo de distribuição, os aspectos ligados à conveniência não são os principais determinantes na decisão de compra. Exemplo: automóveis e os franchisings como Boticário, Benetton.

2- **Controle:** O quanto uma empresa quer ou precisa coordenar e regular as funções e fluxos desenvolvidas no canal. O grau de controle e informações que se quer ter sobre os produtos, sua promoção, preços, distribuição, concorrentes e consumidores.

3- **Serviços:** Podem determinar tanto o canal quanto a forma de estrutura dentro do canal. Principais serviços prestados pelo canal: convênencia geográfica, tamanho do lote, prazo de entrega, variedade de produto e "assistência".

3.a) **Conveniência Geográfica:** Na medida em que o deslocamento é menor, o tempo necessário para adquirir um bem é igualmente reduzido. Esta economia e facilidade aumentam a possibilidade de troca.

3.b) **Tamanho do Lote:** A necessidade de compra é determinada por razões que são inerentes ao comprador. Esta necessidade pode significar, às vezes, reduzir o

capital em estoque, reduzir os custos de manutenção, espaço e risco.

3.c) **Prazo de Entrega:** Geralmente definido como período entre o pedido e o recebimento do mesmo. Satisfazer esta necessidade implica reduzir o estoque, reduzir o espaço físico e permite reação de compras em função da demanda.

3.d) **Variedade de Produto:** Quanto maior a variedade de produto maior o esforço do canal. Satisfazer esta necessidade implica reduzir o número de contatos, de forma que em um só contato se realize a necessidade de compra.

3.e) **Assistência:** Para que determinado produto seja consumido, o canal pode oferecer serviços ou assistência necessária. Esta assistência, por exemplo, pode incluir o local para estacionamento ou linha telefônica para pedidos de urgência ou compra a crédito.

4- **Características do Produto:** São vários os atributos que podem determinar o tipo de canal. E.g.: Valor unitário, peso, volume, equipamento necessário para movimentar ou armazenar, grau de deteriorização (percebibilidade), sazonalidade e a técnica. Estas características podem ter contribuição decisiva na escolha do canal apropriado.

5- **Fatores Ambientais:** Estes fatores podem ser demográficos, econômicos, tecnológicos, culturais etc. Canais tendem ser mais mais longos (maior número de intermediários), quando a produção está concentrada e a população/mercados estão dispersos.<sup>9</sup> Fatores tecnológicos, como sistemas de comunicação ou máquinas de

---

<sup>9</sup>Stern, Louis. Marketing Channels

New Jersey, Prentice Hall. 1988

vender, também podem alterar a escolha e a estrutura do canal.

**6- Características do Mercado:** A decisão sobre o canal também dependerá de qual segmento de mercado que se procura atingir. Qual a concentração do mercado, quais os hábitos de compra, qual o seu tamanho e como vem crescendo. Enfim, uma série de características poderão influir e compor um grau de aceitação que determinará o esforço de venda necessário.

**7- Estratégia da Empresa:** Toda empresa possui seus objetivos a longo prazo e o caminho escolhido para atingir estes objetivos pode determinar a escolha do canal. Este caminho pode significar inter-relacionamento com outros negócios, ações competitivas ou apenas uma melhora no grau de lucratividade.

**8- Intermediários:** Os tipos de intermediários encontrados em cada canal, sua estrutura, eficiência, cobertura de mercado, poder de venda, imagem etc. Existe uma série de características do próprio intermediário que podem ser determinantes na escolha do canal.

## **II.5. Participantes no Canal de Marketing.**

Podemos enquadrar os participantes no canal nos quatro grandes grupos a seguir: 1- produtor; 2-intermediários; 3-consumidor, e 4-agentes facilitadores. No primeiro grupo está toda indústria de transformação, produtos agrícolas, extração mineral etc. No grupo dos intermediários, encontramos três grandes sub-grupos os representantes, os distribuidores atacadistas e os varejistas. O terceiro grupo são os consumidores, tidos como membros, porque podem assumir algumas das funções vistas anteriormente, sub-divididos no consumidor individual e o consumidor organizacional. E, por fim, os agentes facilitadores que normalmente não desenvolvem funções ligadas à negociação; entretanto, participam no canal, dando assistência aos membros envolvidos no processo de compra, venda e transferência. Cada um destes grupos será analisado a seguir.

### **II.b.5.1. Produtores**

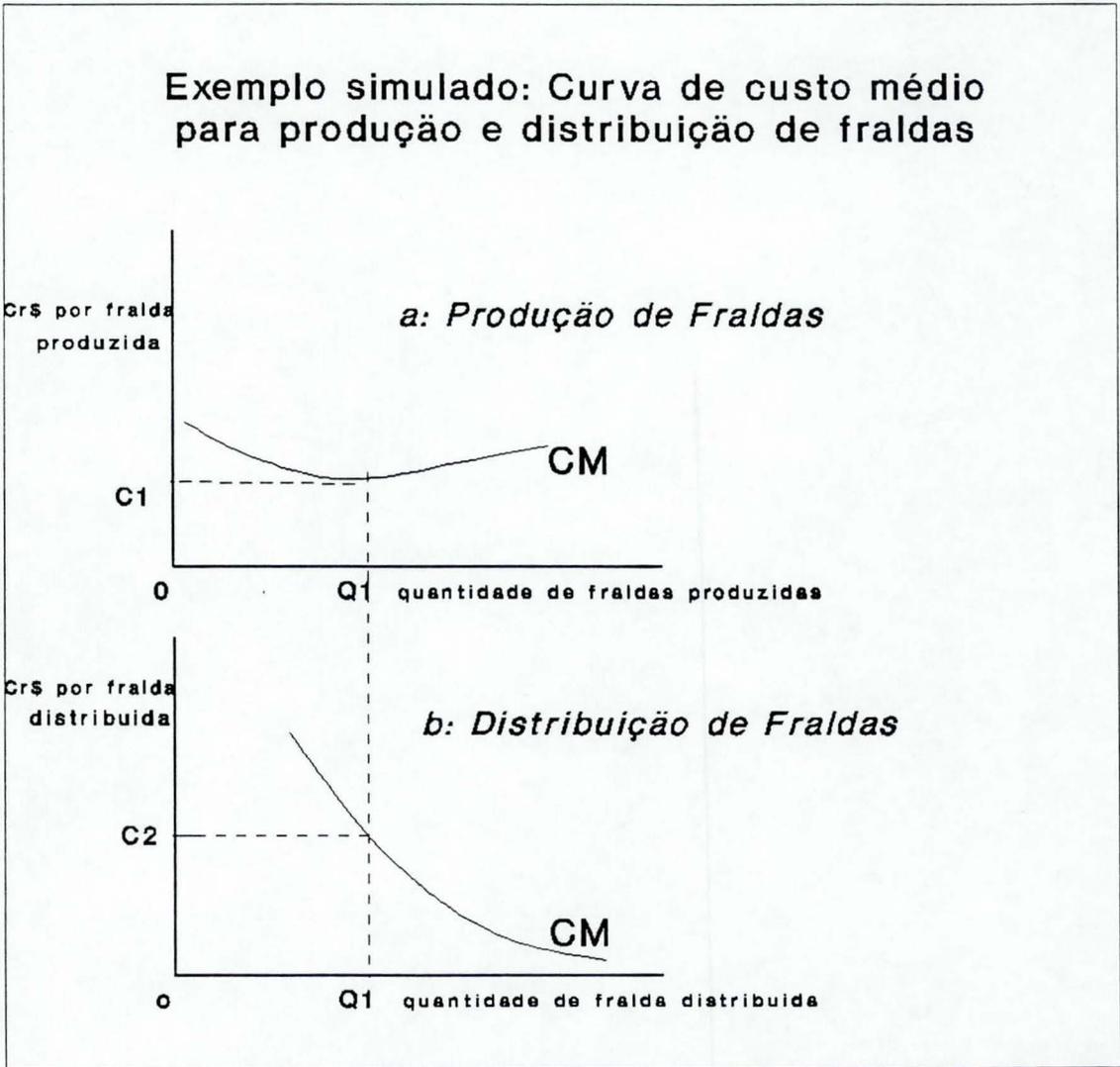
Entende-se por produtor todo agente econômico que cultiva, extrai ou fabrica produtos. Estes produtores precisam fazer com que seus produtos e serviços estejam disponíveis no mercado. A maioria destes produtores, todavia não se encontra numa situação propícia para distribuir seus produtos diretamente para os consumidores. Podem, por exemplo, estar localizados distantes da demanda e, conseqüentemente,

ter altos custos para processar pequenas ordens. As razões que geralmente interferem para que os produtores não possuam uma distribuição efetiva, estão ligadas à "economia de escala" e "know-how" (habilidade, experiência).

Vejamos o caso de um determinado fabricante de fraldas.

Uma empresa "x", tradicional fabricante de fraldas, vende mensalmente uma quantidade "Q1" (ver ilustração nº 5), e incorre num custo "C1" por pacote, devido a quantidade que produz. O custo "C1" ocorre porque a empresa atinge o seu ponto ótimo de produção, ou seja, devido à determinada utilização da capacidade de produção e economia de escala. O ponto ótimo significa menor custo de produção por unidade. Entretanto, o custo "C2" não é o menor custo para distribuição do mesmo produto (veja gráfico b). Se a empresa decidir distribuir seu produto, o fator distribuição vai elevar o custo final do produto. Para uma empresa operar com custo de distribuição menor do que "C2" por unidade, a quantidade de fraldas é muito maior. Caso utilize outro canal, para operacionalizar sua distribuição, este mesmo custo não acontece. Por exemplo, o intermediário distribuidor consegue operar com custos operacionais mais baixos, porque a quantidade de produto distribuída é maior, pois não distribui só fraldas, assim o custo de processar vários pequenos pedidos de fraldas, estocar, armazenar, prover transporte etc, é rateada entre a variedade de produtos que distribui. Isto sugere que alguns fabricantes podem operar com custos de distribuição mais baixos, se utilizarem outras alternativas de distribuição.

## Ilustração nº 5



Suponhamos que certo fabricante possua um volume de produtos que permita uma operação com baixos custos de distribuição. Ainda assim, outros fatores

relacionados com o "know how", tecnologia e experiência podem influenciar de tal maneira, que inibam os ganhos com o volume distribuído.

Produtores, numa primeira etapa, devem escolher o segmento que querem atingir e, após, o canal que assegure a viabilização dos seus objetivos.

### **Intermediários**

No capítulo anterior, comentamos a origem e função dos intermediários no processo de distribuição. A seguir, analisar-se-ão os agentes independentes que assistem a produtores e consumidores no desenvolvimento dos fluxos de comercialização. Os três grandes grupos de intermediários são: representantes, distribuidores atacadistas e varejo.

Apresentaremos o atacadista e representante em dois grupos, embora existam outras abordagens que consideram o representante e atacadista como a mesma atividade. O censo sobre o comércio atacadista promovido pelo Departamento Americano de Comércio enquadra todas as vendas feitas pelos representantes e outros agentes comerciais como uma venda por atacado. Isto ocorre, porque neste caso a definição de atacado é ampla como a que segue: **Atacadistas consistem em estabelecimentos que estão engajados na venda de produtos para revenda ou uso industrial em varejos, fábricas, instituições, governo, profissionais liberais e outros atacadistas. Igualmente inclui as firmas que agem como agente comprador ou**

vendedor para tais empresas.<sup>10</sup> Ou seja não se distingue o atacado do representante.

Este trabalho, como veremos, não adota esta definição.

### II.5.2. Representantes

Antes de apresentar o representante como membro do canal, é importante que se diferencie do atacadista, uma vez que ambos fazem a venda por atacado.

**Representantes:** são comerciantes que têm o direito sobre os produtos e exercem atividades necessárias para movimentá-los através do canal.

**Atacadistas:** são comerciantes que têm o direito e a posse e exercem atividades necessárias para movimentá-lo através do canal.<sup>11</sup>

Estas definições indicam que a diferença está na posse do produto. Os representantes raramente têm a posse, significando um risco menor. Não existe a necessidade de estocar, armazenar, manusear, transportar produtos e conceder crédito. As implicações da "posse" explicam as diferenças entre estes dois intermediários. Entretanto, representantes podem possuir depósito para estocagem de produtos, caracterizando uma atividade muito próxima à do atacadista.

Os "representantes" podem ser divididos em dois grupos; o agente independente e a representação do fabricante - ambos basicamente envolvidos nas

---

<sup>10</sup> Danenburg, William P. et alli. Introduction to Wholesale Distribution. Prentice Hall, 1978.

<sup>11</sup> Schewe, Charles D. Marketing McGraw Hill, 1980.

funções negociação e pedido. O texto denomina Agente Independente o tipo de intermediário que trabalha para várias empresas. Representante é aquele intermediário que é parte do fabricante (quase filial) ou possui uma relação contratual onde a exclusividade é uma cláusula. São, basicamente, remunerados em forma de comissões sobre venda ou compra.

Certos agentes (ou corretores) podem ser especializados em importação ou exportação. Neste caso, sua familiaridade com determinados processos pode ser tão importante quanto o conhecimento do produto.

#### Razões para usar representantes ou agentes.

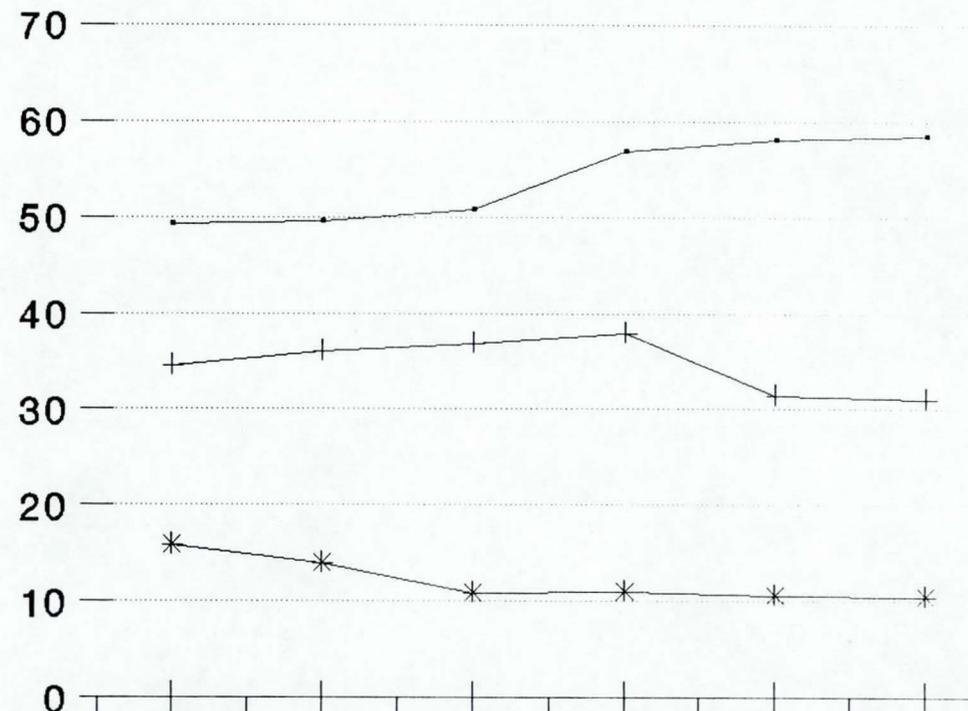
- Custo menor de entrada no mercado: muitas vezes fabricantes podem levar dois anos para entrar num mercado. O representante pode facilitar este processo por seu conhecimento ou porque paga suas próprias despesas.
- Trabalham sob comissão, e o pagamento só ocorre quando a venda é feita.
- Representante tem seus próprios contatos, muitas vezes conhecem o sistema de compra e hábitos regionais. Representantes também podem ser bons conselheiros.
- Podem criar maior oportunidade de venda, na medida em que mantêm outros produtos que podem impulsionar a venda.
- Reduzem custos administrativos.
- Permitem uma ampla e rápida cobertura de mercado: pode-se cobrir mercado nacional (ou outros países) em pouco tempo.

### II.5.3. Atacadistas

Neste capítulo, só será abordada a classificação das diferentes atividades atacadistas, isto porque no item 8 se voltará ao tema.

Atacadistas, representantes e agentes independentes são intermediários que atuam, genericamente, na mesma atividade. Entretanto, os serviços que prestam podem variar significativamente. No Brasil, não existem dados disponíveis que demonstrem a participação de cada um destes intermediários. No mercado americano o setor atacadista possui a maior participação. O quadro nº 1, na página seguinte, mostra os três tipos de intermediários e sua participação desde 1963. Como se pode ver, o setor atacadista tem crescido em sua participação e continua sendo o intermediário mais usado neste tipo de canal.

Venda por atacado por tipo de operação  
1963 - 1987 (valores em %)



		1963	1967	1972	1977	1982	1987
agente independente	*	15.8	14	10.9	11	10.6	10.5
representante	+	34.5	36	36.8	37.9	31.4	31
Atacadista	•	49.3	49.5	50.8	56.8	58	58.5

Fonte: Stern, Louis Marketing Channels dados ref. 1963 a 82. Rosenbloom, Bert Marketing Channels dados ref. 1987

## **Tipos de Atacado.**

### **1 Quanto a forma de Comercializar.**

**Atacado distribuidor** - possui equipe externa própria e entrega as mercadorias absorvendo todos os custos de distribuição. Na maioria das vezes, a frota é própria e grande variedade de produtos ofertados.

**Atacado de Balcão** - esta forma de comercializar não possui equipe de vendas externa, o cliente é atendido no "balcão". Em termos de concorrência coloca ênfase no preço. Atualmente esta forma de comercializar tem migrado para venda por telefone.

**Atacado de Auto-Serviço** - neste tipo de atacado os produtos estão expostos e o próprio comprador escolhe e transporta seus produtos. Muitas vezes, o estoque fica à vista do comprador e algumas embalagens são "linkadas" em pequenas quantidades para atender a pequenos varejistas.

**Atacado Itinerante** - vende diretamente do caminhão, visitando o cliente com um estoque para pronta entrega. É comum para produtos perecíveis ou em zonas rurais no interior do país.

## 2 Quanto à relação Produto/Mercado

Atacados também podem ser divididos quanto à relação produto mercado. O que significa classificá-los em relação à variedade de produtos que oferecem e o segmento de mercado a que atendem.

**Atacado de mercadorias gerais:** trabalham com uma ampla variedade de produtos e serviços. Seu público alvo geralmente são varejos, outros atacados e instituições (ver ilustração nº 6).

**Atacadista industrial:** tem como público-alvo organizações que compram para seu próprio consumo. Vendem ampla variedade de mercadorias e seu foco está dirigido a empresas. (ver ilustração nº 7).

Ilustração nº 6

### Canal de marketing: consumo

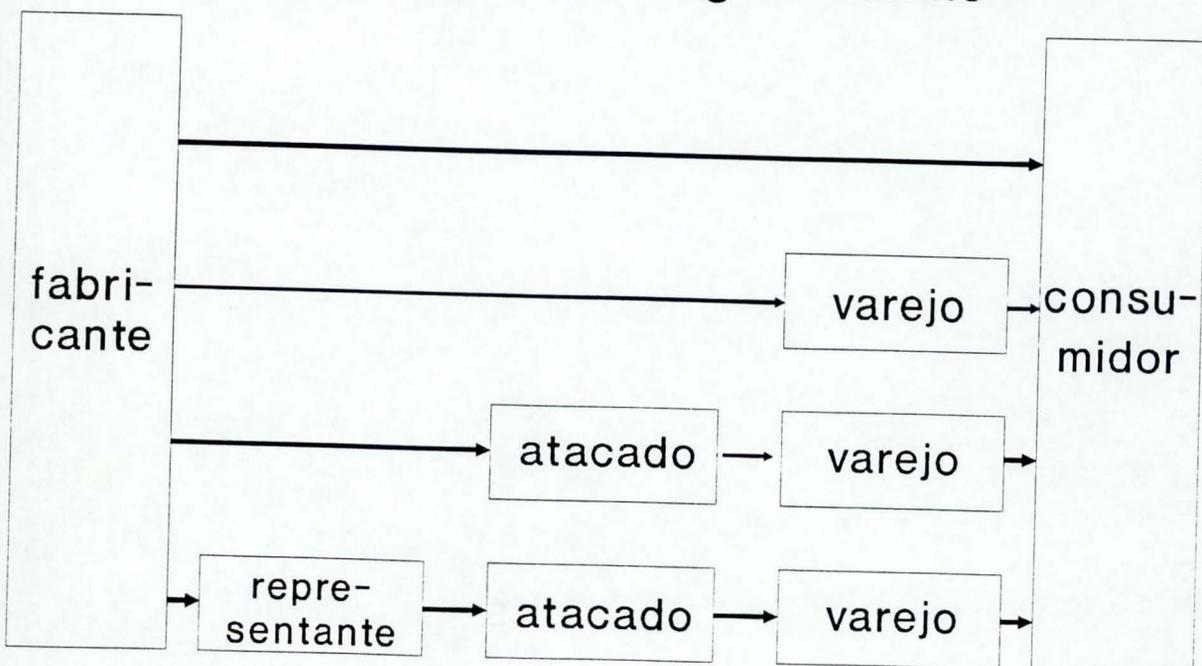
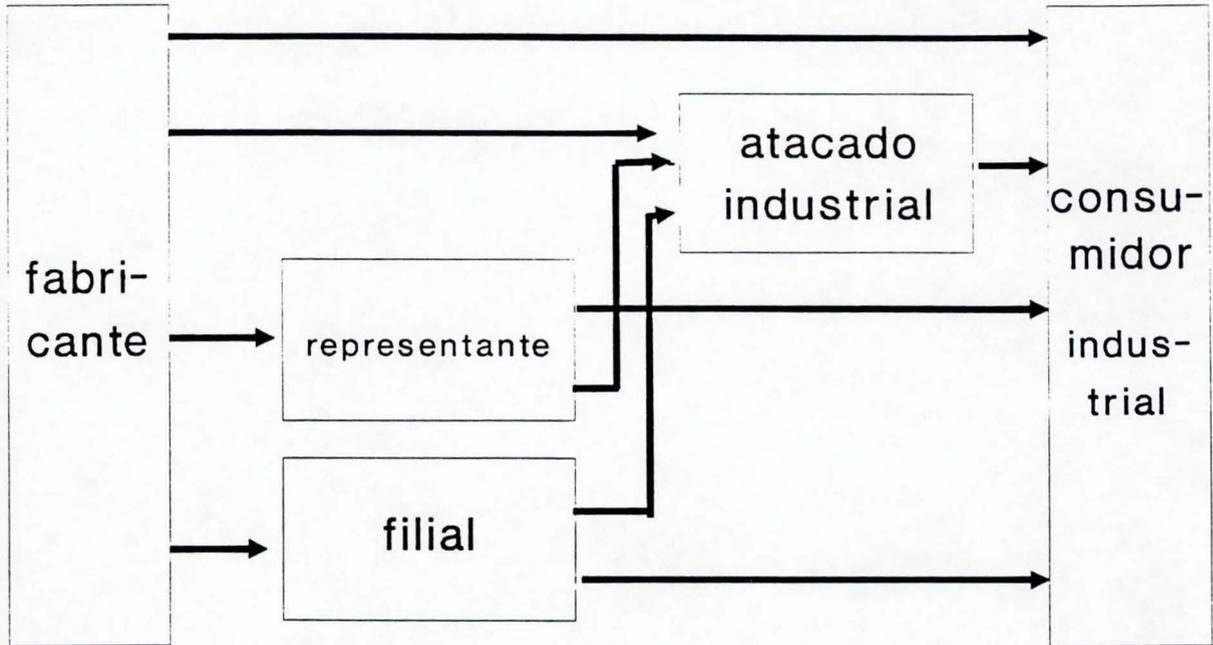


Ilustração nº 7

## Canal de marketing: industrial



**Atacado especializado:** geralmente, adquire importância dentro de certo ramo e se caracteriza por possuir "poucas" linhas e uma grande profundidade, ou seja, várias opções dentro da mesma linha.

**Atacado distribuidor:** esta denominação pode ser polêmica; entretanto, é como se costuma denominar o atacadista que trabalha para certos fabricantes. Estes

atacadistas fazem um trabalho exclusivo para determinado fabricante.

No caso dos materiais reciclados, jornal e papelão, onde o caminho percorrido pelo produto é do consumidor para o fabricante também encontramos a atividade atacadista. Estes atacados, geralmente, são especializados e se encontram no canal industrial.

A definição de Dannenburg, a seguir, incorpora o aspecto da compra. Atacadistas consistem em estabelecimentos que estão engajados na venda de produtos para revenda ou uso industrial em varejistas, fabricantes, instituições, governo, profissionais liberais e outros atacadistas. Igualmente inclui as firmas que agem como agente comprador ou vendedor para tais empresas.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Dannenburg, William P. et alli. Introduction to Wholesale Distribution. Prentice Hall, 1978.

#### **II.5.4. Varejistas**

Cada vez mais os produtos são vendidos por diferentes atividades varejistas, o que mostra que esta atividade é muito competitiva e suscetível de um grande grau de inovação. Ao longo dos anos, o varejo tem se transformado. Atualmente, por exemplo, alguns supermercados parecem loja de variedade.

Neste setor, operam concomitantemente o armazém da esquina, grandes redes e a venda por reembolso postal. Entender o setor varejista é uma atividade complexa e intrigante, mas necessária para quem toma decisões relativas ao canal de marketing. Varejo inclui todas as atividades envolvidas em vender bens ou serviços diretamente ao consumidor final para seu uso pessoal e não industrial.<sup>13</sup> Toda empresa que vender ao consumidor está na atividade varejista. Varejo não está relacionado somente à loja; existem outras formas de venda, como a venda direta (porta à porta ou telefone) que também são atividades de varejo. Podemos classificar a atividade varejista em: 1- loja varejista; 2- varejista sem loja, e 3- organizações varejistas.

##### **1-Loja Varejista**

O varejo por loja está no nosso dia-a-dia, suprimindo as mais diversas necessidades e/ou desejos. Nós, os consumidores, podemos ser atraídos por:

---

<sup>13</sup> Kotler, Philip Marketing Management  
Prentice Hall, 1991.

conveniência, variedade, qualidade, cortesia, integridade e reputação, serviços (crédito, entrega etc.) e preço. Consumidores diferem e vão à procura de diferentes benefícios, os quais podem ser oferecidas nos mais diversos tipos de estabelecimentos comerciais. Vejamos alguns tipos de lojas:

#### **Lojas de Departamento.**

São varejos de grande porte que oferecem uma variedade de linhas. Como o nome indica, são organizadas por departamentos. Oferecem basicamente tres principais categorias de produtos: 1-vestuário para toda familia; 2- móveis e utensílios domésticos, e 3-linha branca e eletrodomésticos. Outras linhas como jóias, cosméticos, artigos esportivos, acessórios para automóveis e brinquedos podem ser adicionalmente oferecidos. Geralmente parte dos produtos é oferecida pelo sistema de auto-serviço, e em algumas linhas como cosméticos, predomina o uso de vendedoras / demonstradoras.

Devido ao seu porte, as lojas de departamento podem comprar produtos em grandes quantidades e oferecer preços baixos. Também podem contratar especialistas em várias áreas como: compras, design de loja e promoções de venda. São capazes de promover e manter suas próprias marcas ou modelos exclusivos. Exemplos: Grazziotin, Hermes Macedo, Mappin, Mesbla, Renner, Sears.

### **Lojas de Desconto.**

São, provavelmente, o tipo de loja que teve o maior crescimento nos anos 80.

A estratégia das lojas de desconto está na oferta de produtos com preço muito competitivo (vendem preço). Estas lojas são capazes de oferecer preços, porque trabalham com despesas operacionais baixas e rigidamente controladas. Vejamos algumas características comuns às lojas de desconto.

- pouca variedade de produtos
- Serviços reduzidos, geralmente eliminando entrega, embalagem, etc..
- ênfase ao auto-serviço
- ênfase a mercadorias com giro rápido.
- pouco investimento em instalações e decoração, prédios de construção econômica (nenhuma sofisticação)
- propaganda voltada para preço chamando a atenção às ofertas.

### **Loja Especializada**

Este tipo de loja mantém uma estreita variedade de linhas e geralmente com um profundo sortimento. O termo **Loja especializada** é freqüentemente aplicado a estabelecimentos de médio e pequeno porte. Este grupo pode ser subdividido em **loja de linha única** e **loja de linha limitada**; por exemplo, confecções masculinas José Silva ou Homem (Porto Alegre); e a **Super loja de especialidade**, e.g. Lojas C&A.

Neste grupo, é comum encontrarmos uma grande variedade de lojas como farmácias e drogarias, lojas de eletrodomésticos, açougues, papelarias, boutiques, joalherias etc. Recentemente, as lojas especializadas demonstraram crescimento dentro da indústria varejista americana.

Tipos de loja no canal alimentar.

**Supermercado.**

Sua origem data do final dos anos 30, quando alguns inovadores sentiram que o apelo do "preço baixo" poderia elevar os volumes de venda. Assim, introduziram novos conceitos de comercialização, onde o mais significativo foi o self-service. Até então, as lojas eram relativamente pequenas, com poucas linhas, caracterizadas pela presença do balconista.

Atualmente, supermercados operam basicamente com self-service e geralmente possuem alto giro, baixo custo e um grande volume de vendas. Oferecem linha ampla em gêneros alimentícios (laticínios, frutas, verduras, carnes, pães, cereais, bebidas etc.), mantendo outras linhas em termos de produtos de conveniência.

## Hipermercado

Hipermercado é uma imensa loja de mercadorias gerais que combina sob um único teto o que equivale a uma grande loja de desconto e um supermercado.<sup>14</sup> O objetivo de quem compra nos hipermercados vai além da compra rotineira. Nestas lojas, pode-se encontrar móveis, utensílios domésticos, eletrodomésticos, vinhos, confecções e todas as linhas de produtos encontrados no supermercado citados anteriormente.

O conceito de hipermercado começou na França, no início dos anos 1960, quando "Carrefour" abriu a primeira loja num subúrbio parisiense. Em 1973, a França já possuía mais de 250 lojas deste tipo.<sup>15</sup> No Brasil, a rede Carrefour foi classificada como a rede (supermercados e hipermercados) de maior receita operacional líquida.<sup>16</sup>

## Loja de conveniência.

São lojas relativamente pequenas, que ofertam produtos de grande necessidade.

Geralmente, marcas populares com produtos de alto giro e sem grande sortimento.

---

<sup>14</sup> Langeard, Eric e Peterson, Robert A. "Diffusion of a Large-Scale Food in France: Supermarche et Hipermarche" *Journal of Retailing* 51 (Fall 1975).

<sup>15</sup> *ibid*

<sup>16</sup> Relatório da Gazeta Mercantil  
5 de junho de 1990, Pag. 5.

Estas lojas preenchem as necessidades do consumidor entre "as grandes compras mensais". A característica comum é o horário estendido tanto em horas/dia quanto dias/semana. Algumas destas lojas trabalham sete dias por semana e vinte quatro horas ao dia. Lojas como 7-Eleven e White Hen são exemplos clássicos de conveniência nos E.U.A.. No Brasil, as lojas de conveniência começam a se consolidar. (Veja reportagem a seguir.).

## LOJAS DE COVENIÊNCIA

### Postos lucram com minimercados

Os postos de venda de combustíveis em São Paulo começam a explorar e a se especializar numa nova e lucrativa atividade que nada tem em comum com a venda de álcool ou de gasolina. Localizados em pontos de parada obrigatória para motoristas, estes postos ampliaram seus negócios e funcionam hoje como verdadeiros mini- supermercados, onde comercializam desde cervejas e refrigerantes a alimentos e filmes para máquinas fotográficas.

Maior grau de especialização nesta área foi obtida pela empresa Express, uma "joint-venture" de pouco mais de dois anos entre a multinacional Shell e a rede de supermercados Pão de Açúcar. A Express atua em São Paulo com seis lojas que operam 24 horas por dia. Juntos, esses pontos - que são verdadeiros mini-mercados - faturaram no ano passado US\$ 3 milhões, com lucro dividido em partes iguais entre a Shell e o Pão de Açúcar.

Fonte: Relatório da GAZETA MERCANTIL - Varejo -05/06/90

### **Loja Tradicional e Loja de Sortimento Limitado**

A loja tradicional caracterizada pela presença do balconista representa a grande porção das lojas no Brasil. Geralmente, é dirigida e operada por membros da mesma família.

A loja de sortimento limitado diferencia-se do varejo tradicional, porque opera com sistema de auto-serviço e tem porte um pouco maior. Entretanto, o aspecto familiar na direção e operação permanece. No quadro a seguir os critérios da ABRAS para classificação de lojas.

- obs. \* departamentos: mercearia, bazar e perecíveis.
- \*\* departamentos: mercearia, bazar, perecíveis, vestuário e eletrodomésticos.
- \*\*\* possui esquemas especiais de serviços: opera com horário estendido.
- \*\*\*\* não oferece qualquer tipo de serviço; opera com margens reduzidas.

# CLASSIFICAÇÃO DE LOJAS (supermercados)

Tipo de loja	Faturamento	Número de itens	Area de vendas (m2)	Número de check-outs
Supermercado convencional	Mínimo de 1 milhão de dólares ano	1.500 a 5.000 ( tres departamentos*)	Acima de 300	3 a 40
Hipermercado	Mínimo de 12 milhões de dólares ano	Acima de 5.000 (cinco departamentos**)	Acima de 5.000	Acima de 40
Loja de conveniência***	Mínimo de 500 mil dólares ano	750 a 1.500 (mais alimentos)	Até 300	Até 3
Loja de sortimento limitado ****	Mínimo de 500 mil dólares ano	500 a 800 (mais produtos de mercearia)	Acima de 300	Acima de 3

Fonte: Revista SUPER-HIPER ABRAS

## **2- Varejista sem loja**

Nem toda venda a varejo é feita por lojas. Ainda que as lojas sejam responsáveis por quase toda a venda ao consumidor, existe uma parte que é vendida por outros meios. Embora os varejos sem loja não sejam significativos em volume de venda, os mesmos têm apresentado um crescimento de venda maior que os das lojas. Alguns "experts" prevêem que, até o final do século, um terço de todas as mercadorias vendidas a varejo serão comercializadas por venda sem loja. Estas previsões são para os E.U.A. Entretanto, no Brasil, já existem várias empresas que operam de forma direta. As principais formas deste tipo de varejo são: Catálogo, venda porta a porta, reunião social e rede de vendas.

## II.7. Sistemas de Marketing

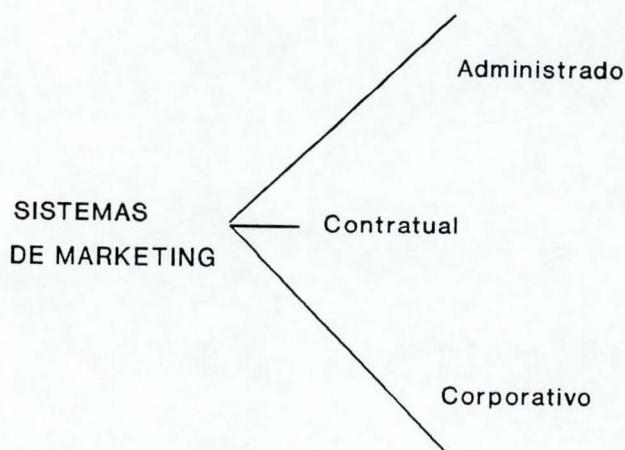
Na parte antecedente identificamos os principais participantes do canal. Nesta, a atenção será dedicada a analisar as diferentes formas de organização e cooperação entre os membros do canal. Recentemente, novos padrões organizacionais vem desafiando o **tradicional canal de marketing**. Este padrões consistem nos **sistemas verticais de marketing**, que podem ser descritos como: **redes que visam obter economias promocionais, tecnológicas e gerenciais através da integração, coordenação e sincronização dos fluxos de marketing do ponto de produção até o usuário final**. Estas redes, através de um gerenciamento que racionaliza as operações, se opõem ao canal tradicional onde cada membro atua de forma isolada e oportunista, não tendo nenhum comprometimento com o desempenho do conjunto. Os sistemas verticais buscam a operação conjunta e programada dos participantes de forma que possam competir como um bloco. A crescente competitividade sugere que os sistemas coordenados serão um componente chave nos mecanismos de distribuição.

O **canal tradicional de marketing** é o padrão administrativo que no passado representava quase a totalidade dos canais de distribuição nos E.U.A. Neste tipo de canal, os participantes fazem um esforço muito pequeno ou nenhum esforço para cooperar um com o outro. O relacionamento dos participantes se resume a comprar e vender, o que, por vezes, ocorre somente numa grande oportunidade. Os membros, do também chamado **canal convencional**, estão interessados no melhor para a empresa, sem se preocupar com os reflexos de sua ação no conjunto do canal.

Aponta-se como características comuns o constante processo de barganha e negociações independentes. O ponto forte do canal convencional é a flexibilidade dos participantes que permite adaptações rápidas em função das mudanças no mercado, a ausência de controles e outros investimentos para manutenção de um sistema.

**Sistemas verticais de marketing:** Quando se estabelece um relacionamento formal entre diversos níveis do canal e o produtor, o(s) atacado(s) e o(s) varejista(s) atuam de forma unificada como um bloco. Estes canais passam a ser conhecidos como sistemas verticais de marketing. As recentes mudanças na estrutura de distribuição sugerem que os sistemas coordenados de distribuição estão gradualmente deslocando os canais convencionais. Exemplos como a indústria de pneus (Goodyear, Pirelli, Firestone), os Franchisings (Mc Donald, Benetton etc.) os postos de gasolina e as revendas de automóveis podem ser enquadrados como sistemas de marketing.

Os sistemas verticais de marketing se dividem em três categorias, a saber:



### II.7.2. Sistemas administrados.

Os sistemas administrados de marketing se assemelham ao canal convencional: a empresa ainda possui grande orientação para questões individuais, não existindo diferenças na estrutura do canal. A diferença fundamental para o canal convencional está no grau de coordenação entre os seus membros. Identificar o ponto que distingue o canal convencional do sistema administrado significa analisar o grau de interrelacionamento entre empresas. Quanto maior o grau de interrelacionamento entre empresas, tanto mais caracterizado estará o sistema administrado.

Este tipo de sistema tem servido para inúmeros participantes, especialmente para produtores que possuem marcas líderes de mercado. Como consequência de um trabalho em conjunto, os membros do sistema administrado esperam obter economias: na área de transporte, no nível de estoque, no armazenamento e manuseio, no processamento de dados e nos esforços promocionais. O grau de coordenação entre os membros deste sistema ocorre devido a acordos formais ou informais. Estes acordos na grande maioria ocorrem sob influência da empresa que domina o canal.

No sistema administrado, fornecedor e revendedores estabelecem um programa de intenções que visa a garantir recíprocas obrigações, para que o conjunto atinja eficiência. O grau de coordenação que se estabelece tem características contrastantes com o canal convencional. (Veja tabela a seguir.).

**Comparação entre o canal convencional e o sistema administrado  
quanto a relação cliente fornecedor**

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>CANAL CONVENCIONAL</b>	<b>SISTEMA ADMINISTRADO</b>
<b>Natureza dos contatos</b>	<b>Negociações por pedido</b>	<b>Desenvolvida parceria por longo período</b>
<b>Informações consideradas</b>	<b>Dados do fornecedor</b>	<b>Dados do atacado</b>
<b>Participantes do fornecedor</b>	<b>Vendedor regional</b>	<b>Gerente regional e gerente nacional</b>
<b>Participantes do atacado</b>	<b>Comprador</b>	<b>Principais executivos</b>
<b>Objetivos do varejo</b>	<b>Aumento nas vendas e percentagem de markup</b>	<b>Programação de uma rentabilidade global</b>
<b>Objetivos do fornecedor</b>	<b>Um grande pedido a cada visita</b>	<b>Relacionamento contínuo e lucrativo</b>
<b>Avaliação de desempenho</b>	<b>A curto prazo centrados no evento, principalmente em vendas</b>	<b>Critérios estabelecidos e formalizados num programa</b>

Fonte: Ernst, Ronald L. "Distribution Channel Détende Benefits Suppliers, Retailers, and Consumers," Marketing News, 07 Março 1980.

### II.7.3. Sistemas corporativos

Quando a mesma empresa é proprietária de sucessivos estágios desde a produção até a distribuição, podemos enquadrá-la no que se chama "sistema corporativo". Neste caso, a empresa passou a atuar como um de seus clientes ou fornecedores, via compra ou por desenvolvimento interno, evidenciando-se "integração vertical". Os sistemas corporativos são empresas que estão integradas verticalmente, ou seja, desenvolvendo um conjunto de atividades desde a produção até a distribuição.

A origem dos sistemas corporativos pode estar num fabricante que decidiu atuar na distribuição, ou seja, integrar verticalmente para frente, como num varejista ou atacadista que decidiu atuar na manufatura de certos produtos, ou seja, integração para trás. O sistema corporativo fornece um alto nível de controle, porque a empresa administra mais de um nível no canal. Por exemplo: fabricante, atacadista e varejista sob uma única administração. A administração central do sistema corporativo facilita: entrar em certos mercados, controlar preço, proteger a reputação da empresa e ter maior controle sobre a venda de produtos. Por outro lado, o sistema corporativo pode apresentar desvantagens, como a necessidade de um maior número de funcionários com diferentes habilidades, um nível de estoque mais elevado e principalmente perda da flexibilidade.

A integração vertical sugere um crescimento, onde obter um alto nível de

controle sobre o canal é vital. Entretanto, outros fatores podem contribuir para este tipo de estratégia.

**Razões para desenvolver um sistema corporativo:**<sup>17</sup>

**Competição:** Determinada empresa pode estar encontrando dificuldade em manter a oferta de seus concorrentes. Caso a concorrência opere de forma mais ajustada, por exemplo num sistema administrado ou corporativo, a alternativa de uma integração deverá ser considerada.

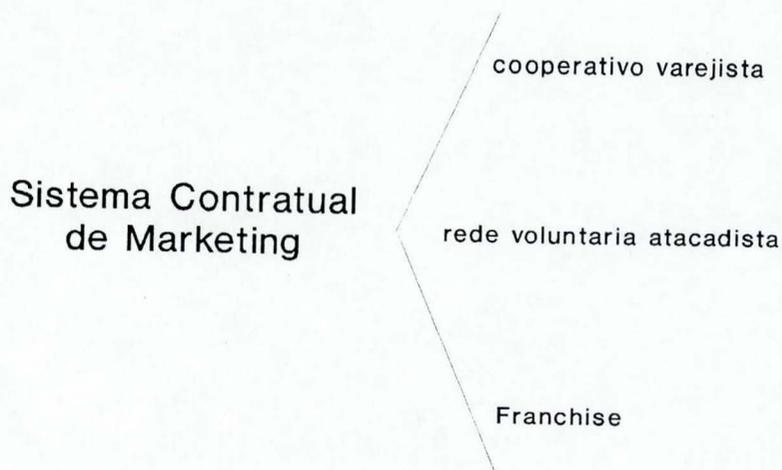
**Mudança no Mercado:** Necessidade rápida de atuar num outro nível da cadeia distributiva.

---

<sup>17</sup> Frederick D. Sturdivant, "Determinants of Vertical Integration in Channel Systems," in Science Technology and Marketing, Ed. Raymond A Haas American Marketing Association, 1966

#### II.7.4. Sistemas Contratuais

Provavelmente os sistemas contratuais de marketing tiveram o maior crescimento nos últimos anos. Conjetura-se que representem a parte mais significativa dos sistemas de distribuição (E.U.A.). Evidencia-se a existência do sistema contratual de marketing pela formalização de um acordo que coordena as atividades entre empresas. Neste tipo de formalização, empresas independentes são envolvidas de forma que passam a cooperar sob um contrato legal. O objetivo deste tipo de operação é obter a economia e o impacto de mercado que não acontecem em ações unilaterais. Existem várias formas de sistemas contratuais, entretanto os grupos básicos são:



#### II.7.4.1. Rede Voluntária Atacadista

A rede voluntária atacadista é um tipo de sistema contratual, onde a iniciativa de integrar e coordenar esforços competitivos parte do atacado. Atacadistas organizam redes de varejistas que participam, voluntariamente, para conseguir benefícios de promoção e compra, maiores do que se eles operassem independentemente. Os varejistas assinam um contrato em que acordam em padronizar suas práticas de venda e comprar parte de suas necessidades do atacado. Geralmente, os varejistas concordam em concentrar suas compras no atacado patrocinador, porque passam a desfrutar de condições que possibilitam-no a competir com as grandes redes de varejo.

Como exemplo de sucesso na rede voluntária atacadista pode-se citar a Aliança Independente de Varejos do setor alimentar ou "IGA" (Independent Grocers Alliance). Atualmente, esta associação opera internacionalmente; entretanto, iniciou nos E.U.A. Como o sistema voluntário atacadista não é comum no Brasil, descrever a "IGA" talvez seja a melhor forma de exemplificar o sistema. (Veja quadro a seguir.).

## Rede Voluntaria Atacadista IGA - Independent Grocers Alliance

A origem deste grupo é dos anos 30, quando as cadeias de supermercados experimentavam um rápido crescimento.

Atualmente, este sistema consegue competir com as grandes redes, permitindo que pequenos varejistas e atacadistas ofereçam uma alternativa competitiva de distribuição.

É, basicamente, uma cooperativa de atacadistas que opera "patrocinando" varejos do setor alimentar. Todo varejista que se torna membro do sistema recebe uma série de serviços, que atualmente atingem um alto grau de sofisticação.

A abrangência dos serviços oferecidos permite que o varejista tenha vantagens, como:

- Participar de uma organização que opera 3500 lojas em 48 estados americanos, além da Austrália, Canadá, Coréia e Japão.
- Usar a marca IGA tanto a nível de loja como em mercadorias.
- Usar um programa que analisa e garante a qualidade da marca dos produtos IGA.
- Comprar (a baixo custo) equipamentos e todo material de identificação necessários para divulgar a loja e os produtos.
- Participar de um programa de publicidade que divulga a marca nacionalmente, desenvolvendo uma propaganda competitiva e eficaz.
- Obter informações quanto ao gerenciamento da loja tanto a nível de mix de produtos, contabilidade, localização apropriada e treinamento para gerentes e funcionários.

Em contrapartida, o varejista deve estar disposto a cumprir certos padrões, como:

- Ter um tamanho mínimo de loja.
- Estar a uma distância mínima de outra loja.
- Concordar em participar de programa de divulgação da marca a nível local, regional e nacional.

Atualmente, 18 atacados são associados ao sistema, operando 61 centros de distribuição. O sistema IGA é responsável por uma venda anual de mais de 10 bilhões de dólares. Casualidade ou não, os líderes atacadistas são associados aos sistema (Exemplo: Fleming, Super Valu e Scrivner).

Fonte: Informações obtidas através de publicações da IGA e entrevista com Sr. John Baloun, Vice-Presidente de Finanças.

#### II.7.4.2. Cooperativo varejista

O sistema cooperativo varejista caracteriza-se pela ação conjunta de um grupo de varejistas que busca criar maior poder de barganha. A maneira de conseguir poder de barganha é, basicamente, pela criação de um atacado distribuidor administrado pelos varejistas. Pode-se dizer que o sistema cooperativo rateia a compra e presta serviços ao grupo dos varejistas membros. A prestação de serviços proporcionada por este sistema não tem grandes diferenças dos serviços oferecidos pelo sistema voluntário atacadista, visto anteriormente. No sistema cooperativo, os membros também participam de programas envolvendo propaganda, promoções e táticas de preço, etc. A associação no sistema cooperativo é voluntária, como no caso da rede voluntária atacadista.

A diferença entre o sistema voluntário atacadista e o sistema cooperativo é o tipo de propriedade. O primeiro surge da integração vertical para frente, enquanto o segundo surge da integração vertical para trás, ou seja, parte do varejo. O fato de os varejos se unirem e terem verticalizado para trás, pode explicar a diferença estrutural entre os dois sistemas. O sistema cooperativo é assim denominado porque a propriedade do atacado é coletiva, enquanto que no sistema voluntário a propriedade é privada. O lucro gerado pelo atacado cooperativo é repassado aos varejistas membros em função do seu volume de compra. Outros varejistas não membros também compram do atacado; entretanto, não recebem repasse de lucro.

### II.7.4.3 Sistemas de Franchising

O franchising, nos últimos anos, tem se destacado como uma atividade de rápido crescimento.

Em 1988, as vendas via franchising representaram um terço das vendas de varejo nos E.U.A.<sup>18</sup> Estima-se que para o ano 2000 as vendas via franchising representarão mais de 50% do total das vendas de varejo.<sup>19</sup>

Franchising é um sistema de distribuição caracterizado por uma relação comercial entre o franchisor e o franchise que inclui não somente produto, serviço e/ou marca, mas toda atividade comercial. Através de um contrato de franchise é dado o direito a outros de participarem do negócio. Tais contratos incluem uma variedade de especificações que vão desde funções que os membros devem cumprir até avaliação de desempenho.

#### Vantagens do sistema

**Franchise** - concessão; licença, direito de uso ou cessão mediante pagamento.  
(Franchising = Licenciamento)

**Franchisor** - licenciador; pessoa ou entidade que oferece, concede licenciamento para outros

**Franchisee** - concessionário; pessoa ou entidade que através de contrato opera uma unidade.

<sup>18</sup> Franchising in the Economy, 1966-1988 Washington, D.C.: U.S. Department of Commerce, 1988. (Citado em Rosenbloom, Bert Marketing Channel: a management view - 4ª edição, 1991.)

<sup>19</sup> "Franchises to Ring Up Half of Sales" Marketing News, 28 de Fevereiro de 1986.

Este sistema tem se desenvolvido, porque oferece vantagens tanto para o franchisor (licenciador) quanto para o franchise (licenciado):

Para a empresa licenciadora o sistema possibilita a oportunidade de uma rápida expansão, ou seja, a oportunidade de abrir pontos de revenda financiados com recursos de terceiros. A redução dos custos de distribuição é principalmente significativa para empresas que atuam com filiais próprias. Este sistema também oferece maior confiabilidade na manutenção e previsão de vendas para o licenciador. Tratamento ao consumidor é outro ponto forte deste sistema, pois "ninguém tem tanto cuidado com os clientes quanto o proprietário".

Se o licenciador for uma empresa de sucesso e com boa reputação, várias vantagens também podem ser obtidas pelo franchisee (licenciado). Exemplo: 1. Investir num sistema já testado anteriormente e, conseqüentemente, ter maiores chances de sucesso do que um varejo totalmente novo; 2. Obter retorno mais rápido devido à demanda gerada por uma marca que já possui um alto grau de aceitabilidade; e 3. Obter a assistência inicial para abrir a loja e uma assessoria contínua prestada ao longo dos anos. As tabelas 1 e 2 mostram as principais áreas onde os serviços de assessoria são prestados.

**Tabela 1**  
**Assistência inicial para Franchise, segundo informações fornecidas por Franchisor.**

<b>Tipo de serviço proporcionado</b>	<b>% das empresas que oferecem o serviço</b>
Manuais de operação	100,0
Treinamento de gerência	100,0
Treinamento para funcionários	88,3
Pesquisa de mercado e localização de loja	84,4
Projeto de instalações e layout	80,0
Consultoria na negociação de financiamento	62,7
Financiamento taxa de franchise	37,7
Todos os outros serviços	21,1

Nota: Baseado em informações relatadas por 180 empresas de franchise. Onde 56 são franchisors de "fast food" e bebidas, 43 são de produto de consumo não alimentar, 55 de serviços pessoais e 26 de produtos e serviços industriais. Fonte: McGuire, E. Patrick "Franchised Distribution" (New York: The conference Board Report Number 523, 1971). Citado em Rosenbloom, Bert "Marketing Channel: a management view" - 4 edição, 1991.

**Tabela 2**  
**Assistência contínua para Franchisee, segundo informações fornecidas por Franchisor**

<b>Tipo de serviço proporcionado</b>	<b>% das empresas que oferecem o serviço</b>
Supervisão de campo	96,1
Material e artigos promocionais	94,5
Retreinamento de funcionários	85,1
Inspeção de qualidade	79,6
Propaganda	66,4
Compra centralizada	65,3
Dados de mercado e orientação	62,6
Arquivo e auditoria de dados	51,0
Seguro em grupo	48,9
Todos os outros serviços	13,1

Nota: Baseado em informações relatadas por 182 empresas de franchise. Onde 56 são franchisors de "fast food" e bebidas, 42 são de produto de consumo não alimentar, 55 de serviços pessoais e 29 de produtos e serviços industriais. Fonte: McGuire, E. Patrick "Franchised Distribution" (New York: The conference Board Report Number 523, 1971). Citado em Rosenbloom, Bert "Marketing Channel: a management view" - 4 edição, 1991.

### Desvantagens do Sistema de Franchising.

Desvantagens para o Franchisor: 1. Um programa de expansão via franchising requer excelente planejamento e considerável empenho durante a execução; 2. Altos custos incorridos na contratação de uma assessoria jurídica necessária para o desenvolvimento de um bom contrato; 3. Os custos incorridos para vender e negociar podem aumentar rapidamente, e 4. Achar candidatos com o perfil adequado para franchisee é difícil.<sup>20</sup> O franchisor precisa prover supervisão necessária para manter os padrões operacionais. E, por último, o que não chega a ser uma desvantagem e sim um pré-requisito, gozar de boa imagem e uma saudável situação econômica e financeira.

Desvantagens para o Franchisee: 1. Seu negócio e seu futuro estão sob considerável grau de dependência em relação ao franchisor; 2. Produtos e serviços não podem ser alterados ou desenvolvidos além do ditado em contrato; 3. Submeter-se às políticas e supervisão do franchisor, sob pena de perder o contrato; 4. A possibilidade de estar restrito a determinado território, e 5. Pagamento de uma quantia a título de "royalties", durante o período em que vigorar o contrato.

---

<sup>20</sup> Edens, Frank N., Self, Donald R and Grider Jr., Douglas T. "Franchisor Describe Ideal Franchisee," *Journal of Small Business Management* 14 (july 1976),

## II.8. O Atacadista Distribuidor no Canal de Marketing

Há muitas décadas, que atacadistas distribuidores são participantes chaves no Canal de marketing. "Pesquisas históricas mostram que, no Extremo Oriente já se faziam referências ao atacadista há 5000 anos<sup>21</sup>. Na antiga Grécia, atacado e atacadistas eram reconhecidos como uma atividade comercial distinta, onde a palavra "emporio" era usada para descrever este tipo de atividade. O "emporio" era o comerciante que importava produtos estrangeiros vendendo-os por atacado. Este tipo de comerciante geralmente possuía barcos para transportar e importar produtos que, posteriormante, vendia para outros atacadistas e varejistas. A atividade atacadista se desenvolveu durante varios séculos, desde o império romano até a revolução industrial. " Durante o século 19 até os dias de hoje, os atacadistas distribuidores desempenharam uma função vital no rápido desenvolvimento da economia americana "

<sup>22</sup>.

Como se explica esta notável vitalidade dos atacadistas-distribuidores? Seguramente não se deve à benevolência de fornecedores e clientes que, ao longo de 5000 anos, procuraram manter esta atividade. A sobrevivência e manutenção de atacadistas distribuidores no canal de marketing, por todos estes anos, têm uma

---

<sup>21</sup> Rosenbloom, Bert. Study Report. (DREF) Distribution Research and Education Foundation. 1987.

<sup>22</sup> Ibid.

explicação ao mesmo tempo simples e complexa. Pode-se dizer que fornecedores e clientes necessitam desta atividade. Entretanto, a complexidade surge quando se tenta explicar porque atacadistas distribuidores são necessários e o que eles fazem que os torna necessários. Nos capítulos anteriores, foram apresentados alguns pontos do porque surgem intermediários e como os mesmos acrescentam eficiência ao processo. Neste capítulo, apresentam-se fatores adicionais aos vistos anteriormente e que, ao mesmo tempo, respondem porque distribuidores têm se mantido e desenvolvido. Acredita-se que os atacados distribuidores desempenhem importantes funções mercadológicas no Canal de Marketing desde os primórdios desta atividade. Entretanto, somente no século 20, quando o marketing se tornou uma disciplina acadêmica, estas funções passaram a ser discutidas explicitamente. Foi o extenso trabalho de Bert Rosenbloom que revelou a existência de um conjunto de 12 funções mercadológicas desempenhadas pelo atacadista distribuidor. Pela sua importância, pode-se dizer que estas funções são básicas e vitais para atividade atacadista.

Neste texto, acredita-se que a atividade atacadista pode ser explicada pelas clássicas definições abaixo:

**"Venda por atacado diz respeito às atividades de pessoas ou estabelecimentos que vendem para varejistas ou outros comerciantes e/ou para usuários industriais, institucionais e comerciais, mas não vendem significativamente para o consumidor<sup>23</sup>".**

---

<sup>23</sup> Bureau Americano de Censo.

"Atacadistas consistem em estabelecimentos que estão engajados na venda de produtos para revenda ou uso industrial em varejistas, fabricantes, instituições, governo, profissionais liberais e outros atacadistas. Igualmente inclui as firmas que agem como agente comprador ou vendedor para tais empresas.<sup>24</sup>"

### II.8.1. Funções de Marketing e o Atacadista Distribuidor.

Atacadistas distribuidores têm sobrevivido como intermediários no canal de marketing, porque têm apresentado eficiência no desempenho destas funções. Estas 12 funções mercadológicas podem ser divididas em dois grupos de seis, onde as seis primeiras são desenvolvidas em benefício do fabricante e outras seis desenvolvidas em benefício do varejista. Embora os atacadistas manipulem um enorme número de produtos diariamente, as funções mercadológicas que veremos a seguir são seu verdadeiro produto. É importante citar que nem todos os atacadistas desempenham todas as funções todo o tempo. Dependendo da linha de produtos, porte ou outras circunstâncias, o grau em que cada uma destas funções é desempenhada pode variar. Entretanto, atacadistas, como importantes instituições no canal de marketing, são responsáveis pelo desempenho da maior parte destas funções.

---

<sup>24</sup> Danenburg, William P. et alli. Introduction to Wholesale Distribution. Prentice Hall, 1978.

**II.8.a. Funções mercadológicas desempenhadas em benefício do produtor (fornecedor).**

**8.1.a.1. Cobertura de mercado.**

Para a maioria dos produtores, os clientes estão distribuídos em enormes áreas geográficas. Para ter uma boa cobertura de mercado, os custos podem ser altos. Os atacadistas podem oferecer um serviço com a frequência que atenda às necessidades dos mercados mais dispersos a um custo razoável.

**8.1.a.2. Contato de Vendas**

O serviço de contato de vendas pode representar custos proibitivos para fabricantes que necessitam manter equipe de vendedores. Usando atacadistas para distribuir seus produtos, o fabricante poderá contar com um número reduzido de vendedores.

**8.1.a.3. Manter Estoque.**

Atacadistas distribuidores assumem a posse da mercadoria e, na maioria das vezes, estocam o produto de seus fornecedores. Desta maneira, os atacadistas reduzem a carga de recursos financeiros e os riscos associados com a manutenção de estoques. Adicionalmente, os atacadistas podem proporcionar uma alternativa imediata de escoamento, facilitando os planos de produção.

#### 8.1.a.4. Processar Pedidos

Inúmeros clientes compram uma pequena quantidade de mercadoria. Nestes casos, o custo de processar um pedido se eleva. Os atacadistas conseguem diluir os custos de processamento, porque trabalham com um maior número de produtos do que um fabricante. A variedade e a quantidade de produtos processados por um atacadista geralmente é maior do que os processados por um típico fabricante.

#### 8.1.a.5. Prover informações de mercado.

É comum encontrar atacadistas distribuidores geograficamente próximos a seus clientes e, em muitos casos, em contato quase contínuo. Esta posição dos atacadistas favorece o aprendizado sobre as necessidades dos consumidores. Estas informações podem ser valiosas no desenvolvimento de produtos e estratégias mercadológicas, caso sejam passadas aos fabricantes.

#### 8.1.a.6 Suporte ao cliente.

Os atacadistas, podem prestar vários serviços em relação a produtos que precisam ser trocados, devolvidos ou "ajustados". Para certos fabricantes, este tipo de serviço oferecido a um grande número de consumidores pode ser muito caro e ineficiente.

## **II.8.1.b. Funções mercadológicas desempenhadas em benefício do varejista.**

### **8.1.b.1. Assegurar disponibilidade do produto.**

Provavelmente, a função mercadológica básica que os atacadistas oferecem aos seus clientes é prover produtos de pronta entrega. Devido à proximidade e a sensibilidade que os atacadistas têm com as necessidades de seus clientes, eles podem proporcionar um nível de disponibilidade que para muitos fabricantes seria difícil de alcançar.

### **8.1.b.2. Serviços ao cliente.**

Clientes muitas vezes requerem serviços, como: entrega, entrega rápida, reparos, garantia de funcionamento etc. Ao colocar estes serviços à disposição dos clientes, os atacadistas poupam a seus fornecedores esforço e custo.

### **8.1.b.3. Assistência creditícia e financeira.**

O primeiro tipo de assistência é através da oferta de um crédito em que os atacadistas permitem que seus clientes comprem sem a necessidade de um recurso imediato. A segunda assistência é derivada do fato de que os atacadistas estocam e têm pronta entrega, desta maneira reduzem as necessidades financeiras em que seus clientes incorrem para manter um estoque.

#### 8.1.b.4. Sortimento de produto

A esta função refere-se a habilidade do atacadista em juntar vários fabricantes com um sortimento de produtos que facilitem o cliente na atividade de compras. Desta maneira, compradores evitam contatar dezenas de fabricantes necessários para compor o mesmo pedido.

#### 8.1.b.5. Venda em pequenas quantidades.

Muitas vezes, um determinado pedido ou cliente necessita de pequenas quantidades. Muitos fabricantes acreditam seja antieconômico atender a pequenos pedidos, estabelecendo quantidades mínimas. Os atacadistas fornecem um serviço a seus fornecedores, porque vendem de acordo com as necessidades de seus clientes, quando um pedido mínimo pode chegar a uma unidade individual.

#### 8.1.b.6 Assessoria e suporte técnico

Mesmo aqueles produtos não considerados técnicos requerem alguns conselhos, seja para uso apropriado ou forma de venda. Atacadistas distribuidores conseguem oferecer serviço de assessoria mercadológica e técnica através de vendedores bem treinados.

A figura a seguir (página 68) dá uma visão esquematizada das funções desempenhadas pelos atacadistas. Como podemos ver, os atacadistas estão

posicionados entre os dois conjuntos de funções. O grau de efetividade no desempenho destas funções vai refletir na margem de lucro obtido pelo atacadista. Ou seja, a margem de lucro representa um pagamento pelos serviços que atacadistas prestam tanto para os fabricantes como para os varejistas. Se estas funções não tiverem valor para os fabricantes e varejistas eles não vão continuar a comprá-las.

**Funções Mercadológicas  
Desempenhadas em Benefício  
do Produtor**

**Cobertura de Mercado**

**Contato de Vendas**

**Manter Estoque**

**Processar Pedidos**

**Prover Informações  
de Mercado**

**Suporte ao Cliente**

**Conjunto  
de Funções  
Desempenhadas  
por  
Atacadistas  
Distribuidores**

**Funções Mercadológicas  
Desempenhadas em Benefício  
do Varejista**

**Assegurar  
Disponibilidade  
de Produto**

**Serviços aos Clientes**

**Assistencia Creditícia  
e Financeira**

**Sortimento de Produto**

**Venda em Pequenas  
Quantidades**

**Assessoria e Suporte  
Técnico**

### CAPÍTULO III: MÉTODO

O presente estudo visou a identificar práticas mercadológicas no distribuidor atacadista, através de uma pesquisa exploratória, envolvendo o "caso" da indústria atacadista distribuidora de bens de consumo não duráveis.

A população alvo foi, basicamente, de atacadistas membros da ABAD (Associação Brasileira de Atacadistas), NAWGA (National Grocery Wholesalers Association) seus fornecedores e clientes.

O estudo foi conduzido entre 1990 e 1992, utilizando dados primários e secundários obtidos via entrevistas, observação e análise histórica. As entrevistas foram conduzidas com experts da área utilizando perguntas abertas. Várias entrevistas foram conduzidas sem arranjo prévio, durante feiras e seminários promovidos pelas associações de classe. A Fleming, Oklahoma City, E.U.A. e a Polinco & Polibrás, Rio de Janeiro, Brasil, foram analisadas detalhadamente. As entrevistas foram marcadas, previamente, e seguiram o roteiro de entrevistas. O Srs. Karl Sheffeld, "ex" vice-presidente da Fleming, e José Roberto Brum de Luna, Presidente da Polinco & Polibrás, tiveram enorme participação no levantamento das informações. Outros executivos foram entrevistados com o objetivo de confirmar e ampliar as informações obtidas. Entre os entrevistados, encontram-se seguintes grupos: executivos e empresários da indústria atacadista, varejistas, produtores e executivos de associações de classe. A parte observacional foi possível pelo

envolvimento profissional do pesquisador com o setor, possibilitando e interação com a realidade do setor a ser estudado. A análise histórica contemplou as seguintes fontes: Relatórios públicos, como jornais e revistas; documentos confidenciais, como relatórios internos e manuais de treinamento; opiniões, incluindo editoriais e discursos; material de propaganda, como panfletos, mala direta, brochuras...

A coleta e gerenciamento dos dados ocorreu em duas etapas distintas. Na primeira, os artigos e livros foram as principais fontes de informação. Estes artigos foram reproduzidos e agrupados por tema. A segunda etapa se constituiu na busca de informações e evidências que caracterizassem o marketing no atacado. Estas informações foram acumuladas via: notas pessoais, fitas cassete de gravador, reprodução de panfletos, material promocional, relatórios e discursos.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

Quando determinado fabricante transfere parte ou a totalidade da distribuição ao atacadista, significa que está transferindo funções que normalmente eram exercidas pela sua empresa ou por seu cliente. Isto implica dizer que o atacadista distribuidor pode ser eliminado, mas é impossível eliminar as funções por ele desempenhadas. Estas funções representam o produto que atacadistas distribuidores realmente vendem, isto é, o atacadista distribuidor é um agente especializado no desempenho de funções mercadológicas.

O objetivo deste estudo é de identificar práticas mercadológicas em atacadistas distribuidores de bens de consumo não duráveis, ou seja, descrever-se-ão atividades que fazem parte do produto que os atacadistas ofertam e que podem ser reconhecidas como práticas mercadológicas. Estas práticas foram agrupadas e classificadas dentro das doze funções mercadológicas sugeridas por Bert Rosenbloom. Neste sentido, estas funções serão um guia para a apresentação dos resultados. Como estas funções estão subdivididas em dois grupos, onde seis são desempenhadas em benefício do produtor e as outras seis em benefício dos clientes, a apresentação dos resultados seguirá a mesma subdivisão. Assim, o primeiro grupo abrange atividades relativas ao fornecedor e o segundo grupo abrange atividades ligadas ao cliente.

**a. Práticas mercadológicas dentro das funções exercidas em benefício do fornecedor (fabricante).**

**a.1. Cobertura de mercado.**

A cobertura de mercado pode abranger aspectos geográficos, de diversidade e comportamentais. Dentro destes aspectos, foram encontradas as seguintes práticas de marketing:

**a.1.1. A função de cobertura geográfica**

- localizar clientes dentro de territórios (exemplo: zona sul, zona norte, centro)
- administrar o roteiro de venda e entrega
- determinar exatamente o tamanho do território atendido
- dividir território por vendedor
- determinar custo de entrega

**a.1.2. A função de cobertura em termos de diversidade. Quanto maior a diversidade de mercado atendido, tanto maior o sortimento de produtos. Diferentes serviços são necessários para atender a cada segmento. Práticas identificadas:**

- segmentar clientes por porte (Exemplo: faturamento, número de check-outs, área de vendas)
- segmentar clientes por tipo de atividade. (Exemplo: farmácia, padaria, supermercado, loja de conveniência e instituições).

a.1.3. Cobertura comportamental. Este aspecto aborda questões ligadas ao comportamento do comprador. Relaciona-se a como o comprador compra, quando compra, quem compra e decide e porque compra. Práticas identificadas no sentido de suprir aspectos da oferta ligados a como o cliente compra.

- para compradores que compram especulativamente em grande quantidades, descontos por volume.
- Para compradores que compram repetitivamente em pequena quantidade, possibilidade de programar entrega.

Práticas visando segmentar clientes quanto à época de compra (período do ano ou mês). Neste sentido, foram identificadas práticas classificando clientes em função de:

- datas festivas e estações do ano.

Práticas no sentido de monitorar o comprador, quem compra, e o processo de decisão.

- certos atacadistas segmentam o mercado pelo processo de compra e estabelecem rotinas de venda, visando a atender estes aspectos. Neste sentido, foram identificadas práticas no uso de fichas que contêm volume de compra, nome de compradores, decisores, influenciadores, datas de contato etc.

- estabelecimento de vendedores específicos em função do tipo de processo ou comprador.

Por que a compra ocorre.

- Foram identificados relatórios e/ou formulários pré-impessos que eram preenchidos pelos vendedores, explicando o motivo de compra ou não compra. Alguns destes formulários estavam tabulados e serviam como fonte para tomada de decisão.
- Foram identificadas ações gerenciais visando a adequar as causas de não compra. Exemplo: O supervisor intervindo para reabilitar ex-clientes (por que não compram) ou fazendo apresentações mais convincentes para novos clientes.

## **a.2. Contato de venda**

Dentro desta função, observaram-se práticas de monitorar:

a.2.1. A forma de venda: venda externa, venda interna, shows, venda por telefone, catálogos de venda e por jornais.

a.2.2. Características do contato: dia do contato, duração, assunto tratado e participantes. Também foram identificados a utilização de treinamento e manuais que visam a melhorar a qualidade do contato. Por exemplo: procedimentos de venda e de atendimento.

### **a.3. Manter estoque**

Nesta função, observaram-se práticas relacionadas com a previsão da demanda e manutenção de estoque. Para previsão da demanda, identificou-se o uso de uma análise histórica e/ou método do "júri", onde cada gerente ou supervisor oferece sua previsão.

**Manutenção do estoque:** Identificaram-se procedimentos utilizando níveis de estoque disponível, pedidos em aberto, prazos de entrega, pedidos em carteira, estoque mínimo, relatórios de disponibilidade do produto e sistemas de compra.

### **a.4. Processamento dos Pedidos.**

A atividade de processar pedidos pode significar um enorme volume de trabalho, principalmente no que se refere ao atendimento de uma grande quantidade de clientes com pequeno volume de compras. Práticas identificadas:

- formulários de pedido pré-impreso com nome, tamanhos, sabores, fragrâncias, unidades e referência (código).
- pedidos catálogo geralmente incluem formulario pré-impreso e diversas formas de comunicação visual, convistas a que o comprador tenha todas as informações, sem a necessidade de assistência do vendedor.
- pedidos de uso múltiplo. (informações de compras anteriores ficam armazenadas)
- coletor eletrônico.
- pedidos compactados que visam a facilitar o envio de

informações por fax.

- sistemas de processamento de pedidos / sistemas de venda. Com a troca eletrônica de dados (EDI), estes sistemas eliminam papel e os erros no processamento de pedidos. Os dois sistemas de venda encontrados denominam-se "Systems Contracting" and "Blanket Ordering".

#### a.5. Informações de mercado

Atacadistas se encontram em posição privilegiada para compreender as necessidades dos clientes. A função de passar as informações apreendidas pode representar um grande valor. Entre as informações transmitidas identificaram-se grupos, abrangendo:

- preços, descontos e formas de pagamento
- aspectos promocionais (brindes, propaganda e merchandising da concorrência)
- produto, desempenho, qualidade e embalagem
- clientes, consumidores e concorrência.

Quanto a forma de transmissão observou-se: diálogo informal, reuniões de avaliação, relatórios e demonstrativos de resultados. Entre os relatórios utilizados, identificaram-se: 1) Curva ABC de Produtos, Curva ABC de clientes; 2) Venda por segmento de mercado; 3) Venda por área geográfica; 4) Acumulado de venda por produto, vendedor e região; 5) Níveis de estoque; 6) Pesquisa de preços, prazos e descontos praticados no mercado; 7) Motivos de não compra; 8) Percentual de

compra direcionado à concorrência; e 9) Reclamações de clientes.

#### **a.6. Suporte ao cliente**

Clientes esperam receber serviços que auxiliam na venda dos produtos que estão comprando e que ao mesmo tempo impulsionem a sua atividade. Serviços relacionados com produto:

- troca
- devolução
- ajuste

Serviços não diretamente associados ao produto: Práticas identificadas.

- suporte promocional
- displays, serviço de merchandising, cartazes, folders, propaganda cooperativada, relações públicas.
- treinamento de vendedores

**b. Práticas mercadológicas identificadas nas funções desenvolvidas pelos atacadistas em benefício de seus clientes.**

#### **b.1. Assegurar a Disponibilidade do Produto**

A disponibilidade do produto é fundamental para o varejista. Neste sentido existe um grande esforço do setor atacadista para determinar o mix de produto e o nível de estoque necessário. Práticas observadas:

- Uso dos sistemas just-in-time visando a reduzir o lote de compra e, conseqüentemente, reduzir o custo final (compra e entrega programada, negociação em torno da freqüência de entrega, tamanho do lote etc.)
- Atividades de informar o cliente quanto à disponibilidade de produto via acesso ao computador ou listas com níveis de mercadoria disponível.
- Sistemas de processamento que visam a contabilizar pedidos em carteira, informar níveis de estoque, produtos substitutos, disponibilidade de venda, níveis de desconto, fornecimento de dados históricos como venda por produto e categoria.
- Sistemas de entrega rápida. (Entrega em 12 horas)

#### **b.2. Serviços aos clientes**

Práticas observadas:

- Troca de mercadoria e retorno de produtos
- Conserto e/ou assistência técnica
- Serviço de informações e reclamações (em algumas empresas, este tipo de serviço constitui um setor independente dedicado a solucionar problemas reportados por clientes).

### **b.3. Assistência creditícia e financeira**

- Esta indústria caracteriza-se por fornecer prazo de pagamento, entretanto, grande parte da assistência financeira está no fato de que o atacadista mantém estoque para seus clientes e isto reduz a necessidade financeira. Práticas observadas:
- Venda a prazo (30/60/90 dias)
- Financiamento na compra de produtos e/ou instalações.

### **b.4. Sortimento de Produto**

- Práticas observadas:
- Uso de listagens, brochuras e catálogos de produtos como forma de demonstrar o sortimento de produtos.
- Classificação de produtos dentro de categorias e /ou uso final.
- Oferta de mix de produtos em função de segmento de mercado. Isto significa oferecer "sortimento" em termos de: categorias / serviços / produtos / marcas / tamanhos e preço.
- Pesquisa e desenvolvimento de novos fornecedores visando a aprimorar o "mix".

### **b.5 - Venda em pequenas quantidades**

Práticas observadas.

- Venda de itens, ou seja, venda de uma única unidade ou em unidade

menor que a oferecida pelo fabricante.

- Desenvolvimento e oferta de novas unidades que combinam diferentes itens e tamanhos.
- Inexistência de limite mínimo por item, por linha ou por fabricante.

#### **b.6 - Assessoria e suporte técnico**

Dentro da função de assessoria e suporte técnico, foram observadas áreas relativas a: produto, estoque, promoções, venda e gerência empresarial.

##### **b.6.1 - Produto.**

- Transmissão de informações sobre novos produtos.
- Transmissão de informações relativas à margem de lucro em cada produto, venda em determinado período e histórico de venda.
- Comparação e repasse de informações relativas a benefícios e características de produtos. (isto porque atacadistas estão expostos a diferentes tipos de fabricantes)
- Marcação de preço, ou seja, entregar produtos com o preço ao consumidor. Este tipo de serviço pode oferecer preços específicos por loja.

##### **b.6.2 Gerenciamento de estoque:**

- Vendedores e/ou pessoal de "merchandising" verificando nível de estoque e colocando estoque em "display".
- Oferta de tecnologia e assistência em métodos de estocagem.
- Oferta de sistema computadorizado para estocagem.
- Planejamento de níveis de estoque em conjunto visando a minimizar custos de estoque.

#### **b.6.3. Promoções e Venda.**

- Treinamento de vendedores.
- Propaganda cooperativa.
- Planejamento de campanhas e comerciais. Este tipo de planejamento pode desenvolver um plano anual com atividades para cada dia útil.
  - Descontos promocionais
  - Concursos e incentivos de venda
  - Desenvolvimento de um marketing direto visando consumidores no raio de ação da loja/cliente.
  - Recomendar ou comprar mídia, tendo em vista economia de recursos.
  - Desenvolvimento de materiais de comunicação interna e para ponto de venda. Cartazes, sinais de prateleira ou desenvolvimento de arte para departamentos ou para determinado produto. Montagem de "displays".
  - Serviço de design desenvolvendo logotipos, identificação de loja, promoções e serviços ao consumidor.

**b.6.4 Assistência administrativa/gerencial.**

- Assistência na area financeira/contábil/fiscal, recursos humanos e organizacional.
- Planejamento de layout de loja.
- Localização e posicionamento de produtos.
- Dados de mercado

## CAPITULO V: FUTUROS ESTUDOS

O presente estudo explorou práticas de marketing na indústria atacadista distribuidora de bens de consumo. Futuros estudos poderiam ser conduzidos no sentido de suprir as limitações referentes ao método e amostra utilizados. Igualmente, estes estudos poderiam quantificar as práticas mercadológicas que foram identificadas.

Quanto ao método, este estudo tem limitações no que tange a descrever as práticas utilizadas pelos atacadistas. Questões ligadas ao tipo de entrevista dificultaram o comprometimento e a efetiva descrição das práticas adotadas.

Referentemente à amostra, este estudo abordou unicamente o segmento distribuidor de bens de consumo não durável. O que significa, por exemplo, que o segmento distribuidor de medicamentos ou o setor de bens de consumo durável não foram explorados. Neste sentido, outros estudos poderiam abordar diferentes segmentos dentro da indústria atacadista.

Novos estudos poderiam ser conduzidos de modo conclusivo, onde as práticas identificadas poderiam ser quantificadas, medindo o efetivo grau de uso dentro da indústria. Também, visando à continuidade deste estudo poder-se-ia, verificar como os clientes e fornecedores percebem e valorizam as práticas mercadológicas do setor atacadista distribuidor.

**BIBLIOGRAFIA.**

- 1- ABAD, Associação Brasileira de Atacadistas. Dados Consolidados do Setor.
- 2- Alderson, Vroe "Factors governing the development of marketing channels".  
Marketing Channels for Manufactured Products. Richard D. Irwin, 1954
- 3- Bowersox, Donald J. and Droge , Cornella Similarities in the Organization and  
Practice of Logistics Management among Manufacturers, Wholesalers and Retailers.  
Volume 10, Number 2  
Journal of Business Logistics. 1989.
- 4- Bucklin, Louis P. Competition and Evolution in the Distributive Trades.  
Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall, 1972.
- 5- Danenburg, William P. et alli Introduction to Wholesale Distribution. Prentice  
Hall, 1978.
- 6- Edens, Frank N., Self, Donald R and Grider Jr., Douglas T. "Franchisor Describe

the Ideal Franchisee," *Journal of Small Business Management* 14 (July 1976).

7- Facing the Forces of Change Beyond Future Trends in Wholesale Distribution.

Washington, D.C. Distribution Research and Education Foundation, 1987.

8- Frederick D. Sturdivant, "Determinants of Vertical Integration in Channel

Systems," in *Science Technology and Marketing*, Ed. Raymond A Haas American

Marketing Association, 1966

9- Franchises to Ring Up Half of Sales" *Marketing News*, 28 de Fevereiro de 1986.

10- Franchising in the Economy, 1966-1988 Washington, D.C.: U.S. Department of

Commerce, 1988. (Citado em Rosenbloom, Bert. *Marketing Channel: a management*

*view - 4ª edição, 1991)*

11- Hardy, Keneth G. e Margrath, Allan J. *Marketing Channel Management* Scott,

Foresman and Company, Illinois, 1988.

12- King, Ralph *Food Distributors*

*Forbes*, January 1987

13- Kotler, Philip. **Marketing Management.**

New Jersey, Prentice Hall, 1991.

14- Lambert, Douglas M. **The Distribution Channels Decision.**

Ontario, The Society of Management Accountants of Canada. 1978

15- Langeard, Eric e Peterson, Robert A. "Diffusion of a Large-Scale Food in France: Supermarche et Hipermarche"

Journal of Retailing 51 (Fall 1975).

16- Lopata, Richard S. **Faster Pace in Wholesaling**

Harvard Business Review, July-August 1969.

17- Lusch, Robert F. "Erase distribution channel from your vocabulary and add marketing channels." **Marketing News** (July 27, 1979)

18- McCammon, Bert et alii **Wholesaling in Transition**

Norman: University of Oklahoma, College of Business 1989.

19- McCarthy, Jerome E. **Basic Marketing: A Managerial Approach**

Richard D. Irwin, 1981.

20- Marshall, Catherine **Designing Qualitative Research**  
SAGE Publications, 1989.

21- McKeon, James C. **Conflicting Patterns of Structural Change in Wholesaling.**  
Economic and Business Bulletin. Winter 1972.

22- Michman, Ronald D. and Sibley, Stanley D., **Wholesaling : A Neglected Area.**  
Proceedings of the Annual Meeting of the Southern Marketing Association. Florida  
Atlantic University. 1985.

23- Narus, James A. and Anderson, James C. **Contributing as a Distributor to  
partnership with Manufacturers.**  
Business Horizons, September-October, 1987.

24- Narus, James A. and Anderson, James C. **Strengthen Distributor Performance  
Through Channel Positioning.** Sloan Management Review Winter 1988.

25- Porter, Michael E. **Competitive Advantage**  
Free Press, 1985

26- Schewe, Charles D. **Marketing**

Mcgraw Hill, 1980

27- Shipley, David What British Distributors Dislike about Manufacturers.  
Industrial Marketing Management. May, 1987.

28- Stern, Louis W.

Reflections on Channels Research

Volume 64. Number 1. Journal of Retailing 1988

29- Stern, Louis W. et alii. Marketing Channels.

Prentice Hall. 1988

30- Stern, Louis W. et alii Management in marketing channels.

Prentice Hall. 1989

31- Relatório da Gazeta Mercantil

5 de junho de 1990, Pag. 5

32- Revzan, David A. Wholesaling in Marketing Organization

John Wiley & Sons, Inc., 1961.

33- Rocha, Angela & Christensen, Carl

**Marketing: Teoria e Pratica no Brasil**

**São Paulo. Atlas, 1987**

**34- Rosenbloom, Bert. Study Report**

**(DREF) Distribution Research and Education Foundation. 1987**

**35- Webster, Frederick E. The Role of the Industrial Distributor in Marketing Strategy. Journal of Marketing, July 1976**

## ANEXO 1

## ROTEIRO DE PERGUNTAS

Roteiro de perguntas utilizado para entrevistas abertas, com executivos do setor atacadista distribuidor.

I- Introdução apresentando minha pessoa, o Programa de Pós-Graduação em Administração, a Universidade e o motivo das perguntas. Após as perguntas iniciais, passo a explicar como as perguntas estão divididas.

a) Perguntas sobre a empresa:

- Qual o faturamento anual de sua empresa?
- Qual o seu cargo?
- Qual é a área geográfica que sua empresa cobre? Como está dividida?
- Que tipo de cliente sua empresa atende?
- Quais são as principais grupos de produtos que sua empresa oferece?

b) Perguntas cobrindo práticas em benefício do fornecedor.

- Qual a área que sua empresa cobre? Existe alguma divisão em termos de clientes atendidos?
- Como a empresa contata seus clientes?
- Em termos de estoque, como sua empresa prevê quantidade de compra e níveis de

estoque?

- Quantos pedidos sua empresa processa diariamente?
- Como estes pedidos chegam até a empresa?
- Quando os pedidos são processados e quando são entregues?
- Seria possível ver um dos seus pedidos?
- Qual o relacionamento que vocês têm com seus fornecedores ?
- Vocês costumam transferir informações de mercado?
- Que tipo de informações são transmitidas aos fornecedores?
- Que tipo de suporte sua empresa oferece ao seu cliente que beneficia diretamente seu fornecedor?

c) Perguntas abordando benefícios aos clientes.

- Quantos dias de estoque sua empresa mantém?
- Existe um sistema de compras que interliga sua empresa e o cliente?
- Que tipo de assistência sua empresa presta ao cliente?
- Qual o prazo que sua empresa fornece ao cliente? Vocês fornecem outros tipos de assistência financeira?
- Qual o número de itens que vocês mantêm em estoque? Comos seus clientes tomam conhecimento da variedade, novos produtos e ofertas especiais?
- Qual é quantidade mínima que sua empresa vende?
- Sua empresa fornece algum tipo de assessoria ou serviço para o cliente?
- Vocês desenvolvem atividades dirigidas ao varejista dentro da area de promoções

