

# UM MODELO PARA PLANEJAMENTO DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO NO SETOR DE ALIMENTOS

Apresentada para obtenção de título de Doutor em Administração no Departamento de Administração, da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

Candidato: Marcos Fava Neves

Orientador: Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

Neves, M. F., 1999 – *Um Modelo para Planejamento de Canais de Distribuição no Setor de Alimentos* – Tese de Doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 297 p.

## RESUMO

São muitas as empresas que estão insatisfeitas com a distribuição de seus produtos. Logo a distribuição, ainda uma forte fonte de vantagem competitiva sustentável disponível para as empresas. No produto, a rápida transferência de tecnologia entre empresas e a competição global possibilitam que empresas competidoras consigam igualdade de condições em design, atributos e qualidade. Em preços, a habilidade das empresas de operar em todos os lugares do mundo cria condições de oferta aos menores preços possíveis. Nas comunicações (promoção), a massiva exposição das pessoas estabelece certa barreira a esse excesso, reduzindo o impacto das mensagens. Portanto, a distribuição, dentro do conceito clássico do composto de marketing (4P's - Produto, Preço, Promoção ou Comunicações e Ponto de Venda ou Distribuição) é um item importante de diferenciação.

Os canais de distribuição oferecem a construção de vantagens competitivas sustentáveis, por suas características de longo prazo, tanto no planejamento como na implementação, por exigirem estrutura de organizações consistentes e terem base em pessoas e relacionamentos.

Esta tese propõe um modelo para planejamento de canais de distribuição mais focado em empresas de alimentos e bebidas. Ou seja, fornece uma sequência de etapas para empresas que desejarem rever ou planejar seus sistemas de distribuição. Este modelo foi elaborado com base em pesquisa bibliográfica sobre canais de distribuição e economia dos custos de transação e de pesquisa junto a 10 elementos do setor privado, que foram entrevistados e sugeriram contribuições que foram incorporadas ao modelo proposto.

Deve-se destacar que esta tese traz uma contribuição à sistematização da bibliografia sobre o assunto canais de distribuição, analisando suas funções, seus principais agentes (atacado, varejo e setor de serviços de alimentação) e de contribuições teóricas para o referencial de canais, advindas da economia dos custos de transação.

## ABSTRACT

Several food and agribusiness companies are unsatisfied with the distribution of their products and services. Distribution still is a strong source of competitive advantage for companies. In *products*, the rate of technology transfer between companies all over the world and the global competition turns new product attributes available for competitors to copy. In *prices*, companies can operate in several parts of the world, creating offers at the lowest prices possible. In communications, the massive exposition of consumers builds a barrier to produce differentiation. So, in the traditional marketing's 4 P's, marketing channels or distribution channels are an important source of differentiation.

They build stable competitive advantages because they are focused at long range planning and implementing, need a consistent structure and are focused at people and relationships.

This study offers a model for distribution channels planning. A sequence of steps specially designed for food companies that want to review, or to plan the distribution channels. The model was designed based on literature review, both in marketing channels and transaction cost economics, and was submitted to 10 agents (specialists) that gave contributions to the model.

The study brings contribution in gathering literature about the subject, analysing food marketing channel functions, main agents (wholesaling, retailing and foodservice) and the contributions of transaction cost economics to marketing channels.

## Agradecimentos

- Ao meu orientador, Prof. Marcos Cortez Campomar, com sua visão do mundo empresarial e acadêmico e pelo seu perfil prático e de realização que muito ajudou a focar este trabalho e conseguir terminá-lo.
- Ao Prof. Decio Zylbersztajn pela constante orientação acadêmica, profissional e de vida no âmbito do Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial - PENSA, que criou há dez anos. Tenho o prazer de ter sua orientação desde 1992. Também na Coordenação do PENSA gostaria de destacar a Profa. Elizabeth Farina e o Prof. Samuel Ribeiro Giordano, simplesmente um parceiro.
- Uma das melhores coisas da vida é poder trabalhar com amigos, escrever livros e artigos com amigos, debater com amigos, correr, voar e beber com amigos. Aos meus amigos do PENSA e da vida, com quem trabalho, e que não preciso listar, o meu agradecimento pelo convívio e por poder aprender com vocês. Este parágrafo, e este trabalho, é para vocês.
- À minha banca de qualificação deste trabalho, realizada em 15/12/98, composta pelo Prof. Campomar, Prof. Decio e Prof. Geraldo Toledo, pelas contribuições dadas.
- Ao meu ex-chefe durante a rica experiência na Vallée S.A. e em projetos no PENSA e amigo Roberto Silva Waack, um destaque especial pelo constante aprendizado em como ser executivo.
- À Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, *campus* de São Paulo, com destaque aos seus professores, que muito me ensinaram nestes últimos oito anos, e a seus funcionários, que sempre prestaram um serviço do mais alto nível, seja na Secretaria de Pós-Graduação, como nas outras Secretarias com que tive contato, bem como a todos os outros que mantêm a FEA em funcionamento.
- À Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, *campus* de Ribeirão Preto, que, desde 1995, me abriga como docente, e na qual fiz muitos amigos entre todos seus professores, sua pequena e eficiente equipe de funcionários e alunos. É hoje a minha casa. Gostaria de destacar os Professores Dirceu Carvalho, Dante Martinelli e Alberto Matias por todo o suporte dado desde minha chegada.
- À Universidade de Wageningen, na Holanda, que me recebeu durante um ano, de agosto de 1998 a julho de 1999, e onde tive condições de trabalho excelentes, um ambiente de discussão de primeira grandeza, respeito e apoio para que pudesse terminar este trabalho. Destaco meu orientador, Prof. Dr. Peter Zuurbier, pelas inúmeras reuniões e pelo apoio recebido.
- Ao Departamento de Economia, Administração e Sociologia da Esalq – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, com destaque para seus professores, que sempre me proporcionam aprendizado e oportunidades, bem como a seus funcionários.
- À Fundação Instituto de Administração, FIA, conveniada à FEA/USP, que me possibilitou participar de projetos junto à iniciativa privada, onde pude complementar meus conhecimentos de administração, e, com sua política de estímulo à formação do recurso humano da FEA, me apoiou financeiramente para participar de dez congressos internacionais nos últimos cinco anos. A FIA é, sem dúvida, um modelo de sucesso a ser copiado, o que estamos tentando com nossa FUNDACE, em Ribeirão Preto.
- À CAPES, pelo apoio no período no exterior.

- Um agradecimento especial à minha secretária Cida, da FEARP, exemplo de dedicação ao setor público. Cida, se todos fossem iguais a você...
- Ao acadêmico Luciano Thomé e Castro, da FEARP, pelo apoio recebido tanto na Holanda como em Ribeirão Preto.
- A todos meus outros amigos, do Brasil e do Exterior, desde Lins, desde o querido Colégio Luiz de Queiroz, de Piracicaba, até na vida em Ribeirão Preto. Amigos de mais de 20 anos de convivência.
- À sociedade do Estado de São Paulo, por ter-me proporcionado 13 anos de educação gratuita, da melhor qualidade, sendo cinco na ESALQ e oito na FEA, ambas da Universidade de São Paulo. Espero poder estar retornando isto com os serviços que presto desde 1995.
- "Gracias a la vida, que me ha dado tanto..." (Violeta Parra).

## Dedicatória

Gostaria de dedicar este trabalho a algumas pessoas, sem ordem de preferência...

- A Camila, minha esposa, comigo desde 1993, vivenciando prazos, provas, notas, faltas, viagens, artigos e suportando minha ausência nos mais diversos eventos, participando dos dias nervosos, felizes, de realizações e perdas. Seu suporte é sempre fundamental para que eu consiga produzir. Tem grande participação neste trabalho.
- A Ivani, minha mãe, com uma história de perda de pais e filhos, que ainda conseguiu dedicar sua vida à educação não só minha e da Flávia, e contribuir para uma sociedade mais justa, através do programa social que lidera e que, até hoje, já conseguiu construir mais de 150 casas populares. Mostra-me, a cada dia, que não precisamos esperar o governo para construirmos um Brasil melhor.
- Ao Evaristo (Vavá), meu pai. Isto mesmo, o Professor Evaristo Marzabal Neves. Deveria parar por aí para não ser prolixo. O educador Evaristo, quantas teses e dissertações orientadas, quantos alunos de graduação inicia na vida acadêmica, consegue bolsas, manda para o Exterior, forma efetivamente. Quantas milhares de horas-aula dadas, quantos cursos ministrados, quantas palestras por este Brasil, quantos artigos e livros, quantos conflitos apaziguados nesta USP, quanta preocupação e dedicação a esta ESALQ e a esta USP. Sempre existiram muitas formas pelas quais sou chamado. Marcos, Fava, Neves, diminutivos, aumentativos, apelidos, mas a que mais me orgulha e honra é quando sou identificado como o "filho do Vavá".
- A minha irmã Flávia, que veio completar nossa vida, meu cunhado Paulo, meu sogro Ademir, minha sogra Maria Cecília, meus cunhados Lucas e Leonardo.
- Finalmente, às quatro famílias que tenho, Neves, Fava, Sacilotto e Santarosa. Famílias maravilhosas e que só mesmo pessoas privilegiadas conseguem ter. A todos os Tios e Tias, Avôs e Avós, Primos e Primas. Em especial, a três grandes administradores que perdi nesse período da tese: meu avô Neves, meu primo Eugênio e meu tio Luiz.

## SUMÁRIO

<b>01 - O Problema em Estudo</b>	<b>11</b>
1.1 - Delimitação do Problema em Estudo	11
1.2 - Caracterização do Macroambiente do Estudo	13
1.3 - O Negócio de Alimentos no Mundo	14
1.4 - Tendências Setoriais no Agribusiness	15
1.4.1 - Mudanças no Comportamento do Consumidor	18
1.4.2 - Mudanças no Setor de Distribuição: Atacado e Varejo	20
1.4.3 - Mudanças na Indústria de Alimentos	21
1.4.4 - Mudanças na Produção Rural	23
1.4.5 - Mudanças na Indústria de Insumos para a Agropecuária	25
1.5 - O Corpo da Pesquisa	25
<b>02 - Objetivos</b>	<b>27</b>
<b>03 - Aspectos Metodológicos do Trabalho</b>	<b>28</b>
3.1 - Quadro do Estudo	28
3.2 - Primeira Etapa da Pesquisa: A Pesquisa Bibliográfica	28
<b>04 - Revisão Bibliográfica: Canais de Distribuição</b>	<b>30</b>
4.1 - Introdução	30
4.2 - Canais de Distribuição: Definições	32
4.3 - Canais de Distribuição: a Inserção no Sistema da Empresa	34
4.4 - A evolução dos Canais de Distribuição no Tempo	34
4.5 - Por que Existem Canais de Distribuição?	36
4.6 - As Funções dos Canais de Distribuição	38
4.7 - As Empresas Facilitadoras do Canal	39
4.8 - Os Canais de Distribuição e a Logística Dentro do Processo de Gestão Estratégica de Marketing	40
4.9 - Níveis de Canais de Distribuição: a Estrutura do Canal	40
4.10 - As Relações entre os Membros do Canal	42
4.11 - Canais de Distribuição e o Marketing	44
<b>05 - Descrição dos Principais Agentes na Distribuição de Alimentos e Bebidas</b>	<b>46</b>

5.1 - Atuando no Consum. Industrial: Tipos de Atacado e suas Funções e Tendências _____	46
5.1.1 - As Funções do Atacado _____	47
5.1.2 - Uma Classificação do Atacado _____	49
5.1.3 - Elaborando Contratos com Atacadistas _____	53
5.1.4 - O Atacado nos Sistemas Agroindustriais: Quais são as Grandes Tendências _____	54
5.1.5 - Idéia das Dimensões e Tendências no Brasil _____	56
5.2 - Atuando Junto aos Consumidores Finais de Alimentos e Bebidas: o Varejo, suas Funções Tendências _____	57
5.2.1 - Variáveis de Competição para Varejistas _____	57
5.2.2 - Os Tipos de Lojas Varejistas _____	58
5.2.3 - O Varejo e Vendas por Impulso _____	58
5.2.4 - Novos Ferramentais de Gestão no Varejo e os Impactos nos Sags _____	59
5.2.5 - Dados de Dimensões do Varejo, no Mundo e no Brasil _____	59
5.2.6 - Grandes Tendências para o Varejo e as Oportunidades para as Indústrias de Alimentos e Bebidas _____	60
5.3 - Atuando Junto ao Consumidor Final: Os Serviços de Alimentação, seus Tipos, Funções e Tendências _____	63
5.3.1 - Os Tipos de Empresas de Serviços de Alimentação _____	63
5.3.2 - Um Painel dos Serviços de Alimentação no Mundo _____	65
5.3.3 - Os Desafios para o Setor de Serviços de Alimentação _____	67
5.3.4 - As Mudanças que Impactam o Setor _____	67
5.3.5 - As Oportunidades para o Setor de Serviços de Alimentação _____	69
<b>06 - Revisão Bibliográfica: Contribuições da Economia dos Custos de Transação à Análise de Canais de Distribuição _____</b>	<b>71</b>
6.1. - A Economia dos Custos de Transação dentro da Economia _____	71
6.1.1 - Introdução _____	71
6.1.2 - Definindo Custos de Transação _____	73
6.1.3 - Conceitos Centrais a Análise de Custos de Transação _____	74
6.1.4 - Reduzindo as Possíveis Atitudes Oportunistas no Canal de Distribuição _____	80
6.1.5 - A Adaptabilidade às Mudanças Macroambientais _____	82
6.1.6 - Inserindo as Instituições _____	83
6.2 - A Utilidade da ECT para Marketing e Canais de Distribuição _____	83
<b>07 - Planejamento de Canais de Distribuição: Revisão dos Modelos Propostos pela Bibliografia _____</b>	<b>89</b>
7.1 - O Modelo de Stern _____	89

7.2 - O Modelo de Rosembloon_____	97
7.3 - O Modelo de Berman _____	107
7.4 - O Modelo de Kotler _____	111
7.5 - Utilidade dos Modelos e Quadro-Resumo Comparativo _____	112
<b>08 - Metodologia de Elaboração e o Modelo de Planejamento de Canais de Distribuição _____</b>	<b>114</b>
8.1 - Introdução _____	114
8.2 - Segunda Etapa da Pesquisa: Obtenção de Informações da Prática _____	114
8.3 - O Modelo Detalhado _____	117
8.3.1 - Descrição do Sistema Agroalimentar (SAG) Genérico _____	118
8.3.2 - Descrição dos Canais de Distribuição da Indústria e da a Empresa _____	119
8.3.3 - Análise Ambiental e Impactos para o Canal _____	122
8.3.4 - Análise de Especificidade de Ativos _____	129
8.3.5 - Análise de Contratos Existentes e "Benchmarking" _____	134
8.3.6 - Os Objetivos da Empresa _____	135
8.3.7 - Objetivos e Necessidades dos Consumidores e seu Processo de Decisão de Compra _____	136
8.3.8 - Análise do Hiato e Ajustes Rápidos _____	138
8.3.9 - Seleção de Canais e Negociação _____	139
8.3.10 - Construindo Contratos e Relacionamentos _____	140
8.3.11 - Administração de Canais de Distribuição _____	141
<b>09 - Conclusões, Limitações e Sugestões de Novos Estudos _____</b>	<b>145</b>
9.1 - Conclusões _____	145
9.2 - Limitações _____	148
9.3 - Recomendações _____	149
<b>10 - Bibliografia e Anexos _____</b>	<b>150</b>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1.1 - Dimensões do agribusiness mundial (em bilhões de US\$) e a participação relativa de cada setor na geração de renda - Anos 1950, 2000 e 2028 _____	15
Tabela 1.2 - Dados da indústria de alimentos no Brasil, 1995 a 1998 _____	21
Tabela 1.3 - Brasil: Vendas de produtos por categorias em 1996 _____	22
Tabela 1.4 - Distribuição e utilização das terras no mundo, em milhões de hectares _____	23
Tabela 4.1 - EUA: Custos de distribuição comparados aos custos de produção de matérias-primas como uma porcentagem do preço final do produto, 1996 _____	32
Tabela 4.2 - Estimativa de cálculo de custos para canais _____	42
Tabela 5.1 - Os maiores atacadistas no mercado brasileiro, o faturamento bruto em 1998 (R\$) _____	56
Tabela 5.2.1 - Os maiores varejistas no Brasil, por volume de vendas _____	60
Tabela 5.2.2 - Dez maiores redes varejistas mundiais de alimentação por volume de vendas em 1998 _____	60
Tabela 5.3.1 - Variáveis básicas de competição entre empresas de serviços de alimentação e varejo _____	65
Tabela 5.3.2 - Maiores empresas no setor de serviços de alimentação, em termos de vendas _____	65
Tabela 5.3.3 - Principais empresas de <i>catering</i> na Europa, países onde operam e vendas em 1998 _____	66
Tabela 7.1 - Fluxos de marketing e custos envolvidos _____	94
Tabela 7.2 - Hábitos de compra e ações correspondentes no canal de distribuição _____	102
Tabela 7.3 - Esquema de classificação envolvendo cores de Aspinwall, com base nas características dos produtos _____	104
Tabela 7.4 - Uso da distribuição direta e de canais longos dependendo de fatores ligados a mercado, produto, fabricante e intermediários _____	109
Tabela 7.5 - Resumo das seqüências colocadas pelos quatro autores _____	112
Tabela 8.2.1 - Matriz de Fluxo de Produtos e Serviços (deve ser preenchida para cada agente de distribuição, isoladamente) _____	121
Tabela 8.2.2 - Fluxo de Comunicações (deve ser preenchida para cada agente de distribuição, isoladamente) _____	121
Tabela 8.2.3 - Fluxo de Pedidos e de Informação - do Consumidor para a Empresa (deve ser preenchida para cada agente de distribuição, isoladamente) _____	122
Tabela 8.2.4 - Fluxos de Pagamentos e Financeiros (deve ser preenchida para cada agente de distribuição, isoladamente) _____	122
Tabela 8.3.1 - Possíveis Impactos do Ambiente Econômico/Natural _____	123
Tabela 8.3.2 - Possíveis Impactos do Ambiente Político/Legal nos Canais _____	124
Tabela 8.3.3 - Questões, Ações e Conseqüências nos Canais Relacionadas às Questões Institucionais _____	125



Tabela 8.3.4 - Possíveis Impactos do Ambiente Tecnológico nos Canais _____	126
Tabela 8.3.5 - Possíveis Impactos do Ambiente Sociocultural _____	126
Tabela 8.3.6 - Matriz de Impactos e Reações _____	127
Tabela 8.3.7 - Origem de Poder no Canal (Sistemas), a Que se Referem e Exemplos _____	128
Tabela 8.3.8 - Análises do Poder em Canais de Distribuição _____	129
Tabela 8.4.1 - Análise de Investimento Físico Específico: Equipamentos, Infra-Estrutura e Facilidades _____	130
Tabela 8.4.2 - Análise da Especificidade de Tempo: Refere-se à Pressão de Tempo para Fazer a Transação _____	130
Tabela 8.4.3 - Análise de Ativos Específicos de Tecnologia de Informação e Processo _____	131
Tabela 8.4.4 - Análise de Ativos Específicos Humanos (Ligada a Pessoal) _____	131
Tabela 8.4.5 - Análise de Especificidade Locacional de Ativos: Referente a Especificidades de Lugar (Proximidade a Matéria-Prima, Clientes etc.) _____	131
Tabela 8.4.6 - Análise de Especificidade de Comunicação e Marca _____	132
Tabela 8.4.7 - Resumo da Especificidade e a Conseqüente Incerteza Existente _____	132
Tabela 8.4.8 - Matriz de Custos de Transação: Possíveis Origens de Custos de Transação nos Canais de Distribuição da Empresa, Magnitude e como Reduzi-los _____	133
Tabela 8.4.9 - Monitoramento de Atividades: Habilidade da Empresa para Monitorar, Observância da Tarefa e Custo de Monitoramento _____	133
Tabela 8.5.1 - Aspectos a Serem Considerados na Análise Contratual Externa (Busca de Idéias), Desejo da Empresa, Provável Desejo do Canal e Fontes de Conflito _____	134
Tabela 8.8.1 - Aspectos a Serem Considerados na Análise Contratual Externa (Busca de idéias), Desejo da Empresa, Provável Desejo do Canal e Fontes de Conflito _____	139
Tabela 8.11.1 - Princípios Básicos para Construir Relacionamentos de Canal de Sucesso _____	142

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 - O ambiente do agribusiness _____	16
Figura 1.2 - Fluxos que ocorrem nos sistemas produtivos _____	17
Figura 4.1 - Evolução dos canais de distribuição nos EUA _____	35
Figura 4.2 - Formas de venda entre produtores, atacadistas e varejistas, com vendas diretas, vendas através de atacadista e vendas através de dois atacadistas _____	37
Figura 4.3 - Os fluxos existentes nos canais de distribuição _____	39
Figura 4.4 - Estrutura de distribuição para determinado fabricante de brinquedos nos EUA _____	41
Figura 4.5 - Dois tipos de estratégias das empresas nos canais de distribuição _____	43
Figura 4.6 - Estratégia de empurrar o produto a atacadista e varejista _____	44
Figura 4.7 - Estratégia de vender através de atacadista e varejista _____	45
Figura 5.1 - Os canais de distribuição para alimentos e bebidas e vendas em US\$ _____	46

Figura 5.2 - O atacado e a substituição de funções _____	49
Figura 5.2.1 - Aspectos a serem considerados numa relação para fornecimento para marcas-próprias para varejo e indústria _____	62
Figura 5.3.1 - Tipos de refeições, local de preparo e local de consumo _____	68
Figura 6.1 - Ferramental para decisões ligadas a canais de distribuição _____	86
Figura 7.1 - O Modelo de Planejamento de Canais de Distribuição de Stern (1996) _____	90
Figura 7.2 - O Modelo de Planejamento de Canais de Distribuição de Rosebloom (1999) _____	98
Figura 7.3 - O Modelo de Planejamento de Canais de Distribuição de Berman _____	107
Figura 7.4 - O Modelo de Planejamento de Canais de Distribuição de Kotler _____	111
Figura 8.1 - Uma Proposta de Modelo de planejamento de canais de distribuição de alimentos _____	117
Figura 8.2 - Exemplo: descrição do Sag do suco de laranja simplificado _____	119
Figura 8.3 - Canais de distribuição para o suco de laranja na Europa _____	120
Figura 8.6.1 - Relações entre Objetivos/Estratégias da Corporação, e Objetivos/ Estratégias de Marketing _____	135
Figura 8.11.1 - Variáveis-Chave no Marketing de Relacionamento e suas Interações _____	142

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 7.1 - Relação entre o grau de padronização do produto e a profundidade do canal _	103
---	-----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 5.1 – Diferenças-chave entre atacado fabricante, atacado comerciante, agentes e corretores _____	50
Quadro 5.2 – Principais funções das instituições de atacado _____	51
Quadro 5.3 – Pontos fracos e fortes, ameaças e oportunidades ao atacado no Brasil _____	55

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 01 - Principais Definições de Formatos de Distribuição e de Lojas Varejistas _____	159
Anexo 02 - Vendas em 1997 das Principais Empresas Varejistas Mundiais _____	164
Anexo 03 - Dois Modelos Distintos de Distribuição de Alimentos: O Norte Americano e o Inglês _____	165
Anexo 04 - Estudos Realizados Envolvendo Marketing/ Custos de Transação _____	170
Anexo 05 - Lista de Autores, Trabalhos e Aspectos Úteis _____	175
Anexo 06 - Formas de Governança das Transações _____	181
Anexo 07 - Agradecimentos a Entrevistados _____	187

# CAPÍTULO 01 - O PROBLEMA EM ESTUDO

*"Cerca de 10% do preço final pago por um consumidor francês em um supermercado ao comprar uma maçã retornam ao produtor da fruta". Raul Green, 1998<sup>1</sup>*

## 1.1 - Delimitação do Problema em Estudo

*"Um problema bem definido já está metade resolvido. Muitas vezes, o pesquisador funciona como um médico. O paciente que não está se sentindo bem descreve seus sintomas ao médico. O paciente pode ou não estar apto a diagnosticar seu próprio problema, como no caso de um braço quebrado, por exemplo. Mas, na maioria das vezes, o paciente reclama de diversos sintomas resultantes de fatores causais. A criatividade do médico dá-se no diagnóstico. Uma vez feito o diagnóstico, o médico pode tomar as medidas para tentar solucionar..." (Churchill, 1983, p. 25).*

Esta citação, remetida à empresa nos dias de hoje, expõe suas constantes reclamações sobre os sistemas correntes de distribuição de seus produtos. Para um bom entendimento, como diagnosticar o que é sistema de distribuição?

Especialistas em sistema de distribuição sintetizam sua definição como "o processo que tem por objetivo disponibilizar os produtos (ou serviços) da empresa aos seus consumidores finais". Para que isto aconteça, compreende-se que um sistema de distribuição envolve uma infinidade de agentes, desde atacadistas, varejistas, empresas de serviços de alimentação, de transporte físico dos produtos (transportadoras), que não têm propriedade sobre eles (estão prestando um serviço), até as de comunicação, que usam os canais para divulgar os produtos da empresa. Isto define o complexo chamado "canais de distribuição".

Para seu diagnóstico, há um longo caminho a percorrer, já que incorpora inúmeras questões. Entre elas, elencam-se:

- Como os produtos e serviços da empresa deverão ser disponibilizados aos consumidores? Hipermercados, padarias, vendas diretas, "fast food", empresas de refeições industriais, lojas de departamentos, entre inúmeros outros possíveis?
- Que tipos de serviços devem ser oferecidos aos consumidores finais para assegurar sua satisfação?
- Que tipos de atividades de marketing ou de logística terão de ser desempenhados para atingir essa necessidade de serviços?
- Quem será o responsável em cada um dos fluxos existentes entre a empresa e o consumidor? - neste caso, são considerados os fluxos de produtos, de serviços e de comunicações (promoção), que caminham no sentido da empresa para o consumidor, bem como os fluxos de pedidos, informações e recursos, que caminham no sentido oposto (do consumidor para a empresa), e, ainda, os fluxos em duplo sentido, os de negociações, financeiros (financiamentos) e de riscos -.
- Que tipos de empresas estão nas melhores posições para desempenhar essas atividades, levando em consideração sua eficiência ao desempenhá-las?

Estas são perguntas constantes por parte das empresas produtoras de bens ou serviços que precisam estar disponíveis ao consumidor final. Este é o universo dos canais de distribuição, tema central desta pesquisa.

---

<sup>1</sup> Palestra apresentada no Congresso Brasileiro de Economia Rural, Poços de Caldas (M.G.), 1998.

Seguindo esta direção, a presente pesquisa persegue um objetivo genérico, que é estudar marketing, com ênfase em canais de distribuição aplicados nos negócios agroalimentares. Ou seja, o processo que faz com que os produtos e serviços da empresa cheguem aos seus consumidores finais. Trata-se de assunto pertinente e de grande importância para qualquer sistema produtivo. De nada adianta desenvolver um produto adequado, fruto de pesquisas feitas com consumidores (visando a satisfazer suas necessidades), estabelecer-lhe um preço adequado, comunicando-o aos consumidores, e estimular a demanda se ele não se encontra disponível para compra nos canais de distribuição, ou se encontra de maneira a retirar competitividade da empresa.

Sintetizando, tem-se que o **objetivo central** do presente estudo é elaborar uma **metodologia para revisão e planejamento de canais de distribuição para empresas**. Persegue-se, portanto, um processo seqüencial que forneça subsídios para a operacionalização de empresas que desejem rever seus sistemas de distribuição de produtos.

Para um diagnóstico focado no problema principal, o estudo requer a busca bibliográfica da literatura a respeito. Para tanto, o instrumental analítico resgatará modelos de planejamento da distribuição existentes na bibliografia clássica de canais de distribuição, completando-os com as recentes contribuições da Gestão de Sistemas Agroalimentares (Chain Management) e da Economia dos Custos de Transação (ECT). O diagnóstico completa-se, então, com a proposta de um modelo (etapas) integrado, usando o conjunto dos referenciais citados face à inexistência de tal desenho na literatura consultada.

Uma vez que a empresa tenha diagnosticado dado problema nos canais de distribuição ou deseja repensar, melhorar ou ajustar esta função, espera-se, com esta pesquisa, oferecer uma seqüência de etapas que facilite o trabalho de planejamento da empresa. Este é o **objetivo**.

Ao persegui-lo, inúmeras situações podem apresentar-se para serem diagnosticadas, exigindo uma revisão dos canais de distribuição da empresa. São lembradas algumas, como:

- desenvolver um novo produto ou uma nova linha de produtos que precisará ser distribuída aos consumidores;
- direcionar um produto existente a um novo mercado-alvo;
- fazer alguma mudança em outros componentes mercadológicos, tais como preços, comunicações e verificar reações nos canais;
- estabelecer uma nova empresa devido a fusão, "joint venture" ou outro procedimento afim, sendo necessário criar novos sistemas de distribuição ou fundir dois ou mais;
- adaptar-se às mudanças que estão acontecendo com os intermediários (por exemplo: lançamento de marcas próprias ou fusões);
- adaptar-se a mudanças na disponibilidade de intermediários (alguns podem passar a ser exclusivos de outras empresas e não mais trabalhar a linha da empresa);
- abrir novas áreas geográficas no mesmo país ou internacionalmente;
- lidar com mudanças macroambientais, como as econômicas, socioculturais, tecnológicas ou político/legais, que impactam os canais;
- enfrentar desafios de conflitos ou problemas comportamentais no canal;
- revisar e avaliar os sistemas.

O aprofundamento da busca de caminhos para um posicionamento frente às situações citadas constitui-se no desafio e na tentativa da apresentação de uma proposta de seqüência de etapas para o planejamento.

Com o esboço já delineado, torna-se fundamental, a partir de agora, direcionar o enfoque da pesquisa para seu ambiente analítico, começando pela caracterização de seu macroambiente.

## 1.2 - Caracterização do Macroambiente do Estudo

Este trabalho foi elaborado utilizando-se um conjunto de referenciais teóricos, principalmente ligados a administração de empresas, com ênfase em marketing, e, neste, a parte sobre canais de distribuição. Adicionalmente, reforçam-se referenciais recentes do *Chain Management* (gestão de sistemas agroalimentares) e aqueles ligados à ECT (economia dos custos de transação), parte integrante da chamada Nova Economia Institucional.

A seleção destes referenciais é necessária face a sua grande aplicabilidade na busca de soluções para os problemas vivenciados pelas empresas e, ainda, por serem utilizados em pesquisas que, atualmente, delimitam a fronteira do conhecimento na área de gestão de sistemas agroalimentares e canais de distribuição.

Nesta direção, o referencial de marketing e canais de distribuição desenvolve-se excepcionalmente na literatura norte-americana, com destaque para diversos autores considerados clássicos e revistas ("journals") especializadas. Nesta pesquisa, parte desse material é revisada.

Convergindo para um diagnóstico mais preciso, quais as pistas que sinalizam as possíveis abordagens sobre canais de distribuição?

Segundo Berman (1996), existem quatro abordagens diferentes para o estudo dos canais de distribuição: institucional, funcional, comportamental e estratégica.

A abordagem *institucional* foca, principalmente, as características dos membros dos canais de distribuição, tais como tamanho, organização, tendências e responsabilidades de atacadistas, varejistas, empresas de transporte, instituições financeiras, empresas de propaganda e de pesquisa de mercado.

A abordagem *funcional* descreve as funções desempenhadas pelos participantes do canal, tais como administração de vendas, propaganda, pesquisa de mercado e crédito.

A abordagem *comportamental* apóia-se nas relações entre os participantes do canal, tais como poder, conflito e cooperação, e nos efeitos de sua satisfação sobre o desempenho de todo o sistema.

Finalmente, a abordagem *estratégica* direciona-se a desenvolvimento, implementação e controle de uma vantagem competitiva através da gestão eficiente do canal de distribuição. Esta abordagem, ainda segundo Berman (1996), acrescenta as seguintes funções:

- definição do escopo do negócio da empresa em termos de produtos, serviços e mercados;
- orientação para a tomada de decisão;
- elaboração da estratégia da empresa, apoiada em seus pontos fortes e fracos;
- concentração nas oportunidades e ameaças do ambiente;
- antecipação de mudanças e posicionamento da estratégia em uma forma proativa; e
- sinalização de orientação de longo prazo.

Para o autor, esta visão estratégica dos canais de distribuição constitui-se na vantagem gerada por esse tipo de abordagem, sendo referencial e ponto de partida para esta pesquisa.

Ainda no composto mercadológico da empresa, devem ser incluídas suas estratégias de produtos, comunicação, precificação e distribuição. Esta última tem sido fundamental como fator de competitividade, pois todo o processo anterior é praticamente frustrado se o produto não chegar

ao consumidor da forma como ele quer e de maneira eficiente para a empresa. Grandes diferenças de custos existem, dependendo do formato de distribuição utilizado, em detrimento da pouca liberdade de preços, dos custos elevados do processo de comunicação e da geração de novos produtos e serviços.

Adicionalmente, o referencial de *Chain Management* é considerado com relação a outros países, com destaque para a Holanda, por sua tradição nos aspectos de distribuição, logística e comércio mundiais. Nesse país, a Universidade de Wageningen é lembrada na agenda da pesquisa, face às contribuições temáticas e atuais extraídas em seus encontros bianuais sobre o assunto.

O ambiente de aplicação das teorias referidas em diferentes mercados é amplo e desafiante, com larga utilidade em praticamente todos os setores produtivos da economia. Neste contexto, este estudo converge para o ambiente dos mercados agroalimentares, ou dos negócios agroalimentares (*agribusiness*), face ao enorme potencial competitivo que o Brasil apresenta no setor.

Dada a significância do *agribusiness*, é importante abrir um espaço que evidencie sua relevância e as grandes mudanças que vêm acontecendo nos negócios agroalimentares no mundo, como pano de fundo para as aplicações posteriores e para o entendimento dos canais de distribuição.

### 1.3 - O Negócio de Alimentos no Mundo

A população do planeta, estimada em mais de seis bilhões de pessoas, vive em locais que apresentam grande diversidade econômica, cultural e geográfica. Qualquer que seja o ambiente, a alimentação é prioridade para a manutenção da vida humana. A população mundial vem contando, a cada dia, com uma diferenciada disponibilidade de alimentos, facilitada pelas novas tecnologias ligadas ao fluxo da informação e dos transportes.

Essas facilidades na infra-estrutura e na logística modernizam-se, ampliam-se e se tornam complexas, pela incorporação da grande variedade de novos produtos gerada pela globalização e pelo aumento das exigências e da valorização por parte dos consumidores. Estima-se que mais de dez mil novos produtos são lançados anualmente nos EUA e, de uma forma ou outra, distribuídos aos consumidores finais em todo o mundo.

O conceito de *agribusiness* tem sido largamente difundido com base na idéia de um fluxo de agregação de valor, desde a indústria de insumos, passando pela produção rural, pelas agroindústrias, pela distribuição e chegando, por fim, aos consumidores finais. Esta visão, baseada em estudos pioneiros desenvolvidos por Davis & Goldberg (1957), disseminados, no Brasil, por Araújo *et al.* (1990), enfatiza a orientação de sistemas agroalimentares - "recortes" dentro do *agribusiness* -, referindo-se ao fluxo de transformações de determinada commodity (café, soja, laranja, milho, cana-de-açúcar, entre outras) com vistas a atender às exigências dos consumidores finais.

A importância econômica do *agribusiness* no Brasil é considerável. Segundo a Associação Brasileira de *Agribusiness* (ABAG, 1994) e Furtuoso *et al.* (1999), estima-se que represente, aproximadamente, 30 a 35% do PIB, contribuindo com cerca de 37% das exportações (em 1997, do total exportado de US\$ 53,5 bilhões, US\$ 19,7 bilhões foram de produtos do *agribusiness*) e empregando mais de 21 milhões de pessoas - 35 a 40% da População Economicamente Ativa (PEA) - no Brasil.

Estima-se, ainda, que o *agribusiness* utilize mais da metade dos ativos produtivos mundiais, empregue mais da metade da mão-de-obra e represente aproximadamente 50% das despesas totais dos consumidores. Previsões de economistas do USDA (United States Department of

Agriculture) e do Prof. Ray Goldberg, da Universidade de Harvard, apontam para um crescimento da participação de setores mais próximos ao consumidor final, em termos de geração total de renda (Tabela 1.1). Isto já denota a importância de estudar canais de distribuição nos negócios agroalimentares.

Tabela 1.1 - Dimensões do *agribusiness* mundial e a participação relativa de cada setor na geração de renda - Anos 1950, 2000 e 2028

Setor (US\$ bilhões)	1950	2000	2028
Insumos	44 (18%)	500 (13%)	700 (09%)
Produção agrícola	125 (32%)	1.115 (15%)	1.464 (10%)
Processamento e distribuição	250 (50%)	4.000 (72%)	8.000 (81%)

Fonte: Estimativas do Prof. Ray Goldberg, baseadas em discussões no USDA (United States Department of Agriculture)

A agregação de renda nos setores mais próximos ao consumidor final é resultado dos esforços de segmentação de mercados, diferenciação de produtos por parte das indústrias de alimentos e bebidas e novos formatos de embalagens, associados à crescente importância do setor de distribuição na captação e no processamento de informações sobre padrões quantitativos e qualitativos de consumo.

Todavia, a interdependência de todos os setores do sistema é reconhecida e incorporada às modernas técnicas de gerenciamento, que extrapolam os limites tradicionais das firmas e alcançam dimensão sistêmica, englobando a relação entre as empresas.

Não pode ser desconsiderada, também, a importância da indústria de insumos como geradora de mudanças nos sistemas agroalimentares (produtos geneticamente modificados, por exemplo). Uma vez que, de modo geral, no sistema agroalimentar, as informações fluem "para trás", induzindo à reorganização sistêmica a partir de mudanças nos padrões de consumo, a análise de tendências, a seguir, é orientada no sentido dos consumidores finais para o elo inicial do sistema, o de insumos, como pano de fundo desta pesquisa.

#### 1.4 - Tendências Setoriais no *Agribusiness*<sup>2</sup>

Neste sentido, abre-se um parêntese, visando a estabelecer, de forma sumarizada, as tendências de cada elo do sistema a partir de seu elemento-chave: o consumidor final.

A figura 1.1 resume esse vaivém das tendências nos negócios agroalimentares. Vale ressaltar que, neste sistema genérico, a etapa chamada "indústria de alimentos e fibras", dentro do modelo proposto por Zylbersztajn (1995), é dividida em duas - agroindústria e indústria de alimentos -. Por sua vez, a etapa distribuição está subdividida em atacado e varejo.

Figura 1.1: O Ambiente do *Agribusiness*:

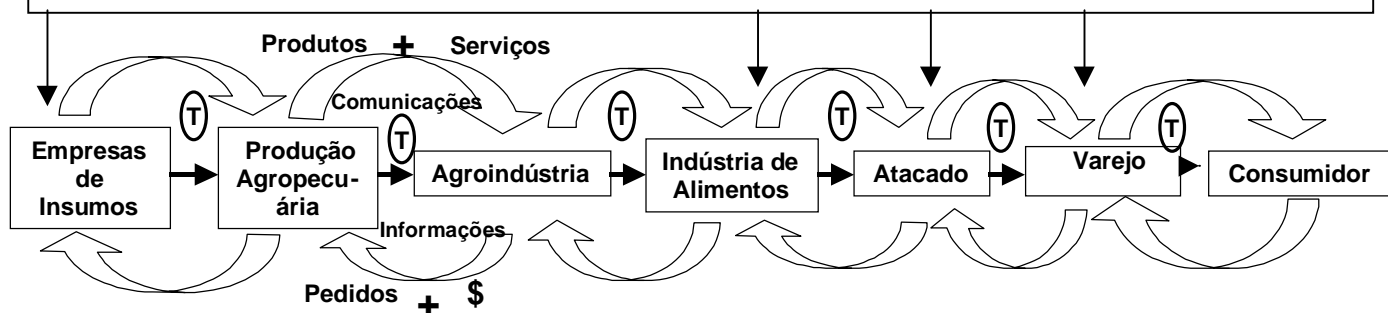
<sup>2</sup> Baseado integralmente em Neves et al. (1999)

## O AMBIENTE DO AGRIBUSINESS

**Empresas Facilitadoras (Serviços):** transporte, estocagem, propaganda, financeiras, seguros, pesquisas de mercado e outras que prestam serviços para o fluxo de produtos (e serviços).

**Influência dos Impactos do Macroambiente:** economia, recursos naturais, tecnologia, política e mudanças do ambiente institucional (leis, tradições, regulamentações, costumes e outros).

**Ambiente Organizacional:** cooperativas, associações, federações, sindicatos e outros .



Variedade; Concentração; Crescimento; Ambiente; Oferecimento de serviços; Mudanças na distribuição; Tecnologia; Embalagens; P & D: transgênicos.	Complexidade Tecnológica; Concentração; Especialização; Profissional; Orientação para mercado; Necessidade de Escala; Organizações; "Pools"; Associações.	Despertar do marketing (e dos serviços); Relacionamentos mais diretos; Concentração; Tecnologia; Redução de margens; Parcerias.	Novos produtos; Concentração; Crescimento; Segmentação; Diferenciação; Redução de margens; Globalização; Embalagens; ECR/EDI; Disputa espaço; Mudanças nas comunicações.	Variedade de formatos; Especialização; Concentração; Crescimento; Informação; Tecnologia; Oferta de Serviços; Redução de margens; Marcas próprias; Sortim. Global.	Variedade de formatos; Concentrado Crescimento; Informação; Tecnologia; Ameaça dos Serviços; Sortimento Global; Redução de margens; Marcas- próprias.	Segmentação Saudável; Solitário; Informado; Exigente; Conveniente; Ambiente; Exóticos; Rastreabilidade; Restaurantes Serviços; Envelhecido; Renda.
--	--	--	--	---	---	--

Fonte: autor

A divisão em indústria de alimentos e agroindústria visa a separar aqueles grupos de empresas que estão mais próximas aos consumidores finais, com produtos prontos para consumo, as chamadas "indústrias de alimentos", daquelas "agroindústrias" que fornecem produtos para o mercado "industrial" ou "organizacional". Estas, praticamente, não fornecem seu principal produto ao consumidor final.

Essa fronteira não é bem definida, mas serve ao propósito de agrupar conjuntos de indústrias dentro de um mesmo quadro. Essa diferença é importante nesta pesquisa, pois mudam (como será visto mais adiante) as necessidades e exigências do canal, dependendo do setor em que se encontra a empresa que está sendo estudada.

Por exemplo: no sistema agroindustrial da laranja, há um agente denominado "agroindústria", que é a indústria esmagadora de laranja e produtora de suco. Aí, encontram-se empresas como Citrovita, Citrosuco, Cutrale, Cargill, entre outras, que vendem, principalmente, para a indústria de bebidas - Danone, Santista, Parmalat, Coca-Cola, Pepsi e outras -. São dois agentes distintos e separados, pois suas decisões com relação à distribuição são diferentes.



Esta pesquisa é centrada no segundo setor, o da indústria de alimentos e bebidas, observando-se que o método a ser proposto pode, subjacentemente, ser aplicado para as agroindústrias e empresas de insumos.

Deve-se lembrar que os setores de têxtil e vestuário, couros e calçados, madeira, celulose, móveis e papel, álcool e óleos combustíveis, essências naturais, fumo e cigarros e borracha natural, entre outros produtos (ou sub-produtos) derivados do processamento de produtos oriundos do uso da terra, podem ser considerados do agribusiness, dependendo da ótica e dos interesses.

Para oferecer mais clareza, são citados, abaixo, alguns exemplos de empresas (firmas ou tipos de equipamentos) que, no Brasil, majoritariamente, atuam nos setores listados na figura 1.1.

**Varejo:** Carrefour, Wal Mart, Pão-de-Açúcar, Bompreço, Sendas, lojas de especialidades (padarias, açougues, varejões, sacolões), feiras livres e outros formatos, podendo também ser incluído o importante canal de serviços de alimentação. São agentes importantes na distribuição de alimentos e bebidas e que fazem parte dos sistemas agroalimentares.

**Atacado:** Martins, Coselli e outros atacadistas-distribuidores, bem como o atacado tradicional.

**Indústria de alimentos:** Arisco, Parmalat, Nestlé, Sadia, Perdigão, ou seja, empresas que trabalham fortemente sua marca e estão mais próximas ao varejo e ao consumidor final.

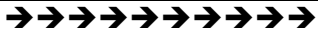


**Agroindústria:** Processadores primários dos produtos, tais como usinas de açúcar e álcool, indústria de suco de laranja, produtoras de papel e celulose, e outros.

**Produção Agropecuária:** Inclui todas as unidades produtivas agropecuárias (estabelecimentos rurais).

**Empresas de Insumos:** São os fornecedores de insumos/empresas de suprimentos para os produtores agropecuários, como indústrias de defensivos (Zeneca, Monsanto, Bayer etc.), máquinas (Ford, Valmet, Jacto etc.), sementes (Agrocere, Cargill etc.), fertilizantes (Copas, Trevo, Manah etc.), rações (Socil, Purina, Guabi etc.) e outros materiais e tecnologias, como irrigação, monitoramento via satélite etc..

Nos sistemas agroalimentares (SAGs), existem diversos fluxos, que precisam ser separados. Produtos, serviços e comunicações (propaganda, promoções) fluem com destino ao consumidor; informações, pedidos e pagamentos, em sua maior parte, fluem "para trás", partindo do consumidor até chegar ao setor de insumos (Figura 1.2).

Figura 1.2 - Fluxos que ocorrem nos sistemas produtivos

 (SENTIDO INSUMOS/CONSUMIDOR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluxo físico dos produtos (logística)</li> <li>• Fluxo de serviços</li> <li>• Troca de direitos de propriedade</li> <li>• Fluxo de comunicações (promoção)</li> </ul>
 (SENTIDO CONSUMIDOR/INSUMOS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluxo de informações</li> <li>• Fluxo de pagamentos</li> <li>• Fluxo de pedidos</li> </ul>
 (SENTIDO DUPLO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociações</li> <li>• Fluxo financeiro (financiamentos)</li> </ul>

Fonte: Elaboração do autor

Para facilitar o "vaivém" nestes fluxos, existem as chamadas empresas facilitadoras, que prestam serviços de transporte, estocagem, propaganda, serviços financeiros, seguros, pesquisas

de mercado etc.. Estas não têm, necessariamente, propriedade sobre os produtos ou serviços transacionados pelos integrantes centrais do sistema.

O sistema sofre a influência do macroambiente, principalmente da economia (ex: impactos da crise asiática de 1997 para alguns SAGs brasileiros); dos recursos naturais (por exemplo: o desastre trazido pelo furacão "Mitch" na América Central, em 1998, afetando todo o SAG da banana e de outras frutas, ou as notícias da escassez de petróleo para o SAG da cana); da tecnologia (código de barras, produtos geneticamente modificados), além da política e das mudanças no ambiente institucional, composto de leis, tradições, regulamentações, costumes etc..

São considerados, também, os demais agentes que impactam os SAGs e que estão inseridos no ambiente organizacional, como cooperativas, associações setoriais, federações, sindicatos e outros.

A seguir, são analisadas as mudanças por setores.

#### 1.4.1 - MUDANÇAS NO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

A segmentação dos mercados consumidores é uma característica marcante das estratégias empresariais modernas com respeito ao desenvolvimento e ao aperfeiçoamento de produtos e serviços. O mercado está cada vez mais fragmentado e as empresas estão-se focando em segmentos do mercado, para melhor poder atendê-los.

As mudanças colocadas a seguir estão mais presentes nos segmentos que se comportam de maneira similar a dos consumidores dos países industrializados. Não se pode esquecer, porém, de que existem outros segmentos, como aqueles em que são feitas três refeições diárias pesadas, com alimentos pouco elaborados, e, também, o grande segmento com carência na alimentação.

Estima-se que, em 1998, a porcentagem média da renda dos brasileiros gasta com alimentação esteve ao redor de 40%, mais que o dobro da de países da Comunidade Européia e mesmo dos EUA. Entretanto, existem segmentos com porcentagens inferiores a 15% da renda total, bem como outros com participações mais elevadas. No Brasil, a título de ilustração, o mercado para produtos importados orientados ao consumidor de maior renda foi estimado em cerca de 20 a 25 milhões de pessoas<sup>3</sup>.

Na vigência do Plano Real, o aumento de renda da população provocou algumas mudanças no comportamento do consumidor dos mercados de alimentos e bebidas. Essas mudanças acontecem em todos os segmentos, em um processo de "amadurecimento", gerando impactos nos sistemas agroalimentares de todos os produtos. As principais transformações são relatadas a seguir.

- **Consumo fora do domicílio:** Presencia-se uma grande expansão dos negócios de fast food, que, no Brasil, segundo estimativas, cresceram 30% ao ano até 1998, em relação a vendas em anos anteriores. Outro aspecto é a proliferação dos restaurantes "por quilo", exemplo de praticidade, rapidez, conveniência e adequação aos desejos dos consumidores. O setor de serviços empregou, em 1997, cerca de 62% da força de trabalho no Brasil, contra cerca de 40% em 1980. O mercado da alimentação fora do lar passou de R\$ 6,5 bilhões, em 1993, para R\$ 13 bilhões, em 1997, neste representando cerca de 25% das despesas totais dos consumidores com alimentos. O número de estabelecimentos passou de pouco mais de 400 mil, em 1991, para cerca de 760 mil, em 1998<sup>4</sup>, servindo ao redor de 38 milhões de refeições diárias.

<sup>3</sup> Segundo o USDA, com base em informações de representações norte-americanas no Brasil. Dados não-oficiais.

<sup>4</sup> Fonte: Revista Veja, 24 de junho de 1998.

As empresas de alimentação (refeições industriais) têm crescido bastante, atendendo, principalmente, empresas que fornecem refeições, subsidiadas ou não, a seus empregados. Estima-se que mais de seis milhões de refeições são servidos por dia neste segmento no Brasil, correspondendo a mais de 15% do total de refeições do segmento fora do lar. Os "caterers", como são chamados nos EUA e na Europa, respondem por crescente parcela da distribuição de produtos alimentares, englobando todas as refeições em aviões, aeroportos, trens e outros.

- **Segurança alimentar e Segurança do Alimento:** Cresce a preocupação dos consumidores quanto a origem dos produtos, presença de resíduos tóxicos e patogênicos e estado de conservação dos alimentos, no aspecto qualitativo (segurança do alimento) e também no aspecto quantitativo (segurança alimentar). (Spers, 1998). Associado a estes conceitos, o conceito de rastreabilidade ("traceability"), visando a descrever, na embalagem do produto, todo seu sistema produtivo (origem, onde foi processado, quem o distribuiu e outras informações), é crescente nos segmentos de mercados mais exigentes, principalmente com o advento dos produtos geneticamente modificados.

Aumenta cada vez mais o consumo de frutas, produtos saudáveis, frescos, com menores teores de colesterol, gordura, sal e outras substâncias indesejáveis. Apenas para ressaltar, o consumo de produtos "light" e "diet" no Brasil cresceu, entre 1996 e 1997, de 20% a 100%, dependendo da categoria analisada, atingindo um mercado aproximado de US\$ 1,2 bilhão em 1998 e estimado em US\$ 2 bilhões em 2000, segundo a empresa Nielsen.

- **Estrutura etária:** A população mundial cresce a uma taxa aproximada de 1,5% ao ano, mas a população com mais de 65 anos aumenta 2,7% ao ano. Estima-se que, nos países desenvolvidos, nos próximos anos, a população com mais de 60 anos corresponderá a mais de 20% do total, necessitando de produtos adequados no que diz respeito a fatores ligados a digestibilidade e composição dos alimentos. Mesmo no Brasil, já se verifica uma tendência de aumento da participação dos idosos na população total do país, bem como elevação da idade média desta (de 17, em 1970, para cerca de 24 anos, em 1997), refletindo esse envelhecimento.
- **Conveniência:** A expansão de lares com menor número de moradores (em Paris, a cada dois domicílios, um é habitado por uma só pessoa) e o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho (40% em 1998, contra 20% em 1970<sup>5</sup>) têm levado ao consumo de produtos de fácil preparo e cocção, muitas vezes com embalagens individualizadas. A urbanização da população também fortalece esta mudança. Em termos mundiais, estima-se que, em 2025, cerca de quatro bilhões de pessoas estarão vivendo em centros urbanos, contra 1,5 bilhão em 1995. Em 1998, cerca de 81% dos brasileiros viviam nas cidades, contra cerca de 50% em 1970, acelerando esse consumo de conveniência.
- **Valorização de aspectos culturais, regionais e exóticos:** Produtos e serviços são direcionados a preferências regionais de consumidores. Neste sentido, os países asiáticos conseguiram grande destaque na alimentação européia, observando-se a crescente influência latina (mexicana) na alimentação nos EUA. Produtos exóticos, ligados ao fator da atratividade pelo que é novo e da diversificação na alimentação, têm mercado crescente, o que abre uma oportunidade, no Exterior, às comidas típicas e frutas tropicais do Brasil, oferecidas no formato de conveniência e segurança desejado por esses consumidores.
- **Preocupação ambiental:** A abordagem do desenvolvimento sustentável de mercado tem induzido algumas empresas a focar suas estratégias em consumidores "verdes", através do posicionamento de produtos "ambientalmente limpos" ou pela melhora da imagem corporativa, através do envolvimento ou, ainda, pelo patrocínio em programas ambientais (Giordano, 1995). Os produtos orgânicos, com selos e outros fatores de diferenciação, são valorizados por esse segmento de mercado, realçando-se tais características nas embalagens como um diferencial. Soma-se a isto todo o debate com relação aos produtos geneticamente modificados, que não estão tendo aceitação em alguns mercados.

---

<sup>5</sup> Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

- **Direitos e Exigências:** Surgem códigos de defesa cada vez mais rigorosos e controles mais eficientes, fazendo com que as empresas tenham de adaptar-se a regulamentações que visam, na maioria das vezes, ao benefício e à proteção aos consumidores. Vale dizer que o Procon de São Paulo recebeu cerca de 1.500 reclamações em 1977 e cerca de 240 mil em 1997<sup>6</sup>.

Não se pode esquecer, entretanto, dos chamados “produtos populares”, que, mesmo sem serem direcionados a atender, em sua totalidade, aos padrões de consumo anteriormente citados (à exceção da segurança alimentar, um atributo essencial), se destinam ao enorme segmento de consumidores com maiores restrições orçamentárias.

Em síntese, estas são as grandes mudanças observadas no comportamento do consumidor de alimentos e bebidas, estes disponibilizados pelo setor de distribuição (vale ressaltar que este setor é o componente principal dos canais de distribuição da empresa).

#### 1.4.2 - MUDANÇAS NO SETOR DE DISTRIBUIÇÃO (ATACADO E VAREJO)

O setor de distribuição, constituído, principalmente, de atacado e varejo<sup>7</sup>, cresce em importância e poder de negociação, identificando mais facilmente as tendências de consumo e coordenando o fluxo de informações e mercadorias. Esta referência permite conhecer quem compra, quando, quanto, o que, e até através de que tipo de promoção, identificação esta indispensável nas atividades de marketing. Todo este pacote está dentro da chamada ECR – ou “Eficient Consumer Response” (resposta eficiente ao consumidor) -.

Uma das principais ferramentas que possibilitam a ECR é a troca eletrônica de dados e informações (EDI – “electronic data interchange”) entre os distribuidores e a indústria fornecedora. Se dados de vendas forem cruzados com dados pessoais através de cartões de compra, o processo de coleta de dados para segmentação de mercados fica mais facilitado, tornando-se uma informação ainda mais valiosa para o SAG.

A dimensão do varejo é crescente, movimentando um enorme volume de recursos financeiros. Segundo a *Euromonitor*, em 1996, a venda de alimentos em estabelecimentos varejistas somou, no mundo, US\$ 2,7 trilhões, representando cerca de 34% do total de vendas de todos os produtos no varejo.

Considere-se, ainda, o crescimento acentuado do lançamento de marcas próprias (“private label brands”) pelos varejistas e também pelos atacadistas (caso da marca Maitá; da empresa Martins, de Uberlândia, MG; da Coselli, em Ribeirão Preto, SP; e outras), destinadas, principalmente, a varejistas menores, acirrando a disputa e o valor do espaço em gôndolas. Acredita-se que, no Brasil, a parcela de produtos alimentícios com marcas próprias não ultrapasse 10% das vendas totais, ao passo que, em países como Suíça e Alemanha, este número gira em torno de 30%, e, na Inglaterra, cerca de 50%. Há indícios de que, quanto maior a concentração do setor varejista, maior a participação de marcas próprias (Machado Filho *et al.*, 1996). Existem casos, como o do varejista inglês Marks & Spencer, que vendem praticamente 100% dos produtos com marca própria.

O setor supermercadista no Brasil faturou US\$ 47,7 bilhões em 1998 (6,10% do PIB), representando ao redor de 80% das vendas globais do setor varejista (ABRAS<sup>8</sup>). Outros pontos que podem ser destacados são o ainda grande potencial de desenvolvimento desses equipamentos varejistas, o que tem trazido investimentos externos de grandes redes mundiais, tais como da

<sup>6</sup> Revista Veja, 30 de setembro de 1998, p. 66.

<sup>7</sup> Vale dizer que estes setores são discutidos no capítulo 05.

<sup>8</sup> Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS).

holandesa Ahold, da portuguesa Sonae e de outros grupos franceses e alemães, além do crescimento do Wal Mart e das aquisições do Carrefour, consolidando fortemente o setor.

Também é preocupação para o varejo a crescente competição exercida pela alimentação fora do lar, sendo que, nos EUA, o gasto dos consumidores com alimentos feitos neste segmento já alcançava, em 1998, cerca de 50% do total. Para abranger esse tipo de alimentação, muitos varejistas passam a oferecer refeições prontas para serem consumidas em casa, as chamadas "home meal replacement", para atender ao segmento de consumidores que está procurando refeições prontas e não ingredientes. Este ponto será discutido no capítulo 05.

Vale destacar, ainda, que a redução de margens originada pela competição entre super e hipermercados e outros formatos tem conduzido os varejistas ao objetivo de otimização da produtividade das gôndolas. Hoje em dia, estas necessitam prover valor, através de margem e giro, pagamentos adiantados por espaço (locação de lugar privilegiado), eliminação de custos, gestão por categorias de produtos e aumento de promoções no ponto de venda, em detrimento de redução dos gastos com propaganda, financiados, em grande parte, pela indústria de alimentos.

Outra mudança detectada é a perda de participação de mercado de formatos tradicionais, tais como feiras livres, açougues e lojas que não apresentam atrativos e prontas soluções aos consumidores. Outros serviços, tais como entregas em domicílio ("delivery") e vendas via Internet, são cada vez maiores e vêm ocupando importante espaço na distribuição de produtos.

Também vêm apresentando crescimento e potencialidade as lojas varejistas em postos de combustíveis e as máquinas de vendas de produtos, além de outros formatos alternativos e criativos de distribuição.

#### 1.4.3 - MUDANÇAS NA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS E BEBIDAS

No Brasil, em 1998, as 38 mil empresas cadastradas em alimentos e bebidas venderam US\$ 71,4 bilhões em produtos alimentares, com média de ocupação de capacidade de aproximadamente 77% (Tabela 1.2). Praticamente todas as novidades em termos de processamento e embalagem de alimentos encontram-se presentes no mercado brasileiro.

Tabela 1.2 - Dados da indústria de alimentos no Brasil, 1995 a 1998

Ano	1995	1996	1997	1998
Faturamento em US\$ bilhões	67,8	72,3	70,2	71,4
PIB do Brasil	718,5	749,8	771,1	778,0
% ind. alim./PIB do Brasil (%)	9,44	9,66	9,10	8,6
Export. alimentos indust. US\$ bilhões	8,96	9,55	9,07	8,60
Import. alimentos indust. US\$ bilhões	2,61	2,34	2,31	2,10

Fonte: ABIA (Associação Brasileira da Indústria de Alimentos)

Quanto aos investimentos externos, verifica-se, nos dias de hoje, uma estagnação do consumo de alimentos, principalmente na Europa, devido ao menor crescimento da população e com o consumo *per capita* apresentando ligeira queda desde 1991. Essa estabilidade européia, somada às menores taxas de crescimento nos Estados Unidos, tem induzido as corporações agroalimentares desses países a voltar-se para mercados emergentes, como leste europeu, leste asiático e América Latina, pelo potencial que estes apresentam, apesar de constantes crises e riscos.

Além do "efeito renda" propriamente dito, o chamado "efeito graduação" mostra-se também característico de países em desenvolvimento: submetidos a aumentos da renda *per capita*, consumidores de extratos de menores rendas passam a adquirir hábitos de consumo dos de

extratos superiores. O potencial total de consumo no Brasil é razoável em relação ao mundial. Este, em 1997, alcançou cerca de US\$ 24 trilhões, enquanto, no Brasil, chegou a US\$ 520 bilhões (dados da Euromonitor e Nielsen). Desta forma, a perspectiva de aumento do consumo de produtos mais elaborados, com crescimento e melhor distribuição de renda no Brasil, é considerável. Além desse potencial de crescimento, alguns mercados internos já possuem significativos valores de vendas, o que refuta, em parte, argumentos de que as porcentagens anuais de crescimento são altas devido ao fato de a base dos mercados ser pequena (Tabela 1.3).

Tabela 1.3 – Brasil: Vendas de produtos por categorias em 1996

PRODUTO	Vendas aproximadas em milhões de US\$ (1996)
Cerveja	8.800
Mercado de óleos vegetais	2.300
Biscoitos	2.000
Snacks (aperitivos)	900
Margarinas	600
Balas e doces	500
Carne congelada (almôndega/hambúrguer)	318
Mercado de salames	230
Massas instantâneas (tipo Miojo)	227
Cereais matinais	200
Iogurtes líquidos	200
Molhos de tomate	177
Temperos industrializados (prontos)	175
Caldos concentrados	173
Sopas desidratadas	138
Sucos prontos	101
Misturas para bolo	78
Temperos em pó	72
Pratos congelados	37

Fonte: Diversas (revistas Superhiper, Supermercado Moderno, Alimentos e Tecnologia, e jornais Gazeta Mercantil e Folha de São Paulo)

Obs.: Referem-se a dados coletados principalmente pela Nielsen e publicados. Foram arredondados pelo autor, e se referem a 1996.

O somatório destes fatores permeia a atratividade de investimentos de multinacionais, acirrando o ambiente competitivo no mercado interno brasileiro. Este fato, associado à reorganização em setores industriais específicos, à busca por redução de custos devido à tendência de redução de margens pelos gastos com lançamentos de novos produtos, à redução do ciclo de vida dos produtos e às pressões exercidas pelos varejistas (inclusive pela expansão das marcas próprias), está induzindo a uma crescente concentração na indústria de alimentos.

Empresas de maior porte, além de apresentarem maiores vantagens em termos de escala, conseguem suportar os pesados investimentos em comunicação, característicos dessa indústria.

Embora esta tendência de concentração possa transparecer a idéia de que a linha estratégica primordial da indústria alimentar é a busca por liderança de custos via economias de escala, não se deve ignorar outros alavancadores de transformações recentes nas indústrias de alimentos e bebidas: a segmentação de mercados e a diferenciação de produtos.

Estas têm sido encaradas como formas de captar consumidores com menor elasticidade-preço de demanda e maior elasticidade-renda, características que permitem maiores margens no preço dos

produtos. Como exemplo, citam-se o desenvolvimento de cafés “gourmets” e o uso de denominações de origem controlada, entre outras ações.

Para exemplificar, só em 1997, foram disponibilizados, ao consumidor, mais de 1.500 novos produtos na categoria de salgadinhos para aperitivos e, aparentemente, o lançamento de novos produtos parece não ter fim.

Também é ressaltada a grande contribuição do setor de embalagens para o mercado de alimentos, possibilitando que essas estratégias de diferenciação, segmentação, consumo de conveniência, refeições prontas, entre outras, possam ser concretizadas.

A diversificação, antes encarada pelas agroindústrias como uma forma de neutralizar riscos específicos associados a determinados mercados, tem sido reduzida, e as empresas têm buscado atrelar áreas de atuação com certo potencial sinérgico e dentro de certos limites impostos pelas capacitações tecnológicas, gerenciais e de distribuição.

As agroindústrias, empresas que fornecem produtos intermediários usados pelas indústrias de alimentos e bebidas (usinas de açúcar, indústrias de sucos e outros processadores primários), também seguem a grande maioria dessas tendências, com destaque para a expressiva mudança de seu foco, antes, orientado para a produção e, agora, mais orientado à satisfação das necessidades de seus consumidores industriais. Por exemplo: pode-se observar a produção de açúcar líquido pelas usinas para as indústrias de refrigerantes e as crescentes pesquisas que o setor vem fazendo para a satisfação das necessidades de seus compradores.

Relações mais diretas entre esses agentes também constituem a forte mudança que vem acontecendo, reduzindo a ação de intermediários que não agregam grande valor ao sistema de distribuição.

#### 1.4.4 - MUDANÇAS NA PRODUÇÃO RURAL

Sempre quando se fala em produção rural, reforça-se, com razão, o potencial brasileiro. A tabela 1.4, elaborada através de dados da FAO<sup>9</sup>, mostra que o Brasil tem quase 20% da área agricultável disponível no planeta, e o maior percentual de área cultivável em relação à área total dos países, com quase 70% do total das terras.

Tabela 1.4 – Distribuição e utilização das terras no mundo, em milhões de hectares

Local	Área total	Área cultivável	% cultivável sobre o total	Área cultivada	% cultivada do total cultivável
Mundo	13.078	2.890	22,1	1.474	51,0
Américas	3.893	895	23,0	415	46,4
Ásia	2.679	547	20,4	451	82,4
África	2.964	528	17,8	185	35,0
Europa	473	208	44,0	140	67,3
Oceania	843	94	11,1	50	53,2
URSS	2.227	Nd	Nd	232	Nd
Brasil	846	547	69,6	53	9,7
% Brasil/Mundo	6,5	18,6		3,6	

Fonte: FAO (obs.: os dados referem-se ao início da década de 90)

Nd – não-disponível

<sup>9</sup> Food and Agriculture Organization – Organização das Nações Unidas

Dois fatores vêm condicionando um cenário de mudanças no setor agrícola: a abertura comercial e a estabilização da economia. Outras alterações de caráter estrutural vêm impactando a produção rural e trarão novas alterações em seu potencial competitivo. Uma das mais marcantes diz respeito à tendência de concentração do setor produtivo, em função da inerente economia de escala na maioria das atividades agropecuárias.

Por exemplo: reportando-se aos Estados Unidos, os chamados "superfarmers", produtores com mais de US\$ 500.000 de faturamento por ano, deverão corresponder a 4% do total de produtores em 2000, e gerar cerca de 40% da produção vegetal e 60% da animal (Wedekin & Neves, 1995). Segundo dados do USDA, de 1950 a 1990, o número de propriedades nos EUA diminuiu de cerca de 5,5 milhões para dois milhões e o tamanho médio aumentou de 80 para 200 ha.

No Brasil, essa mudança também é observada, com o contínuo deslocamento das regiões produtoras de grãos, carnes, algodão, leite, café, arroz e outros para o centro-oeste brasileiro, resultando em aumento do tamanho médio das fazendas (pelo fato de a terra ser mais barata em relação a áreas mais próximas a centros de consumo). Ainda, é nítido o deslocamento das regiões produtoras de gado de corte para norte e o centro-oeste do país, buscando maior escala de produção.

Isto não significa, contudo, que a pequena produção não possa ser competitiva. Em primeiro lugar, pode-se selecionar, para propriedades de menor porte, atividades mais compatíveis com a pequena escala (frutas, olerícolas e atividades de turismo rural/lazer, por exemplo, diversificando as fontes de renda), além da possível produção de parte da subsistência. Em segundo lugar, há de promover-se um processo de cooperação estratégica entre pequenas propriedades, de forma a reduzir custos ligados a atividades de marketing, finanças e controle da produção.

A pequena produção deve ser vista sob uma ótica sistêmica, buscando produtos adequados às exigências dos consumidores finais, mais diferenciados e, principalmente, pouco suscetíveis a economias de escala. Estratégias diversas podem ser estabelecidas neste sentido: produção "ecologicamente correta", uso de denominações de origem, identificação dos produtos como advindos de pequenos produtores (já valorizados em alguns países da Europa), e assim por diante.

Diversificação da renda dos produtores também é um fator importante, com o crescimento dos mercados de turismo rural/ecoturismo/hotéis-fazenda, compostos de famílias urbanas que gostariam de passar finais de semana no campo ou em estabelecimentos rurais, aprendendo sobre a produção e aproveitando o tranqüilo ambiente do campo.

Outras mudanças impactantes nas alocações de recursos do setor rural dizem respeito à redução, no Brasil, de programas governamentais de crédito e proteção a preços, associada a mudanças de enfoque no uso da terra mais como um fator de produção do que como um ativo destinado a especulação. Diversos fatores têm induzido a uma queda contínua do preço da terra, dentre eles, o aumento dos custos contratuais e tributários (juros e impostos, como o ITR – Imposto Territorial Rural). Embora essa queda represente redução do patrimônio dos agricultores, por outro lado, deverá gerar aumento do potencial de rentabilidade de atividades rurais.

A profissionalização dos produtores, necessária para o uso de todo o ferramental tecnológico disponível na complexa atividade em que se transforma a agricultura, e o estreitamento de ligações com o setor de insumos, de processamento ou, ainda, com os varejistas, no caso de produtos frescos, são inter-relações e mudanças exigidas mais intensamente nos dias de hoje, com o objetivo de melhorar a coordenação dos sistemas produtivos.



#### 1.4.5 - MUDANÇAS NA INDÚSTRIA DE INSUMOS

Embora a indústria de insumos destinados à produção rural seja bastante heterogênea em termos tecnológicos e de posicionamento de produtos, podem ser evidenciadas algumas tendências genéricas neste setor. Dentro do processo de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D), verifica-se uma forte orientação no sentido de buscar tecnologias com relação benefício/custo, sempre com foco no consumidor final. Desta forma, o desenvolvimento de uma nova variedade de grãos passa a levar em conta não apenas sua produtividade agrícola, mas, também, seu potencial de retorno ao produtor e à agroindústria, além de sua adequação às exigências dos consumidores.

Dados os altos custos de desenvolvimento tecnológico e a possibilidade de gerar complementaridade de produtos (isto é, "pacotes tecnológicos" aos produtores), o estabelecimento de parcerias, alianças e "joint ventures" passam a ser o foco estratégico, estimulando, inclusive, a concentração, com processos de fusões e aquisições para otimizar custos de P&D, que podem chegar a mais de US\$ 1 milhão por dia nessas empresas, além dos de marketing e outros.

A questão ambiental preocupa mais, pois, hoje, produtos "ecologicamente corretos" passam a ser reconhecidos por consumidores exigentes e dispostos a pagar preços diferenciados, inclusive podendo estar interessados em quais insumos foram usados. Grandes discussões sobre os produtos geneticamente modificados estão sendo feitas. O retorno de embalagens também é preocupação da indústria, bem como aspectos de segurança de aplicação.

Finalmente, nos sistemas de distribuição desses produtos, grandes mudanças estão acontecendo, tais como o oferecimento de serviços pelas empresas aos produtores (produto aplicado), através da contratação de empresas prestadoras de serviço (terceirizadas), podendo gerar maior eficiência no uso de máquinas e, também, uma esperada concentração no varejo destes produtos, além de vendas diretas entre a indústria de insumos e produtores, até via eletrônica.

#### 1.5 - O Corpo da Pesquisa

Este capítulo introdutório identificou o problema a ser solucionado, direcionando a discussão para a necessidade de elaboração de um modelo para planejamento de canais de distribuição. A proposta é encaminhada para o ambiente agroalimentar, indispensável à manutenção da vida humana.

É um ambiente temático e desafiante, com a particularidade de ser o sistema agroalimentar um dos mais longos e complexos da economia, passando por constantes inovações e mudanças.

Neste sentido, a pesquisa ainda se justifica diante do diagnóstico da lacuna de bibliografia que envolve o marketing em um enfoque sistêmico de *agribusiness*, em estudos aplicados aos canais de distribuição. Em boa parte, verifica-se que seus conceitos foram usados de forma isolada ou segmentados e aplicados a empresas atuantes no *agribusiness*, ou mesmo seccionados em seus setores, tais como insumos ou marketing de produtor rural ou do setor industrial ou, ainda, do varejo, e assim por diante.

Para a maioria das indústrias ligadas ao *agribusiness*, porém, a preocupação está com o P de "Ponto de Venda" ("Placement" – distribuição), principalmente por sua influência direta sobre o posicionamento competitivo em relação à concorrência. É fundamental reduzir os custos entre a indústria, seus clientes e os consumidores finais. No caso da de alimentos, a questão fica ainda mais crucial quando analisado o crescente peso das grandes redes varejistas.

Desta forma, detecta-se a fundamental importância da distribuição (canais, atacado, varejo, entre outros) para as empresas.

Dentro deste contexto, a pesquisa está dividida em oito capítulos. O primeiro, introdutório, tratou de identificar o problema; o segundo estabelece os objetivos; o terceiro versa sobre a metodologia e suas etapas. Do quarto até o sétimo capítulos, segmenta-se o anterior, procurando cobrir o referencial bibliográfico sobre marketing e, em particular, canais de distribuição (4º. capítulo), agentes dos canais de distribuição (5º capítulo), a teoria auxiliar a esta pesquisa, referente à economia dos custos de transação (6º. capítulo) e discussão sobre os principais modelos de planejamento de canais de distribuição encontrados na literatura revisitada (7º. capítulo).

A metodologia usada nas entrevistas e a apresentação do modelo proposto para esta pesquisa está no 8º. capítulo. Finalmente, 9º. capítulo trata de redação final, conclusões, recomendações e limitações da pesquisa sobre o modelo para o planejamento de canais de distribuição.

## CAPÍTULO 2 - OBJETIVOS

*"Um dos aspectos fundamentais na pesquisa de marketing é a definição do problema a ser solucionado. Apenas quando o problema está cuidadosa e precisamente definido a pesquisa pode ser desenhada para trazer informação pertinente. Parte do processo de definição do problema inclui apontar com clareza os objetivos específicos do projeto. Cada projeto pode ter um ou mais objetivos"*  
(Churchill, 1983, p. 21).

O **objetivo central** é o desenvolvimento de um modelo para revisão e planejamento de canais de distribuição para empresas do setor de alimentos e bebidas.

Como **objetivos específicos**, têm-se:

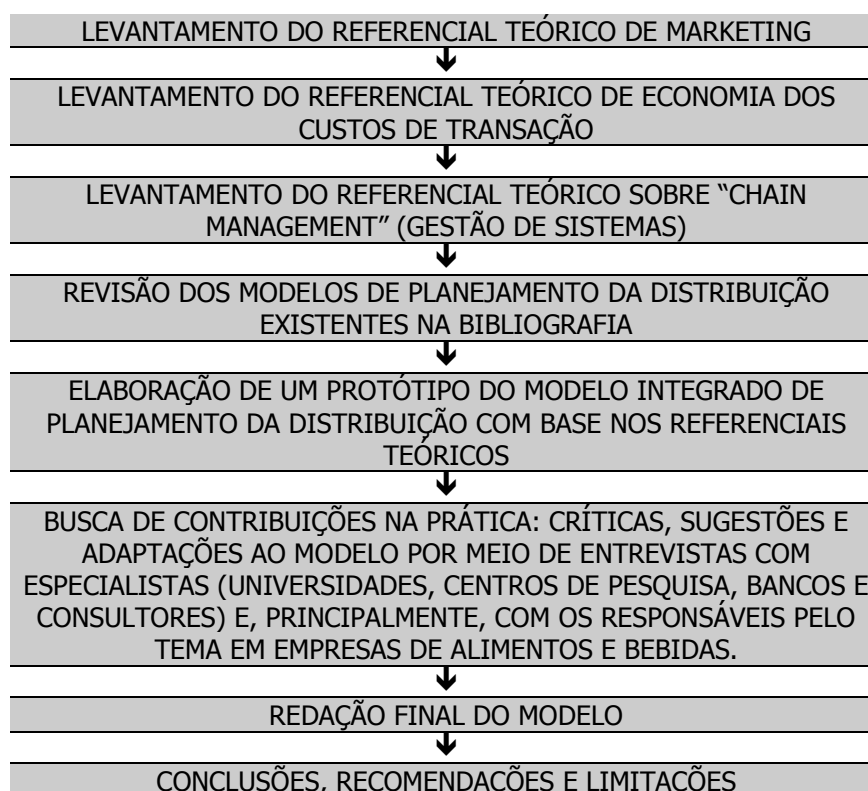
- discussão de algumas contribuições da Economia dos Custos de Transação para a literatura de canais de distribuição;
- identificação de ações e estudos que auxiliem no planejamento da distribuição e na conseqüente capacidade de coordenação do sistema;
- revisão sobre canais de distribuição, produzindo-se um texto que possibilite o entendimento do tema, os agentes, a racionalidade e as funções, de maneira resumida e prática;
- análise de funções, estruturas e tendências dos equipamentos atacadistas e varejistas em alimentos; e, finalmente,
- análise de funções, estruturas e tendências dos serviços de alimentação como importante canal de distribuição para as indústrias de alimentos e bebidas.

## CAPÍTULO 3 - ASPECTOS METODOLÓGICOS DO TRABALHO

*"Uma das mais importantes tarefas que desafiam o pesquisador na resolução de problemas é entender também o ambiente onde se dá o processo de tomada de decisão. Por exemplo, quando um tomador de decisão não tem claro como é o ambiente, parte do papel da pesquisa é o de reduzir sua incerteza"* (Churchill, 1982, p. 26).

Para alcançar os objetivos foram realizadas várias pesquisas que são detalhadas nos próximos capítulos. Os passos para o desenvolvimento deste capítulo e dos seguintes podem ser melhor visualizados e resumidos no quadro abaixo.

### 3.1 - Quadro do estudo



### 3.2 – Primeira Etapa da Pesquisa: A Pesquisa Bibliográfica

O primeiro passo para compor o corpo da pesquisa foram levantamento e pesquisa da bibliografia sobre canais de distribuição, seus principais agentes, tendências e oportunidades, a ECT (economia dos custos de transação) e gestão de sistemas agroindustriais em diversas instituições. Foram contatadas:

- Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP/São Paulo;
- Biblioteca da Wageningen University and Research Centre, na Holanda, e da Universidade de Washington (St. Louis/Missouri), nos EUA;
- Fundação *Agri-Chain Competence Foundation*, órgão misto do governo e do setor privado holandês, especializado no estudo de sistemas agroindustriais, incluindo canais de distribuição.

O objetivo desta primeira etapa foi compreender o referencial teórico ligado a canais de distribuição, economia dos custos de transação e desenhar um modelo de planejamento da distribuição com base no uso conjunto das referências bibliográficas e com contribuições do autor.

Conforme será observado, para a modelagem de planejamento de distribuição, é prevista esta etapa de análise do ambiente da distribuição. A novidade em relação aos autores tradicionais é a inserção da análise da especificidade de ativos, e do desenho contratual. Neste sentido, buscou-se entender e estender as relações entre os agentes nas diversas funções da distribuição, além da inserção de outras variáveis que compõem a ECT.

A metodologia usada na segunda etapa da pesquisa (entrevistas) está contida no capítulo 08.

## CAPÍTULO 4 - PESQUISA BIBLIOGRÁFICA: Canais de Distribuição

*"Changes in distribution channels may not matter much to GNP and macroeconomics, but they should be a major concern to every business and industry (...). Everyone knows how fast technology is changing. Everyone knows about markets becoming global and about shifts in the work force and in demographics. But few people pay attention to changing distribution channels". Peter Drucker<sup>10</sup>*

### 4.1 - Introdução

Como exposto anteriormente, a partir deste capítulo, a pesquisa converge para a revisão dos instrumentos teóricos, indispensáveis à obtenção do objetivo central.

*Abre-se espaço para uma compreensão elementar do universo sobre canais de distribuição. Dedicar-se atenção para como o assunto é tratado, quais seus conceitos básicos e principais agentes que atuam nos canais para as empresas de alimentos e bebidas. Complementa-se com o conhecimento sobre ECT e suas contribuições aos canais de distribuição.*

O tópico canais de distribuição é um dos mais antigos na literatura sobre marketing, sendo até considerado uma de suas vertentes originais (Kotler, 1972). Atualmente, diversos autores tratam-no de maneira ampla, denominando-os classicamente de "canais de distribuição" ("marketing/distribution channels").

A forma como o tópico é focado é variada. Alguns autores analisam partes dos canais de distribuição, em obras sobre o atacado e/ou o varejo, ou ainda, sobre força de vendas. Outros, centram a atenção nas tecnologias aplicadas a eles, enquanto diversos tratam dos fluxos físicos (logística). Há autores que se atêm às estratégias ligadas a canais, como marcas próprias e assuntos correlatos.

Canais de distribuição também são tratados em livros básicos de marketing, quando se analisam os chamados "4 P's", mas de modo superficial. Os livros-texto específicos e completos sobre o assunto são denominados de "marketing channels". Neste caso, há pelo menos quatro obras na literatura norte-americana, todas com estruturas próximas e usadas nas disciplinas de pós-graduação e graduação.

Esta pesquisa apóia-se, de forma completa, em cinco textos sobre este assunto: os livros de Stern *et al.* (1996), sendo a primeira edição produzida em 1977 e recomendada por Philip Kotler; o de Rosembloon (1999), cuja edição inicial data de 1978; o de Berman (1996), que apresenta abordagem um pouco distinta da dos outros dois; o de Corey *et al.* (1989); e, finalmente, o quinto livro, o de Pelton, Strutton & Lumpkin (1997), com uma abordagem mais ligada a gestão do relacionamento.

Complementando a revisão, alguns capítulos de livros em gestão da cadeia de suprimentos ("supply chain management") e marketing são consultados, como, também, diversos artigos em periódicos internacionais que tratam do assunto, referenciados na bibliografia citada.

De maneira genérica, estes livros-texto consideram:

- a) Parte introdutória:
  - conceitos básicos de canais de distribuição: estrutura e funções;

---

<sup>10</sup> Extraído de Rosembloon (1999), p. 169.

- os integrantes dos canais de distribuição: atacado, varejo e empresas facilitadoras;
- análise do ambiente da distribuição: político, legal, econômico, ambiental e cultural.

b) Desenvolvendo os canais de distribuição:

- estratégia ligada a canais de distribuição;
- planejamento de canais de distribuição;
- fatores organizacionais;
- seleção dos participantes.

c) Gestão do canal de distribuição:

- motivação;
- gerenciamento de conflitos;
- aspectos de produto;
- aspectos de preços;
- aspectos de comunicação;
- logística;
- sistemas de informações e pesquisas de mercado;
- controles;
- desempenho.

d) Outros assuntos:

- canais internacionais;
- canais eletrônicos;
- canais para serviços.

Apesar de sua importância para a análise de canais, como será visto no capítulo 06, o tópico sobre custos de transação aparece pouco. Nos livros textos, apenas nos de Stern *et al.* (1996) e Pelton *et al.* (1997) recebe algum destaque, sendo o primeiro o mais denso sobre o assunto.

Feita esta apresentação, a pesquisa volta-se aos conceitos básicos de canais de distribuição, para, no capítulo 05, descrever seus principais agentes, e tratar sobre as contribuições da ECT no Capítulo 06.

A busca bibliográfica em artigos de periódicos não possibilita encontrar propostas de modelos de organização do processo de planejamento de canais, e nenhum que usasse fortemente a ECT. Neste sentido, a pesquisa enfatiza principalmente as considerações dos livros-texto.

Vantagem competitiva sustentável é um atributo que não pode ser facilmente copiado pelos concorrentes. Segundo Rosembloon (1999), nos últimos anos, está cada vez mais difícil, para as empresas, conseguir tais vantagens através de produto, preço e promoção, três das variáveis de seu composto mercadológico.

No **produto**, a rápida transferência de tecnologia entre empresas e a competição global possibilitam que empresas competidoras consigam igualdade de condições em **design**, atributos e qualidade. Em **preços**, a habilidade das empresas de operar em todos os lugares do mundo cria condições de oferta aos menores preços possíveis. Nas **comunicações** (promoção), a massiva exposição das pessoas estabelece certa barreira a esse excesso, reduzindo o impacto das mensagens.

Os canais de distribuição (quarta variável do composto mercadológico) oferecem a construção de vantagens competitivas sustentáveis, por suas características de longo prazo, tanto no planejamento como na implementação, por exigirem estrutura de organizações consistentes e terem base em pessoas e relacionamentos.

A importância dos canais de distribuição é fundamental e seu custo representa uma parcela considerável do preço final do produto vendido ao consumidor (Tabela 4.1).

Tabela 4.1 - EUA: Custos de Distribuição Comparados aos Custos de Produção, de Matérias-Primas como uma Porcentagem do Preço Final do Produto, 1996

Itens	Automóveis	Softwares	Gasolina	Máq. de Fax	Alimentos embalados
Distribuição	15	25	28	30	41
Manufatura	40	65	19	30	33
Insumos	45	10	53	40	26

Fonte: Bucklin *et al.*, 1996, citado por Rosembloon, 1999, p. 7

## 4.2 - Canais de Distribuição: Definições

*"Existem 2 milhões de lojas que estocam produtos da Coca-Cola, 450 mil restaurantes e 1,4 milhão de máquinas de vendas no mundo" (Wall Street Journal, 08/11/97).*

Canais de marketing ou de distribuição podem ser vistos como "um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para consumo ou uso" (Stern, 1996, p. 1). Os canais não só satisfazem a demanda através de produtos e serviços no local, em quantidade, qualidade e preço correto, mas, também, têm papel fundamental no estímulo à demanda, através das atividades promocionais dos componentes ou equipamentos atacadistas, varejistas, representantes ou outros.

É uma rede orquestrada que cria valor aos usuários finais, através da geração das utilidades de forma, posse, tempo e lugar, principalmente. É só através da distribuição que produtos e serviços públicos e privados se tornam disponíveis aos consumidores, já que o produto precisa ser transportado para onde os consumidores têm acesso, ser estocado e trocado por outro tipo de recurso para que se possa ter acesso a ele. Verifica-se, então, que os quatro tipos de utilidade (forma, tempo, lugar e posse) são inseparáveis. Não existe um produto completo que não compreenda todas estas quatro formas, sejam estas voltadas a um objeto, idéia ou serviço.

Bucklin (1966), citado em Stern *et al.* (1996), afirma que o canal de distribuição realiza diversas funções mercadológicas para satisfazer a demanda por produtos e serviços. Segundo o autor, para que as empresas se tornem viáveis no longo prazo, sempre devem procurar facilitar o processo de busca dos consumidores, reduzir seu tempo de espera e estocagem, entre outros. Especifica ainda, que há quatro serviços prestados pelo canal de distribuição: a conveniência espacial (no sentido de descentralizar a oferta), tamanho dos lotes de produtos, tempo de espera ou de entrega e variedade de sortimentos.

A conveniência espacial reduz o tempo e os custos de procura e transporte para os consumidores encontrarem as ofertas. Supermercados de bairro, mercearias, lojas de conveniência, máquinas de vendas são reações do mercado no sentido de ofertá-la aos consumidores. Da mesma forma, quanto menor o lote que o consumidor pode comprar, mais poderá ajustar sua necessidade com a oferta, não tendo de comprar caixas fechadas com diversas unidades de produtos quando necessita de poucas.

O terceiro serviço identificado é o tempo de espera, definido como o tempo entre o pedido do produto e sua entrega. Finalmente, sortimento e variedade apresentam a conveniência da compra "sob o mesmo teto". Por exemplo, hipermercados com mais de 40 mil itens visam a satisfazer totalmente as necessidades de compra dos consumidores.



Já Berman (1996, p. 5), define canais de distribuição como *"uma rede organizada de agências e instituições combinadas, que desempenham as atividades mercadológicas necessárias para ligar produtores a usuários"*<sup>11</sup>. Essa "rede organizada" refere-se à necessidade de os participantes do canal atuarem de maneira coordenada, compartilhando objetivos comuns no que se refere a imagem do produto e serviços a serem oferecidos.

Os participantes (fabricantes, atacadistas e varejistas) têm o apoio dos chamados "facilitadores" dos canais de distribuição, que são as empresas de pesquisa de mercado, de transporte, de seguros, de propaganda, depósitos, instituições financeiras e consultores. Estes têm como principal diferença, em relação aos intermediários, o fato de não tomarem posse dos produtos (não têm direitos de propriedade) (Muller-Hagedorn, 1995). Pode-se adicionar aqui também as empresas de certificação de produtos, que ganham importância.

Segundo Rosembloom (1999), existe muita confusão sobre a definição de canais de distribuição. Às vezes, são definidos como uma rota tomada pelo produto no fluxo até o consumidor final; outras, como a posse que flui de um a outro agente no sistema e, ainda, como uma coalizão de empresas unidas pelo propósito da troca.

As diferentes perspectivas e pontos de vista é que geram tal confusão. O fabricante pode ver os canais como intermediários necessários para que o produto chegue ao consumidor; os envolvidos tendem a enxergá-los como o fluxo de produtos; e os consumidores, por sua vez, podem vê-los como os agentes que estão entre eles e os fabricantes (Rosembloom, 1999).

Não é possível ter uma única definição de canais de distribuição que possa ser aceita sob todos os pontos de vista. A definição usada por Rosembloom (p. 5) está centrada no processo de tomada de decisão, em que imagina canais como *"a organização contatual externa que a gestão utiliza para atingir seus objetivos de distribuição"*.

Nesta definição, é preciso dar clareza a três de seus termos. Um primeiro, *externo*, existe por ser uma função de fora da empresa, ou seja, não faz parte da estrutura interna organizacional, necessitando de uso de conceitos de gestão interorganizacional e não apenas intraorganizacional; o segundo, *organização contatual*, refere-se às empresas envolvidas no processo de negociação no fluxo do produto. Essas negociações referem-se a compras, vendas e transferência dos direitos de propriedade sobre esses produtos. As empresas facilitadoras do processo não estão incluídas nas que compõem o canal de distribuição. Finalmente, o termo *operam* refere-se ao processo gerencial envolvido desde a concepção da estrutura do canal até a gestão diária de suas atividades, visando a atingir os chamados objetivos da distribuição, para os quais os canais foram desenhados.

Já Corey *et al.* (1989, p. 27), definem canais de distribuição como *"as redes através das quais produtos industriais fluem do ponto de manufatura ao ponto de uso"*. Os autores fazem uma interessante analogia com o sistema circulatório humano, que teria as mesmas funções que os canais de distribuição possuem para as empresas.

Por sua vez, Pelton *et al.* (1997, p.11) conceituam canais de distribuição como *"um conjunto de relacionamentos de troca que criam valor ao consumidor na aquisição, consumo e disposição de produtos e serviços"*.

---

<sup>11</sup> A definição de Berman (1996) é composta a partir do conceito de Peter Benett, encontrado no "Dictionary of Marketing Terms" (Chicago, American Marketing Association, 1988 p. 29).

Segundo Stern *et al.* (1996), canais de distribuição são maneiras de desenhar, desenvolver e manter relacionamentos entre os participantes do canal, de tal forma a obter vantagens competitivas sustentáveis pelas empresas, tanto em nível individual como coletivo. A ênfase está em como planejar, organizar e controlar as alianças entre instituições, agências, e nas relações internas nas companhias (ou relações hierárquicas).

Percebe-se, por estas definições, a grande ligação que existe, apesar de pouco explorada nos livros tradicionais, entre canais de distribuição e contratos e custos de transação.

Esta pesquisa apóia-se, preferencialmente, na definição de Stern *et al.* (1996), que versa sobre *"um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço da empresa disponível para consumo ou uso"*.

#### 4.3 - Canais de Distribuição: a Inserção no Sistema da Empresa

Segundo Stern *et al.* (1996, p. 14), canais são entendidos como um conjunto interdependente de organizações para realizar tarefas e atribuições. Na relação com os sistemas produtivos, afirmam que *"um canal pode ser visto como um sistema por causa de sua interdependência, um sistema de componentes inter-relacionados e interdependentes engajados na produção e distribuição de determinado produto"*.

Neste sentido, os agentes/atores de dado canal devem adaptar-se, ajustando suas organizações e programas às mudanças do ambiente que impactam toda a estrutura de distribuição. Visto desta forma, a evolução dos canais de distribuição *"é uma adaptação das organizações às forças econômicas, tecnológicas, culturais e sociopolíticas, dentro e fora do ambiente"* (Stern *et al.*, 1996, p. 16).

Percebe-se, então, a estreita associação deste tema com sistemas agroalimentares, em que, após a saída do produto da indústria, até chegar ao consumidor final, há vários e diversificados canais de distribuição. Estes também estão presentes na interface entre empresas de insumos (defensivos, fertilizantes, máquinas, sementes, rações etc.) e produtores rurais.

Ademais, deve-se considerar o ambiente institucional, composto por leis, tradições, regulamentações, e que tem grande impacto nos canais de distribuição das empresas (Stern *et al.*, 1996).

#### 4.4 - A Evolução dos Canais de Distribuição no Tempo

Os canais de distribuição evoluem procurando ajustar-se às mudanças macroambientais. Stern *et al.* (1996) comentam que o aparecimento de canais de distribuição, incluindo intermediários e organizações de apoio, pode ser entendido como uma resposta à necessidade de eficiência nos processos de troca, minimizando discrepâncias em suprimentos, rotinização e facilitação do processo de busca.

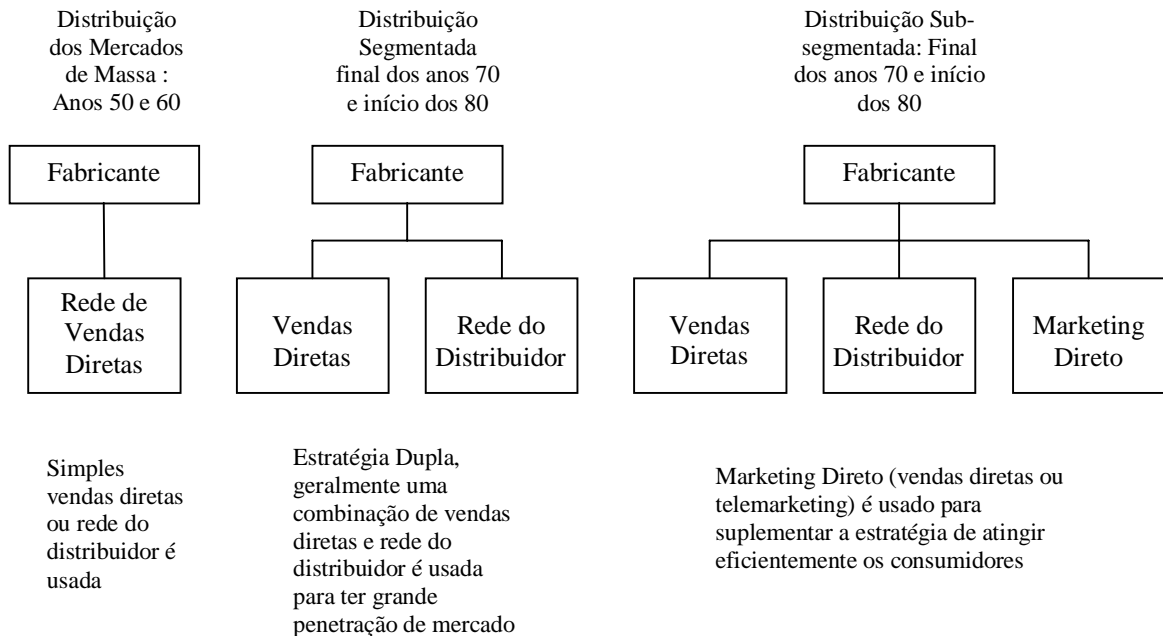
O modelo atual de canais de distribuição, porém, apresenta enormes evoluções em relação aos sistemas conhecidos e praticados décadas atrás.

Nesta direção, estes autores esquematizam, de forma resumida (Figura 4.1), o que aconteceu nos EUA, em termos de canais, desde a chamada distribuição dos mercados de massa (anos 50 e 60), caracterizada, principalmente, por vendas diretas e/ou pela rede do distribuidor, passando por evolução e ampliação do uso da rede do distribuidor nos anos 70 e 80, com distribuição subsegmentada usando marketing direto, e chegando à conhecida matriz dos anos 90. Esta é

bem mais complexa, pois considera o uso dos sistemas informatizados de vendas, parcerias, marcas próprias e outros formatos.

A Figura 4.1 mostra os sistemas de distribuição de maneira resumida, conforme colocado pelos autores, na recente história norte-americana.

Figura 4.1 – Evolução dos Canais de Distribuição nos EUA



Matriz de Distribuição do Final dos Anos 80 e 90



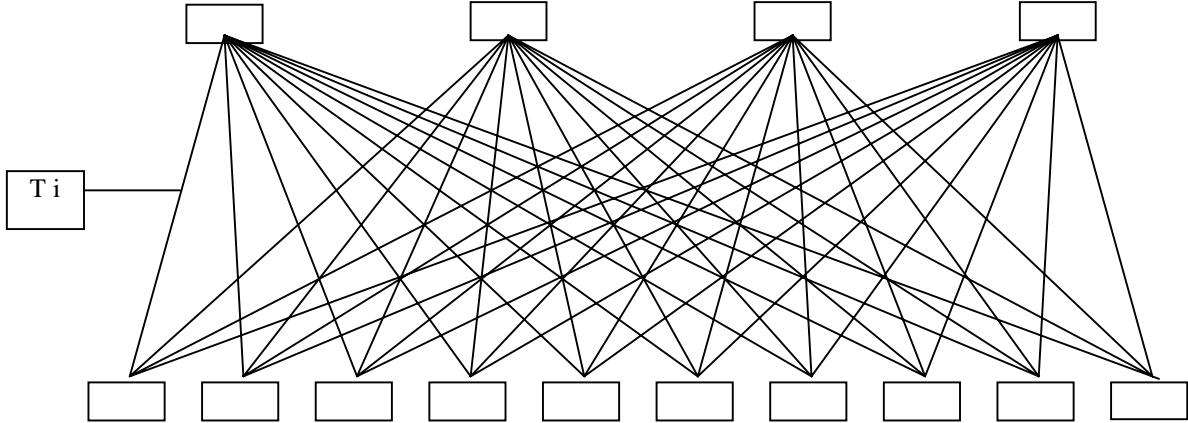
Fonte: Traduzido pelo autor a partir de Stern et al 1996, pag 13

#### 4.5 - Por que Existem Canais de Distribuição?

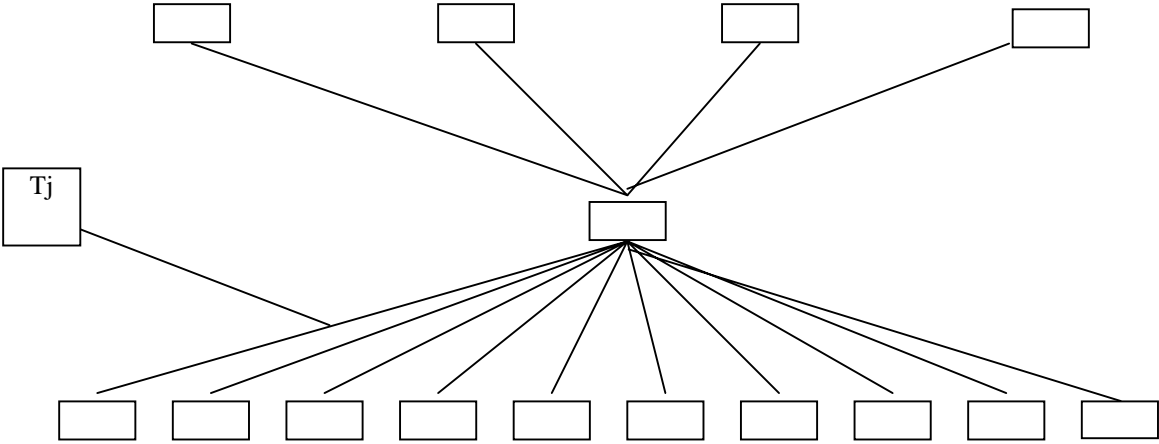
Segundo os autores, para entender os canais de distribuição, é interessante saber as razões da emergência dessas estruturas. Existe uma racionalidade econômica na presença dos canais de distribuição, dada pelas seguintes premissas (Stern *et al.*, 1996; Berman, 1996; Rosembloon, 1999; Pelton *et al.* 1997; Corey *et al.*, 1989):

- Intermediários surgem no processo de trocas, pois podem aumentar a eficiência do processo. Isto fica evidente pelo fato de ser cada vez maior o número dos produtos disponíveis aos consumidores, e não seria eficiente para qualquer empresa fabricante atender os consumidores individualmente. Os intermediários existem para diminuir o número total de transações. A figura 4.2 mostra esta eficiência;
- Intermediários aparecem para ajustar a discrepância da oferta no processo de suprimentos, principalmente através de homogeneização da oferta, uso de lotes, acumulação de diversas ofertas de diversas fontes de um mesmo produto em um lote, alocação de grandes lotes em lotes menores e até individuais e, finalmente, juntando produtos diferentes para venda;
- Agências de marketing trabalham em conjunto com os canais para prover a rotinização das transações. Segundo Stern *et al.* (1996), cada transação envolve pedidos, avaliação, e pagamentos por produtos e serviços. O custo da distribuição pode ser minimizado através da rotinização das transações. Se não o é, cada transação é objeto de negociação, gerando redução de eficiência através de aumento de custos. Percebe-se, implicitamente, no que foi colocado pelos autores, uma preocupação com a presença dos custos de negociação, um dos componentes dos custos de transação, apesar de não ter sido apresentado desta forma;
- Canais facilitam o processo de busca, tornando os produtos mais disponíveis. Idem, a ponte, aqui, está em reduzir custos de informação, outro componente dos custos de transação;
- Contato com consumidores, que acontece antes, durante e após as vendas;
- Especialização em atividades. Rosembloon (1999) cita a contribuição de Adam Smith em seu livro "A Riqueza das Nações", de 1776. No seu trabalho quando as etapas produtivas são alocadas para pessoas que se especializam em uma das atividades, a eficiência total do processo é maior do que quando todos realizam todas as atividades. De tal forma, dividindo uma tarefa complexa como a distribuição em tarefas menores e alocando para especialistas, acredita-se que eficiência maior será obtida por todo o sistema.

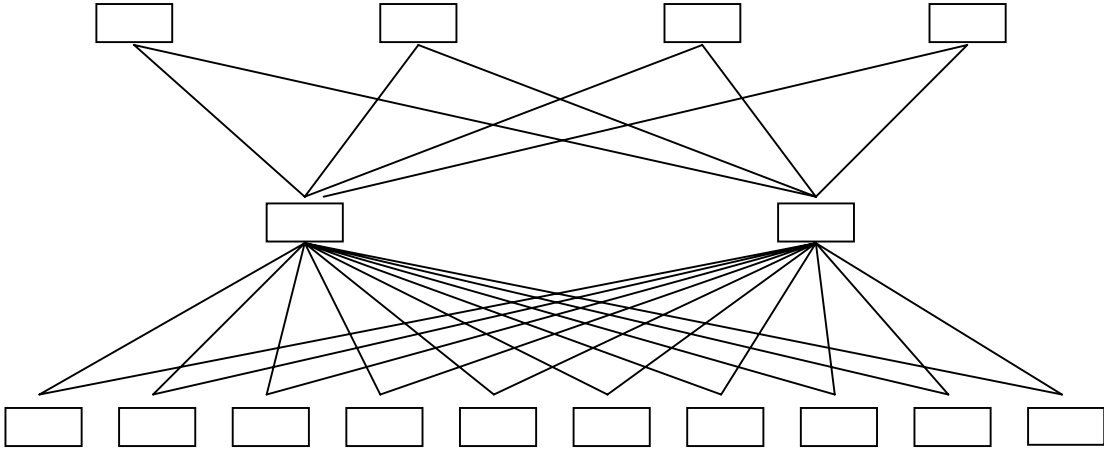
Figura 4.2 - Formas de Venda entre Produtores, Atacadistas e Varejistas, com Vendas Diretas, Vendas Através de um Atacadista e Vendas Através de Dois Atacadistas



40 contatos entre produtores e varejistas



14 contatos entre Produtores (acima) e varejistas (abaixo)



Fonte: Stern *et al.* 1996, p. 05

Diante destas argumentações, verifica-se a importância dos intermediários que compõem os canais de distribuição na circulação do produto da empresa até o consumidor final.

#### 4.6 - As Funções dos Canais de Distribuição

Os agentes que fazem parte do canal existem para desempenhar funções, tais como carregamento de estoques, geração de demanda, vendas, distribuição física, serviço pós-venda, crédito etc..

Segundo Stern *et al.* (1996), há três premissas básicas com relação a essas funções:

- participantes podem ser eliminados ou substituídos dos canais;
- as funções que estes desempenham não podem ser eliminadas;
- quando participantes são eliminados, suas funções são repassadas para frente ou para trás no sistema e assumidas por outros.

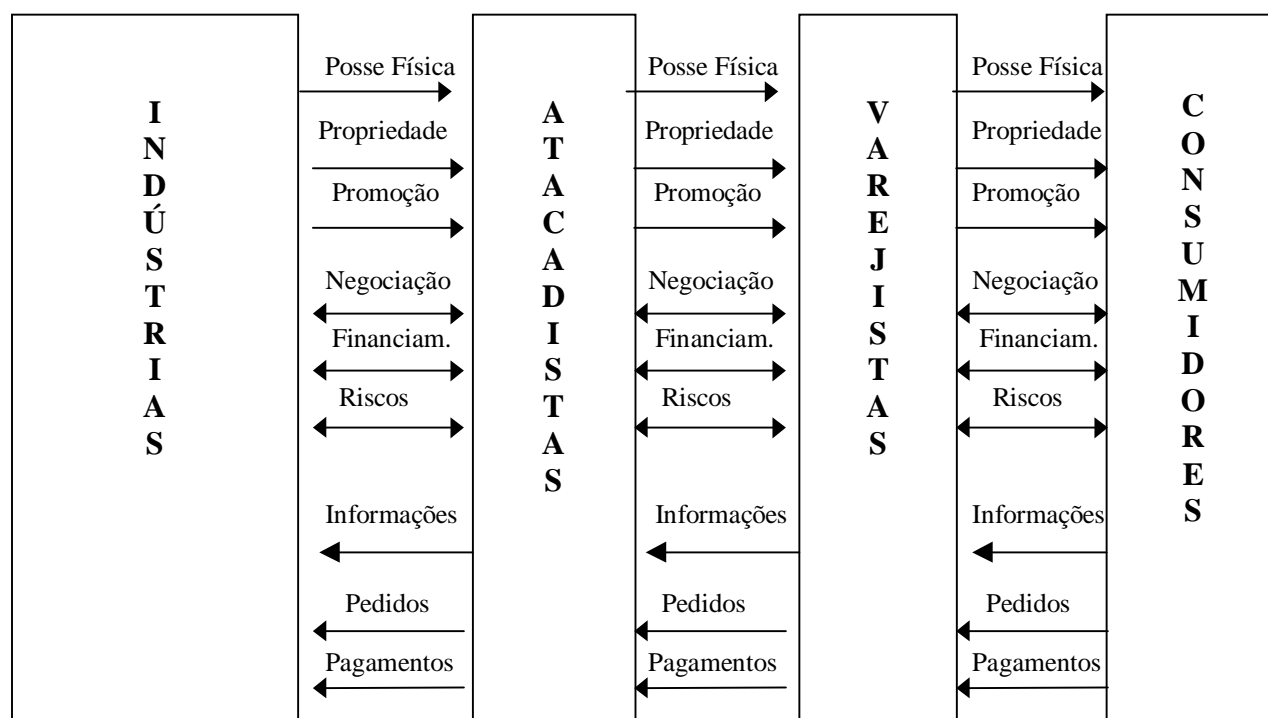
Essas funções podem e devem, para a eficiência do canal, ser desempenhadas pelos participantes que conseguem operar na forma mais competitiva possível. Todas são indispensáveis, sendo que experiência, especialização, contatos e escala são fundamentais para seu exercício. A coordenação eficiente do processo sempre envolve o compartilhamento das informações.

As principais funções dos canais de distribuição são as de execução e monitoramento dos seguintes fluxos:

- **Posse física:** refere-se ao fluxo físico do produto do fabricante até o consumidor. É a parte em que predomina a logística.
- **Propriedade:** é ter o direito de propriedade sobre o produto (quase todos assumem, exceto agentes e representantes).
- **Promoção:** é a atividade realizada com o objetivo de criar demanda, pois os participantes do canal são os responsáveis pelos contatos.
- **Negociação:** existe em todas as etapas do canal.
- **Financiamentos:** são formas de pagamentos e de fluxos financeiros ligadas ao custo de capital, principalmente o de carregar estoques no sistema.
- **Riscos:** são envolvidos nos fluxos, abrangendo aqueles advindos de obsolescência, enchentes, incêndios, sazonalidade, crescimento da competição, problemas econômicos, "recalls" dos produtos e baixa aceitação destes, entre outros.
- **Pedidos:** é o fluxo de pedidos de produtos.
- **Informações:** é a comunicação adequada entre os agentes, passando as percepções de cada um sobre os produtos e serviços, e, principalmente, a informação que parte dos consumidores finais, de fundamental importância para todos os agentes.
- **Pagamentos:** é o fluxo dos pagamentos existentes no sistema.

Os fluxos de posse física, propriedade e promoção são no sentido do final do sistema. Os fluxos de pedidos e pagamentos, por sua vez, fluem do final para o início do canal, enquanto riscos, financiamentos, negociação e fluxo de informações dão-se nos dois sentidos (Figura 4.3).

Figura 4.3 – Os Fluxos Existentes nos Canais de Distribuição



Fonte: Elaborado pelo autor a partir, principalmente, de Stern *et al.* (1996), p. 10, com contribuições de modelos de Berman (1996) e Rosembloon (1999).

#### 4.7 - As Empresas Facilitadoras do Canal

Os agentes dos canais de distribuição, descritos anteriormente, são os que realizam as funções de negociação envolvendo compra, venda e transferência de títulos. Os canais podem ter diversos níveis, dependendo do número de membros. Os que não fazem parte deste fluxo não estão no eixo central do canal e são considerados empresas facilitadoras.

As decisões referentes às empresas facilitadoras são relativamente mais simples que aquelas às das empresas da estrutura do canal, uma vez que não são tomadas com relação ao controle da distribuição de produtos ou serviços, mas, posicionadas em transporte físico, seguro, agências de propaganda. A maioria dessas empresas é descrita por Rosembloon (1999) como:

- **Empresas transportadoras:** incluem todas as empresas que oferecem serviços de transporte. Como operam com enormes economias de escala, dificilmente, as indústrias, os atacadistas ou os varejistas conseguem ser mais eficientes que elas. São empresas de logística.
- **Empresas de estocagem:** são as que possuem estruturas (depósitos) para estocagem, e podem ser públicas ou privadas. Podem, inclusive, ser ativos ou patrimônio, cujos proprietários são integrantes do canal central de distribuição. A especificidade dessas estruturas varia conforme os produtos para os quais são desenhadas para receber, como, por exemplo, genéricos, produtos refrigerados, produtos a granel e outros.
- **Empresas de processamento de pedidos:** são especializadas em preenchimento e recebimento de pedidos.

- **Empresas de propaganda:** oferecem, aos participantes do canal, o conhecimento para desenvolver a campanha de comunicação, desde estabelecimento e criação de propagandas até promoções, relações públicas e outros.
- **Agências financeiras:** consistem em empresas como bancos, companhias financeiras, que possuem os recursos e a "expertise" financeira para o canal.
- **Empresas de seguros:** atuam na transferência de alguns dos riscos existentes nas atividades do canal, como roubo de cargas, fogo, estragos e outros.
- **Empresas de pesquisa de mercado:** são as que oferecem serviços a muitas indústrias e têm economias de escala no processo de pesquisa, de compra de dados escaneados e outras.
- **Empresas de Certificação:** conferem certificados aos produtos

Estas empresas facilitam os fluxos no canal, mas não são consideradas integrantes pelo fato de não exercerem atividades de negociações e não tomarem posse (direitos de propriedade) dos produtos.

#### 4.8 - Os Canais de Distribuição e a Logística Dentro do Processo de Gestão Estratégica de Marketing

Segundo Rosembloon (1999), a variável distribuição, dentro do composto de marketing (produto, preço, comunicação e distribuição), engloba os componentes de estratégia de canais e gestão logística. Embora relacionadas, a estratégia de canais é um componente bem mais amplo, uma vez que é todo o processo de estabelecer e operar uma organização contratual responsável por atingir os objetivos da empresa.

A gestão da logística é mais focada em fornecer a disponibilidade do produto em horas e locais apropriados. A estratégia de canal precisa estar estabelecida muito antes de a análise logística ser considerada. Esta trata do fluxo físico dos produtos, que é apenas um dos existentes no canal.

#### 4.9 - Níveis de Canais de Distribuição: a Estrutura do Canal

Para Rosembloon (1999, p. 23), alguns autores não definem bem o que entendem por estrutura do canal e começam a comentar sobre ela, causando confusão em se saber exatamente do que se está tratando. O autor define estrutura de canal como "*um grupo de membros do canal para os quais foi alocado um conjunto de tarefas na distribuição*". Significa que, nas decisões relativas a distribuição tomadas pelas empresas, as alocações devem ser feitas e as tarefas, desempenhadas para atingir os objetivos da empresa, sempre baseadas em especialização e divisão do trabalho.

Dependendo do produto em questão e sua relação com todos esses serviços providos pelo canal é que será possível determinar a melhor estrutura para este. Segundo Stern *et al.* (1996, p. 17), "*sob condições competitivas e poucas barreiras à entrada, a estrutura do canal que vai se desenvolvendo ao longo do tempo compreende um grupo de organizações tão ajustadas às tarefas e às mudanças do ambiente que nenhum outro tipo de arranjo poderia trazer maiores retornos, ou mais satisfação dos consumidores por custo do produto*".

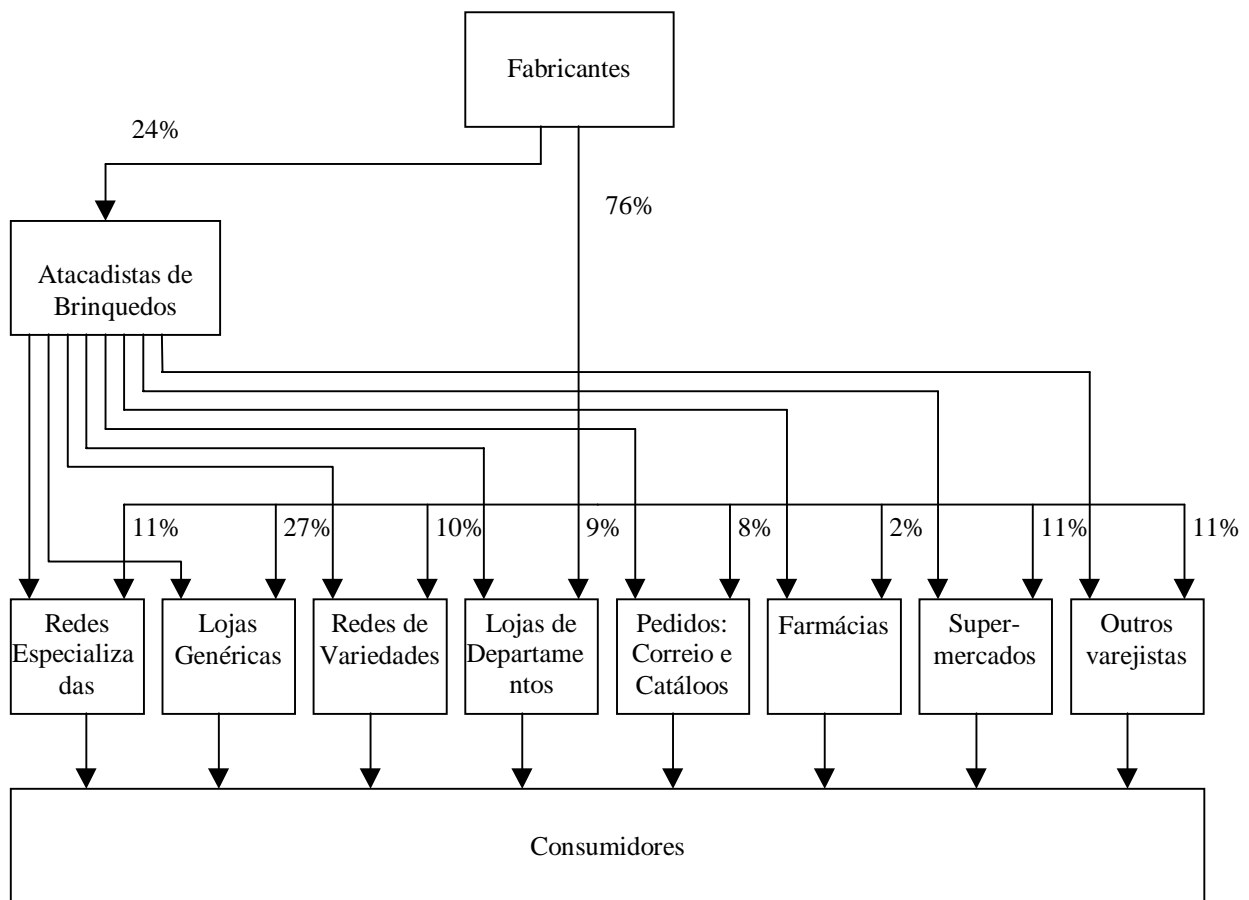
De maneira geral, os autores colocam que, "*quanto maior for o grau de serviços exigido pelo produto, tanto maior o número de intermediários*". Se o consumidor deseja comprar em pequenos lotes, grande número de lojas deverá conter os produtos, da mesma forma que, se o tempo desejado para ter os produtos for pequeno, muitos devem ser os intermediários, pois mais estoques serão necessários ao longo do canal.



Stern *et al.* (1996, p. 19) colocam que a estrutura que emerge "é função do desejo dos membros do canal de atingir economias de escala relacionadas a cada um dos fluxos de marketing e da demanda dos consumidores por serviços. Uma estrutura ótima é a que minimiza os custos totais do sistema (tanto comerciais como dos usuários finais) já que ajusta apropriadamente o nível de serviços. Membros do canal tentam aumentar sua participação em cada fluxo com o objetivo de fornecer o melhor serviço com o menor custo. Estas mudanças envolvem um enorme esforço de coordenação e cooperação. Esta é uma das razões de ser tão crítica a gestão de canais de distribuição".

O assunto estrutura é central para canais de distribuição e não é simples, pela grande variedade dos formatos existentes. Stern *et al.* (1996) exemplificam, com uma fábrica de brinquedos, a estrutura dos canais de distribuição (Figura 4.4).

Figura 4.4: Estrutura de Distribuição para um Determinado Fabricante de Brinquedos nos EUA.



Fonte : Stern et al. 1996

Dependendo do número de agentes participantes, tem-se o número de níveis dos canais de distribuição, que podem variar desde um, no caso de vendas diretas, e cinco ou seis integrantes até chegar ao consumidor final (canais de hortigranjeiros, por exemplo).

Outros fatores que interferem na determinação da estrutura do canal, além dos econômicos, são os tecnológicos, culturais, físicos e políticos. Também influenciam a geografia, o tamanho do mercado, a localização dos centros de produção e o ambiente legal, com suas restrições. Este

tema será retomado no capítulo que trata do planejamento de canais de distribuição, central nesta pesquisa (capítulo 08).

Para Berman (1996), outro ponto importante para os canais de distribuição é a análise de seus custos para a empresa. Envolve os seguintes fatores:

#### Comunicações ao consumidor

- Vendas pessoais e viagens
- Reuniões de vendas
- Telemarketing
- Demonstrações, feiras e exposições
- Propaganda e mala direta

#### Fluxos de papel

- Pedidos e notas fiscais

#### Distribuição física

- Recebimento e processamento dos pedidos
- Transporte da mercadoria
- Manuseio e estoque

#### Riscos financeiros

- Crédito de vendas
- Financiamento de estoques

#### Margens dos distribuidores e comissões

A título de ilustração, uma estimativa de custos de distribuição para empresas nos EUA, com atacadistas e varejistas, foi orçada obedecendo a seguinte distribuição: a margem bruta do varejista é ao redor de 35%; do atacadista, ao redor de 20%; e o custo do canal para o fabricante seria de 15% das vendas (Tabela 4.2). Observa-se que os custos com o canal de distribuição podem chegar a mais de 50% do preço de venda ao consumidor.

Tabela 4.2 - Estimativa de Cálculo de Custos para Canais

Preço de venda	\$ 1,00
Custo e lucro do varejista (35% do preço de venda)	\$ 0,35
Preço do atacadista ao varejista (\$ 1,00 - \$ 0,35)	\$ 0,65
Custo e lucro do atacadista (20% sobre o preço de venda: \$ 0,65)	\$ 0,13
Preço do fabricante ao atacadista (\$ 0,65 - \$ 0,13)	\$ 0,52
Total do custo do fabricante com canais (15% do preço ao atacado)	\$ 0,08
Total de custos do canal: \$ 0,35 + \$ 0,13 + \$ 0,08	\$ 0,56

Fonte: Berman, 1996

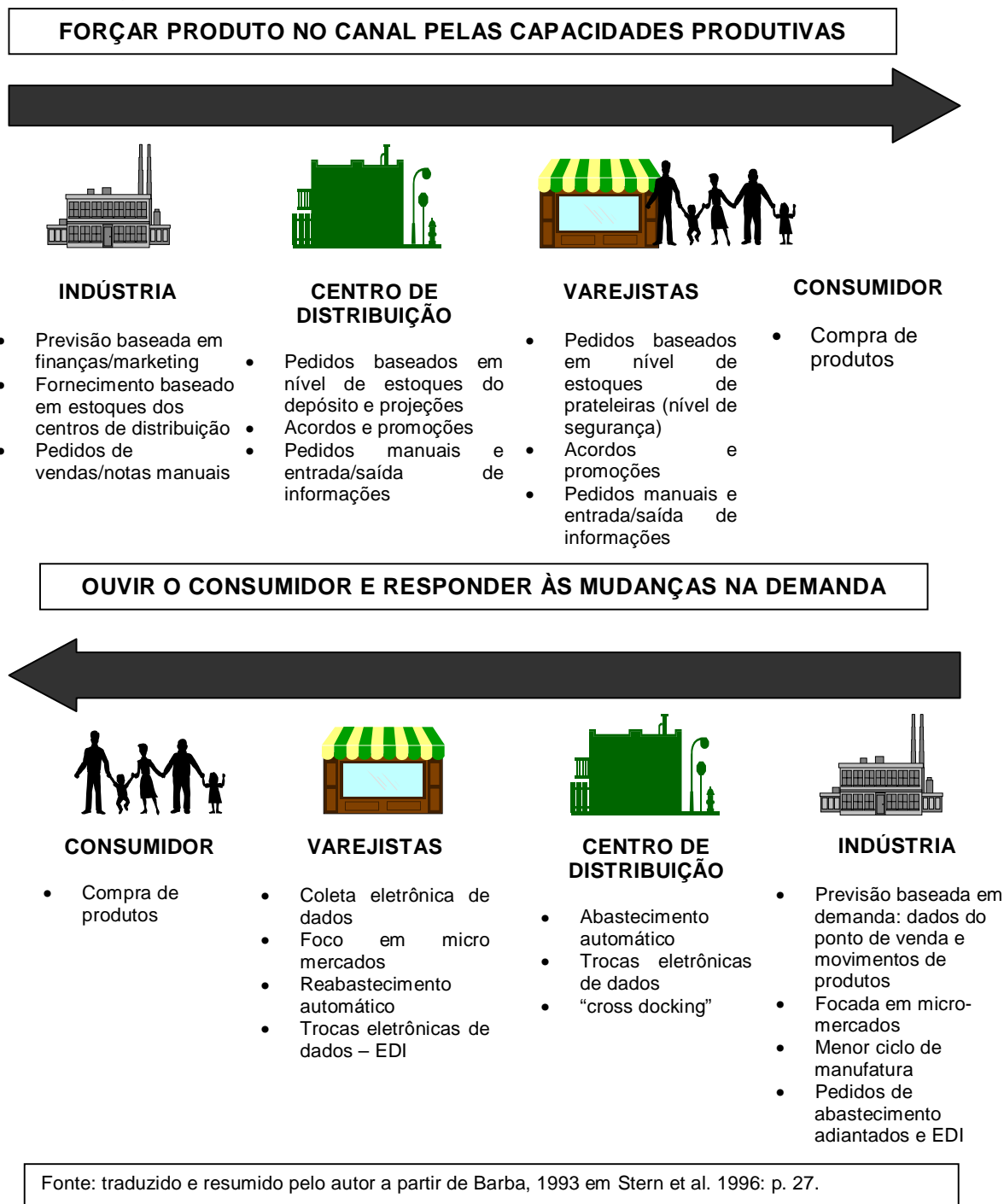
## 4.10 - As Relações entre os Membros do Canal

Sem dúvida, um dos aspectos mais motivadores da temática sobre canais de distribuição é a possibilidade de estudar o comportamento de seus integrantes, funções que desempenham, possibilidades de melhora pela presença de empresas facilitadoras e, principalmente, pela forma como se relacionam. Assim, são de fundamental importância a motivação, as relações de conflito e cooperação, e como se dão os contratos entre seus participantes e formas de melhora destes.

De maneira geral, os relacionamentos entre os membros do canal tendem a ser de longo prazo. Existem exemplos de contratos de franquias com mais de 20 anos de duração. Estes têm base em confiança e compromisso, reconhecimento mútuo e, mais do que isto, em um sentimento de que o sucesso de um dos agentes depende do dos demais no canal. Grandes investimentos específicos já foram tomados pelos participantes e existem barreiras à saída, dada à dificuldade de realocação destes investimentos. Trocar de canais envolve custos bastante elevados, desde os ligados à

procura por novos canais até os relativos a especificidades da força de vendas, perda de vendas, liquidação de estoques, treinamentos e outros. Custos elevados formam uma grande barreira à saída. O canal deve trabalhar integrado, com vistas à satisfação do consumidor final, em um processo estável e rentável para todos seus agentes (Figura 4.5). O consumidor é soberano, pois é quem compra e, portanto, deve ser ouvido.

Figura 4.5 – Dois Tipos de Estratégias das Empresas nos Canais de Distribuição



## 4.11 - Canais de Distribuição e o Marketing

Para encerramento desta parte conceitual, são comentadas, de forma breve, as relações entre os canais de distribuição com os outros integrantes do chamado composto mercadológico da empresa.

Muitas das decisões referentes a este têm grande influência dos canais de distribuição. A seguir, são consideradas, de forma resumida, algumas questões colocadas principalmente por Stern *et al.* (1996), Berman (1996), Rosembloon (1999), Corey *et al.* (1989) e Pelton *et al.* (1997). Tais questões são referentes:

a) ao planejamento de produtos:

- Novos lançamentos podem ser disponibilizados nos atuais canais de distribuição?
- Os participantes do canal estão sendo usados como fonte geradora de novas idéias?
- Como os elementos do canal responderão face a uma estratégia de lançamento de marca própria, seja do atacadista ou do varejista?
- Como se pode ter a colaboração dos canais de distribuição em casos de "recall"?
- Como os canais podem colaborar no retorno de embalagens?
- Como os canais se comportarão com relação ao espaço para novos produtos?
- Como a empresa pode implementar uma estratégia para prover produtos especializados para pequenos mercados?
- Em que condições deve a empresa suspender a entrega de produtos ao canal?

b) à gestão de preços:

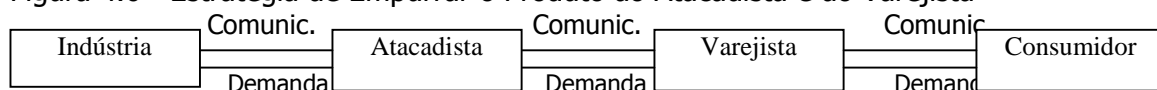
- Como estão se comportando as margens para atacadistas e varejistas?
- Como responderão à redução no preço para promover determinado produto?
- Que diferenciais de preços deveriam ser dados a pequenos e grandes distribuidores?
- Como lidar com distribuidores não-autorizados que revendem os produtos a preços não-coerentes com a estratégia da empresa?
- Como controlar as promoções de preços de varejistas?
- Quais descontos podem ser dados para estimular compras fora da sazonalidade do produto?

c) à gestão de comunicações:

- Quanto do orçamento de comunicação deve ser alocado para promoções no ponto de venda (estratégia "push")?
- Quanto do orçamento da comunicação deve ser alocado para propaganda?
- Qual o melhor "mix" de comunicação para o intermediário?
- Qual o melhor "mix" de comunicação para o consumidor final?
- Como os intermediários podem auxiliar no processo de comunicações?
- Que tipos de concurso de vendas podem ser feitos para estimulá-los?

Com relação à estratégia da empresa junto aos canais, alguns autores (Stern *et al.*, 1996; Rosembloon, 1995; Berman, 1996) comentam sobre as estratégias "push/pull" que as empresas produtoras podem realizar. As "push" (empurrar), são compostas de toda forma de suporte promocional direcionado a atacadistas e varejistas visando a estimulá-los a estocar, colocar em exposição e promover os produtos do fabricante (Figura 4.6).

Figura 4.6 - Estratégia de Empurrar o Produto ao Atacadista e ao Varejista



Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Berman (1996, p.20)

Obs.: Neste caso, o suporte promocional da indústria é destinado aos atacadistas e varejistas, no sentido de persuadi-los a comprar, estocar, promover os produtos. A indústria delega a função de gerar demanda aos

canais.

As estratégias chamadas "pull" são justamente o contrário. Visam a fortalecer a importância do consumidor final como puxador de vendas. Maciça comunicação com o consumidor final faz com que este demande os produtos no ponto de venda, atraindo os canais a se abastecerem com eles (Figura 4.7).

Figura 4.7 - Estratégia de Vender Através do Atacadista e do Varejista



Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Berman (1996, p. 20)

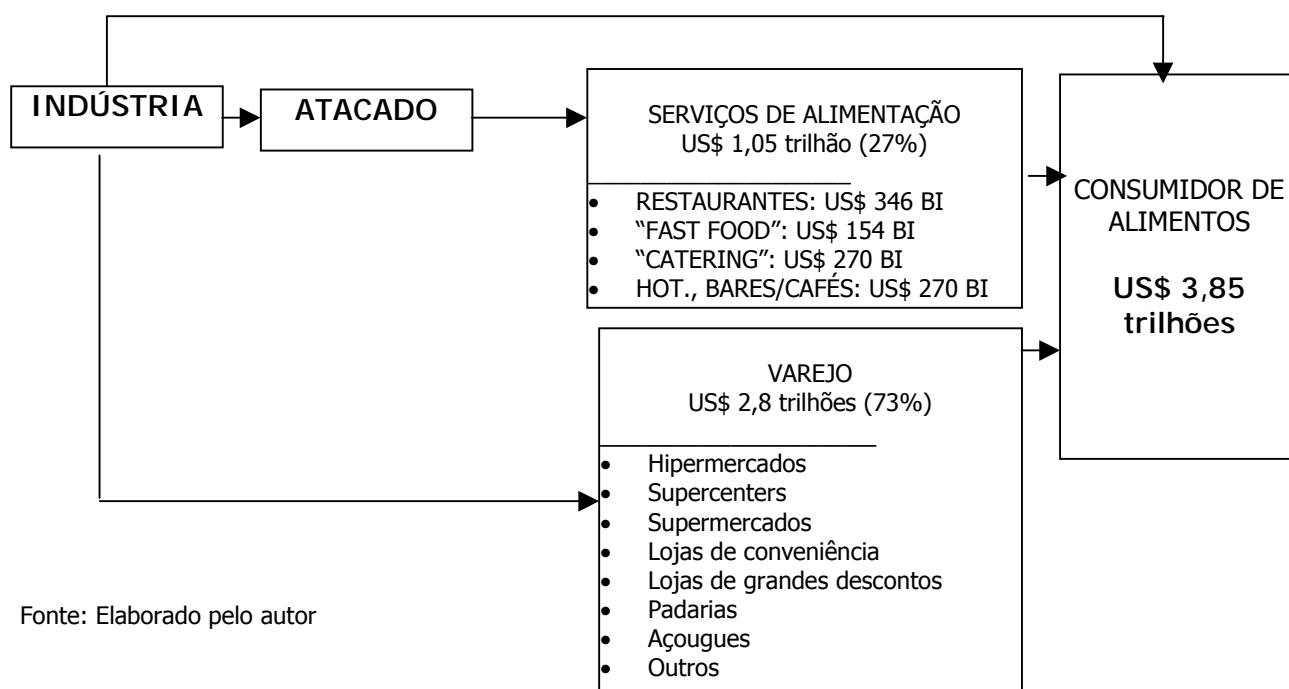
Obs.: Neste caso, o suporte promocional (comunicações) da indústria é destinado aos consumidores finais. A indústria delega a estes a função de gerar demanda ao varejista e ao atacadista.

Para melhor compreensão dos conceitos sobre canais de distribuição, é necessário estabelecer conhecimentos sobre os seus principais agentes - atacadistas, varejistas e serviços concernentes -, descrevendo suas funções, estrutura, dimensões nos principais mercados e principais tendências.

## CAPÍTULO 5 – PESQUISA BIBLIOGRÁFICA: AGENTES NA DISTRIBUIÇÃO DE ALIMENTOS E BEBIDAS

A Figura 5.1 mostra as principais formas possíveis de os alimentos e bebidas atingirem os consumidores finais. Apenas para uma idéia das dimensões, estima-se, para 1998 (Baas et al., 1998), que o consumo de alimentos alcançou US\$ 3,85 trilhões no mundo, sendo que, deste total, o varejo ficou com US\$ 2,8 trilhões (73%) e o setor de serviços de alimentação, com US\$ 1,05 trilhão (27%).

Figura 5.1 - Os Canais de Distribuição para Alimentos e Vendas em US\$ (dados de vendas retirados de Rabobank, 1998)



Fonte: Elaborado pelo autor

Desta forma, serão analisados o atacado, o varejo e, também, o setor de serviços de alimentação, os maiores e mais importantes agentes de distribuição de alimentos e bebidas, fundamentais para as empresas entenderem e planejarem seus canais, afinal, são estes os principais agentes com os quais terão de relacionar-se. É interessante observar que vendas diretas também são possíveis entre empresas e consumidores finais, principalmente através do avanço do comércio eletrônico.

### 5.1 - Atuando no Consumidor Industrial: Tipos de Atacado e suas Funções e Tendências

Atividades atacadistas são definidas como as de estabelecimentos que vendem a varejistas, compradores industriais, institucionais e comerciais, mas não em quantias significantes aos consumidores finais (Stern *et al.*, 1996; Berman, 1996).

Dentro do sistema agroalimentar, diversas empresas podem exercer atividades atacadistas, seja nas etapas iniciais do sistema (no universo da distribuição de insumos aos produtores) ou na distribuição de suprimentos para as indústrias, atuando na venda da produção agropecuária até sua chegada às indústrias ou ao consumidor, no caso de produtos *in natura* (atacadistas de hortifrutigranjeiros), bem como em outras etapas pertencentes ao final do sistema. Mas a principal

posição do atacado, em termos de presença de grandes empresas e grandes faturamentos, é como fornecedor ao varejo e à indústria de serviços de alimentação (alimentação fora do lar), conforme mostrado.

### 5.1.1 - AS FUNÇÕES DO ATACADO

É possível eliminar os intermediários (entre eles o atacado) do canal de distribuição, ou do sistema agroalimentar, mas é impossível eliminar suas funções. A questão principal, para os fabricantes, é se estes conseguem desempenhar as funções dos intermediários (atacado) de maneira mais eficiente, integrando-se verticalmente em vendas, depósitos e outras estruturas de distribuição. As mesmas decisões valem para o varejo (Stern *et al.*, 1996).

Atacadistas podem ou não participar em todos os fluxos de marketing, sejam propriedade, posse física, promoção, financiamento, compartilhamento de riscos, negociação, pedidos e pagamentos. Suas principais funções são melhorar a coordenação entre a produção e consumo, suprimindo lacunas e tentando reduzir irregularidades de oferta e demanda, e prover o diferencial dos serviços esperados pelos consumidores e os oferecidos pelos fabricantes, diretamente.

O atacado permite, a seus consumidores, comprar diversos produtos em menores quantidades, com menor número de operações. É um setor em que o grau de especialização tem aumentado constantemente, em resposta às demandas mais específicas de serviços por parte de seus consumidores (o varejo) e fornecedores (a indústria).

Entre os serviços prestados pelos atacadistas aos seus fornecedores (indústrias de alimentos e bebidas), destacam-se (com base em Stern *et al.*, 1996; Berman, 1996):

- **Cobertura de mercado:** são muitos os varejistas e geograficamente espalhados, e a indústria deve ter seus produtos disponíveis a eles. Os atacadistas, por estarem mais próximos aos consumidores (varejistas), têm condições de contribuir para identificar as necessidades destes em seus territórios. Podem prover, aos fabricantes, uma força de vendas sintonizada e, pelo volume de pontos de venda que cobrem em determinado território, menores custos que os de uma equipe da indústria para atingir o mesmo território.
- **Contato de vendas:** os custos para os fabricantes terem equipe interna de vendas, para percorrer mercados dispersos, são muito elevados; usando atacadistas distribuidores, podem reduzi-los, pois sua equipe se concentraria nas vendas para poucos atacadistas distribuidores, ao invés de vender para inúmeros pontos de venda. Os atacadistas, por sua vez, diluem os custos de vendas mediante ofertas de diversas empresas.
- **Estocagem:** usualmente, estocam produtos dos fabricantes que representam, facilitando o planejamento da produção e disponibilizando os produtos em pontos geográficos estratégicos. Têm estoques disponíveis em diversos locais e livram os fabricantes dos pequenos pedidos. Por serem especializados, podem ter entendimento dos custos de manutenção e manejo dos estoques melhor que o dos fabricantes.
- **Processamento de pedidos:** muitos clientes compram em pequenos pedidos, e os atacadistas, podendo atender a diversos varejistas de um lado e fabricantes de outro, podem diluir esses custos do processamento de pedidos.
- **Informação de mercado:** estão próximos aos varejistas geograficamente e têm contatos freqüentes através do suprimento contínuo de produtos. Podem aprender sobre as

necessidades dos consumidores, e repassar tal informação aos fabricantes para adequação de planejamento de produtos, preços e desenvolvimento de estratégias competitivas de marketing.

- **Suporte aos consumidores:** os varejistas necessitam de inúmeros serviços além da compra de produtos. Estes necessitam ser trocados ou retornar ("recalls") para ajustes, reparos e assistência técnica. Para que os fabricantes ofereçam este serviço, incorrem em altos custos, e o atacado pode exercer tais funções.

Entre os serviços prestados pelos atacadistas aos seus clientes (varejistas), destacam-se (Stern *et al.*, 1996; Berman, 1996):

- **Função de disponibilidade de produtos:** é a pronta entrega dos produtos requeridos, graças a suas proximidade e capacidade distributiva, tarefa que dificilmente os fabricantes conseguiriam desempenhar.
- **Função de conveniência no suprimento:** o atacadista pode entregar os produtos desejados pelos varejistas, mesmo que em pequenas quantidades, simplificando seus pedidos de compras, que, em vez de serem feitos para centenas de empresas, podem ser destinados a apenas um atacadista, reduzindo custos de transação.
- **Função de fracionamento:** freqüentemente, os varejistas não necessitam de grandes quantidades, o que tornaria o processo de vendas pelo fabricante extremamente mais complexo. O atacadista desempenha esta função ao comprar, em grandes quantidades, da indústria de alimentos e bebidas, fracionando os produtos em seus depósitos para entregas aos varejistas, nas quantidades desejadas.
- **Função de crédito e financeira:** os atacadistas podem oferecer crédito e prazo para pagamento, facilitando o capital de giro do varejista e, também, reduzindo a necessidade de carregamento de estoques, graças à sua logística de suprimentos.
- **Função de suporte técnico:** auxiliam varejistas com relação a como vender produtos, usar produtos técnicos, entre outras ações. Como os atacadistas têm grande interesse na eficiência dos varejistas, para conseguir maiores vendas, são, também, conhecedores de técnicas modernas de varejo, bem como promovem assistência no planejamento do "layout" de lojas, construções e outras especificações, assistência em relações públicas, métodos de manutenção e contabilidade, sistemas de informações, procedimentos administrativos e outros.
- Em lojas localizadas em áreas de grande aglomeração, os atacadistas podem suprir demandas via reposições rápidas (manutenção de estoques é cara, devido ao preço do espaço, tais como em lojas de conveniência, farmácias, podendo fornecer entregas em 24 horas, no formato que querem receber para reposição, com pedidos eletrônicos, entre outros.
- Além disso, os atacadistas possuem, normalmente, diversidade de produtos nos catálogos, depósitos grandes e interligados, menores custos unitários, descontos por quantidades compradas, múltiplas marcas (têm muitos fornecedores), interesse (em ter as marcas) e também possuem marcas próprias, sendo mais uma oferta para o varejista.



A Figura 5.2 resume as funções que os fabricantes precisam ter na distribuição e as que os varejistas precisam desempenhar, mostrando como o atacado, no meio do caminho, pode chamar para si tais funções, mostrando ao sistema que é mais eficiente em sua realização.

Figura 5.2 - O Atacado e a Substituição de Funções

FUNÇÕES DE MARKETING DESEMPENHADAS PELOS FABRICANTES	ATACADISTAS PODEM DESEMPENHAR TODAS ESTAS FUNÇÕES, ADICIONANDO VALOR	FUNÇÕES DE MARKETING DESEMPENHADAS PELOS VAREJISTAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobertura de mercado</li> <li>• Contrato de venda</li> <li>• Processamento de pedidos</li> <li>• Informação</li> <li>• Suporte ao consumidor</li> <li>• Catálogos/listas de produtos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidade do produto ao consumidor</li> <li>• Suprimento conveniente</li> <li>• Crédito</li> <li>• Serviço ao consumidor</li> <li>• Suporte técnico</li> <li>• Partição de carregamentos</li> </ul>

Fonte: Traduzido de Stern *et al.*, 1996

### 5.1.2 - UMA CLASSIFICAÇÃO DO ATACADO

A distribuição dos produtos é muito mais complexa do que pensar que saem da indústria para o atacado e, depois, para o varejo. Podem existir diversos consumidores intermediários no processo. Os principais tipos de atacadistas são classificados por Stern *et al.* (1996) e Berman (1996), com base em critérios de propriedade sobre os produtos:

- **Fabricantes atacadistas** - Os fabricantes executam as atividades atacadistas e controlam os produtos até que sejam vendidos. Sua rentabilidade é determinada através da diferença entre o custo cobrado pelo serviço de distribuição e o preço de compra (preço de transferência).
- **Atacadistas especializados** - Compram (adquirem os direitos de propriedade) e realizam todas as atividades atacadistas. Como exemplo, há atacadistas distribuidores (são os principais em termos de faturamento), distribuidores industriais, importadores, exportadores, atacadistas tipo "pague e leve", depósitos de cooperativas de varejo, associações cooperativas de atacadistas, armazéns de grãos e terminais e de petróleo.
- **Agentes, intermediários e comissionados** - Normalmente, estes agentes não compram os produtos e serviços. Assumem algumas das funções e recebem comissões por elas. Como exemplos, há as empresas de leilões, os agentes importadores, os exportadores, os de vendas, os comissionados e os dos fabricantes.

As principais diferenças entre os três grandes grupos são as resumidas no Quadro 5.1, a seguir:

Quadro 5.1 - Diferenças-Chave entre Atacado Fabricante, Atacado Especializado, Agentes e Corretores

	<b>Fabricante atacadista (verticalizado)</b>	<b>Atacado mercante (atacadista distribuidor)</b>	<b>Agentes e corretores</b>
<b>Propriedade dos produtos</b>	Fabricante	Atacadista	Fabricante
<b>Método de compensação</b>	Diferença entre o preço de venda e o de transferência de um a outro (são verticalizados)	Diferença entre preço de venda e custo das mercadorias vendidas (considera descontos funcionais e outros descontos)	Taxa de comissão paga pelo vendedor
<b>Controle sobre atacado</b>	Máximo (verticalizado)	Varia conforme o arranjo	Varia conforme o arranjo
<b>Tempo do pagamento pelos atacadistas aos produtos da empresa</b>	Tem base em acordos internos na empresa	Tem base nos termos contratuais. Fabricantes podem ser pagos antes que o atacadista venda os produtos.	Tem base em quando produtos são vendidos pelos agentes e corretores.
<b>Necessidade de capital para as atividades de atacado</b>	Fabricante deve financiar armazenamento, sistema de entrega, estoque, salário dos vendedores, custos de administração do atacado, despesas de comunicação do consumidor final.	Fabricante é capaz de reduzir custos de capital através da divisão de custos de armazenagem, entrega, estoque, vendas pessoais e comunicação com o comerciante atacadista.	Fabricante deve financiar depósito, sistema de distribuição, despesas de estoque e comunicações ao consumidor final. Agentes e corretores financiam despesas pessoais de vendas.
<b>Aplicação ideal, ou seja, quando usar uma ou outra forma.</b>	Fabricante possui capital; procura controlar fortemente a distribuição; produto é altamente técnico (elevada especificidade); clientes são grandes e geograficamente concentrados; fabricante tem amplo e/ou profundo "mix" de produtos.	Fabricante tem capital limitado; controle sobre o atacadista não é o principal aspecto; atacadistas podem ser treinados em aspectos técnicos de produção; clientes são pequenos e dispersos; fabricante tem estreito e/ou limitado "mix" de produtos.	Fabricante tem capital limitado; controle sobre atacadista não é o principal aspecto; atacadistas podem ser treinados em aspectos técnicos do produto; clientes são pequenos e dispersos; fabricante tem estreito e/ou limitado "mix" de produto.

Fonte: Elaborado e resumido pelo autor a partir de Berman, 1996, p. 160

Estes três grandes grupos, por sua vez, dividem-se em diversas formas, dependendo das funções de distribuição que executam. O Quadro 5.2, a seguir, mostra alguns dos tipos e as funções que executam ou não.

Quadro 5.2 - Principais Funções das Empresas de Atacado

Instituição	Finan- ciam.	Estocag. entrega	Título posse	Promo- ção	Força de vendas	Pesquisa/ Planejam.	Negoci- ação	Trans- porte
<b>ATACADISTA FABRICANTE</b>								
Escritório de vendas dos fabricantes	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Escritório e depósito de vendas dos fabricantes	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<b>ATACADISTA MERCANTE</b>								
Atacadista de mercadorias gerais/especializadas e/ou atacadistas franqueados	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
"Rack jobbers"	Sim	Sim	Sim	Não*	Sim	Sim	Sim	Sim
Cooperativas de atacadistas de produtores ou varejistas	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Atacadistas de "pagar e carregar"	Não	Lojas **	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não
"Drop shippers"	Sim	Entregas ***	Sim	Sim	Sim	Alguns	Sim	Sim
Atacadistas de caminhão/vagão	Sim	Alguns	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
Atacadistas de pedido por correio	Alguns	Sim	Sim	Não	Sim	Alguns	Sim	Sim
<b>AGENTES REPRESENTANTES</b>								
Agentes dos fabricantes	Não	Alguns	Não	Sim	Sim	Alguns	Sim	Alguns
Agentes de vendas	Alguns	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Alguns
Comerciantes comissionados	Alguns	Sim	Não	Sim	Sim	Sim		
Repres. de alimentos/exportações	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Alguns

Fonte: elaborado e resumido a partir de Berman, 1996, p. 162

\* Provém assistência de trabalho no ponto de venda.

\*\* Estoca, mas não entrega.

\*\*\* Entrega, mas não estoca.

No caso do atacadista fabricante, ou seja, uma estrutura verticalizada, a única diferença entre os dois tipos é a função de estocagem. O escritório de vendas do fabricante pode ser localizado nas próprias facilidades de produção ou próximo aos centros consumidores.

Normalmente, segundo Berman (1996), esses tipos são mais usados em empresas de alto capital, quando necessitam de elevado monitoramento (controle) de preços e serviços, o produto é muito técnico, tem grandes consumidores e concentrados, ou quando um fabricante não deseja que seus produtos sejam distribuídos por empresas que carreguem linhas de produtos de competidores. A principal desvantagem é a decorrente de competir com empresas especializadas na função, que podem atingir áreas maiores, servir a clientes menores e outras.

Atacadistas mercantes são o maior grupo em termos de vendas. Berman (1996) divide-o em dois grupos principais, com base no grau de serviços que oferecem: serviço completo e serviço limitado. Dentro dos primeiros, considerados também atacadistas distribuidores, existem os generalistas, que carregam quase todos os itens requeridos por seus consumidores (normalmente, o pequeno varejo) e podem ter vantagens progressivas de negociação conforme o volume faturado. Segundo Brito (1999), as principais vantagens são sortimento variado, com os principais produtos das principais empresas; prazo para pagamento; entrega rápida (de 12 horas a 6 dias); consultoria completa de especialistas; e grande troca de produtos.

Existem, também, os exclusivos, que trabalham uma linha completa de produtos de alguns fabricantes que não concorrem entre si. Têm exclusividade de marca em sua área de atuação. As vantagens, ainda segundo Brito (1999), são oferecimento de todos os itens do fabricante a preços competitivos; garantia de qualidade e troca, mesmo que por prazo de validade vencido; serviços de promotores; e entrega rápida. Ainda há os especializados em categorias de produtos, tais como tintas, fármacos, entre outros.

Os "rack jobbers" vendem produtos em consignação, portanto, retêm a propriedade (posse) até que os produtos sejam vendidos pelo varejo, mantêm estoques e entregam os produtos à medida que são necessários. São mais presentes em categorias não-alimentares, como ferramentas para casas, livros, cosméticos, entre outras.

Os atacadistas franqueados, tais como o I.G.A. ("Independent Grocers Alliance"), servem para pequenos varejistas independentes se associarem para usar a mesma estratégia, como mesmo nome, mesma comunicação e mesmos "layouts".

Existem, também, as cooperativas de compras ou vendas. São propriedade dos produtores (fazem a função de vendas em conjunto) ou dos varejistas (fazem a função de compras em conjunto), possuindo todas as vantagens da associação em redes.

Já os atacadistas de serviço limitado, incluem os atacadistas tipo "pague e leve". São similares aos clubes de compra, mas não necessitam de filiação. Os "drop shippers" realizam todas as funções dos atacadistas distribuidores, mas não estocam produtos. Estes precisam ser enviados diretamente dos fabricantes para as lojas. Compram e vendem, porém, daí não serem considerados intermediários. Os de caminhão/vagão, normalmente, têm uma rota comum e entregam os produtos no mesmo momento da venda, isto é, vão vendendo e entregando. Finalmente, os de vendas pelo correio, que usam catálogos para promover e comunicar-se com os consumidores. São muito usados para áreas rurais ou territórios em que os clientes estão dispersos.

A última categoria é a de agentes e representantes. A diferença está no fato de os agentes costumarem ser empregados de forma mais permanente e os representantes, mais temporária, representando mais de uma empresa. Os agentes podem ser do fabricante ou empregados por diversos fabricantes de linhas de produtos não-concorrentes. São indicados para empresas pequenas que não conseguem ter força de vendas exclusiva, empresas médias com cobertura de mercado limitada a determinadas áreas geográficas e empresas grandes.

Os agentes de vendas assumem responsabilidade sobre toda a operação, sendo autorizados a negociar preços e outras condições de venda sem necessidade de contatar o fabricante. Já os mercantes comissionados, recebem produtos em consignação dos fabricantes, estocam e vendem em mercados. Não têm muita liberdade de trabalhar a variável preço.

Finalmente, os representantes especializam-se em categorias, representam diversas empresas e são especializados na atividade de vendas, não estocando produtos e colocando as partes em contato.

### 5.1.3 - ELABORANDO CONTRATOS COM ATACADISTAS

Os contratos entre indústria e atacadistas devem cobrir, com clareza, as responsabilidades com relação aos serviços desejados para cada uma das partes. Entre os serviços dos fabricantes, estão treinamento (técnico, mercadológico ou de gestão de contas), financiamento de estoques, política de comunicações e serviço desejado, reposição de produtos e outros.

Entre as funções dos atacadistas que devem estar cobertas em contrato estão solicitação de pedidos em contas novas e antigas, contato com consumidores, níveis mínimos de estoques, cotas de vendas, requerimentos mínimos de distribuição física (estoques e serviços), conselhos técnicos e informações de mercado. Deve-se tentar ser o mais específico possível nos contratos, em termos de frequência de visitas, contatos, para evitar problemas futuros de desapontamento.

Os contratos podem exigir exclusividade (só podem levar produtos da empresa àquele mercado), carregamento de toda a linha de produtos da empresa (linha completa) e outros. Existem vantagens e desvantagens na exigência da exclusividade. A linha de argumentos no sentido da vantagem de ter linhas concorrentes é a de maior estímulo, eficiência e fidelização do atacadista pelo pequeno varejista, levando a ganhos também para o fabricante, que cede para que o atacadista carregue uma linha concorrente (Berman, 1996).

Normalmente, a indústria quer que o atacadista opere com o menor número possível de produtos de concorrentes, para prestar um serviço bastante especializado, e o varejista, por sua vez, deseja o máximo possível de produtos, para que possa efetuar compras de um menor número de atacadistas. Este é o conflito esperado em termos de quantidade de produtos.

Os contratos devem cobrir, também, a compensação. Esta pode ser via descontos em preços ("trade discounts"), descontos funcionais (se for assumir alguma função – comunicação, estocagem, serviços etc. -), por quantidades compradas, via preços para pagamentos antecipados e outros. Normalmente, os atacadistas preferem incluir cláusulas de proteção por descontos em preços feitas pelos fabricantes, sendo que estes são obrigados a reembolsar os atacadistas quando estes reduzem suas listas de preços.

Também devem ser cobertos os direitos territoriais e o que fazer no caso de pedidos oriundos de fora da área do atacadista, bem como as relações diretas entre fabricantes e grandes compradores varejistas ("direct accounts"). Algum tipo de compensação, neste caso, pode estar estabelecido no contrato.

Outro aspecto dos contratos devem ser as restrições de revenda de produtos para distribuidores não-autorizados fora do território, mas, neste caso, deve-se verificar as leis existentes com relação à proteção da concorrência.

Finalmente, o aspecto de duração do contrato (atacadistas tendem a querer prazo maior face à recuperação do investimento feito no desenvolvimento da área, ao passo que a indústria tende a querer explorar o território por conta própria após o desenvolvimento deste pelo atacadista) e as condições para término, para evitar problemas judiciais, normalmente relacionadas a não-cumprimento de vendas, não-cumprimento dos serviços mínimos desejados, crédito, representação inapropriada no mercado e outras (Berman, 1996).

#### 5.1.4 - O ATACADO NOS SISTEMAS AGROALIMENTARES: QUAIS SÃO AS GRANDES TENDÊNCIAS?

Há um repensar da função do atacadista face às mudanças no ambiente de negócios, tais como compras diretas entre varejo e indústria de alimentos, e todas as outras observadas no macroambiente (Stern *et al.*, 1996 e Berman, 1996). Discutem-se algumas:

- **Estratégia de foco** - Reavaliação das missões estratégicas, saindo de atividades marginais e não-estratégicas (periféricas) que não são complementares com os objetivos da empresa nos segmentos em que há vantagem competitiva. Ou seja, as empresas estão-se focando em determinados mercados, seja em alimentos, divisão farmacêutica ou outras. Dentro destas categorias de foco, Berman (1996) coloca que as linhas de produtos devem ser o mais completas possível, no sentido de satisfazer totalmente as necessidades de suprimentos do comprador. Esta estratégia é cada vez mais necessária, devido à crescente competição por parte dos grandes varejistas, que têm elevada lealdade dos consumidores e oferecem completa linha de produtos.
- **Filosofia de marketing** - Segundo Stern *et al.* (1996), trata-se de uma mudança do negócio de distribuição ("distribution business") para o negócio de "suporte em marketing" ("marketing support business"), através de desenvolvimento de marcas próprias, e melhora de planejamento e desenvolvimento de lojas, atividades de propaganda e serviços de informações eletrônicas. O atacado deve, sempre, estar pensando em maneiras engenhosas de aumentar sua importância para os clientes, seja através de alianças estratégicas, como através de serviços, entre outras.
- **Exploração de mercados internacionais** - É de se esperar maior atuação global dos atacados, com a restrição de este ser um setor que depende fortemente da logística, e de os ambientes nos diversos países serem muito distintos. Trata-se, porém, de uma importante oportunidade para crescimento, e a entrada através de parceiros locais é uma das principais formas recomendadas<sup>12</sup>.
- **Uso da tecnologia** - O atacado deve ser um importante agente difusor da tecnologia de informação e distribuição nos sistemas, por ser seu foco de atuação. Introdução de código de barras, depósitos automatizados, troca eletrônica de dados e informações, relatórios da força de vendas, uso de satélites, entre outras ações, possibilitam corte de custos, aumento de produtividade, melhora do fluxo de informações e melhora dos serviços aos consumidores. A tecnologia é uma ameaça ao atacado, pois, com estas ferramentas disponíveis também ao varejo e à indústria, algumas de suas funções poderão ser substituídas de maneira mais fácil.

---

<sup>12</sup> Como exemplo, vale citar a empresa Martins, de Uberlândia, MG, que fechou acordo de parceria com o Grupo português Jerônimo Martins, em 1999 (Gazeta Mercantil, 27/09/99).

- **Qualidade total na distribuição** - Implementação de programas de qualidade, cópias e adaptação de ações interessantes ("benchmarking"), atividades de pesquisa de mercado, entre outras.
- **Investimentos no varejo** - Visando a garantir a sobrevivência do pequeno varejo, foco da atuação do atacadista distribuidor, alguns grupos estão investindo no varejo. O exemplo do I.G.A. visa a fortalecer a competitividade de varejistas independentes. É uma rede especializada na transferência de tecnologia para capacitação destes agentes. Foi implantada no Brasil por um grupo de 14 atacadistas distribuidores (Correia, 1998).
- **Concentração:** Segundo Berman (1996), trata-se de um setor em que a concentração está acontecendo e ainda deverá acontecer fortemente. Para poderem competir com os grandes atacadistas, os pequenos deverão especializar-se em linhas de produtos, vender para contas menores, não atendidas pelos grandes atacadistas, e tentar aumentar sempre os serviços oferecidos.

No caso específico brasileiro, pesquisa conduzida por Barrizzelli (1998)<sup>13</sup> aponta os seguintes pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades para os atacadistas:

Quadro 5.3 - Pontos Fracos e Fortes, Ameaças e Oportunidades ao Atacado no Brasil

<p><b>Principais ameaças (externas à empresa atacadista):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflito entre os canais incentivados pelos fabricantes</li> <li>• Dificuldade de sobrevivência do pequeno e médio varejo</li> <li>• Ausência de fidelidade</li> <li>• Concorrência predatória de preços dentro do setor</li> <li>• Crescimento da economia informal</li> <li>• Estrutura tributária do país e guerra fiscal</li> <li>• Incentivo dos fabricantes a novos canais que dispensem o atacado</li> <li>• Transformação das transportadoras em consolidadores logísticos</li> <li>• Grandes redes realizando o papel do atacado</li> </ul>	<p><b>Principais pontos fracos (internos à empresa atacadista)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Raio de atuação muito grande</li> <li>• Focar somente a comercialização em vez de o cliente</li> <li>• Não investir em suporte tecnológico ao varejo</li> <li>• Estrutura de custos muito elevados</li> <li>• Praticar política de preços predatória</li> <li>• Falta de políticas de médio e longo prazo</li> <li>• Trabalhar de forma não-especializada ("mix" de produtos)</li> </ul>
<p><b>Principais oportunidades (externas à empresa atacadista)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento da importância de uma estrutura de intermediação de negócios por parte dos fabricantes</li> <li>• Nivelamento de preços para acabar com o conflito de canais</li> <li>• Interiorização do desenvolvimento como forma de abrir novos mercados para os intermediários</li> <li>• Fim da guerra fiscal e dos impostos em cascata</li> <li>• Fusões entre empresas atacadistas para aumentar seu poder de barganha</li> </ul>	<p><b>Principais oportunidades (internas à empresa atacadista)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de custos</li> <li>• Regionalização do atendimento</li> <li>• Profissionalização da equipe de vendas</li> <li>• Trabalho diferenciado para o varejista</li> <li>• Investimento em rapidez da informação</li> <li>• Investimento em especialização</li> <li>• Investimento em fidelização de clientes</li> <li>• Transformação em centro de distribuição das indústrias</li> <li>• Disseminação de lojas corporativas e franquias de varejo</li> </ul>

Fonte: Barrizzelli, em Revista Distribuição, dezembro de 1998, p. 21

<sup>13</sup> Revista Distribuição, dezembro de 1998, p. 21

Segundo Barrizzelli (1998, na Revista Distribuição, 12/98) só sobreviverão no segmento atacadista:

- os atacadistas que não focam apenas preço, e sim, o serviço e o cliente;
- os especializados;
- os que se preocupam com custos, modernização da gestão, planejamento e controle financeiro;
- os que fidelizam o varejo e trabalham com poucos itens;
- os operadores logísticos;
- os que têm raio limitado de atuação;
- os que têm compromisso com os fabricantes.

Segundo o mesmo autor, em termos de serviços mais valorizados pelos varejistas, consideram-se preços, prazos de entrega, pedido enviado corretamente, atendimento à reclamação do varejo, sortimento/variedade de produto, frequência de entrega, frequência de visitas do vendedor, crédito, profissionalismo do vendedor, introdução de novos produtos, venda fracionada, serviço de planejamento e promoção, assistência, serviço de orientação de "layout", serviço de apoio e administração, serviço de gerenciamento e composição de produtos, e telemarketing.

O fato de poucos atacados possuírem todos os produtos necessários para as lojas acaba levando o varejo a ter de trabalhar com diversos atacadistas. Outros fatores que levam a ter diversos fornecedores atacadistas são preço, prazo de pagamento, rapidez na entrega e afinidade com o vendedor.

São fatores diferenciais para atendimento do atacado, segundo opinião dos varejistas (em Barrizzelli, 1998), o interesse em atender o pequeno varejo, a não-imposição de um pedido mínimo e a possibilidade de compra semanal com pequena quantidade de cada vez.

#### 5.1.5 - IDÉIA DAS DIMENSÕES E TENDÊNCIAS NO BRASIL

Em 1998, no Brasil, existiam 681 mil pontos de venda varejista, que operavam, em média, seis mil itens, e cerca de 40% dos produtos passavam pelo atacado antes de chegar ao varejo. O setor atacadista, no país, faturou cerca de R\$ 21,3 bilhões, um crescimento de 2,8% em relação a 1997. O setor apresentou crescimento acentuado entre 1991 e 1996, com 41,6%. Entre 1996 e 1998, o crescimento ficou em 1,2% (Revista Distribuição, junho de 1999). A Tabela 5.1 mostra os maiores atacadistas em operação no mercado brasileiro.

Tabela 5.1 - Os Maiores Atacadistas no Mercado Brasileiro, Faturamento Bruto em 1998, em R\$

CL98	Empresa	1998 US\$
1	Makro Atacadista S/A	1.700.000.000
2	Martins Ltda.	1.332.401.395
3	Atacadão Ltda.	854.070.618
4	Ciro Distr. Ltda.	504.383.360
5	Peixoto Ltda.	346.147.313
6	Atacado Vila Nova	318.202.282
7	Adriano Coseli S/A	306.529667
8	Sindi Ltda.	210.386.078
9	Cofesa – Com. Ferreira Santos S/A	205.961.618
10	Zamboni Distribuidora	173.818.615
	20 maiores	6.992.724,000
	<b>Total do "ranking"</b>	<b>9.874.003.547</b>

Fonte: Revista Distribuição, junho de 1999, p. 30



Feita esta abordagem das atividades atacadistas, suas funções, dimensões e grandes tendências, passa-se, então, para o último elo dos sistemas agroalimentares, o que tem contato com o consumidor final, que são o varejo e o setor de serviços de alimentação.

## 5.2 - Atuando para Consumidores Finais de Alimentos e Bebidas: o Varejo, suas Funções e Tendências

A fim de separação dos agentes pelos quais os consumidores finais obtêm alimentos e bebidas, uma forma que tem sido usada é a que considera o local em que as refeições ou o consumo são feitos. Se o consumo é majoritariamente feito em casa, normalmente, esses produtos são comprados em equipamentos varejistas. Se fora de casa, as compras ou as transações são feitas em empresas do chamado setor de "serviços de alimentação", incluindo "fast food", empresas de "catering"<sup>14</sup> (refeições industriais), restaurantes de todos os tipos, hotéis, escolas e outros.

Esta definição, tal como a dos tipos de equipamentos varejistas, não possui extrema precisão, mas serve para distinguir dois grupos importantes de agentes dos sistemas agroalimentares.

Por que não é exata? Existem casos de equipamentos que atuam nos dois segmentos, tais como padarias que são verdadeiras lojas de conveniência e também servem refeições em suas dependências. Como este caso, existem diversos outros. A Figura 5.1, no início do capítulo, mostra tal diferença.

A separação em grupos, dependendo da forma como se obtém o alimento, é importante, pois são agentes com funções e necessidades distintas, bem como apresentam tendências diferentes, sendo importante, para as indústrias de alimentos e bebidas, conhecê-los para seu processo de planejamento de canais de distribuição. A competição dos agentes distribuidores dá-se pela satisfação da fome e da sede dos consumidores finais, e esta pode ser feita de diversas formas. Vale lembrar que a agricultura também pode fornecer diretamente ao varejo e ao setor de serviços, como no caso de produtores de hortifrutigranjeiros, entre outros.

*Varejo, segundo Stern et al. (1996), Berman (1996) e Rosembloon (1999), caracteriza-se por atividades de negócios que vendem produtos e serviços aos consumidores para uso pessoal, familiar ou da casa. Atividades varejistas podem ser feitas por todos os membros do canal, e até mesmo pela indústria. É um tema tratado por muitos autores e "journals" (Sternquist, 1998; Angelo, 1995, entre outros). Observa-se grande competição dentro dos formatos varejistas, o que faz com que as margens para a indústria de alimentos e bebidas estejam sob constante pressão.*

### 5.2.1 - VARIÁVEIS DE COMPETIÇÃO PARA VAREJISTAS

Segundo Berman (1996) e Stern *et al.* (1996), as principais variáveis, para uso por parte dos varejistas para se posicionarem no mercado, incluem:

- **Local** - Deve-se pensar em custos de localização (incluem os de locação) e atratividade para o mercado-alvo, seja conveniência, entre outros, e em tráfego de veículos e de pessoas. Percebem-se desde supermercados de bairro a shoppings fora das cidades usando este conceito de local como atrativo de compras.

---

<sup>14</sup> O autor toma a liberdade de usar os termos "fast food" e "catering" ao longo do texto por já estarem incorporados ao linguajar do setor.

- **Varição em serviços** - Vai do "self-service" até a alta assistência ao consumidor (entrega, instalação, caixas por regiões das lojas, entre outros itens), bem como engloba níveis de informação de dados.
- **Preço** - Política de posicionamento de preços altos, médios ou baixos, bem como liderança em preços, entre outras estratégias.
- **Objetivos de margem e giro de estoques.**
- **"Mix" de produtos** - Variedade, decisões de criar marcas próprias, amplitude de linhas de produtos (variedade vendida) e profundidade dentro das linhas (diferentes linhas de preços, estilos, cores, tamanhos).
- **"Mix" de comunicação/promoção** - Atividades de comunicação e de promoção de produtos nas lojas. Pode ser mais institucional ou ter base em produtos e preços, variando o alvo da atividade de promoção, a frequência e mesmo o uso de eventos especiais.
- **Atmosfera da loja** - Variação entre "layout" de austeridade e luxo, horários de abertura, padronização, tamanho, visibilidade e outros.

### 5.2.2 - OS TIPOS DE LOJAS VAREJISTAS

Existe um grande número de formatos diferentes de lojas varejistas, dependendo de foco, tamanho, número de produtos que carrega, especialização e outros fatores. Os formatos ainda variam conforme sua definição em cada país. Não é objetivo discuti-los no texto, mas, no anexo 01, existem, disponíveis, as classificações norte-americana, francesa e outras.

No Brasil, os tipos mais importantes para distribuição são hipermercados, supermercados, lojas de conveniência, lojas de especialidades (açougues, varejões, padarias, entre outros), mercearias e outros formatos.

Estes podem ser independentes (são proprietários e operam uma loja), que têm como principais vantagens a flexibilidade em desenvolver estratégias, a velocidade de mudança e a habilidade em oferecer serviços pessoais (Berman, 1996). Também existem as redes de lojas, com vantagens em levantamento de capital, poder de negociação, escala em atividades, possibilidade de compras diretas e capacidade gerencial superior (especialistas); e, finalmente, as franquias, de produto, marca ou negócios. As vantagens deste tipo são, para o franqueador, desenvolvimento da distribuição com pouco capital, obtenção de lucros das taxas, maior motivação e relativo controle. Para o franqueado, há vantagens de habilidade de usar um formato já definido e em constante aprimoramento, assistência e tecnologia, mídia nacional e território protegido.

### 5.2.3 - O VAREJO E VENDAS POR IMPULSO

Um aspecto importante do varejo, que causa enorme impacto nas indústrias de alimentos e bebidas, são as vendas por impulso (vendas não-planejadas). Pesquisas do POPAI (Point of Purchase Advertising Institute), em Berman (1996), apontam que praticamente 66% das compras realizadas em supermercados têm sua decisão feita na loja. Apenas 34% são previamente planejadas.

Isto mostra, às empresas de alimentos e bebidas, o papel fundamental da promoção no ponto de venda, dentro do "mix" de comunicações. Também ressalta a crescente importância das embalagens como fator estimulador de venda dos produtos.

#### 5.2.4 - NOVOS FERRAMENTAIS DE GESTÃO NO VAREJO E OS IMPACTOS NOS SAGS<sup>15</sup>

Diversos novos aspectos entram na agenda de discussão com o varejo, e envolvem fortemente a indústria de alimentos e bebidas. A seguir, serão descritos os principais, que são agenda de discussão e implementação no setor.

- **ECR:** Sigla originária do inglês "Efficient Consumer Response", que significa resposta eficiente ao consumidor. É uma grande aliança entre indústrias e supermercadistas, em que distribuidores e fornecedores trabalham em conjunto para eliminar custos excedentes da cadeia de abastecimento e proporcionar maior valor ao consumidor. Com isso, o maior desafio da ECR é tornar a cadeia de abastecimento mais ágil; reduzir o custo total do sistema, estoques e bens físicos; proporcionar ao consumidor a possibilidade de escolher produtos mais frescos, na hora certa, no lugar certo e com maior qualidade. O termo ECR surgiu em 1992, nos Estados Unidos, onde, estima-se, propiciou economia superior a US\$ 30 bilhões em toda a cadeia de suprimentos. No Brasil, teve início em 1997.
- **EDI ("eletronic data interchange"):** Tem como missão agilizar o intercâmbio eletrônico de dados; viabilizar uma solução tecnológica segura e íntegra para o mercado brasileiro; e contribuir para a racionalização da cadeia de abastecimento, ligando o varejo à indústria de alimentos e bebidas.
- **Gerenciamento de categorias:** É um processo de colaboração entre a indústria de alimentos e bebidas e o distribuidor para gerenciar, em comum, categorias de produtos como se fossem unidades estratégicas de negócios. A idéia é promover a melhor gestão possível do espaço em gôndola, incentivando, inclusive, a competição por este.
- **Reposição contínua de mercadorias:** Tem como objetivo repor os produtos na gôndola de forma rápida e adequada à demanda, eliminando, assim, a falta de mercadorias que os consumidores desejam ver no ponto de venda e reduzindo os estoques no sistema.
- **Padronização:** Visa a implementar padrões que assegurem maiores eficiência e produtividade à cadeia logística, proporcionando satisfação ao consumidor, compreendendo desde a definição de padrões de linguagem de comunicação até de embalagens.

#### 5.2.5 - DADOS DE DIMENSÕES DO VAREJO, NO MUNDO E NO BRASIL

Segundo a ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados), o setor varejista representou, em 1998, cerca de R\$ 55,5 bilhões em faturamento, crescendo quase 6% em relação a 1997. São cerca de 51 mil pontos de venda auditados pela ABRAS, entre as 300 maiores empresas, respondendo por aproximadamente 86% do abastecimento nacional de alimentos. As cinco maiores empresas, de acordo com a Nielsen, detêm cerca de 38% do total do mercado em 1999.

No Brasil, destacam-se os grupos descritos na Tabela 5.2.1.

---

<sup>15</sup> Fonte: Transcrito do boletim informativo editado pela Associação ECR Brasil, ano 1, nº. 2, junho de 1999.

Tabela 5.2.1 - Os Maiores Varejistas do Brasil, por volume de vendas, em R\$ 1.000

1998	Empresa	Estado	Faturamento (previsão da ABRAS para 1999)
1	Carrefour	SP	7.003.209
2	Pão de Açúcar	SP	6.625.000
3	Sonae	RS	2.693.000
4	Bom Preço	PE	2.410.000
5	Sendas	RJ	1.913.000
6	Wal Mart	SP	783.000
7	Zaffari	RS	656.000
8	Sé	SP	583.000
9	Cooperhodia	SP	487.000
10	G. Barbosa	RS	427.000

Fonte: ABRAS, Informe Publicitário Especial, Revista Exame, 14/09/99, com base em previsão sobre o faturamento de 1998

Os maiores varejistas de alimentos no mundo, em 1998, foram os apresentados na Tabela 5.2.2.

Tabela 5.2.2 - Dez Maiores Redes Varejistas Mundiais de Alimentação por Volume de Vendas em 1998

1998	1997	COMPANHIAS	PAÍS	BILHÕES US\$	Nº. LOJAS
1	1	Wal-Mart	EUA	139,3	3.673
2	2	Metro	Alemanha	49,8	2.085
3	12	Kroger	EUA	43,0	3.381
4	3	Rewe Zentrale	Alemanha	36,0	11.230
5	22	Albertson's	EUA	35,9	2.569
6	7	Promodès	França	34,5	5.978
7	13	Ahold	Holanda	34,3	3.732
8	6	Intermarché	França	33,0	8.436
9	9	Edeka	Alemanha	31,1	11.183
10	11	Tesco	Grã-Bretanha	29,8	852

Fonte: Superhiper, agosto de 1999<sup>16</sup>

## 5.2.6 - GRANDES TENDÊNCIAS PARA O VAREJO E AS OPORTUNIDADES PARA AS INDÚSTRIAS DE ALIMENTOS E BEBIDAS

Os principais desafios para o sucesso das empresas varejistas estão resumidos a seguir. São vitais para a sobrevivência do negócio no próximo século, na opinião de diversos autores (Mathews, 1994; Gullick, 1994; Swenney, 1995; Sternquist, 1998; Berman, 1996; Barrizzelli, 1999, entre outros).

<sup>16</sup> No anexo 02 estão disponíveis as vendas das maiores redes varejistas mundiais, bem como o formato delas.

- **Crescimento do poder de compra** - O poder das grandes redes varejistas em ditar regras para o restante do sistema agroalimentar é grande. Graças a suas dimensões, volumes de compras, capacidade financeira e, principalmente, por estarem em contato com os consumidores finais, são agentes de grande capacidade de coordenação dos SAGs. Esse poder é ainda maior com a concentração do setor, e com os grupos de compras.
- **Grupos de compras** – grandes organizações varejistas estão montando grupos de compras, para, em conjunto, realizar compras de alimentos e bebidas. Podem ser organizados geograficamente, por produtos, entre outras formas, ganhando eficiência no processo de compras e na gestão de suprimentos.
- **Associações de compra** para o pequeno varejo e parceria com atacadistas distribuidores serão um fator muito importante para que estas redes consigam alguns dos benefícios de compra em conjunto, pacotes tecnológicos e modernização.
- **Tecnologia como fator dominante** e possibilitador do aumento dos serviços oferecidos. São bastante conhecidas e incluem “scanners” no ponto de venda, microcomputadores, pedidos eletrônicos, mostradores de preços nas gôndolas, de cristal líquido ou digitais, ligados a centrais para mudanças eletrônicas de preços, transferências eletrônicas de fundos, entre outras operações. Programas permitem retorno a ações de comunicação e promoção no ponto de venda, tais como remessa residencial de cupons e escaneamento destes, permitindo conhecer sua taxa de uso. Também, acesso a satélites e sistemas de TV a cabo, aliado a computadores mais potentes e que permitam acesso a segmentos de mercados consumidores cada vez menores e mais definidos.
- **A observação constante dos sinais da demanda dos consumidores**, tais como o aumento da demanda de produtos frescos, frutas, legumes e verduras, carnes e ovos, tem feito com que qualidade e uniformidade sejam cada vez mais obrigatórias. Deve-se entender qual diferenciação é valorizada. Os consumidores devem ser constantemente pesquisados. É preciso atrair os consumidores não só com baixos preços, mas, também, alta qualidade, seletividade e alto valor na experiência de compra.
- **Mudança de Conceitos** - A disposição dos produtos nas gôndolas das lojas, com colocação de produtos de mesmo gênero associados, pode estar de acordo com a visão da indústria e do varejista, no sentido de facilitar a logística, mas não com a maneira com que o consumidor pensa. Outras formas de arranjo de produtos, que podem sugerir associação para um tipo de refeição, são uma tendência. Por exemplo: um produto como macarrão está, normalmente, no setor de massas; o extrato de tomate, no de enlatados; e o queijo ralado, no de queijos. Em um conceito de arranjo por tipo de refeição sugerida, estes produtos deveriam estar dispostos próximos uns aos outros, de modo a sugerir a refeição completa e evitar o dissabor do esquecimento de algum produto por parte dos consumidores.
- **Aumento do grau de coordenação vertical dos distribuidores**, pois os produtos estão ganhando especificidade, devendo ter tamanho, cor, sabor, textura, embalagens e ciclo específico de entregas. Sabe-se que, cada vez mais, relações contratuais “para trás” no sistema estão ganhando força, para que estas técnicas “just-in-time” possam ser atendidas. Os supermercados, através desta estratégia, buscam alcançar os objetivos de garantia de suprimento, conformidade do atendimento (utilidades de tempo e lugar), garantia de qualidade do produto e apropriação de margem superior no sistema. A referida estratégia de atuação através de empresas compradoras e negociadoras de produtos é mais um recurso para reduzir os custos globais da corrente econômica.

- **Desenvolver a aplicar os instrumentos financeiros e econômicos corretos** - A complexidade e a gestão financeira do empreendimento são cada vez mais complicadas devido a *portfolio* e investimentos substitutos, e velocidade do fluxo global de capitais. Entender como os consumidores das diferentes classes preferem pagar pelas compras também é fator de diferenciação de serviços.
- **Entender o mix de marcas** - Marcas próprias, regionais e nacionais, tipo A e outras podem melhor servir aos consumidores e às estratégias da rede. Quantas marcas serão disponibilizadas aos consumidores em cada linha de produtos, amplitude de preços, entre outras questões, são fundamentais para decisão no varejo.
- **Marcas próprias (marcas do varejo)** - Talvez seja um dos assuntos mais discutidos e de maior impacto em atividades varejistas. Decisões sobre marcas próprias vêm sendo tomadas constantemente por indústrias de alimentos e bebidas e por varejistas. O quadro a seguir ilustra alguns dos pontos a serem analisados em uma estratégia para uma indústria de alimentos e bebidas fornecer produtos para venda com marca do varejo, tanto por uma das partes quanto por outra.

Figura 5.2.1 - Aspectos a Serem Considerados em uma Relação para Fornecimento de Alimentos e Bebidas para Marcas Próprias para Varejo e Indústria.

PONTOS DE POSSÍVEL VANTAGEM PARA A INDÚSTRIA ESTABELEECER ESTA RELAÇÃO	PONTOS DE POSSÍVEL VANTAGEM PARA O VAREJISTA ESTABELEECER ESTA RELAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação feita pelo varejista: possíveis menores custos de propaganda/divulgação do produto.</li> <li>• Possibilidade de aumento no volume de vendas e ganhos de escala: ocupação da ociosidade da fábrica e melhora do volume de compra de insumos.</li> <li>• Maior espaço ocupado nas gôndolas (duas marcas com produção feita pela empresa).</li> <li>• Possível liberação de consignação de produtos.</li> <li>• Facilidade para obtenção de crédito e financiamento, pois as vendas são garantidas pelo canal varejista.</li> <li>• "Mix" de produtos: linha alternativa para preços com diferentes posicionamentos.</li> <li>• Normalmente, são produtos sem inovação tecnológica (já consagrados). Dificilmente, novos produtos são lançados desta forma.</li> <li>• Possível melhora do relacionamento com o varejista, gerando melhores espaços em gôndolas, não-necessidade de pagar taxas de exposição e outras taxas dos varejistas.</li> <li>• Reconhecimento de distribuidores e de consumidores (quase que uma certificação em ser fornecedor da rede).</li> <li>• Possível menor custo de distribuição.</li> <li>• Não-necessidade de promotores no ponto de venda.</li> <li>• Possível redução da participação de mercado da marca naquela categoria, mas aumento da participação da fábrica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produção terceirizada, sem necessidade de ativos produtivos.</li> <li>• Observação dos diversos formatos existentes: marca com nome da rede; marca do varejo, mas com outro nome; selo do varejo no produto. Cada qual tem vantagens e desvantagens.</li> <li>• Possível redução de estoques.</li> <li>• Poder de barganha com outros fornecedores, uma vez que tem mais liberdade no posicionamento de preços da sua marca, e pode fazer desta uma forma de pressão.</li> <li>• Fidelização à loja e à marca (identificação na mente do consumidor, pois sempre a estará vendo, seja em casa ou em outro lugar, entre outros).</li> <li>• Possíveis maiores margens.</li> <li>• Aumento da pressão por espaço em gôndola, pois, afinal, uma parte desse limitado espaço é ocupada por seus produtos, reduzindo o espaço para os outros disputarem.</li> <li>• Aumento da linha de produtos na loja.</li> <li>• Enorme cuidado com o monitoramento da qualidade, pois esta envolve o nome do varejista em casos de problemas.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizado para a empresa, que pode passar a fornecer para outros depois, mesmo para outras empresas.</li> <li>• Com o varejo se globalizando, existe a oportunidade de ser fornecedor mundial da rede.</li> <li>• Se não ocupar, outra empresa ocupa.</li> </ul>	
---	--

Fonte: Autor, com base em discussões com executivos

- **Habilidade de estruturar e analisar dados**, visando à segmentação de seus consumidores, alvo de suas atividades de marketing. Ou seja, não basta ter os dados disponíveis, mas, sim, saber analisá-los e usá-los para melhora do sistema.
- **Aumentar constantemente a capacidade gerencial** - Capacidade das empresas de lidarem com oportunidades, métodos modernos de negócios e crescimento das pessoas, treinamento, especializações, e de estarem atentas a inovações etc..
- **Novas economias de escala**, com o conceito de que o maior é, de fato, o melhor, visando a reduzir custos fixos e amortizar ativos, expandindo bases de operação. Isto está levando a grandes investimentos nos negócios varejistas no mundo, com diversas aquisições, fusões e alianças. A concentração está cada vez mais difícil, em função das regulamentações proibitivas. Além disso, como o mercado dos países desenvolvidos está saturado, as empresas têm de lutar por participação de mercado, via preços, qualidade e serviços, para fazer frente à crescente competitividade.
- Assim sendo, a **internacionalização** passa a ser uma opção estratégica de expansão, visando a alcançar mercados crescentes e com concorrência ainda não-acirrada. As formas de entrada podem ser via investimento direto (entrada de novo grupo no mercado), aquisição, "franchising" ou "joint venture". A escolha da forma de entrada depende de diversos fatores como aversão ao risco, posição financeira, situação do mercado ou oportunidade.
- Finalmente, o **comércio eletrônico** está na pauta de discussões do setor. O exemplo de outros setores e as grandes mudanças são fundamentais. Algumas redes já estão operando páginas eletrônicas para vendas e entregas, e este canal de distribuição, crescente, poderá vir até a ser uma ameaça para o varejo tradicional, pois são negócios com algumas distinções, sendo possível que o varejo não seja o agente mais apto, nos sistemas agroalimentares, a executar as vendas eletrônicas.

Feita esta revisão sobre o varejo, suas funções e grandes tendências observadas, passa-se, agora, ao terceiro e último grande agente de distribuição: o setor de serviços de alimentação.

### 5.3 - Atuando para o Consumidor Final: Os Serviços de Alimentação, seus Tipos, Funções e Tendências

Conforme visto na Figura 5.1 (início do capítulo), cerca de 27% do total gasto com alimentos pelo consumidor mundial refere-se a este setor, sendo, então, de fundamental importância nos canais de distribuição de alimentos e bebidas.

#### 5.3.1 - OS TIPOS DE EMPRESAS DE SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO

Este setor, segundo Baas *et al.*(1998), pode ser agrupado em dois grandes tipos de formato ou conceito. O primeiro é composto pelos restaurantes, em que se distinguem "fast food" (redes

que preparam alimentos rápidos e padronizados), restaurantes tradicionais (de serviço completo), os focalizados em tipos de alimentos (massas, carnes, vegetarianos), hotéis, cafés, bares, serviços de entrega, os de levar para casa ("take away"), e, no caso brasileiro, pode-se, também, considerar os formatos populares, como os restaurantes a quilo e de pratos feitos.

O segundo grande segmento seria composto pelas empresas de "catering", que fornecem refeições para empresas, escolas, universidades, instituições sociais, prisões, hospitais, ou seja, refeições coletivas. Pode-se, facilmente, visualizar segmentos dentro destas duas categorias, afinal, são lojas diferentes e variam demais as necessidades dessas empresas com relação ao processo de decisão de compra de alimentos e bebidas, pois focam-se em diferentes segmentos de mercados de consumidores finais, seja em preços e qualidades, objetivos da refeição e outros fatores.

Normalmente, busca-se conveniência nas refeições feitas fora do lar. É o processo da terceirização do preparo do alimento. No caso de clientes industriais, há terceirização das cozinhas, e, no dos consumidores, diminuição do tempo de preparo de alimentos na cozinha. Restaurantes, além de apresentarem conveniência, focam-se em prazer de consumir e entretenimento para seus consumidores. Apresentam uma variação de preços muito superior à do varejo. Existem restaurantes caros, baratos, com muitos ou poucos serviços, bem ou mal-localizados, entre outros fatores de diferenciação.

Já o "fast food" oferece, como principal benefício ao consumidor, rapidez e homogeneidade do alimento, atuando na solução de problemas ligados às refeições. Apresentam rápido crescimento de vendas no mundo e têm necessidades específicas para organizar as cadeias de suprimentos, pelo fato de o volume de compras ser grande e a exigência de padronização, fundamental.

A grande diferença do "catering" é que as refeições são servidas no local de trabalho (ou de estudo, transporte etc.), ou seja, o consumidor recebe o alimento, ao contrário dos restaurantes e redes de "fast food", nos quais ele vai ao encontro do alimento. Marcas não são escolhidas pelos consumidores no "catering", e sim, pelas empresas. Entretanto, estas precisam trabalhar variações de sabor e linhas de produtos, para não enjoar os consumidores (funcionários). Como competem com refeições preparadas em casa ou pelas cozinhas das empresas, devem ter custo menor que estas alternativas.

Variam os serviços de "catering" conforme o tipo de estabelecimento ou cliente: comercial, educacional, governamental, hospitalar etc.. Os contratos costumam variar entre as formas para execução, sejam custo mais margem (podendo incluir ou não uma garantia), preço fixo por refeição ou cobrança de aluguel do espaço pela empresa, ficando todo o negócio com o "caterer" (Baas *et al.*, 1998).

Máquinas de vendas também são consideradas "caterings" tratando-se de investimento de capital intensivo, em que muitos tipos de alimentos não-perecíveis podem ser vendidos, somados aos já tradicionais refrigerantes.

A Tabela 5.3.1, a seguir, ilustra algumas diferenças básicas, como resumo para os formatos de serviços de alimentação e para o varejo.



Tabela 5.3.1 - Variáveis Básicas de Competição entre Empresas de Serviços de Alimentação e Varejo

FORMATOS PRINCIPAIS	"CATERING"	RESTAURANTES (inclui "fast food")	VAREJO
Localização	Vai até os consumidores	Consumidor visita a loja	Consumidor visita a loja
Variedade	Variação diária Sem especialização Adaptação à cultura local	Menu próprio Especialização Pouca adaptação	Variedade enorme Forte adaptação
Ambiente	Determinado pelo cliente	Variedade de ambientes	Variedade de ambientes
Precificação	Preços baixos e determinados pelos clientes	Variedade de estratégias	Variedade de estratégias

Fonte: Traduzido a partir de Baas *et al.* (1998)

### 5.3.2 - UM PAINEL DOS SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO NO MUNDO

De acordo com Baas *et al.* (1998), as vendas totais de alimentos no mundo somaram, em 1997, US\$ 3,85 trilhões, sendo divididas em US\$ 1,05 trilhão (27%) para os serviços de alimentação e US\$ 2,8 trilhões (73%) para o varejo tradicional. Dentro dos primeiros, destacam-se US\$ 346 bilhões gastos em restaurantes, US\$ 154 bilhões no "fast food", US\$ 270 bilhões em "catering" e US\$ 270 bilhões em hotéis, cafés e bares. Trata-se de um setor de fundamental importância para a economia da região em que se encontra, por ser grande agente empregador e movimentar diversas cadeias produtivas. Estima-se que cada dólar gasto em serviços de alimentação movimenta mais de um dólar para as outras indústrias, e que, para cada US\$ 1 milhão de vendas, a economia gera mais de 40 empregos (dados da National Restaurant Association, EUA).

Em termos de vendas mundiais, destacam-se, em primeiro lugar, o McDonalds, seguido pela Tricon (KFC, Pizza Hut e Taco Bell). As principais empresas operando são as apresentadas na Tabela 5.3.2.

Tabela 5.3.2 - Maiores Empresas no Setor de Serviços de Alimentação, em Termos de Vendas

Tipo de empresa	Nome	País de origem	Vendas em 1997, em US\$ bilhões
"Fast food"	McDonalds	EUA	33,6
"Fast food"	Tricon (KFC, Pizza Hut e Taco Bell)	EUA	20,5
"Fast food"	Burger King	EUA	9,8
"Catering"	Sodexo Marriot Services	França	9,4
"Catering"	Aramark	EUA	6,3
"Catering"	Compass	Inglaterra	6,1
"Fast food"	Wendy's	EUA	6,0
"Fast food"	Subway	EUA	3,5
"Fast food"	Domino's Pizza	EUA	3,1
"Fast food"	Hardee's	EUA	2,7

Fonte: Rabobank, com base em relatórios anuais e estimativas do banco, em Baas *et al.* (1998)

Os Estados Unidos representam o maior mercado, com US\$ 307 bilhões em aproximadamente 800 mil lojas de alimentação, seguido pelo Japão. Vale destacar que, nos EUA, 39% dos gastos se dão nos mais variados restaurantes; praticamente 35%, no segmento de "fast food" (US\$ 100 bilhões); 17%, em "catering"; e 9%, em hotéis, cafés e bares. Gastam-se US\$ 970 milhões por dia em alimentação fora do lar (metade dos gastos com alimentos).

As dez maiores redes norte-americanas são McDonalds, Burger King, Domino's Pizza, Taco Bell, Pizza Hut, Wendy's, KFC, Subway, Hardee's e Dairy Queen, todas com vendas anuais acima de US\$ 2,6 bilhões e mais de 3.000 lojas. Destacam-se, no "fast food", os hambúrgueres, com US\$

39,1 bilhões de vendas em 1996. Só o McDonalds tinha 12.400 lojas nos EUA em 1997. Mas a maior, em termos de lojas, é a Tricon (que congrega Pizza Hut, KFC e Taco Bell).

No "catering" para empresas e setor de transportes, mais de 65% da participação é via contratos. Nos outros setores (recreação, educação e saúde), ainda predomina o "catering" operado pelas próprias empresas ou instituições (formas verticalizadas).

Na Europa, estima-se que exista mais de 1,5 milhão de lojas, bastante heterogêneas. De acordo com a Euromonitor, considerando dados de Alemanha, França, Reino Unido, Itália e Espanha, o segmento de "catering" teve 23% da participação de mercado em 1997; os restaurantes tipo "fast food" tiveram 4%; hotéis, bares e cafés, 41%; e outros restaurantes, 31%. Em cada um destes países, o mercado de serviços de alimentação vende entre US\$ 40 e 60 bilhões e tem entre 150 mil e 250 mil lojas. O quadro a seguir mostra as vendas de "caterers" na Europa:

Tabela 5.3.3 - Principais Empresas de "Catering" na Europa, Países em que Operam e Vendas em 1998, em US\$ Milhões

Nome	Países em que operam (primeiro a origem da empresa)	Vendas/Europa (US\$ bilhões)
Compass	Reino Unido e outros	3,78
Sodexho	França e outros	3,70
Granada	Reino Unido	1,13
Avenance	França, Reino Unido, Holanda e Espanha	0,98
Aramark	EUA, Bélgica, Alemanha, Espanha, Reino Unido e Hungria	0,75
SV Service	Suíça e Alemanha	0,29
Pedus Service	Alemanha, Bélgica, Luxemburgo e Itália	0,27
Gruppe Apetito	Alemanha, França, Reino Unido e Holanda	0,24
Gruppo Onama	Itália	0,24
Sogeres	França	0,23

Fonte: Rabobank, com base em relatórios anuais e estimativas do banco, em Baas *et al.* (1998)

Nos mercados de "catering" desses países (1997), destacam-se Alemanha e França, com quase US\$ 22 bilhões cada, e Inglaterra e Espanha, com, aproximadamente, US\$ 9 bilhões/ano. Um dado interessante é que menos de 35% das refeições são contratados externamente, mostrando, ainda, oportunidades para terceirização.

Na Ásia, talvez seja onde se encontra o maior potencial de crescimento, face ao tamanho da população (60% da mundial). O McDonalds possuía, em 1997, quase 3.700 lojas, sendo 30% no Japão. Este é interessante por ser o país com o maior número de lojas no mundo, cerca de 900 mil. China, Tailândia, Indonésia e Malásia também apresentam potencial de crescimento, e, nestes, destaca-se a Tricon (com a KFC) como líder de mercado (Baas *et al.*, 1998).

No Brasil, existiam ao redor de 320 mil restaurantes em 1980. Em 1997, este número foi para quase 760 mil. Nas redes de "fast food", o McDonalds tem larga vantagem, tendo faturado, naquele ano, mais de US\$ 750 milhões. No mercado de "catering", destacam-se a GR (Grupo Ticket) e a Sodexho (existem muitas empresas regionais). Os "caterers" ofereceram 3,5 milhões de refeições por dia, além de 3,3 milhões de tickets-refeição/dia (Fonte: ABERC (Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas)).

Há grande consolidação e globalização, entrada em novos mercados, principalmente pelas empresas de "catering" e "fast food". As franquias são modelos que fortalecem a rápida expansão. Com estes números, pode-se perceber a importância dos serviços de alimentação como canal de distribuição e estímulo de vendas de produtos das indústrias de alimentos e bebidas, e, conseqüentemente, das agroindústrias de processamento primário, dos produtores rurais e das

empresas de insumos. Qual é o principal desafio que envolve este setor, que acaba gerando oportunidades aos agentes nos sistemas agroalimentares?

### 5.3.3 - OS DESAFIOS PARA O SETOR DE SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO

O grande desafio para as empresas deste setor é organizar as cadeias de suprimentos de diversos produtos, com destaque para papel e embalagens, itens pequenos, materiais de limpeza, bebidas, congelados, produtos frescos, carnes, lácteos e panificados, entre outros. Cada qual com características específicas de tamanho, cor, textura, sabor, tempo de gôndola, frequência e quantidade de entregas, higiene etc.. Os fornecedores também devem ter custos compatíveis, flexibilidade para ajustar-se a mudanças do ambiente, capacidade para estabelecer programas de rastreabilidade, e especificidades de embalagem e tamanho.

Este é um ponto fundamental, uma vez que o foco dessas empresas deve ser "para frente" no sistema, em direção aos consumidores finais. Para que possam focar-se nestes, a parte "para trás" da cadeia de suprimentos deve estar adequadamente gerenciada. O conceito de "Efficient Foodservice Response", semelhante ao de "Efficient Consumer Response" para o varejo, visa a prover ao consumidor o melhor serviço possível, minimizando estoques ao longo da cadeia produtiva e informatizando pedidos e informações.

Como exemplo de cadeia de suprimentos, vale lembrar o caso da Arby's, rede de "fast food" de rosbife que operou no Brasil através do franqueado master Bahema, entre 1993 e 1999. Pela especificidade dos produtos exigidos pela Arby's, foram necessárias parcerias (contratos) com grandes fornecedores, visando a obter qualidade e eliminar a necessidade de financiamento para investimentos específicos na relação.

Dentre os 475 itens comprados pelo centro de distribuição da empresa, 270 referiam-se a materiais de escritório, distribuídos para as lojas. Com relação aos outros mais de 200 itens, a Arby's estabeleceu parcerias com Sadia, Nestlé, Polenghi, Refinações de Milho Brasil, Santista Alimentos, Júnior Alimentos, Unilever, Coca-Cola, Heineken, Cargill Citrus, Dixie-Toga, Poly Vac Embalagens, entre outras empresas. Não exigia exclusividade dos fornecedores, apenas de produtos, dentro do padrão Arby's.

Empresas como a Nestlé criaram áreas específicas para atendimento a clientes como este. A Sadia investiu grande quantidade de tempo e recursos a fim de desenvolver o tipo específico de rosbife da Arby's. Foram meses de testes e toneladas de carne gastas até chegar à combinação exata de cortes com peso e espessura ideais do autêntico rosbife exigido pela rede norte-americana (Neves & Saab, 1998).

Como operam globalmente, importam parte dos produtos necessários. No caso da Arby's, os principais itens importados eram as batatas, do Canadá (McCain); o molho Cheddar (importado pela Nestlé para a Arby's); as embalagens e os filmes para os sanduíches (Bag Craft e James River, dos EUA); além de guardanapos, cartuchos para batata frita e brindes de marketing em geral. O "crouton" (cubinho de pão condimentado) era fornecido pela CPC International (controladora da Refinações de Milho Brasil).

### 5.3.4 - AS MUDANÇAS QUE IMPACTAM O SETOR

A urbanização e a concentração em grandes centros urbanos beneficiam os serviços de alimentação. Estimativas da FAO/ONU (Food and Agriculture Organization, Organização das Nações Unidas) indicam que, em 2025, cerca de quatro bilhões de pessoas estarão vivendo em cidades, contra o 1,5 bilhão de 1995. Abre-se espaço para preparo de refeições para este

contingente. A maior participação da mulher no mercado de trabalho também impacta positivamente os serviços de alimentação, em virtude de ser quem, tradicionalmente, exercia a atividade de cozinhar em casa, na maioria dos segmentos da população.

A migração de grupos étnicos também é um fator importante, pois tendem a consumir e até a montar lojas com suas características de alimentos e consumo, expandindo as fronteiras culturais. O exemplo de restaurantes chineses espalhados por Europa, EUA e Brasil mostra tal relação. A estrutura etária também é fator-chave, pois muitos tipos de refeições associam-se a idades, sendo esta, também, uma variável de posicionamento para as empresas.

Com relação ao comportamento individual, existe enorme diversidade de estilos de vida, com lares com menores números de habitantes, o que faz com que a individualidade dos consumidores se ressalte. Se o foco, anteriormente, era, para a grande maioria dos segmentos, a quantidade de alimento, para outros, passou a ser válido o que, como, quando e onde comer.

Variedade, conveniência, atmosfera, qualidade, serviço e preço são atributos usados para diferenciação e competição neste mercado. Mas, se houver diversão, melhor. Existe a necessidade básica de todos deverem oferecer segurança, quer por controles governamentais, como por meio de agências dos consumidores.

Essa diversidade leva à necessidade de visualizar os segmentos existentes, principalmente, levando em consideração os locais em que são feitos o preparo (em casa ou fora) e o consumo da refeição (em casa, fora ou a caminho de casa) e quais os tipos de refeições que existem para satisfazer tais necessidades. Para visualizar as possibilidades, a Figura 5.3.1 mostra as interfaces entre estas três dimensões.

Figura 5.3.1 - Tipos de Refeição, Local de Preparo e Local de Consumo

Preparadas em casa			Preparadas fora de casa			
Naturais	Semipreparadas	Refeições prontas	Entregas	Para levar	"Catering"	Restaurante
Consumidas em casa				A caminho	Fora de casa	

Fonte: Food Distributors International, citado em Baas *et al.* (1998)

Algumas das refeições, as pessoas querem comer em casa, e querem alguém que cozinhe. Em um mercado como o norte-americano, em que mão-de-obra para o trabalho em casa não é um costume, percebe-se o crescimento do segmento de "takeout foods"/"comida para levar" ou "home meal replacement" (HMR) - tratam-se, também, de comidas para levar, mas este nome tem sido usado quando são preparadas por varejistas -. As estimativas do Food Institute<sup>17</sup> apontam que este mercado passará dos US\$ 126 bilhões de 1997 para US\$ 195 bilhões, em 2007, nos EUA.

Pesquisa da National Restaurant Association ressalta que cerca de 80% dos consumidores norte-americanos fazem pelo menos uma refeição neste segmento. Deste total, cerca de 20% são compradores diários e se caracterizam por serem jovens solteiros ou recém-casados, ou pais com filhos pequenos, principalmente. Os líderes de mercado neste segmento são o "fast food", com 41% do total, seguido por restaurantes especializados em "takeout" (15%), restaurantes tradicionais (11%) e supermercados (6%). Consumidores escolhem estes locais baseados em cinco motivações diferentes: pressa (conveniência é fundamental), cansaço (pais esgotados ao final do dia querem rapidez e pouco esforço), merecimento (querem dar-se um prêmio; têm

<sup>17</sup> Informações retiradas da página na rede (web) - [www.fmi.org](http://www.fmi.org) -.

grande preocupação com o sabor), estilo saudável (preocupação com o valor nutricional do alimento) ou falta de escolha (não têm escolhas alternativas).

Trata-se de uma verdadeira batalha entre o varejo e o setor de serviços, pois restaurantes também já despacham pratos prontos. Um exemplo interessante é o da Foodini's (EUA), que entrega refeições frescas em postos de gasolina, para que os consumidores abasteçam seus carros e estômagos antes de chegar em casa. Alguns supermercados estão tentando mudar seu posicionamento de distribuidores de alimentos para um novo, o de fornecedores de refeições e serviços. Segundo o Food Marketing Institute, 22% dos consumidores compraram comida pronta em supermercados norte-americanos em 1997, contra 12% em 1996.

### 5.3.5 - AS OPORTUNIDADES PARA O SETOR DE SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO

Tendo em vista este cenário, quais as oportunidades que se abrem para o setor de serviços de alimentação? A primeira é a de ampliar a visão para o seguinte conceito: as empresas, na ponta final do sistema agroalimentar, competem para a satisfação da fome e da sede do consumidor. Todos os agentes que distribuem alimentos e bebidas, sejam os do varejo, sejam os do setor de serviços de alimentação, disputam tal espaço. Os modos foram descritos no texto. Como o consumidor quer satisfazer suas necessidades e como as mudanças do macroambiente afetam essas formas são um grande desafio a ser monitorado pelas empresas. Portanto, o simples fato de entender o comportamento do consumidor já gera inúmeras oportunidades.

Existem oportunidades de **localização**, seja através de novos espaços ou dos já existentes, em que os serviços de alimentação não são oferecidos, tais como estações de trem ou ônibus, exposições, concertos, estádios, postos de gasolina, festas regionais ou recuperação de antigos lugares que não eram atraentes, como regiões portuárias. As estratégias de precificação, qualidade dos produtos oferecidos e outras variáveis de marketing sempre geram oportunidades de posicionamento e diferenciação.

O trabalho com as marcas é importante ferramenta e oportunidade para estas empresas. Marcas para manter a lealdade do consumidor e transmitir as informações necessárias. Extensão de marcas é outra oportunidade, com diversos restaurantes e "chefs" de cozinhas já colocando seus pratos prontos para venda em outros canais de distribuição, até mesmo no atacado e no varejo. Empresas aéreas já apresentam cardápios assinados por especialistas.

A **inovação de produtos** também é sempre uma oportunidade para este setor. As refeições são cada vez mais ajustadas à cultura local e há lançamentos de produtos desejados pelos consumidores, indo desde o *McCroquete*, do McDonalds, na Holanda, a farofas e pães de queijo especiais, saladas, entre inúmeros outros casos. Empresas fortemente voltadas à percepção dos consumidores saem na frente nesta corrida por criatividade e inovação.

Outro aspecto são os **horários de abertura**, oferecendo maior flexibilidade e aumentando o prazer das visitas, tal como no "fast food" inclinado a servir cafés da manhã, tentando proporcionar mais serviços e entretenimento dentro das lojas. Ocupar os locais em outros horários que não os tradicionais pode levar essas lojas do setor de serviços de alimentação a entrar no mercado de eventos de trabalhos de empresas, montando infra-estrutura para reuniões de trabalho, "workshops", seguidos de refeição no local ao final da atividade.

Outra alternativa é oferecer **serviços de "buffet"** fora do local original, seja em eventos, festas ou comemorações de empresas, indo às casas das pessoas organizar o evento, valorizando-o através da divulgação de sua marca. Ou ampliar o leque de produtos no local dos serviços de

alimentação, para que compras por impulso possam ser feitas e o consumidor leve algo além de comer no local.

O carinho no atendimento (dos proprietários e dos funcionários) é o principal fator de diferenciação, uma vez que mais que quatro em cada cinco consumidores norte-americanos escolhem o restaurante devido à indicação de familiares ou amigos (o famoso "boca a boca"). Construir e "fidelizar" uma clientela é um enorme desafio. Uma vez fiel, porém, é o principal gerador de caixa da empresa. Ninguém quer gastar o pouco tempo de lazer que tem indisponibilizando-se com garçons, garagistas e outros funcionários.

A individualização dos consumidores faz com que praças de alimentação sejam uma oportunidade, compartilhando-se custos de mesas (em comum), segurança, limpeza e outros serviços. A família sai para comer, e cada um escolhe o que quer, sentando todos juntos.

Para as empresas à montante nos SAGs, indústrias de alimentos e produtores, o importante é perceber que este é um canal de distribuição crescente para seus produtos. Já ocupa 27% do valor total. Devem organizar-se para atendê-lo, pois a especificidade é diferente. Parte das indústrias de alimentos também se está organizando no sentido de montar departamentos internos para abastecer os serviços de alimentação (divisões "food-service"). Tratam-se de investimentos específicos nestas novas relações contratuais, em que também cabem certificações e outros controles de qualidade.

Outra oportunidade de ser fornecedor dessas empresas é que alguns dos produtos anteriormente feitos sob medida para os serviços de alimentação acabam incorporados à sua linha e colocados à disposição dos consumidores em outros formatos de distribuição. Esta possibilidade de realocação dos produtos específicos dá mais segurança para as empresas realizarem esses investimentos de elevada especificidade.

Existe espaço para o crescimento de empresas supridoras de serviços de alimentação, possibilitando que estas se foquem mais na parte de crescimento e fidelização de consumidores. Isto vem a sanar o principal problema encontrado pelas franquias no Brasil, com contratos e fornecimento de produtos com a especificidade e a freqüência desejadas.

Este espaço é muito maior do que o Brasil ou o Mercosul. Com o novo mundo globalizado, e com os custos de produção competitivos do agribusiness brasileiro, empresas de alimentos e bebidas precisam investir na construção de relações com o setor de serviços de alimentação mundial, fornecendo produtos para as redes de "fast food", para "caterers" e outros formatos de "food-service".

Vistos os conceitos básicos de canais de distribuição, seus principais agentes e funções e as oportunidades existentes para as indústrias de alimentos e bebidas nestes setores, o próximo capítulo apresenta a contribuição da economia dos custos de transação (ECT) para o estudo de canais de distribuição, etapa fundamental para entender os modelos revisados no Capítulo 7 e o modelo que está sendo proposto por esta tese, apresentado no Capítulo 8. A ECT tem sido usada em muitos estudos de marketing, apresentando resultados animadores. Seus principais conceitos e usos estão descritos no próximo capítulo.

## CAPÍTULO 6 – CONTRIBUIÇÕES DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO PARA A ANÁLISE DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

*"O estudo da organização econômica deve ser focado no mundo real, caso contrário, o desenvolvimento teórico perde sentido... muitas vezes o trabalho acadêmico é lógico, mas não pensa, sustentando-se por pressuposições não realísticas e diversos instrumentos analíticos para a busca de um problema, quando o caminho deveria ser justamente o inverso: a seleção do melhor instrumento analítico dado um certo problema do mundo real"*

*Ronald Coase, 1997, em Zylbersztajn et al., 1998.*

Objetivo deste capítulo é buscar aspectos da economia dos custos de transação (dentro da chamada nova economia das instituições) que possam ser úteis à análise de marketing, com ênfase em canais de distribuição, e que foram incorporadas no modelo proposto no capítulo 08. Não é objetivo discutir a fundo este referencial, pois o mesmo ainda se encontra em construção e pesquisadores trabalham no sentido de homogeneizar conceitos e consolidar o corpo teórico. Segundo Azevedo (1996) "a nova economia institucional é uma teoria em evolução" (p.8).

As unidades centrais de análise do marketing e da economia dos custos de transação são as *trocas/transações*. Marketing trata de atividades administrativas que visam ajustar (na grande maioria dos casos, promover) o processo de trocas (transações) enquanto que a economia dos custos de transação diz que existem custos para realizar estas transações e tentar minimizá-los, através de formas mais adequadas de governança das mesmas, ou seja, das formas em como estas ocorrem, podem fazer sistemas serem mais competitivos que outros, ou, no caso desta pesquisa, canais de distribuição mais competitivos que outros.

Sua utilidade para o marketing e para o assunto canais de distribuição já está comprovada pelo volume de artigos produzidos nos principais *journals* de marketing desde 1980, referenciados ao longo do texto e nos anexos. Busca-se aqui uma síntese dos conceitos úteis.

### 6.1. – A Economia dos Custos de Transação dentro da Nova Economia das Instituições

#### 6.1.1 - INTRODUÇÃO

Segundo Azevedo (1996), "nos arredores de 1930 algumas contribuições não ortodoxas ao pensamento econômico iluminaram os principais caminhos que, posteriormente, foram trilhados pelo que se conhece hoje em termos de nova economia das instituições" (p. 10).

Dentro destes autores, destaca-se Coase (1937), que, segundo Hobbs (1996), identificou algumas limitações ao paradigma neoclássico para entender o relacionamento entre empresas. Suas idéias deram origem à chamada Nova Economia das Instituições. Os argumentos de Coase foram no sentido que para entender o que uma empresa faz, deve-se primeiro entender porque ela existe e que forças governam a atividade econômica. Segundo Azevedo (1996), Coase abriu o caminho para explicar a gênese da firma.

Em seu trabalho, Coase coloca que a empresa é umnexo de contratos. Segundo Williamson (1985), este nexode contratos tem algum tipo de governança (gestão) e a forma como esta é feita varia desde mercados (sistemas de preços) até integração vertical.

Coase (1937) reconhece que existem custos em usar os mecanismos de mercado. Estes custos são os de descobrir quais seriam os preços, quais os custos de negociar contratos individuais para

cada transação de troca e os custos para precisamente especificar as condições de troca num contrato de longo prazo. Estes custos foram posteriormente chamados de custos de transação (Hobbs, 1996). Porém, os custos de se usar o mercado podem ser evitados se a empresa integrar-se verticalmente e assumir os custos de coordenar internamente a atividade econômica, através de funções gerenciais. Emergem os custos de administrar fluxos verticais de produtos e administrar os fatores de produção.

Assumindo que uma empresa poderia realizar todas estas operações internamente num custo inferior que se estas fossem realizadas através do mercado, daí era de se esperar que as atividades fossem conduzidas por uma grande empresa.

Segundo Coase (1937) "uma empresa tende a expandir até que os custos de organizar uma transação adicional dentro da empresa fiquem iguais aos custos de carregar esta mesma transação através do mercado ou mesmo através da sua realização por outra empresa" (pag 395). Coase diz que empresas e mercados são diferentes alternativas de governança que diferem em seus custos de transação. Em alguns casos, o custo de organizar uma relação de troca via mercado podem ser superiores ao custo de organizar a relação de troca dentro da empresa.

Hobbs (1996) coloca que apesar deste conceito ter surgido na década de 30, apenas na década de 70 cresceu o interesse nos custos de transação, baseado em diversos estudos de Williamson (1985). Para Azevedo (1996), "deficiências do próprio trabalho de Coase foram responsáveis pelo período de latência a que sua idéia foi submetida, pois os custos de transação, tal como apresentados por Coase, não são facilmente observáveis e mensuráveis. Vários elementos da transação são tácitos e os custos associados a eles não são explícitos" (p.14).

Na década de 70, segundo Hobbs (1996), um corpo teórico baseado no conceito de custos de transação surgiu, com destaque para a economia dos custos de transação (Williamson, 1985), a escola de direitos de propriedade (Alchian, 1965; Demsetz 1967) a teoria da agência (Jensen & Meckling, 1976; Lassar & Kerr, 1996), a economia da empresa multinacional (Casson, 1990) e a abordagem da economia dos custos de transação na história econômica (North, 1987).

O autor coloca que todas estas abordagens, embora enfocando diferentes problemas econômicos, têm raízes nas idéias de Coase, e utilizam o conceito de custos de transação para explicar a organização de empresas e a forma como interagem ao longo do sistema de suprimentos.

Segundo Rindfleisch & Heide (1997) a abordagem de custos de transação tem sido fortemente usada na literatura em diferentes disciplinas, incluindo a sociologia (Granovetter, 1985), a ciência política (Moe, 1991), teoria organizacional (Barney & Hesterly, 1996), legislação contratual (Palay, 1984), estratégia empresarial (Hennart, 1988), finanças corporativas (Smith & Schnucker, 1994) e marketing (Anderson, 1985).

Os autores enfatizam que a maior parte do trabalho empírico ligado à economia dos custos de transação tem sido feita por pesquisadores de marketing, devido a duas razões principais: o foco da ECT é nas trocas, tornando-a relevante a muitos fenômenos de marketing, incluindo decisões de integração vertical (Anderson, 1985; John & Weitz, 1988), estratégias de entrada em mercados internacionais (Anderson & Coughlan, 1987; Klein *et al.*, 1990), controle e compensação da força de vendas (Anderson, 1988; John & Weitz, 1989), estratégias de compras industriais (Noordewier *et al.*, 1990; Stump & Heide, 1996) e gestão de canais de distribuição (Anderson & Weitz, 1992; Heide & John, 1988).

O segundo fator listado pelos autores para justificar a volume de trabalho empírico em custos de transação realizado pelos pesquisadores de marketing é a rica tradição deste referencial em



mensuração e técnicas quantitativas de pesquisas, o que contribuiu fortemente para a operacionalização e teste de partes importantes do ferramental da ECT (Rindfleisch & Heide, 1997).

Finalmente, para fechar esta introdução, segundo o Prof. Coase, a Nova Economia das Instituições não deve confrontar-se com a corrente principal da economia, a neoclássica, mas atuar em parceria e buscar evidências que permitam o aperfeiçoamento da mesma, em trabalho contínuo, paciente e cooperativo (Zylbersztajn et al., 1998). Os autores colocam quatro pontos centrais como contribuições da NEI:

- "Interdisciplinaridade, congregando áreas do conhecimento outrora estranhas ao corpo econômico, como a administração, sociologia, psicologia, direito, ciências políticas, história e outros;
- Busca de compreensão mais aprofundada do comportamento humano e de seu relacionamento com as instituições sociais, ONG's, empresas;
- Importância das instituições e de seus efeitos sobre a alocação de recursos e o desenvolvimento econômico;
- Análise comparativa, visando avaliar a eficiência relativa entre diversas estruturas de governança, sistemas políticos, arcabouços regulamentares e outros" (pag 88).

Na mesma linha Werin (1998), coloca também que as contribuições de Coase "não mudaram a estrutura básica da microeconomia, mas sim adicionaram um novo elemento, uma categoria de custos que estava faltando e que provou ser de importância estratégica" (pag 16).

#### 6.1.2 - DEFININDO CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Transação, segundo Williamson (1985), é a transformação de um determinado produto através de interfaces tecnologicamente separáveis, no caso das verticais nos sistemas produtivos. Os custos de transação são os custos de efetuar uma troca, ou através da troca entre duas empresas no mercado ou a transação de transferência de recursos entre estágios integrados verticalmente numa mesma empresa, através da consideração que a informação não é perfeita e tem custos. Werin (1998) define como "os custos de organizar a interação entre as pessoas". Ganesan (1994) define como os "custos de atingir um acordo satisfatório para as duas partes, adaptar o acordo a contingências futuras, e garantir o cumprimento dos seus termos" (p. 3)

Estes custos podem ser divididos em dois grandes grupos, apenas para facilitar uma classificação, considerando o momento do fechamento da transação como o ponto zero. Portanto, existem os custos que ocorrem antes deste momento, e os que emergem após este momento.

##### *Antes da efetivação da transação:*

Existem custos da procura, obtenção da informação sobre produtos, insumos, preços, compradores, vendedores, do conhecimento do parceiro, seleção de alternativas (este tópico é tratado dentro dos modelos de processos de decisão de compra dos consumidores) sendo ligados ao conjunto de custos da *informação*. Não só a obtenção da informação, mas a capacidade de processamento da informação e de utilização da mesma. Também incluídos nesta etapa estão os custos da *negociação*, dos aspectos operacionais de escrever contratos (experiência, consultorias de advogados), ou como coloca Hobbs (1996), os custos de serviços de intermediários que desempenham funções no processo (leiloeiro, intermediários). São os chamados custos de transação *ex-ante*.

##### *Após a efetivação da transação:*

Os custos de transação *ex-post* (após o início do relacionamento) são custos de mensuração e monitoramento do desempenho, dos padrões de qualidade e regularidade exigidos na transação (presentes nos contratos), custos advindos do acompanhamento jurídico ou administrativo, advindos da má-adaptação, custos de renegociações e redesenho contratual, custos de manutenção das estruturas de controle, custos de compromisso de seguro, etc (Ricketts, 1987).

Os custos de transação *ex-ante* e *ex-post* são interdependentes e são comparativos com outros contratos (mais eficientes que estes, mais ineficientes que aqueles - análise discreta comparada), e se originam, principalmente, através da imperfeição da informação e a conseqüente assimetria na repartição da informação entre os agentes (uma divergência na percepção da informação possui o mesmo efeito) e pela racionalidade limitada dos agentes. Estas características criam condições de incerteza nas transações, e serão melhor detalhadas adiante.

Arrow (1969), citado em Williamson (1985) faz uma interessante analogia com o atrito na física, indicando que os custos de transação são os custos de rodar o sistema econômico. Em síntese, a firma é um acordo entre atores especializados visando economizar nos custos de transação.

### 6.1.3 - CONCEITOS CENTRAIS A ANÁLISE DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Segundo Hobbs (1996), um grande número de disciplinas contribuiu para o desenvolvimento teórico da ECT, entre as quais destaca a psicologia, a ciência política, história econômica e o direito. Simplificadamente, Hobbs (1996) coloca quatro conceitos centrais, que funcionam como pilares da ECT, que são a especificidade de ativos, a racionalidade limitada, a informação assimétrica e o oportunismo. Outros conceitos centrais estarão sendo colocados a seguir e a forma como os mesmos foram usados pode ser vista no modelo do capítulo 08.

#### 6.1.3.1 – Ligados às Dimensões das Transações

##### *A Especificidade dos Ativos*

A especificidade de ativos refere-se a quanto o investimento (ativo) é específico para a atividade e quão custosa é sua realocação para outro uso (Williamson, 1985); ou a perda de valor do ativo na segunda opção (Klein et al, 1990). Segundo Hobbs (1996), trata-se de uma análise que emerge quando uma das partes fez investimentos para a transação que tem pouco ou nenhum valor para usos alternativos. Ou, segundo Bello & Lohtia (1995), investimentos que são dedicados a um relacionamento de troca e não podem ser reempregados a usos alternativos. Azevedo (1996) define como os ativos que não são reempregáveis a não ser com perda de valor.

Segundo John & Weitz (1988), uma vez que ativos são específicos e de difícil alocação para outros relacionamentos, a garantia das relações de mercado contra atitudes oportunistas dos agentes não é mais efetiva.

É interessante um detalhamento maior, antes da definição dos tipos de especificidades envolvidos, dizer quais são os ativos envolvidos e que estarão sendo considerados.

Dentro do fluxo físico de produtos, existem os ativos produtivos que deram origem ao(s) produto(s), que têm suas especificidades. Existem os ativos usados no fluxo físico do produto, que têm suas especificidades, existem os ativos que estarão recebendo estes produtos nas suas unidades produtivas, e também existe o produto em si, que têm especificidades.

Ou seja, num sistema produtivo, todos os agentes envolvidos, sejam os do eixo central do sistema, que desempenham atividades de negociação, sejam os das empresas facilitadoras e

prestadoras de serviço descritas anteriormente, possuem ativos, que são envolvidos no processo de efetivação da transação, e que possuem especificidades diferentes.

Considerando-se, a título de exemplo, a transação que existe entre um produtor de cana-de-açúcar e uma usina esmagadora, são envolvidos nesta transação diversos ativos:

- Fazenda – terra do produtor com cana.
- Empresas de Transporte de Cana (caminhões)
- Usina esmagadora
- Recursos Humanos
- Tecnologia
- Cana-de-Açúcar (o produto transacionado)

Considerando-se uma transação entre uma indústria produtora de iogurte e um hipermercado, também diversos ativos estão envolvidos para que esta transação possa ter sucesso.

- Unidade industrial de produção do iogurte
- Empresas de transporte
- Instalações Varejistas
- Recursos Humanos
- Tecnologia
- Marca
- Produto iogurte

A seguir, para facilitar a análise, vale classificar os tipos de ativos envolvidos, de maneira genérica e também usando os dois exemplos vistos e outros.

Entre os principais tipos e exemplos, destacam-se (adaptado de Williamson, 1985):

**Especificidade Locacional:** São as transações onde os ativos envolvidos possuem, devido a características de transporte do produto transacionado, restrições locais, devendo estarem próximos para que a transação se efetue com sucesso. Como exemplos, a transação de compra de cana-de-açúcar pela Usina, onde distâncias acima de 50 quilômetros entre os ativos envolvidos podem inviabilizar a transação, idem para as compras de laranja pela indústria esmagadora, a produção de sal (salineiras) e mar, a produção de eucalipto e a unidade esmagadora para produzir papel e celulose, e outras.

Percebe-se que existem transações com menores especificidades locais quando comparadas a outras. Por exemplo, um moinho de trigo localizado em Fortaleza (CE), pode usar trigo canadense, argentino, asiático ou brasileiro, ao mesmo passo que uma usina em Ribeirão Preto não pode contar com cana produzida na Tailândia ou em Cuba para o seu suprimento.

No exemplo do hipermercado, em transações de produtos como cerveja, leite fluido, água mineral, entre outros, existe uma maior especificidade local envolvida que na compra de pilhas alcalinas, ou de sucos em pó, entre outros.

Outras possíveis especificidades locais envolvem necessidade de proximidade a algum recurso natural (água), energia (gasodutos), de insumos, de posição estratégica de estoques e centros de distribuição e especificidades ligadas a ponto comercial (lojas).

Então, pode-se dizer que quanto maiores forem as especificidades locais, menores são as alternativas eficientes existentes para a efetivação daquela transação e maiores poderão ser os estímulos para se organizar as transações via contratos e hierarquia.

**Especificidade Temporal:** esta especificidade refere-se ao tempo para efetivação da transação. A análise neste caso é mais para o produto transacionado, e leva em condição principalmente sua perecibilidade, ou eventual perda de qualidade com o tempo. Produtos como hortifrutigranjeiros tem elevada especificidade temporal. Outros exemplos são a própria cana-de-açúcar, que uma vez queimada precisa ser conduzida e esmagada em menos de 24 horas, sob pena de ir perdendo qualidade. O mesmo acontece com a laranja, que após colhida, inicia-se uma corrida contra o tempo, pois a qualidade do produto vai diminuindo.

O próprio hipermercado tem maiores dificuldades no suprimento de hortifrutigranjeiros in natura do que nas suas transações de compra de enlatados, por exemplo. Quanto maior for a especificidade temporal, mais delicada é a transação, e menor também será o universo das alternativas existentes.

Outros exemplos incluem a necessidade de entregas frequentes e rápidas, o tempo de processamento, entre outros.

**Especificidade Dedicada ou Física:** esta análise se refere mais aos ativos envolvidos na produção do produto transacionado, que podem ser mais ou menos específicos, permitindo realocações mais ou menos custosas para outras atividades.

Como exemplo, extratoras de suco cítrico, moendas de cana-de-açúcar, fermentadores em fábricas de cerveja, são máquinas (investimentos) específicas para as atividades relacionadas, e de realocação muito custosa ou praticamente impossível em alguns casos, resultando, neste extremo, apenas o valor de sucata/reciclagem. No caso da agropecuária também esta análise é interessante, pois existem lavouras com especificidades maiores que outras. Um pomar de citrus, por exemplo, é um investimento de 20 anos, com realocação muito mais custosa que uma de milho, trigo e outras culturas anuais, que automaticamente se encerra (já pode ser realocada), após o final de uma safra.

Anderson & Gatignon (1985) colocam o exemplo de máquinas específicas adquiridas para alguma relação, como de estampar, de embalar, desenvolvimento de embalagens específicas para o parceiro.

Dentro do hipermercado também existem áreas com investimentos de maior especificidade, ou mais dedicados, como a construção física, fornos para produção de pães, equipamentos frigoríficos (câmaras), e outros. Outros exemplos podem incluir fábricas, sistemas de armazenagem específicos (a frio), estrutura de estocagem especial, centro de serviços e consertos, e investimentos feitos pelos fabricantes nos canais de distribuição, desde gôndolas especiais, geladeiras, máquinas de café e outras.

**Especificidade ligada a Capital Humano:** esta especificidade está relacionada aos recursos humanos das empresas envolvidas direta ou indiretamente nas transações. Um funcionário altamente especializado em trabalhar em determinada máquina, treinado em tecnologia, ou no lado da gestão, recursos humanos com habilidade de negociação, conhecimento do mercado (carteira de clientes), de fornecedores e outros processos, ou seja, que fazem parte do capital humano da empresa.

Estes "ativos" humanos podem ser recrutados no mercado ou treinados pela empresa, e representam um custo, cuja realocação para outra atividade, dependendo da especificidade do conhecimento, é muito custosa ou praticamente impossível sem prejuízos.

Outros exemplos podem incluir treinamento de distribuidores, treinamento de vendedores em especificidades dos produtos, conhecimento do mercado e carteira de clientes, entre outros.

**Especificidade Tecnológica:** a empresa para poder realizar a transação investe em processo tecnológico que pode ser sofisticado e específico, e que é um investimento de realocação custosa. Processos fermentativos, de preservação (irradiação) de alimentos, de produção de novas moléculas, novos princípios ativos específicos a culturas e pragas, entre outros.

Ou em tecnologia de informação, tais como processos de troca eletrônica de dados, de gestão por categorias de produtos, de geração conjunta de novos processos, de gestão conjunta de estoques e de planejamento da logística.

**Especificidade de Marca (mercadológica):** esta especificidade é ligada à construção de um nome, de uma marca, de uma reputação em um determinado mercado, do esforço de relações públicas com a comunidade, com imprensa, desenvolvimento de embalagens, entre outros.

Também podem ser colocados os custosos esforços de comunicação para realizar posicionamento de determinado produto, propagandas realizadas, atividades de promoção de vendas e outras. Esta especificidade está mais relacionada ao marketing. A realocação de uma marca a outro produto às vezes é impossível.

O problema ligado à especificidade dos ativos, segundo Klein *et al.* (1978) citado em Hobbs (1996), é que quando uma das partes envolvidas na transação fez um investimento específico ela corre o risco que a outra parte tente apropriar-se de uma parte da "renda" deste investimento, pois sabendo que a empresa "A" realizou investimentos específicos e esta amarrada no processo de troca, com poucas alternativas, "B" pode voltar ao acordo e renegociar para pagar menos pelo produto. Este menor preço pode pagar os custos operacionais e fazer uma contribuição para abater parte do custo fixo do investimento, "A" não terá alternativa e terá que aceitar o preço oferecido por "B". Terá a alternativa de entrar na justiça para forçar "B" a pagar o preço anteriormente estipulado, mas esta é uma análise de ganhos e perdas para empresa que deve ser tomada antes da apelação judicial.

Este comportamento de "B" é conhecido como apropriação de "quase-rendas", e trata-se de um comportamento oportunista pós-contratual ou de renegociação. A medida que aumenta a especificidade dos ativos, os custos de renegociação podem ficar mais elevados.

### ***Inserindo a Frequência das Transações na Análise***

O número de vezes em que ocorre a transação é muito importante. Segundo Farina *et al.* (1997), a frequência tem papel duplo, pois quanto maior for, menores deverão ser os custos fixos médios associados com a coleta de informações e com a elaboração de um contrato complexo que possa impor restrições ao comportamento oportunista. Em soma, em frequências de transação mais elevadas, os agentes teriam menos motivos para impor perdas aos seus parceiros, na medida em que uma atitude oportunista poderia implicar a interrupção da transação e a conseqüente perda dos ganhos futuros derivados da troca. Frequências mais elevadas de transação forneceriam incentivos e estruturas de governança mais complexas (Rindfleisch & Heide, 1997).

Segundo os autores, em transações recorrentes as partes são estimuladas a desenvolver reputação, limitando seu interesse em agir de modo oportunista para obter ganhos de curto prazo. O aspecto de frequência será um dos temas mais importantes trabalhados nesta pesquisa, devido a sua importância para transações ligadas aos canais de distribuição.

Porém, segundo Rindfleisch & Heide (1997), até 1997 os pesquisadores em ECT ainda não estavam tendo sucesso em confirmar as hipóteses sobre frequência, e diversos estudos falharam em encontrar associações entre frequência e governança hierárquica (integração vertical).

### 6.1.3.2 – Ligados aos Pressupostos Comportamentais

#### *Racionalidade Limitada e o Oportunismo*

A questão da racionalidade é tratada no referencial de economia dos custos de transação, principalmente com relação à limitação dos indivíduos em prever todas as futuras condições em um relacionamento (contrato). Ou seja, por mais que se reúnem os maiores especialistas num assunto, é impossível antever todas as situações, cenários que podem ocorrer, gerando sempre situações imprevistas (Simon, 1947, em Williamson, 1985; Rindfleisch & Heide, 1997).

Ou seja, "é uma crítica à hiper-racionalidade clássica dizendo que os indivíduos desejam ser racionais, mas apenas conseguem sê-lo de modo limitado. O conhecimento dos indivíduos está limitado pela sua capacidade cognitiva de lidar com as complexas informações do mundo real" (Zylbersztajn, 1996, pag. 672).

Hobbs (1996), citando Douma & Schreuder (1992) coloca uma analogia com o jogador de xadrez, que mesmo podendo ver as posições de todas as peças no tabuleiro, não tem condições de avaliar todas as alternativas de um movimento, dadas as possíveis reações que se seguem daquela jogada.

Os estudiosos de direito costumam chamar este aspecto de "imprevisibilidade", presente nos contratos. O principal problema advindo da racionalidade limitada é a emergência de comportamento oportunista por alguma das partes envolvidas na relação. Segundo Swartz (1977, em Zylbersztajn, 1996, pag. 674) são cinco as causas que dão origem a contratos incompletos:

- Os termos presentes no contrato são ambíguos, devido ao desenho falho do contrato.
- Alguns possíveis aspectos relevantes não são considerados, gerando lacunas.
- Elevados custos para elaboração de contratos mais complexos.
- Informação assimétrica ex-ante.
- Informação assimétrica ex-post.

Dados os limites, e, como consequência da racionalidade limitada, os contratos serão incompletos ações oportunísticas podem ser tomadas pelos agentes na transação. Williamson (1985, pag. 234) define o oportunismo como "...a busca do auto-interesse com avidez...", ou seja, segundo Hobbs (1996), reconhece que em muitas situações as empresas tenderão a explorar situações em sua vantagem. O aspecto interessante é observar que nem todas as partes agem oportunisticamente a todo momento, mas reconhecer que o risco do oportunismo está presente.

#### *A Incerteza Ambiental*

A incerteza, é tratada na economia dos custos de transação como os distúrbios exógenos que afetam as transações (Zylbersztajn, 1996). Em baixos níveis de especificidade, as transações não são muito afetadas pelos distúrbios, pois as condições podem ser rapidamente reorganizadas. O

principais problemas trazidos e que vão se agravando à medida que a especificidade dos ativos aumenta, é que devido aos distúrbios inesperados das transações, maiores terão que ser as estruturas de controle, acabando por ser mais onerosas. Segundo Klein *et al.* (1990 p. 200), a incerteza “reflete a habilidade em prever contingências relevantes tanto internas quanto externas à empresa” .

Entre as externas, Anderson & Gatignon (1986) destacam as mudanças no macroambiente afetando as transações, fatores políticos, econômicos, tecnológicos, entre outros, e nos internos, a experiência internacional, distância sociocultural, entre outras.

O alto grau de incerteza traz maiores custos de transação, principalmente nas renegociações. Distúrbios são classificados em dois tipos: associados a probabilidades de ocorrência conhecidas e desconhecidas. Ou seja, as transações com maior incerteza deverão ter mais adaptações futuras em contratos, e demandam estruturas de controle mais complexas, com o custo muito elevado, interferindo na forma como as transações ocorrerão.

Segundo Farina *et al.* (1997), a incerteza tem como principal papel a ampliação das lacunas que um contrato não pode cobrir. No ambiente de incerteza, os agentes não conseguem prever os acontecimentos futuros e, assim, o espaço para renegociação é maior. Sendo maior esse espaço, maiores serão as possibilidades de perdas derivadas do comportamento oportunista das partes.

### ***A Assimetria de Informações no Canal de Distribuição***

A economia dos custos de transação também permite o relaxamento da premissa da teoria neoclássica de informação perfeita (Hobbs, 1996). Reconhece que as trocas se caracterizam por informação incompleta, imperfeita ou assimétrica. As partes envolvidas na transação podem estar num desbalanço com relação ao conhecimento do que pode ocorrer. A informação assimétrica pode levar ao oportunismo em duas formas: antes da transação, forma chamada de seleção adversa (“adverse selection”) e a forma que ocorre após a transação, na forma chamada de risco moral (“moral hazard”).

#### ***O risco moral em canais ("moral hazard")***

O chamado risco moral ocorre quando uma ou mais partes envolvidas no contrato (transação) toma comportamento oportunista *pós-contratual* devido a um desbalanço na informação entre as partes (Dnes, 1996).

Como exemplos, casos de recursos humanos que não trabalham adequadamente quando não monitorados, ou problemas observados pela Frunorte (produtora de melões no nordeste brasileiro), ligados a alto grau de refugos na exportação de melões, quando usava agentes internacionais e não monitorava a relação no Porto de Roterdam. A empresa reduziu fortemente os refugos das frutas em Roterdam apenas colocando um agente no Porto. (Farina, 1992), ou seja, de uma certa forma, pagando pela informação no sistema.

Outro exemplo é o de produtores ou empresas que participam de “pools”, seja para construir uma marca ou um selo de origem, e que podem colocar produto sem a devida qualidade, denegrindo com isto a qualidade do produto total. O setor de café no Brasil tem interessantes exemplos deste tipo de comportamento, que resultou no final, em enormes prejuízos a marca (imagem) que se tentava estabelecer. Ou seja, no risco moral, oportunismo emerge após o contrato devido a ações de difícil monitoramento por parte dos envolvidos. O segurado que fica mais negligente com seu automóvel, deixando em locais mais perigosos (relaxando no monitoramento) é outro exemplo que pode ser dado.

As principais estratégias para minimizar seus efeitos são pagar pela informação os custos necessários para se reduzir o desbalanço (aumentar o monitoramento), e oferecer incentivos econômicos para estimular comportamentos esperados em condições de simetria de informações (caso do bônus para quem não usa o seguro ano após ano, tratando-se de um incentivo financeiro para que o segurado continue zelando pelo seu patrimônio).

### *A seleção adversa em canais de distribuição*

É o outro problema, que ocorre quando uma das partes age oportunisticamente antes da elaboração do contrato por deter informação exclusiva (agravado quanto maior for a assimetria de informações). O tradicional exemplo do carro usado que está a venda, trazido por Akerlof (1970) serve para ilustrar o fato. O vendedor possui informação privada sobre o veículo que só é acessível ao comprador através de alto custo.

A ignorância por parte do comprador faz com que os carros bons e ruins tenham preços semelhantes. Neste caso de seleção adversa, não ocorreriam transações se a informação fosse perfeita, ou haveria uma grande redução no preço pedido pelos carros ruins. Akerlof usa este modelo para explicar o motivo do preço do carro novo ser bem mais elevado, justamente por embutir toda a informação necessária.

Em alguns países leis regulam mais este mercado, dando maior transparência, e exigindo que certificados sejam entregues junto com o carro usado, dando garantias de período, geralmente três meses, onde problemas sérios já apareceriam, como, por exemplo, na Holanda.

Outro exemplo interessante é o do seguro saúde, onde pessoas doentes podem esconder a informação do estado de saúde, efetuarem o seguro para começarem a se beneficiar deste. O mercado de crédito também é outro exemplo de seleção adversa, o que faz com que bancos acabem gastando muito em informações para se certificarem antes de entregarem os recursos.

Podem ser notadas no mercado as principais estratégias de combate à seleção adversa, que são a segmentação de clientes e consumidores em grupos diferentes, de acordo com a qualidade ou risco, o que também não deixa de ser um investimento em informação (ex: bônus em seguros de automóveis, exames antes do contrato do seguro saúde).

Conforme dito anteriormente, a racionalidade limitada associada à assimetria de informações pode fazer com que agentes tomem atitudes oportunistas nas transações entre elos do sistema agroalimentar, ou do canal de distribuição. Porém, há maneiras para reduzir ou mesmo controlar esse tipo de atitude, através de mecanismos de controle e fiscalização e através de mecanismos de remuneração e incentivo.

#### **6.1.4 - REDUZINDO AS POSSÍVEIS ATITUDES OPORTUNISTAS NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO**

##### *Mecanismos de Controle e Fiscalização*

Mecanismos de controle e de fiscalização podem ser estruturados, sendo possível analisar custos do mecanismo de fiscalização e sua eficácia em controlar possíveis problemas. Esta depende da capacidade de impedir um participante de violar as regras estabelecidas, o qual, por sua vez faz análise entre a vantagem/custo da fraude. Esta solução não será ótima, pois o universo é de incerteza.



Segundo Brousseau (1993), a maior eficácia de uma fiscalização especializada vem com a aprendizagem adquirida no tempo, trazendo experiência, e pode ser uma solução para o caso em que a fraude pode ser observável, mas não verificável (sistema judiciário não pode se manifestar).

É interessante que essa estrutura de controle (fiscalização) esteja associada a mecanismos de retaliação (poder punitivo). Daí vem a grande importância do aparato institucional, principalmente das leis existentes. A primeira possibilidade de retaliação é a ruptura do contrato. Tal ameaça, no entanto, pode não ter credibilidade, visto que uma ruptura do contrato pode implicar severas perdas para ambas as partes. Os contratantes podem ter realizado investimentos específicos à transação, que não serão reutilizados em outras associações (questão da especificidade).

Com relação aos mecanismos utilizados para controlar adequadamente as transações, Williamson (1985) lista quatro tipos principais de estruturas de controle: controle via mercado, controle trilateral, controle bilateral e unificado.

O *controle via mercado* é associado a transações não específicas ocasionais ou recorrentes. É simples e requer consultar a própria experiência para continuar o relacionamento ou mudar. O mercado funciona protegendo as partes do oportunismo, e o sistema de preços carrega todas as informações relevantes.

O *controle trilateral* é recomendado para transações ocasionais de ativos médios ou muito específicos. Nestes casos, o controle via mercado é insatisfatório. Por sua vez, montar uma estrutura de controle específica pode não ser economicamente atraente. É uma forma intermediária de controle, onde terceiros dão assistência, resolvem disputas e avaliam o desempenho. (ex: arquiteto monitorando a obra).

O *controle bilateral* é uma estrutura especializada de controle para o caso de transações recorrentes de ativos médios ou muito específicos. Como as transações são recorrentes, permite que os custos da estrutura montada sejam diluídos.

Por fim, o *controle unilateral* dá-se em atividades integradas verticalmente.

#### *Mecanismos de Incentivos no Canal*

Uma alternativa aos mecanismos de fiscalização e controle poderia ser um mecanismo de remuneração incentivando cada um a respeitar as cláusulas contratuais. Desse modo, sistemas de incentivos perfeitos substituiriam total ou parcialmente os mecanismos de fiscalização e repressão. O incentivo é considerado inclusive uma das formas de poder no canal. Este assunto pode ser relacionado ao tratado nos modelos de análise de poder no canal, como "reward power" (El Ansary & Stern, 1972; Lusch, 1976; Hunt & Nevin, 1974).

Estudiosos dos contratos admitem que um sistema de incentivos é essencialmente um mecanismo destinado a remunerar os diferentes participantes o mais próximo possível da produtividade marginal de cada um. No caso da remuneração de um agente em função do seu produto, coloca-se o problema de saber em qual proporção ele é responsável por aquele produto. Não é satisfatório se o objetivo for remunerar de acordo com a sua produtividade marginal, mas o é sob o ponto de vista de incentivá-lo a fazer o melhor. A remuneração em função do produto é uma solução largamente adotada na realidade (Brousseau, 1993).

As rupturas contratuais ("contractual hold-up") não são desejáveis na maioria dos casos. Segundo North (1990) em Zylbersztajn (1996), existem fatores que levam ao cumprimento automático das cláusulas contratuais, com menores riscos de quebra. Uma delas é a reputação, a marca da

empresa, a chamada "social network" e o prejuízo que esta terá no mercado se não cumprir o acordo.

O caso do contrato de arrendamento de capacidade industrial de esmagamento de laranja, feito pela Botucatu Citrus (maior produtora brasileira de limão) com a Citropectina (indústria), analisado por Neves (1995), previa em suas cláusulas o incentivo como mecanismo para remunerar os agentes de acordo com sua produtividade. Fixado um preço básico pelo arrendamento da indústria por caixa processada por esta (US\$ 1,00), estipulou-se um intervalo de variação conforme a quantidade de óleo essencial retirada por caixa. No caso de uma quantidade maior que a acordada, a Botucatu Citrus teria mais óleo para vender com a mesma quantidade de frutas, e a Citropectina teria um preço por caixa mais remunerador. Da mesma forma, quantidades menores também trariam uma menor remuneração por caixa. Mesmo assim ações de monitoramento foram tomadas e a empresa teve que manter um engenheiro dentro da fábrica arrendada durante a ocorrência da relação.

Ações de monitoramento com base na observância da atividade, capacidade da empresa e custo de observar foram incluídos no modelo do capítulo 08.

#### 6.1.5 - A ADAPTABILIDADE ÀS MUDANÇAS MACROAMBIENTAIS

A adaptabilidade dos sistemas aos choques advindos do ambiente é fator de competitividade. A velocidade desta e os rearranjos subsequentes são muito importantes e são tratados na literatura de ECT (Williamson, 1991, em Zylbersztajn, 1996). Segundo Zylbersztajn (1996) se um sistema recebe um choque, deve reagir adaptando-se rapidamente a este. À medida que cresce a especificidade dos ativos, existe a necessidade de maior cooperação no sistema para reduzir mal-adaptações nos casos de choques.

Porém, para complicar a análise, Zylbersztajn (1996) coloca que no sistema convivem diversos tipos de arranjos para governar as transações. Alguns podem se adaptar mais rapidamente que outros, trazendo um custo para o sistema enquanto o ajuste estiver incompleto, ao passo que existirão prêmios para os sistemas que estiverem se ajustando mais rapidamente. No modelo do capítulo 08, foi inserido o aspecto de choques ambientais.

Segundo Zylbersztajn (1996), três aspectos são relevantes para serem tratados na questão da adaptabilidade (p. 273).

- Primeiramente, deve ser considerado o tipo de distúrbio e a intervenção necessária para motivar a adaptação no sistema. A de menor custo é a de transações regidas pelo mercado, que possui grandes incentivos para se adaptar.
- A definição do que seria o novo sistema adaptado e os incentivos que existem ou que podem ser desenvolvidos para aumentar a velocidade do ajuste.
- Finalmente, um aparato institucional deve ser criado para incorporar as variáveis que afetam tanto a percepção do ajuste necessário como sua velocidade.

Segundo Zylbersztajn & Farina (1997), a adaptabilidade pós contratual deve existir em todas as formas de governança, desde mercados até verticalização. A adaptação fica mais complicada de ser considerada quando se pensa em sistemas inteiros, ou mesmo canais de distribuição, compostos de diversas relações de governança. As questões centrais são:

- Como a informação relevante deve fluir o mais rápido possível no sistema;
- Como os agentes reagem em termos de ajustes cooperativos;
- Que organizações foram construídas para lidar com os ajustes não cooperativos

### 6.1.6 – INSERINDO AS INSTITUIÇÕES

Segundo Azevedo (1996), um dos pontos de apoio da NEI é o reconhecimento de que a operação e a eficiência de um sistema econômico são limitadas pelo conjunto de instituições que regulam o jogo econômico” (p. 31).

As instituições não são neutras. Afetam a organização da atividade econômica, afetam os sistemas produtivos, e afetam os canais de distribuição. Segundo North (1990), o principal papel das instituições em uma sociedade é o de diminuir a incerteza por estabelecer uma estrutura estável (mas não necessariamente eficiente) para a intervenção humana. São as restrições formais e informais que regulam a atividade humana, ou seja, as leis econômicas, o ambiente político, social, que estabelecem as bases para o processo de produção, troca e distribuição.

Já as organizações surgem a partir das instituições e refletem a estratégia dos participantes em criar corpos educacionais, políticos, sociais e econômicos, cercados pelas regras e buscando oportunidades. Destacam-se os partidos, as cooperativas, as associações, federações e outros.

As instituições, segundo Zylbersztajn (1996) vão se desenvolvendo ao longo do tempo, e dão formato às organizações, e são afetadas por estas. Ou seja, os atores, segundo North (1990) devem tentar viabilizar um aparato institucional que seja capaz de punir adequadamente em casos de quebra contratual, para garantir o funcionamento do sistema.

Existe a necessidade de identificar uma parte que não envolvida diretamente na relação, pudesse ser capaz de, ao menor custo, lidar na avaliação destes problemas. Porém, North (1990), diz que os sistemas judiciais variam em termos de suas capacidades em lidar com estes fatores, e apresentam custos. Ou seja, custos existem no processo de funcionamento do sistema produtivo. Estes custos ficam cada vez maiores uma vez que, conforme dito no início deste trabalho, canais de distribuição são cada vez mais globalizados, convivendo com diferentes aparatos institucionais.

## 6.2 - A Utilidade da ECT para Marketing e Canais de Distribuição

*"Any problem that can be formulated, directly or indirectly as a contracting problem, can be investigated to advantage in transaction cost terms"*  
(Williamson, 1985, pag IX)

A pesquisa envolvendo canais de distribuição é fortemente voltada ao relacionamento entre empresas (Anderson & Weitz, 1992; Anderson & Narus, 1990) e aspectos ligados à estrutura do canal, então, a grande utilidade da ECT para esta pesquisa com canais de distribuição, é que esta diz como as empresas poderiam se relacionar no canal (estruturas de governança - desde mercados, contratos e verticalização). Estas formas são função da especificidade dos ativos envolvidos, frequência, incerteza, aliada à influência do ambiente institucional.

Ou seja, a ECT além de ajudar na análise das formas como os agentes estão se relacionando no canal, ajuda na determinação de como os agentes no canal devem se relacionar para minimizar custos ligados às transações, e com isto serem mais competitivos em preços finais oferecidos ao consumidor.

É a decisão do chamado “comprar ou fazer”, com todas as formas intermediárias existentes. Christy & Grout (1994) apresentam as formas possíveis:

- Fazer, produção própria
- Estruturas divisionais

- Subsidiárias possuídas pela empresa
- Interesses no controle
- Interesses em voto
- " Joint-ventures"
- Licenciamento e franquias
- Alianças estratégicas
- Contratos de longo-termo
- Contratos de curto-termo
- Comprar no mercado spot.

Estes seriam alguns dos tipos intermediários. Dwyer & Oh (1988) complementam com outros tipos intermediários, tais como cooperativas de vendedores, associações voluntárias de atacadistas, e outros contratos especialmente desenhados.

Segundo estes autores, "um canal de distribuição é um sistema entre-empresas nos quais seus membros trocam produtos, fazendo estes ficarem disponíveis para os consumidores finais. Tem havido grande desenvolvimento desde a introdução da economia dos custos de transação. Este corpo teórico mistura teoria das organizações, economia e a moderna legislação contratual para dizer como diferentes estruturas são selecionadas pelos administradores para efetuar o processo de trocas" (p. 23).

Segundo Klein *et al.* (1990), a análise de custos de transação oferece outra perspectiva para auxiliar o entendimento das forças que moldam a estrutura dos canais de distribuição, facilitando entender por que empresas internalizam atividades de distribuição que são capazes de realizar com menor custo que demais empresas e deixa para o mercado realizar atividades onde outros possuem vantagem. Heide & John (1988) afirmam que a ECT coloca o aspecto da troca como um problema de desenhar relacionamentos contratuais eficientes. E o fator que distingue os relacionamentos é a presença de ativos específicos tangíveis e intangíveis requeridos para dar suporte ao processo de trocas (p.21).

A vertente contratual da economia dos custos de transação pode "servir de ferramenta para o entendimento de contratos "just in time", desenvolvimento de fornecedores, alianças estratégicas, reorganização da estrutura produtiva com base em contratos terceirizados, contratos de distribuição e outros" (Zylbersztajn, 1996, p. 672).

Adaptando para o caso de canais de distribuição a utilidade colocada por Zylbersztajn (1995) para os sistemas agroalimentares, a ECT fornece:

- *Foco analítico.* A caracterização dos canais de distribuição como uma série de *transações* ( $T_1$ ,  $T_2$ , etc.) que interligam "*indústrias*" ou setores específicos (indústria de alimentos, atacadistas, varejistas, empresas de alimentação, etc.). O foco nas transações permite descrever quais os arranjos organizacionais existentes para estabelecer os fluxos nos canais; enquanto o foco no setor permite uma análise das características de cada indústria: as variáveis de competição, o grau de concentração, o desempenho das firmas, etc.
- Além disso, reconhece-se a importância do *ambiente institucional* que define as "regras de jogo" influenciadoras do desempenho dos canais de distribuição, tanto formais (leis, regulamentações, normas, etc.), quanto informais (aspectos culturais, códigos de conduta, etc.), ainda mais quando se observa que os canais de distribuição são cada vez mais transnacionais.
- Reconhece-se também a influência do *ambiente organizacional* (*Associações, Cooperativas, Sindicatos*), especialmente no que diz respeito ao processo de ação coletiva das empresas

ligadas aos canais de distribuição por meio de suas associações, sindicatos, e outras formas representativas de um ou mais setores do mesmo. Vale ressaltar as organizações de empresas varejistas que realizam suas compras em comum no mercado europeu, aumentando ainda mais seu poder de negociação e concentração do setor.

- *Análise comparada*. Basicamente, a idéia é que não existe a “melhor” forma de organizar as transações nos canais de distribuição, como, por exemplo, assumir que “canais verticalizados apresentam melhor desempenho”, ou “terceirizar funções no canal de distribuição permite reduzir custos”. A análise comparada, ao contrário, parte dos atributos das transações e apresenta mecanismos alternativos, ou *estruturas de gestão*, para executar tais transações (fluxos).

Em resumo, Zylberstajn (1996, p. 283) coloca as seguintes variáveis relevantes para uma análise comparativa de alternativas para a transação:

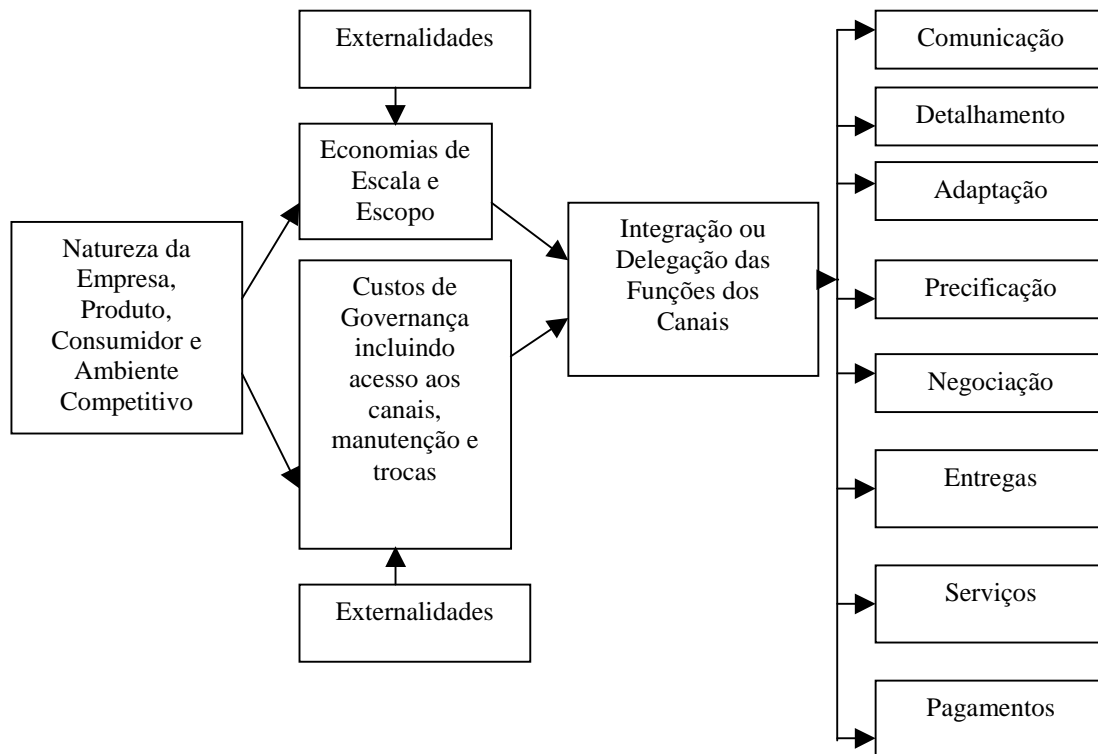
- Características da Transação: especificidade dos ativos envolvidos, frequência e incerteza
- Aspectos Contratuais: flexibilidade ex-post, desenho contratual, incentivos construídos e confiança
- Instituições e Organizações: ambiente institucional, sistema legal, aspectos culturais, tradição, instituições políticas, dimensões internacionais, ambiente organizacional, entre outros.

Ajuda a responder questões como:

- Porque em uma determinada região (ou mercado) surgem formas contratuais diferentes de outras, mesmo em se tratando do mesmo produto ou da mesma empresa?
- Porque o formato de um contrato de franquia foi escolhido em detrimento da integração vertical ou do simples licenciamento de marca?

Williamson (1998) coloca que uma das principais vantagens deste referencial é o de nunca perder o contato com o fenômeno real.

Figura 6.1: Ferramental para Decisões Ligadas a Canais de Distribuição



Fonte: Rangan *et al.* (1993, p.472)

O trabalho de Rangan *et al.* (1993) traz esta figura para entender como que aspectos específicos da empresa, do produto, do consumidor e do ambiente competitivo trazem economias de escala e escopo e custos de governança, ambos por sua vez impactados pelas externalidades do ambiente, e estes, em conjunto, determinam como as empresas vão organizar suas relações com o canal de distribuição, em cada uma das funções de distribuição.

Então, a coordenação vertical pode ser vista como um contínuo. Desde mercado "spot", onde produtos e serviços são transacionados entre múltiplos compradores e vendedores num mesmo intervalo de tempo, com o preço como único determinante, sendo que outros aspectos da transação não são negociados neste extremo, evoluindo até a integração vertical, representando diferentes padrões de gestão de sistemas produtivos, ou mesmo de canais de distribuição. Intermediário a estas duas formas extremas estariam todas as formas de coordenação contratuais, as alianças estratégicas, entre as quais contratos de franquias, "joint-ventures" e outros representando os diferentes "degrais" da gestão de sistemas produtivos (para maiores detalhes ver o anexo 06, ao final).

### **As Aplicações Feitas**

Muitas aplicações foram feitas em marketing. Klein *et. al* (1990), Klein (1989), Klein & Roth (1993) aplicaram o referencial da economia dos custos de transação em canais de distribuição internacionais, e este se mostrou válido para os objetivos das pesquisas. Klein *et al* (1990) dizem que "a economia dos custos de transação oferece outra perspectiva para ajudar a entender as forças que moldam a estrutura do canal (p. 197). Os resultados encontrados pelos autores analisando exportações de empresas canadenses confirmaram a relação da especificidade dos ativos envolvidos com a forma da estrutura escolhida. segundo estes, seus resultados são consistentes com os resultados de Anderson (1985), John & Weitz (1988) e outros, revisados por Joskow (1988).

Weiss & Anderson (1992) utilizaram os conceitos da ECT para analisar os custos para uma empresa converter a força de vendas de externa (representantes) para interna (empregados).

Diversos estudos foram feitos nos canais de distribuição de automóveis (Frazier & Summers (1984) e forneceram suporte empírico dizendo que empresas que aderem às prescrições da ECT tiveram melhoria no desempenho.

Globerman & Schwindt (1986), em Hobbs (1996) analisaram as transações para a indústria de papel no Canadá, e chegaram a resultados bastante interessantes. Os autores mapearam as transações no sistema, desde a produção de madeira até seus usos finais, tais como construção civil e indústria de jornais. A análise feita pelos autores revelou que os ativos envolvidos são de alta especificidade, o que deveria induzir a um alto grau de integração vertical. Devido às dificuldades em obter mensurações de custos de transação confiáveis, os autores adotaram uma abordagem mais pragmática e indutiva e examinaram a organização das indústrias para identificar anomalias entre a estrutura observada e o que a ECT predizia.

Como resultados, apenas uma das 30 maiores empresas analisadas não era integrada verticalmente, sugerindo consistência com o que a ECT predizia e os autores concluíram sobre a utilidade do ferramental e que uma profunda análise da especificidade dos ativos é importante para analisar os determinantes da coordenação vertical.

Bello and Lohtia (1995) realizaram estudo envolvendo testar hipóteses que ligam as características de trocas internacionais ao modo de governança redutor de custos de transação, em 269 empresas, e os resultados permitiram dizer que diversidade de mercado, tipo de ativos específicos envolvidos e economias nos custos de produção afetam a escolha entre agentes baseados no exterior (não compram o produto) e distribuidores (compram o produto). Os dados dos autores mostraram que especificidade dos ativos é um grande discriminador entre a escolha por agentes ou distribuidores.

Benito & Strom (1998), na mesma linha, também utilizaram o ferramental para analisar estratégias de entrada em mercados externos no setor de alimentos. Sauvee & Zuurbier (1998) usaram também os conceitos da ECT para analisar as estratégias de suprimento do varejo dos EUA, Holanda e França com relação a tomates e maçãs, com resultados interessantes na análise de como estas empresas se relacionam com seus fornecedores. Bocalletti *et al.* (1996) usaram o referencial para analisar os contratos entre agentes do sistema na Itália e Barkema & Drabenstott (1996) para analisar o papel das instituições e do Governo nos sistemas agroindustriais.

Anderson & Weitz (1986) dizem que as decisões de como organizar as transações em marketing aparecem nas atividades de propaganda, de gestão da força de vendas e de distribuição. Os autores relacionam as decisões, usando economia dos custos de transação, com o ciclo de vida dos produtos e com a diferenciação de produtos. E concluem que as "implicações de um ferramental baseado na análise dos custos de transação para examinar decisões de fazer ou comprar é considerável" (p.17).

Segundo Heide & Jonh (1992), a "análise de custos de transação tem rapidamente se posicionado como um importante paradigma teórico em marketing." (p.32). Segundo Rindfleisch & Heide (1997), muito das críticas existentes a ECT se dá ao fato destas serem feitas com relação aos trabalhos iniciais da teoria (Coase, 1937; Williamson, 1975 e 1985), ignorando todos os refinamentos que foram produzidos pela literatura subsequente, além do fato da pesquisa empírica não estar totalmente integrada.

Finalmente, sobre os métodos usados para a coleta de dados e medidas de mensuração em estudos usando a ECT, Rindfleisch & Heide (1997) destacam que com relação a coleta de dados, são os questionários enviados pelo correio, normalmente destinados a executivos de nível intermediário nas empresas. Também muitos estudos foram feitos utilizando bases de dados secundários, publicações da indústria, de câmaras de comércio e publicações de acordos contratuais, tais como o centro existente na Universidade de Pittsburgh, que recolhe e disponibiliza contratos.

Ainda com relação a mensuração, os autores comentam que devido à grande diversidade metodológica e contextual, a literatura apresenta uma vasta quantidade de técnicas usadas na operacionalização das variáveis independentes (especificidade dos ativos, incerteza ambiental e comportamental) e dependentes (estruturas de governança).

Normalmente as estruturas de governança resultantes são as de *mercado* até *integração vertical*, passando pelas formas *mistas*. (ex: uso de representantes x força de vendas interna da empresa). Normalmente cada pesquisa operacionaliza este "intervalo", de acordo com o interesse ("joint ventures" x "distribuidores terceiros – mercado" x "subsidiária externa de vendas – integração vertical").

Em termos da especificidade de ativos, a mais usada é a humana, medida através de escalas multi-itens considerando quanto que a força de vendas deve aprender e quanto que deve se relacionar com a empresa para ser efetiva.

Em termos de incerteza ambiental, as operacionalizações focam na imprevisibilidade do ambiente, cruzando instabilidade com turbulência ambiental e perigos de entrada em novos negócios, percepção sobre mudanças e outras. Muitos estudos foram feitos com relação a canais internacionais, pelo fato da incerteza ambiental ser maior. Já na incerteza comportamental, tem sido operacionalizada, entre outras, através das medidas das dificuldades em monitorar a performance dos parceiros.

Procurou-se neste capítulo mostrar os conceitos de economia dos custos de transação que podem ser úteis para a análise de canais de distribuição. Muitos dos pontos levantados aqui foram usados no modelo do capítulo 08. Vale ressaltar que a economia dos custos de transação por tudo o que foi dito, vem para somar nos estudos de marketing. Percebendo-se deste potencial, seus pesquisadores realizaram já um volume considerável de pesquisas, que estão resumidas em dois quadros nos anexos, um elaborado por Rindfleisch & Heide, e traduzido/resumido pelo autor desta pesquisa (Anexo 04) e outro ainda em fase de elaboração, pelo autor, mas já disponibilizado (Anexo 05).



## CAPÍTULO 7 – PESQUISA BIBLIOGRÁFICA: PLANEJAMENTO DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO - REVISÃO DOS MODELOS

Estratégias de marketing criativas e bem-executadas estão entre as armas mais poderosas que as empresas possuem para competir em mercados (Stern *et al.*, 1996).

Para diversos autores (Corey, 1989; Stern *et al.*, 1996; Rosembloon, 1999; Berman, 1996; Kotler, 1997), a década de 90, para um grande número de empresas, foi dedicada à implementação da gestão da qualidade total e dos procedimentos para se atingir a melhora dos serviços ao consumidor, principalmente através da reengenharia de processos.

Mudanças também foram feitas nos processos de distribuição, tais como a ECR, os reabastecimentos contínuos (movimentos “just in time”) e outros. Mas muito ainda pode ser feito, no sentido de um repensar e de uma reordenação contínua dos sistemas de distribuição, para que estes fiquem, cada vez mais, voltados plenamente à satisfação das necessidades dos consumidores. Neste sentido, o planejamento da distribuição é fundamental.

A seguir, serão descritos alguns modelos para planejamento de canais de distribuição, como os de Stern *et al.* (1996), Rosembloon (1999), Berman (1996) e Kotler (1998). O primeiro (Stern *et al.*, 1996) é mais detalhado, por ser mais abrangente e focar as necessidades do consumidor como ponto de partida. Por sua vez, a busca bibliográfica permite desconsiderar outros autores, como Pelton *et al.* (1997), e alguns artigos de autores pesquisados, por não apresentarem uma seqüência próxima à proposta por esta pesquisa, porém ressalta-se que algumas idéias foram incorporadas ao modelo do capítulo 08.

### 7.1 - O Modelo de Stern (Stern *et al.*, 1996)<sup>18</sup>

Entre os modelos revisados, o de Stern *et al.* (1996, p. 189) é o mais voltado à satisfação das necessidades dos consumidores finais. Esse modelo possibilita responder às seguintes questões:

- Que tipo de serviços devem ser oferecidos aos consumidores finais para assegurar sua satisfação na compra?
- Que tipos de atividades de marketing ou de logística terão de ser desempenhadas para se atingir essa necessidade de serviços?
- Que tipos de empresas estão nas melhores posições para desempenhar essas atividades, levando em consideração sua eficiência no desempenho de todas elas?
- É melhor dividir tarefas entre os diversos agentes ou verticalizar as atividades?

O objetivo final do processo é adicionar/agregar valor ao consumidor, através da eficiência operacional (produtos confiáveis, preços competitivos e distribuídos sem dificuldades ou inconveniências). Esse valor pode ser mais facilmente adicionado se a empresa conseguir “intimidade” com os consumidores. Para isto, são fundamentais o uso preciso das técnicas de segmentação e a determinação de mercados-alvo, visando a oferecer os serviços demandados pelos diversos segmentos.

Sob este enfoque, o modelo de Stern privilegia fortemente a etapa de pesquisa para desenhar o sistema ideal de acordo com as necessidades dos segmentos de mercado, sendo este um ponto bastante positivo. É chamado pelos autores de “customer driven distribution system”.

---

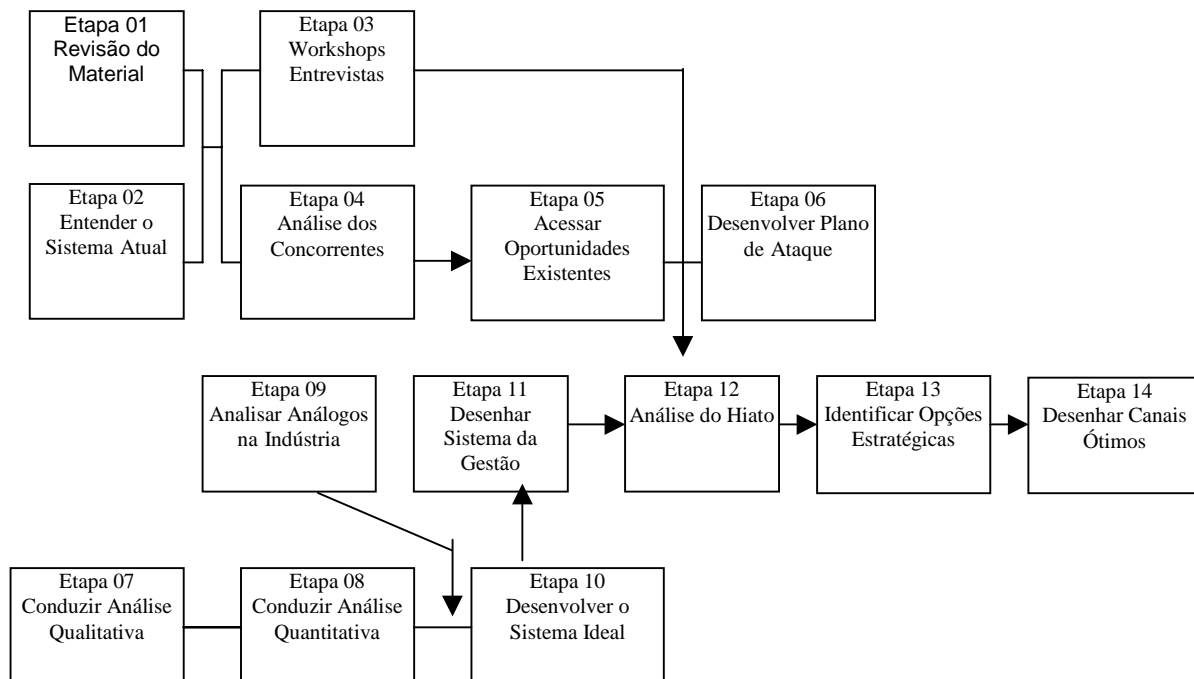
<sup>18</sup> O Modelo de Stern foi primeiramente apresentado em Stern L.W. & Sturdivant, F.D., 1987 – *Consumer Driven Distribution Systems* – Harvard Business Review, July-August, p. 34-41

As etapas do modelo de Stern podem ser resumidas da seguinte forma:

- Revisar o material existente e a pesquisa em canais.
- Entender o sistema de distribuição corrente da empresa.
- Conduzir workshops e entrevistas com o sistema existente.
- Conduzir análise dos sistemas dos concorrentes.
- Acessar oportunidades de curto prazo existentes no canal.
- Desenvolver um plano de ataque.
- Conduzir estudos qualitativos dos consumidores.
- Conduzir análises quantitativas de necessidades.
- Analisar outros modelos na indústria.
- Desenvolver o sistema de distribuição ideal.
- Desenhar o sistema com base nas restrições da administração.
- Conduzir a análise do hiato existente.
- Identificar e desenvolver opções estratégicas.
- Planejar os canais mais apropriados.

Em forma de fluxo (Figura 7.1), as etapas seriam:

Figura 7.1 – Modelo de Planejamento de Canais de Distribuição de Stern



Fonte: Stern *et al.*, 1996, p. 189

Na seqüência, procura-se detalhar este modelo a fim de se entender a proposta dos autores em cada etapa. Vale ressaltar que algumas partes são selecionadas para uso no modelo proposto nesta pesquisa (Capítulo 8).

Stern *et al.* (1996) indicam que nenhum dos passos deve ser subtraído por motivo de conveniência. Todos devem ser realizados. Alguns, porém, podem ser tratados em conjunto, como as etapas 1 a 4 e 7 a 11.

A importância de realizar todas as etapas refere-se à dificuldade de mudar os sistemas de distribuição. Dentro das variáveis do marketing "mix" da empresa, pode haver alterações nos

preços, na comunicação, nas linhas de produtos, mas a distribuição apresenta maior especificidade, principalmente pela rede de contratos desenvolvida (sua realocação pode ser extremamente onerosa para a empresa).

Os autores ressaltam que o processo de desenho dos canais não deve ser iniciado antes de determinada a estratégia da empresa com relação a produtos e mercados.

#### 7.1.1 - CARACTERIZAÇÃO DOS PASSOS 1 A 4

Estes passos, apesar de parecerem "triviais", são críticos para que a organização promova mudanças. O passo 01 envolve entrevistas com pessoal da empresa, pessoal de vendas e dos canais de distribuição para assimilar que aspectos ligados aos canais estão na agenda da organização. O objetivo é mostrar como está estruturado o canal, a cobertura de mercado que este oferece e as atividades de agregação de valor que desempenha. Nesse momento, isolar as funções de cada agente também é tarefa interessante.

O passo 2 refere-se à análise das condições macroambientais (economia, política, tecnologia, entre outras) mais significantes. Os autores colocam que, quanto maior a incerteza, é necessário maior controle, pela empresa, sobre os membros do canal, para poder adaptar-se às mudanças. Isto é, deve existir um compromisso do canal para adaptação rápida quando houver choques advindos do macroambiente. Flexibilidade e adaptabilidade são, portanto, fundamentais.

Os seguintes fatores devem ser considerados, como condições externas que podem influenciar as decisões da empresa relativas a canais de distribuição:

- concentração na indústria;
- indicadores macroeconômicos;
- estado da arte na tecnologia, presente e projetado;
- regulamentações, desregulamentações e tendências;
- barreiras à entrada no negócio ou nos canais;
- comportamento dos competidores;
- grau de fidelidade dos consumidores finais;
- comportamento dos concorrentes;
- dispersão geográfica dos usuários;
- estágio do produto no ciclo de vida;
- turbulência e diversidade no mercado.

Lele (1986), citado por Stern *et al.* (1996), enfatiza que os melhores canais variam conforme o ciclo de vida do produto. Nos estágios iniciais, são aqueles que adicionam grande quantidade de valor. Nos de crescimento, devem estar aptos para comercializar grandes volumes, sem a necessidade de prover o nível de serviços exigido pela fase de lançamento. Já na fase de maturidade dos produtos, os canais não enfatizam serviços adicionais, pois os consumidores estão muito interessados em preço. Finalmente, no estágio de declínio, é requerida menor quantidade de valor ofertada.

Este ciclo de vida é uma ponte interessante, mas com restrições à generalização, principalmente aquelas que envolvem o próprio conceito de ciclo de vida dos produtos.

Ainda nos estágios 3 e 4, deveria ser promovido grande esforço para localizar as estratégias dos competidores em seus canais de distribuição. São recomendadas as coletas de dados primários, através de workshops, "focus groups" ou entrevistas com "experts".

### 7.1.2 - CARACTERIZAÇÃO DOS PASSOS 5 A 6

Estas etapas referem-se a promover, nos canais da empresa, mudanças imediatas em suas táticas e políticas, motivadas pelos resultados obtidos nas etapas 1 a 4. São alterações que devem ser feitas antes de o plano prosseguir, pois representam melhoras evidentes. Deve-se, porém, tomar cuidado, pois essas mudanças, como, por exemplo, programas promocionais, que podem parecer vantajosas, não são livres de riscos. Canais podem envolver muitos agentes (empresas), e uma política adotada em dado momento pode ser inconsistente com os resultados que serão obtidos no final.

### 7.1.3 - CARACTERIZAÇÃO DOS PASSOS 7 A 10

Nestas etapas, a recomendação é uma abordagem totalmente nova do sistema de canais de distribuição. A empresa deve esquecer que tem um sistema de distribuição e imaginar o que seria considerado ideal. Os autores inclusive sugerem começar *"com uma folha de papel em branco"* (Stern *et al.*, 1996, p. 192).

Para isto, principalmente nas etapas 7 e 8, a empresa deve pesquisar o que os consumidores desejam em termos de tamanho dos lotes, localização (descentralização de mercado – prefere conveniência, proximidade, ou compras pelo correio -), tempo de espera/entrega, variedade dos produtos, informação sobre os produtos, serviço pós-venda, garantia de qualidade e outros. Com relação aos consumidores industriais, deve investigar fatores como disponibilidade, marca, variedade, velocidade de entrega, flexibilidade, informação, política interna, termos e processo de pagamento, preço, demonstração dos produtos, relacionamentos com o fornecedor, reputação, índice de resposta, serviço, estabilidade e outros fatores valorizados por esses consumidores.

Estas etapas envolvem pesquisas para saber o que os diferentes consumidores desejam e como suas preferências podem ser usadas para agrupá-los em diversos segmentos. Para descobrir essa lista de serviços, é necessário conduzir "focus groups" e entrevistas, pois dificilmente a empresa encontra tais dados no mercado. A segmentação encontrará compradores extremamente similares no grupo em que foram reunidos e diferentes em relação aos de outros grupos, distintos em dimensões importantes para a construção dos canais de distribuição adequados ao perfil destes.

Também se conseguem idéias interessantes perguntando aos consumidores sobre sua satisfação e conforto atingidos com os diferentes tipos possíveis de canais que estão à sua disposição.

O passo 8 requer pesquisa para permitir análise quantitativa das necessidades do usuário final. É decorrente da etapa 7, em que os serviços são listados pelos consumidores. Na etapa 8, os respondentes são forçados a trocar atributos, pois todos querem os serviços prestados, mas a empresa não pode oferecê-los, em virtude dos custos de cada um. Para Stern *et al.* (1996, p. 198), *"dada a livre escolha, os indivíduos vão optar por tudo"*. De alguma forma, devem ser forçados a priorizar as necessidades.

Dependendo da metodologia a ser empregada, é possível expandir o número de serviços incluídos no estudo. Apesar de o foco principal desta etapa ser a avaliação dos serviços desejados, os consumidores também podem confrontar os atuais canais no presente oferecimento e nas possibilidades futuras de suprimento desses serviços. Isto permite desenhar canais mais criativos nas etapas seguintes.

Uma vez isolados os segmentos, podem ser elaborados perfis demográficos para determinar se estes são da mesma indústria, de mesmo tamanho, da mesma área geográfica, entre outras variáveis.

Desta forma, o passo 8 refere-se à formação dos "clusters" (conjuntos) de atributos de compra ou oferta de serviços que definem um segmento. Como exemplo, os seguintes atributos aparecem em conjunto para a compra de um produto durável (televisão, máquina de lavar ou geladeira): preço muito baixo, auto-serviço, suprimento não muito variado de produtos, serviços limitados de pós-venda, atmosfera mais "espartana" e muitas marcas disponíveis. Em síntese, este grupo de consumidores está disposto a trocar serviços por preços. Estaria desejando a oferta do produto em lojas de desconto, que seriam as mais aptas a satisfazer suas necessidades.

Os autores sugerem que, no passo 9, cada "cluster" receba um nome - se possível, o mesmo já usado pelos formatos análogos de distribuição existentes (como supermercados, lojas de conveniência, descontos) - para facilitar a conexão com o passo 10. Deve-se tomar cuidado com os tipos (segmentos) mistos, que não se enquadram em análogos já existentes. Stern *et al.* (1996) também colocam que é um passo que exige grande criatividade do pesquisador, em sua habilidade em visualizar e dar nome aos "clusters".

Para os que não se enquadram em categorias conhecidas, novos nomes devem ser dados, permitindo posicionar esses "clusters" no contínuo já existente, indo, por exemplo, de um com maior nível de serviços oferecidos até aquele com um nível menor.

É muito importante, nos passos 7 e 8, incluir, na análise, o máximo possível de serviços que possam ser oferecidos, pois, se aos consumidores finais não for dada a possibilidade de acessar determinado serviço possível no momento da pesquisa, o atributo poderá não ser visualizado. "Miopia" nos processos 7 e 8 pode prejudicar todo o trabalho.

Também no passo 9, um "benchmarking" (aprendizado de boas ações) deve ser feito com empresas conhecidas que realizam muito bem a distribuição, não importando em quais indústrias estejam incluídas.

As lições aprendidas com o "benchmarking" apontam que excelência não é um atributo específico da indústria, e que pode ser copiada de outros setores, sem, inclusive, contar com resistência destes em fornecer informações, uma vez que não são obrigatoriamente concorrentes.

O passo 10 refere-se ao desenho do sistema de distribuição ideal. Até este momento, o consumidor foi soberano, e todas as pesquisas foram direcionadas a determinar o que ele queria. Nesta etapa, é importante manter tal ideal, mas, agora, o modelo direcionado ao consumidor ("consumer driven process") será confrontado com a realidade, ou seja, com o possível. Isto é, se a implementação do que foi desejado é viável ou se terão de ser adotados padrões sub-ótimos satisfatórios (existe, aqui, uma relação com o conceito de "remediableness standard", citado em Williamson, 1985), que versa sobre estruturas que não são perfeitas, porém factíveis de ocorrerem.

Que facilidades são necessárias para atingir o serviço desejado pelos consumidores?. Deve-se, sempre, lembrar que todo o sistema de distribuição, e não só o varejista final, atua em conjunto para a entrega do serviço, ou do valor. Cada serviço é ligado a um dos fluxos de marketing, e representa custos (Tabela 7.1).

**Tabela 7.1 - Fluxos de marketing e custos envolvidos**

FLUXOS DE MARKETING	CUSTOS ENVOLVIDOS
Posse física	Custos de estocagem e entregas
Propriedade	Custos de carregamento de estoques
Promoção	Vendas pessoais, propaganda
Negociação	Custos de tempo e legais (custos de transação)
Risco	Garantias de preço, seguros e pós-compra
Financiamentos	Termos de crédito, condições de venda
Pedidos	Custos de processamento de pedidos
Pagamentos	Custos de coleta e com maus pagadores

Fonte: Stern *et al.* (1996), p. 205

Se, por exemplo, um segmento deseja entrega rápida ou posse instantânea do produto comprado (sistema compra-leva), significa que estoques locais devem ser providenciados pelo sistema, logicamente, gerando custos.

Um canal de distribuição ideal deve responder às seguintes questões (Gebhardt, 1992, citado em Stern *et al.*, 1996):

- Quais funções não agregam valor (por exemplo: excessivas chamadas telefônicas) e podem ser eliminadas sem prejuízo na satisfação dos consumidores?
- Existem atividades redundantes? Quais poderiam ser eliminadas para resultar em menor custo para o sistema?
- Existe alguma forma de eliminar, redefinir ou combinar algumas funções com o objetivo de excluir passos na venda ou reduzir o ciclo?
- Existe potencial para automatizar algumas atividades que, mesmo aumentando os custos fixos, reduzem o custo unitário da entrega de produtos ao mercado?
- Existem oportunidades de melhora do sistema de informações para reduzir custos de procura, de pedidos e outros?

Neste questionamento, Stern *et al.* (1996) fazem um interessante resgate do princípio, desenvolvido por Bucklin (1993), da "especulação-postergação". Este diz que existe um movimento por parte das organizações e dos indivíduos em postergar e especular. Para as empresas, a estratégia é postergar a produção até que os pedidos sejam feitos, o que diminui os riscos de não vender o que foi produzido e os custos de carregar estoques.

Se os consumidores desejam receber o produto instantaneamente, porém, esses fabricantes acabam não conseguindo satisfazer tal demanda. A postergação também causa perturbações nas economias de escala na produção. Os consumidores, por sua vez, também especulam, e isto força ainda mais à ligação entre os serviços requeridos (tal como velocidade de entrega) e os fluxos de marketing (fluxo de produtos, por exemplo).

Este princípio é interessante, pois possibilita determinar se um canal deve ter ou não um estoque especulativo em sua estrutura, considerando os custos somados dos participantes - fabricante e recebedor -.

Para o analista, neste ponto do planejamento a ser realizado pela empresa, fica claro o que será necessário, em termos de esforço, energia e recursos, para satisfazer as necessidades de compra dos consumidores, divididos que foram em segmentos nas etapas anteriores.

Ainda nesta etapa, a empresa deve analisar as decisões de ela própria fazer ou comprar os serviços que demanda no mercado. Nesse momento, os autores comentam que não faz sentido a empresa desempenhar todas as atividades de distribuição, dando a entender que a questão da

especialização nas atividades centrais é o aspecto mais importante, podendo repassar (terceirizar) atividades que não lhe são essenciais (não fazem parte do "core business").

#### 7.1.4 - CARACTERIZAÇÃO DO PASSO 11

O passo 11 refere-se à investigação das restrições colocadas pela gestão da empresa e outras, internas e externas (ambiente externo), através de entrevistas em profundidade com os executivos que determinam as políticas do canal na empresa (quem, na organização, trata de canais de distribuição efetivamente, envolvendo marketing, vendas ou operações). Nesse momento, aspectos culturais da organização também devem ser percebidos.

Os tomadores de decisão são ou não avessos ao risco e também sofrem influência de outras características internas da organização. Nesta etapa, é necessária uma interação com executivos da empresa, em que estes colocam os objetivos presentes e futuros da organização. É nesta etapa que todos os objetivos e restrições que fazem ou não sentido devem ser explorados a fundo. Os autores colocam que, a essa altura, normalmente, são percebidas as dificuldades de mudança.

O resultado da pesquisa deve ser enviado a outros executivos da empresa, de forma que o processo seja envolvente. Pode ser feito através de pesquisa estruturada, em que a importância relativa dos objetivos e restrições possa ser analisada. Este é um fator bastante crítico do processo e, eventualmente, no passo 13, a administração será novamente chamada para dar suporte a suas crenças e seus pontos contrários (restrições), sendo isto muito importante na determinação do sistema de distribuição a ser implementado.

Em adição às restrições da gestão, ameaças e oportunidades levantadas nos passos 1 a 4 devem ser novamente levadas à discussão, tais como rápidas mudanças tecnológicas (que, em breve, tornarão obsoletos determinados canais) ou concorrentes próximos com posição tão forte em alguns canais que acabam funcionando como barreiras à entrada. Todos esses dados devem ser reportados ao processo na etapa 11.

#### 7.1.5 - CARACTERIZAÇÃO DO PASSO 12

O passo 12 é o de delineamento das opções apresentadas até o momento e análise dos hiatos existentes, pois, ao final desta etapa, três diferentes sistemas de distribuição podem ser isolados: o ideal (desenhado pelos consumidores – "consumer-driven" – através das pesquisas feitas); outro, o sistema existente da empresa, desenhado nas primeiras etapas; e, finalmente, o sistema desenhado pela administração, com base no ideal e inserindo restrições e objetivos da empresa. Eles podem ser próximos, o que os autores chamam de "fit", parcialmente próximos ("partial fit") ou completamente distintos ("complete misfit").

Se os três sistemas estão na situação "fit", ou seja, são próximos, a interpretação é que os problemas de distribuição existentes se referem mais à execução ineficaz do que propriamente ao desenho do sistema, e as ações necessárias seriam voltadas à melhora do desempenho do atual sistema. Sintetizando: em termos de desenho, quase nada precisa ser alterado.

Caso os três sistemas sejam apenas parcialmente similares, e, dentro dessa similaridade, estejam mais próximos ao existente e ao da gestão, e distantes do desenhado pelos consumidores, a mensagem pode indicar que a gestão desenhou um sistema que reflete as necessidades da empresa, mas que dá pouca atenção às necessidades dos consumidores. As ações sugeridas seriam investigar a validade das restrições colocadas pela administração, e seus objetivos, e analisar gostos e preferências, necessidades e expectativas dos consumidores.

Finalmente, caso os três sistemas sejam diferentes, talvez a satisfação dos consumidores possa ser melhorada mediante leve relaxamento das restrições da gestão da empresa e exame de critérios que levem o sistema atual mais próximo ao desejado pelos consumidores.

Nesta análise, é importante visualizar o sistema de distribuição atual. Mesmo que mudanças estruturais não sejam feitas ou recomendadas, os resultados obtidos nos passos anteriores sinalizam que as idéias tiradas para esse sistema devem adicionar valor e que algumas podem ser implementadas.

#### 7.1.6 - CARACTERIZAÇÃO DO PASSO 13

O passo 13 (penúltimo) procura identificar e desenvolver opções estratégicas. Os autores dão exemplos de possíveis problemas advindos de restrições legais, ações contra a empresa de antigos representantes ou agentes do canal, ou seja, custos legais de mudança de sistema. Dão um exemplo interessante de como a Porsche teve problemas quando anunciou um novo sistema de distribuição, aumentando bastante as exigências de serviços a serem desempenhados por seus revendedores nos EUA, gerando grande confronto no sistema.

A alta gestão, nesta etapa do plano, fará toda sua revisão, em uma discussão geral sobre as mudanças, como, por exemplo, decisões de eliminar agentes intermediários que não mais agregam valor ao sistema.

Esta etapa é concluída com o endosso da alta gestão da empresa.

#### 7.1.7 - CARACTERIZAÇÃO DO PASSO 14

O passo 14 é o de atingir o sistema ideal de distribuição e prepará-lo para implementação, resgatando o modelo desenhado no passo 10, com as restrições, e o desenvolvido no passo 13. O modelo de distribuição resultante deve ser foco de intenso planejamento para sua implementação. Será perseguido o sistema ótimo para a empresa, que pode não ser o ideal, mas, prático e ágil para disponibilizar qualidade, satisfação aos consumidores, eficiência e, principalmente, adaptabilidade. Para que a implementação seja eficaz (Stern *et al.*, 1996, p. 218), os seguintes aspectos são importantes:

- a participação no processo deve ser ampla, e todos devem ter voz, para que possam incorporar a idéia;
- um "campeão" energético deve ser escolhido para gerenciar a mudança, devendo ter força, credibilidade, habilidade política e tenacidade;
- é preciso deixar claro, no processo, qual o grupo responsável pela temática "canais de distribuição" - representantes de outros grupos na empresa podem colaborar e representar ganho para o processo -;
- o foco deve ser a orientação ao consumidor, uma vez que é muito difícil argumentar contra a entrega de satisfação a ele (paciência é muito importante, uma vez que a mudança para o sistema ideal não é imediata);
- todo o sistema que será construído deve ter um mecanismo que permita à organização ficar em contato com os consumidores finais;
- a administração da empresa deve desenvolver um "caso", especificando custos de oportunidade, benefícios potenciais e recursos necessários para a implementação do modelo de distribuição escolhido, comprometendo, também, os recursos necessários;
- deve ser desenhado um plano efetivo em que os indivíduos e equipes responsáveis pelas diversas etapas estejam listados, bem como definidas a mobilização a ser feita, as táticas de lançamento e os fatores de medida;



- um espírito de mudança deve perpassar a organização;
- um executivo sênior deve servir como revisor, participante, técnico, facilitador e motivador.

Em síntese, procurou-se mostrar, com algum nível de detalhe, o modelo desenvolvido por Stern *et al.* (1996).

## 7.2 - O Modelo de Rosembloon

A grande contribuição do modelo de Rosembloon (1999) é o fato de partir de uma análise estratégica, inserindo o processo de planejamento da distribuição no de planejamento estratégico da empresa. O modelo de Stern *et al.* (1996) apenas ressalta a importância desse processo, mas não o insere como etapa formal.

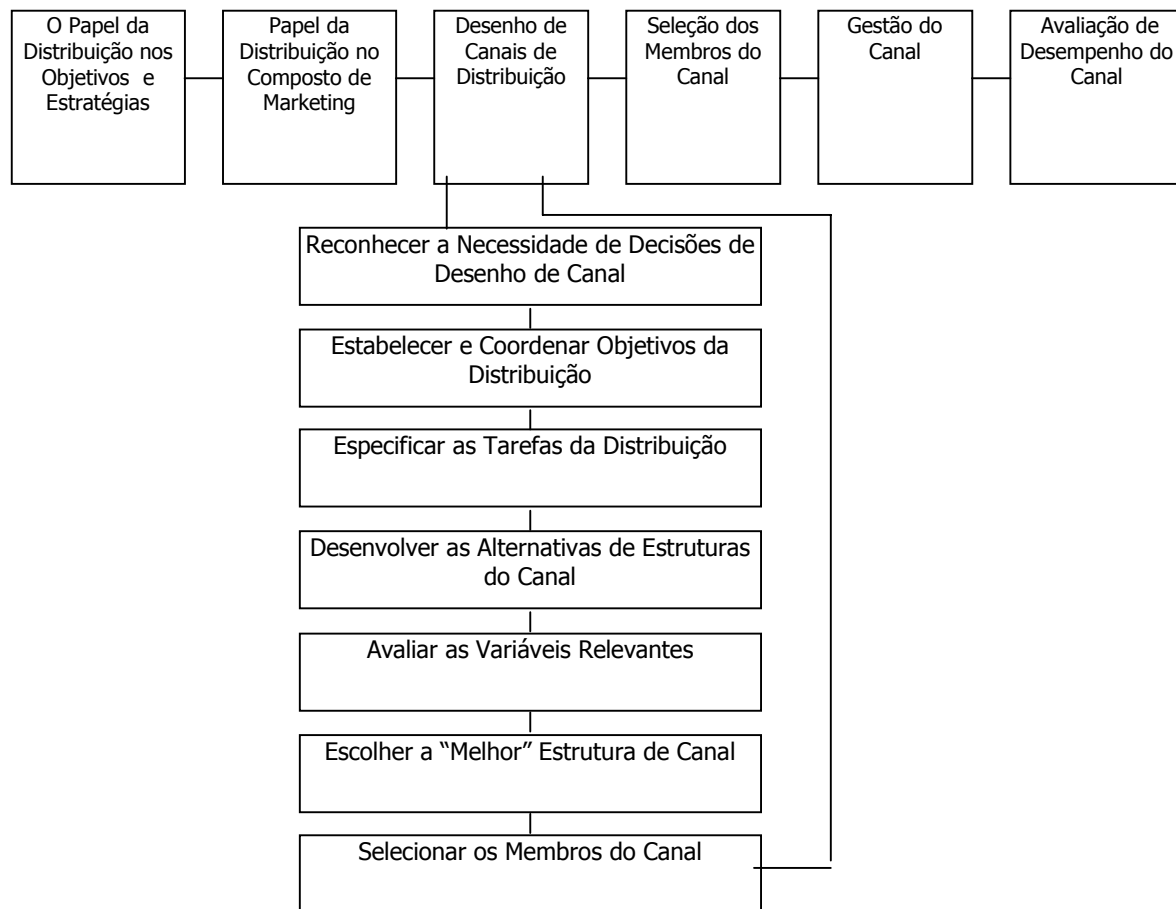
Rosembloon (1999) define estratégia de canais de distribuição como "*os princípios pelos quais as empresas esperam obter seus objetivos de distribuição para seu mercado-alvo*" (p. 164). Refere-se ao "P" de "place", ou de distribuição. Para atingir esses objetivos, seis questões básicas devem ser respondidas:

- Que papel deve ter a distribuição para atingir os objetivos e estratégias da empresa?
- Que papel deve a distribuição desempenhar no composto de marketing?
- Como devem ser desenhados os canais de distribuição para atingir esses objetivos da distribuição?
- Que tipos de membros devem ser selecionados para atingir os objetivos de distribuição das empresas?
- Como pode a organização contratual externa ser gerenciada para implementar o planejamento (desenho) da empresa efetivamente e em uma base contínua?
- Como pode ser avaliado o desempenho do membro componente do canal?

Segundo o autor, a gestão da distribuição considera estas questões a todo instante. Ele cita exemplos de empresas que tiveram problemas por não considerarem aspectos de sua estratégia e de seu planejamento na avaliação dos membros do canal.

A Figura 7.2 mostra as etapas sugeridas pelo autor.

**Figura 7.2 - Modelo de Planejamento de Canais de Distribuição de Rosembloon (1999)**



Fonte: Rosembloon, 1999, p. 166

Como o foco desta pesquisa é o planejamento de canais, este termina na fase de seleção dos membros (quarto quadro), conforme se vê na linha horizontal. As fases de gestão e controles (monitoramento) do canal não fazem efetivamente parte do planejamento, e sim, da execução; mas estabelecer a forma como os controles precisam ser feitos deve fazer parte do processo de planejamento.

### **7.2.1 - O PAPEL DA DISTRIBUIÇÃO NOS OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS**

A empresa deve verificar se, no longo prazo, é crucial para sua manutenção atingir os objetivos de distribuição. Se for, deve haver o envolvimento da alta administração no processo. Quanto maior a prioridade dada à distribuição, maior o nível hierárquico pelo qual ela deve ser considerada na formulação dos objetivos da empresa.

O autor cita diversos exemplos de empresas que enfatizaram canais de distribuição e tiveram grande sucesso, como WD 40 (produto de lubrificação), roupas Gucci, Coca-Cola, Procter & Gamble e Caterpillar (Rosembloon, 1999, p. 169). O sucesso destas empresas pode ser adotado por outras.

### **7.2.2 - O PAPEL DA DISTRIBUIÇÃO NO COMPOSTO DE MARKETING**

Mesmo que a empresa não veja a distribuição entre seus principais objetivos, esta deve ser considerada no composto mercadológico. O desenvolvimento de estratégias ligadas a este

composto é central no processo de planejamento de marketing. O autor coloca a seguinte equação para mostrar tal importância:

$$\text{Satisfação do mercado-alvo} = f(\text{estratégia de preço, comunicações, distribuição e produto})$$

O autor, apoiado em alguns exemplos, diz que não existem respostas sobre quanto esforço deve ser despendido pelas empresas em cada uma destas variáveis, dependendo de suas características, das estratégias tomadas e de outros fatores. Exemplificando: uma empresa do ramo farmacêutico, ao lançar um novo produto protegido por uma patente, encontrará sua satisfação no mercado-alvo através da variável produto.

Para empresas vendendo commodities, a variável preço (dentro dos 4 "P's") será dominante, enquanto, para aquelas do ramo de cosméticos, por exemplo, a comunicação é o elemento-chave, pois dependem fortemente da imagem. Para empresas que enfatizam a forma como o produto é vendido, quanto tempo se leva para obtê-lo, qual a conveniência com que é colocado à disposição, a distribuição é variável-chave.

Então, quando:

- a distribuição é a variável mais relevante para satisfazer a demanda do mercado-alvo;
- existe grande paridade entre competidores nas três outras variáveis; e
- existe grande grau de vulnerabilidade, devido ao fato de os competidores negligenciarem a distribuição, esta poderá dar vantagem competitiva à empresa

O autor coloca que canais de distribuição são agentes de fundamental importância para a satisfação das necessidades do mercado-alvo, por serem justamente os agentes que estão em contato com ele. Cita o caso da Volvo (p. 173), que estava tendo problemas com consumidores devido à demora na entrega de peças de reposição em casos de quebra inesperada (diferentemente de revisões periódicas, por exemplo). O problema foi resolvido através da contratação da FedEx (serviços logísticos), para efetuar entregas em menos de 24 horas.

Da mesma forma, é colocada a questão da paridade competitiva entre as três outras variáveis, enfatizando a dificuldade de estabelecer vantagem competitiva sustentável através de preço, produto e comunicações. Uma rede de distribuição capaz de responder rápida e flexivelmente aos consumidores é fator de diferenciação e de difícil cópia pelos concorrentes.

### 7.2.3 - DESENHO DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

O desenho dos canais de distribuição deve levar em conta a estratégia geral da empresa e o posicionamento desejado no mercado. Narus & Anderson (1988), em Rosembloom (1999), definiram posicionamento do canal como a reputação que um fabricante adquire entre os distribuidores por fornecer produtos, serviços, retornos financeiros, programa e sistemas que, de uma ou outra forma, são superiores aos oferecidos pelos fabricantes concorrentes.

Este aspecto deve ser levado em conta no planejamento, procurando-se responder como o canal pode ser desenhado, de tal forma que os membros verão, na empresa, um trabalho diferenciado frente ao desenvolvido pelos concorrentes.

O desenho de canais de distribuição refere-se às decisões que abrangem o desenvolvimento de novos canais de distribuição onde estes não existiam anteriormente ou necessitam de modificação. Esta segunda forma, a modificação, é a que mais prevalece, uma vez que, na maioria dos casos, os sistemas de distribuição estão operando.

Produtores, fabricantes, atacadistas e varejistas tomam decisões ligadas ao desenho de canais de distribuição, mas, nestes, a visão é contrária, ou seja, olha-se o canal "para trás", com destino a seus suprimentos, tratando-se, neste caso, de gestão dos suprimentos.

O autor divide o processo em sete etapas. São elas: reconhecimento da necessidade de desenho dos canais, estabelecer e coordenar objetivos da distribuição, especificar as tarefas, desenvolver as alternativas de canal, avaliar variáveis relevantes, escolher a melhor estrutura de canal e selecionar os membros do canal.

#### 7.2.3.1 - Reconhecer a necessidade de desenho de canal

Muitas situações indicam a necessidade do desenho de canais de distribuição:

- desenvolver um novo produto ou uma nova linha de produto;
- direcionar um produto existente para um novo mercado-alvo;
- fazer alguma mudança em outro componente mercadológico, como em preços, por exemplo;
- estabelecer uma nova empresa, devido a fusão, "joint venture" ou outra operação;
- adaptar-se a mudanças que estão acontecendo com os intermediários (por exemplo: lançamento de marcas próprias);
- adaptar-se a mudanças na disponibilidade de intermediários;
- abrir novas áreas geográficas;
- lidar com mudanças macroambientais, sejam elas econômicas, socioculturais, tecnológicas ou legais;
- enfrentar conflitos ou problemas comportamentais no canal;
- revisar e avaliar os canais existentes.

#### 7.2.3.2 - Estabelecer e coordenar os objetivos da distribuição

Uma vez reconhecida a necessidade de novo planejamento de canais, torna-se interessante verificar os objetivos existentes para a distribuição e se novos objetivos são necessários, ou revisar os atuais.

Para estabelecer objetivos bem-coordenados com os de marketing e da empresa, devem ser observados, também, os objetivos e estratégias das outras variáveis mercadológicas (preço, produto e comunicações), assim como é preciso verificar se são condizentes, uma vez que são totalmente inter-relacionados.

Quando novas linhas de produtos são lançadas, eventualmente, as estratégias (como, por exemplo, ter controle total sobre a frequência de entregas) podem entrar em choque com aquelas existentes para o canal de distribuição.

Portanto, as estratégias devem ser reconsideradas e estabelecidas novamente. Se for o caso, de maneira bem clara, como, por exemplo:

- o objetivo é assegurar que todos os consumidores com filhos até oito anos de idade tenham a oportunidade de adquiri-los toda vez que fizerem compras em supermercados (como no caso de cereais matinais);
- o objetivo é que 25% dos usuários dos abrasivos da empresa possam obter os produtos no mesmo dia em que realizam os pedidos;

- ou 50% das pessoas entre 15 e 20 anos, para as quais se destinam os calçados da empresa, devem encontrá-los em metade das visitas que fazem às lojas de distribuição.

Os objetivos da distribuição não devem entrar em confronto com os de outras áreas do marketing, tais como os de produto, preço e promoção. Quanto mais serviços a empresa desejar oferecer no canal, provavelmente, maiores serão os preços. Portanto, uma estratégia de alto nível de serviços é incongruente com uma estratégia de baixos preços.

#### 7.2.3.3 - Especificar as tarefas (funções) da distribuição

Após estabelecer os objetivos, são listadas as tarefas e funções existentes e o que se espera da distribuição. Entre as tarefas, podem ser citadas:

- fornecer informações sobre o processo de compra do mercado-alvo;
- promover a disponibilidade do produto no mercado-alvo;
- manter estoque para permitir tal disponibilidade;
- compilar informações sobre os atributos do produto;
- promover degustações ou testes do produto;
- vender;
- processar pedidos;
- transportar o produto;
- arranjar provisões de crédito;
- promover garantia do produto;
- promover serviços de reparação;
- estabelecer procedimentos para retorno do produto.

No caso de consumidores industriais, as especificações devem ser maiores ainda, como manter estoques, entregas rápidas, oferecer crédito, prover serviço de emergência, fornecer funções de semifabricação, empacotamento e cuidados para manuseio, prover assistência técnica, manter sistema de informações do mercado, oferecer espaço para estocagem e outros.

#### 7.2.3.4 - Desenvolver as possíveis estruturas do canal

Tendo especificado as funções necessárias para atingir os objetivos da distribuição, neste momento, são elencadas alternativas, com base no número de níveis do canal, na intensidade e nos diversos níveis e tipos de intermediários.

Com relação ao número de níveis, estes podem variar de dois, como venda direta ao consumidor, até mais de cinco. No fator **intensidade**, o autor considera a distribuição intensiva (por exemplo: canetas Bic, encontradas em todos os lugares), a seletiva (apenas alguns formatos de distribuição vendem os produtos) e a exclusiva (apenas um representante ou distribuidor) e, finalmente, os **tipos de intermediários** possíveis no canal, desde pequenas a grandes lojas, conveniência, serviços e outros formatos.

O número possível de alternativas de estrutura é resultado da multiplicação destes três itens, podendo chegar facilmente a mais de 50 alternativas de canais em alguns casos.

#### 7.2.3.5 - Avaliar as variáveis que afetam a estrutura do canal

Após elencar as alternativas, é sugerida a análise das variáveis que as influenciam. Estas são divididas em seis categorias: variáveis de mercado, destacando-se a geografia, o tamanho, a

densidade e o comportamento; as **variáveis de produto**, como peso, tamanho, perecibilidade, valor unitário, grau de padronização, aspectos técnicos e novidades; **variáveis da empresa**, como capacidade financeira, "expertise" gerencial e objetivos e estratégias; **variáveis intermediárias**, como disponibilidade, custos e serviços; e, finalmente, as **variáveis ambientais e comportamentais**, principalmente tecnologia, comportamento de compra e outras.

### Variáveis de mercado

Primeiramente, todo o plano é direcionado a satisfazer as necessidades do mercado-alvo. A geografia refere-se a tamanho do mercado, sua localização física e distância da empresa em relação ao mercado.

Aspectos de cobertura de mercado são importantes nesta etapa. Acredita-se que, quanto maior a distância, maior a necessidade do uso de intermediários que farão o trabalho de maneira mais econômica. Também os aspectos de densidade do mercado, que, quanto menos densos (por exemplo: áreas agrícolas, comunidades rurais), mais difícil a distribuição.

É importante considerar o comportamento de compra, principalmente como, quando e onde os consumidores compram e quem são eles. Por exemplo: se compram em pequenas quantidades, talvez um maior número de canais seria necessário; se sazonalmente, a função de estocagem deve ser desempenhada pelo canal, e assim sucessivamente.

A Tabela 7.2 mostra alguns aspectos relativos a comportamento de compra e as correspondentes ações/estruturas de canal.

**Tabela 7.2 - Hábitos de compra e ações correspondentes no canal de distribuição**

Hábitos de compra	Correspondentes estruturas de canal
Como? Consumidores normalmente compram em pequenas quantidades...	Uso de canais longos, talvez com diversos intermediários, para atingir o mercado.
Quando? A compra é essencialmente sazonal...	Adicionar intermediários ao canal para desempenharem a função de estocagem, reduzindo altos e baixos na produção.
Onde? Consumidores estão crescentemente comprando em casa...	Eliminar atacado e varejo e vender diretamente, seja via vendedores ou eletrônica.
Quem? Mercado consumidor: marido e esposa, ambos envolvidos no processo de compra. Industrial: muitos indivíduos influenciam o processo de compra...	Distribuir através de varejistas que tenham os dois (marido e esposa) como público-alvo . Distribuir diretamente, com grande controle da força de vendas, pode atingir com sucesso todos os responsáveis pelo processo de compra.

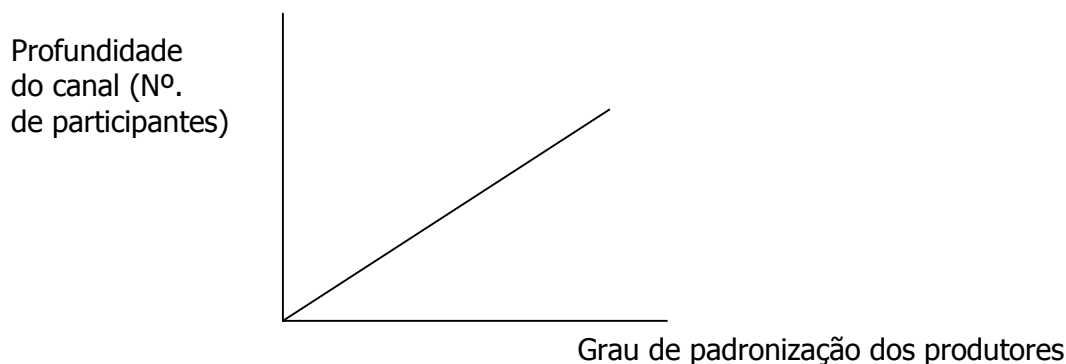
Fonte: Rosenbloom, 1999, p. 214

### Variáveis de produto

Tamanho e forma são importantes. Se a granel, em grandes quantidades, tamanho físico do produto, sua forma e outros aspectos. Da mesma maneira, a questão da perecibilidade, ou seja, produtos com rápida deterioração física (frescos) ou obsolescência necessitam de canais rápidos para sua disponibilização. Apesar de o autor não fazer referência, trata-se de especificidade temporal, que será explorada no modelo a ser proposto. Também interfere o valor unitário do produto, pois aqueles com baixo valor, normalmente, possuem menores margens para custos de distribuição.

Segundo Rosembloon (1999, p. 216), também o grau de padronização do produto interfere nas decisões de planejamento do canal, e, normalmente, o que se observa é que produtos padronizados ou estandardizados tendem a ter maior número de participantes no canal, e aqueles mais elaborados e feitos sob medida, um número menor (Gráfico 6.1).

#### Gráfico 7.1 - Relação entre o grau de padronização do produto e a profundidade do canal



Fonte: Rosembloon (1999, p. 216)

Da mesma forma, produtos mais técnicos tendem a ter canal de distribuição mais direto, bem como produtos que necessitam de grandes volumes de informações para uso. Finalmente, produtos que são novidades e que requerem promoção mais agressiva no estágio de lançamento precisam de canais mais curtos, pois, desta forma, o processo é mais eficiente e a empresa pode ter maior controle.

#### Variáveis da empresa

No conjunto de variáveis da empresa que afetam o planejamento do canal, encontram-se as já comentadas variáveis de **objetivos e estratégias**, o **tamanho da empresa** (sendo que as grandes possuem mais poder coercitivo, podendo coordenar o canal, oferecendo maior flexibilidade na escolha), a **capacidade financeira** (quanto maior esta, maior o poder, podendo ter estrutura forte de vendas próprias, melhores capacidades de financiamento) e, finalmente, a **capacidade gerencial** (para realizar atividades de distribuição).

#### Variáveis intermediárias

Neste conjunto, destacam-se a disponibilidade de distribuidores adequados para executarem os desejos da empresa, o custo de uso de intermediários em comparação com o de realizar as atividades e os serviços necessários, oferecidos pelos primeiros.

#### Variáveis ligadas ao macroambiente e comportamentais

Finalmente, há o conjunto de variáveis ligadas ao macroambiente, principalmente econômicas, políticas, tecnológicas e legais, além da questão dos conflitos e do comportamento dos membros do canal, no sentido de poderem ser minimizados.

#### 7.2.3.6 - Escolhendo a melhor estrutura para o canal

Esta é a penúltima etapa colocada pelo autor, que é a escolha pela melhor estrutura para oferecer o nível desejado de desempenho das tarefas da distribuição ao menor custo possível. Na realidade, esta tarefa é muito difícil, pelo fato de não ser possível experimentar as alternativas. Para tanto, seria necessário considerar todas as alternativas e calcular suas taxas de retorno, lucratividades e outras.

Inicialmente, o autor coloca o fato de não ser possível desenhar *ex ante* todas as alternativas, pelo tempo e quantidade de recursos necessários. Muito menos os cálculos para cada alternativa, uma vez que a empresa não tem muita liberdade para ir experimentando canais de distribuição, sem prejuízos a outras variáveis.

Sugere, então, analisar alguns métodos que fornecem idéias que podem ser úteis para a estruturação do canal. Serão descritas as abordagens das características de produtos e sistemas paralelos (Aspinwall), financeira, da análise dos custos de transação, das ciências administrativas, e, finalmente, as de julgamento/heurísticas.

### Abordagem das características de produtos e sistemas paralelos

Esta abordagem foi apresentada por Aspinwall (década de 50) e usa as variáveis do produto, como taxa de reabastecimento, margem bruta, ajustamentos (serviços), tempo de consumo e de procura. Classifica os produtos com base nos graus em que possuem estas características, associando-os a cores (vermelho, laranja e amarelo) e tentando padronizar os canais para cada tipo de cor de produto.

Um produto vermelho, por exemplo, teria alta taxa de reposição e necessitaria de canais mais longos. Da mesma forma, com base nesta classificação de produtos e no grau em que cada produto apresenta tais características, as funções desejáveis no canal podem ser identificadas, bem como a dimensão. A seguir, apenas a título de ilustração, é mostrada a forma como o estudo de Aspinwall foi organizado (Tabela 6.3).

Tabela 7.3 - Esquema de classificação envolvendo cores de Aspinwall com base nas características dos produtos

Característica	Prod. vermelhos	Prod. laranja	Prod. amarelos
Taxa de reposição	Alto	Médio	Baixo
Margem bruta	Baixo	Médio	Alto
Ajustamento	Baixo	Médio	Alto
Tempo de consumo	Baixo	Médio	Alto
Tempo de procura	Baixo	Médio	Alto

Fonte: Lazer & Kelly, 1962, em Rosembloon, 1999 (p. 220)

A análise de Aspinwall, segundo o autor, trouxe a contribuição de análise dos produtos; mas é no fato de focar demasiadamente apenas este aspecto que estão as maiores críticas do autor, pois outros fatores não teriam muita consideração.

### Abordagem Financeira

Desenvolvida na década de 60 por Lambert, estabelece que as considerações mais importantes são as financeiras. A escolha pelo canal é análoga àquela por um projeto de investimento. Envolve análise dos resultados financeiros esperados e comparação com outras alternativas de investimento.



Segundo Rosebloom (1999), esta análise é importante para lembrar que aspectos financeiros devem ser observados, além do fato de as decisões ligadas a canais de distribuição serem de mais longo prazo do que as outras decisões mercadológicas da empresa. Com a análise fortemente baseada em variáveis financeiras (retorno ao investimento), os critérios para escolha do canal tornam-se bem mais rigorosos, sendo um cuidado importante para a empresa.

A crítica de Rosebloom é quanto à dificuldade de operacionalização no ambiente de tomada de decisões em canais de distribuição, pois é muito difícil conseguir dados precisos de lucros futuros e custos de estruturas alternativas quando muitas estruturas e variáveis são envolvidas.

### Abordagem de Custos de Transação (ECT)

O autor coloca que esta abordagem tem ganhado muita atenção na literatura mais recente. Relata que a ECT trabalha a questão da estrutura de canais na situação de decisão entre verticalizar todo o canal ou usar intermediários independentes para realizar as funções. Williamson (1985) insere na análise econômica tradicional os conceitos de relacionamento organizacional. O autor segue colocando superficialmente os princípios fundamentais da ECT, já discutidos neste trabalho.

Como exemplo de **ativo específico tangível**, há as lojas especialmente desenhadas pela Ralph Lauren para expor suas roupas Polo. As pessoas treinadas para vender estes produtos seriam um **ativo específico intangível**. A idéia é que, se todos os ativos são específicos e os custos de realocação destes, elevados, a Polo escolheria um canal verticalmente integrado, em virtude do oportunismo que poderia existir.

O autor coloca diversas limitações à análise da ECT, mas não compartilhadas pelo autor deste trabalho.

Primeiramente, a ECT lida apenas com a dicotomia mais observada em canais, que é a de integração vertical x uso de membros independentes, indicando poucas alternativas.

Em segundo lugar, assumir comportamento oportunista pode não ser uma reflexão completa sobre o comportamento em canais de distribuição. Parece ignorar cooperação, trabalho em equipes, parcerias e alianças estratégicas, estruturas estas que prevalecem em canais de distribuição, e foca sempre a questão do auto-interesse.

Em terceiro, coloca que não é feita distinção entre curto e longo prazos nos relacionamentos dos canais. Cita o exemplo de um atacadista que prefere não ter um novo produto de um concorrente para não prejudicar seu relacionamento de longo prazo com a outra empresa. Além do mais, falta uma definição do que é ou não um comportamento oportunista.

Uma quarta colocação é que o conceito de especificidade dos ativos é muito difícil de ser operacionalizado, uma vez que diz existirem mudanças neste ao longo do tempo.

Por último, a ECT é unidimensional, uma abordagem simplista para escolha da estrutura do canal, porque negligencia muitos outros fatores relevantes.

O que esta pesquisa projeta é algo na direção contrária, isto é, como a ECT pode ser usada e complementada no planejamento de canais.

## Abordagens das Ciências Administrativas

Rosembloon (1999) enfatiza que seria desejável que todas as possíveis estruturas de canal e todas as variáveis relevantes fossem ligadas em uma série de equações que resultariam na estrutura ótima. Isto só é possível em teoria. Algumas iniciativas já foram tentadas, como as de Balderston & Hoggatt (1962), que usaram um modelo de simulação para uma indústria na costa oeste norte-americana, e as de Artle & Berglund (1959), que desenvolveram um modelo matemático que habilita o usuário a calcular os custos das tarefas de distribuição em diferentes alternativas, mostrando a que gera os menores custos.

Apesar de considerar apenas despesas de vendas, o autor coloca que outras variáveis podem ser inseridas. Alderson & Green (1964) mostram como a estatística Bayesiana pode ser aplicada à escolha de canais para auxiliar uma empresa a optar entre equipes de vendas interna e externa. Rosembloon afirma que o uso deste ferramental tem sido muito limitado.

Rangan (1987) desenvolveu um sofisticado sistema matemático que incorpora uma série de tarefas básicas de distribuição, como estoques, crédito, comunicação, processamento de pedidos e entrega, incorporando dados financeiros e outro advindos de julgamentos da administração da empresa.

Segundo o autor, o uso destas técnicas é limitado e precisa de melhor desenvolvimento antes de serem aplicadas aos problemas de canais de distribuição. Mas acredita que poderão ser cada vez mais úteis à medida que se expanda o conhecimento sobre as variáveis que interferem no canal. Considerando o estado destas, porém, o planejamento ainda estará fortemente baseado em julgamentos da gestão da empresa.

### As abordagens de julgamento (heurísticas)

Estas se concentram em aspectos do conhecimento adquirido pela gestão das empresas. A primeira, basicamente qualitativa, é a mais comumente utilizada. Nesta, todas as alternativas são avaliadas pela gestão com base nos atributos que julga ser importantes, como custos e lucros, controle, potencial de crescimento no longo prazo e outros. As alternativas são escolhidas com base na satisfação destes fatores.

Segundo Kotler (1971), em Rosembloon (1999), esta análise pode evoluir estimulando a gestão para a gradação, cruzando pesos (por exemplo: de zero a dez) e notas (também de zero a dez) para os canais em cada um dos atributos desejados. Pode-se chegar, no final, àqueles que teriam as melhores avaliações. Finalmente, há a abordagem de custos, em que são efetuadas as estimativas para cada canal e as figuras, comparadas.

O uso destas abordagens caracteriza-se pela flexibilidade e pelo uso de todos os tipos de critérios que possam ser úteis, e pode gerar resultados bastantes satisfatórios. Considera todos os dados que estão à disposição, quantitativos e qualitativos, além de controle, poder e cooperação.

#### 7.2.3.7 - Selecionar os membros do canal

Após a etapa de escolha da melhor estrutura, Rosembloon (1999) sugere que seja feita a seleção dos membros do canal, com base em diversos critérios. Vale ressaltar que nem sempre esta seleção é possível, uma vez que alguns membros do canal já podem estar comprometidos com empresas concorrentes.

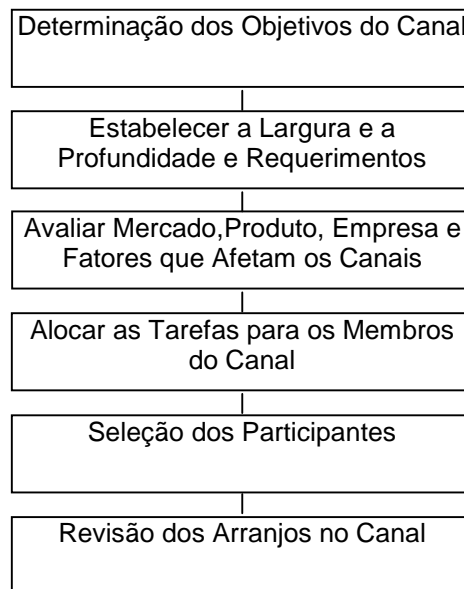
Em linhas gerais, tem-se o modelo de Rosembloon (1999). O apresentado a seguir, o de Berman (1996), guarda muita semelhança com o primeiro.

### 7.3 - O Modelo de Berman

Segundo Berman (1996), as decisões relativas a planejamento e desenho de canais envolvem a escolha das melhores estruturas para desempenhar as funções, ligadas a profundidade do canal, características dos intermediários e responsabilidades de cada um dos participantes. O autor lembra que, mesmo sendo os contratos relativos a canais de longo prazo, uma empresa necessita, constantemente, reavaliar o desenho de seus sistemas/canais de distribuição.

O modelo proposto por Berman (1996, p. 477) é muito semelhante ao de Rosembloon (1999), e é composto das seguintes etapas (Figura 6.3):

Figura 7.3 - Modelo Planejamento de Canais de Distribuição de Berman



Fonte: Berman, 1996, p. 477

Segundo o autor, em diversas condições, as empresas devem revisar e reexaminar seus canais de distribuição. Por exemplo: antes de uma fusão ou aquisição; quando existem dois canais distintos (caso da Kraft e da General Foods, antes da criação da Kraft Foods); ou, ainda, quando a empresa tem uma mudança de estratégia (novo produto ou foco em um novo segmento de mercado – caso da Xerox, quando lançou uma copiadora doméstica, mais barata-) ou novos mercados (até considerando expansões internacionais). Outros exemplos seriam aqueles em que a empresa perde um cliente importante, vê um acréscimo substancial de produtos vendidos no mercado paralelo, ou, ainda, há mudanças na importância dos canais, no ambiente, entre outras.

Por ter estreita aproximação com o modelo de Rosembloon, incluem-se apenas os pontos ainda não considerados, agregados pelo autor ao planejamento de canais de distribuição. Face à importância da seqüência, não se deixam de adicionar, porém, os outros pontos já referidos, para não prejudicar o modelo em sua forma completa.

### 7.3.1 - DETERMINAÇÃO DOS OBJETIVOS DO CANAL

Como objetivos, por exemplo, Berman (1996) sugere integrar a cobertura de mercado de duas empresas em casos de aquisição, assegurar ampla distribuição no canal (uso de supermercados), reduzir vendas através de distribuidores não-autorizados, aumentar a distribuição de um produto em novos mercados e outros.

Segundo o autor, a identificação dos objetivos deve levar em conta o nível de serviços desejados pelos consumidores-alvo. Como os fabricantes não conseguem desempenhar todos os serviços desejados, surge a necessidade dos intermediários. Os serviços referem-se a tamanho dos lotes, descentralização de mercado, tempo de espera, variedade de produtos e retaguarda de serviços.

Tamanho dos lotes refere-se ao desejo do consumidor de comprar o produto em pequenas quantidades; descentralização de mercado enfoca a importância de localizações convenientes; tempo de espera engloba o tempo entre a compra e o recebimento do produto; variedade de produtos refere-se ao desejo de ver produtos e marcas competidoras; e, finalmente, retaguarda de serviços dá importância a serviços técnicos, garantias e outros aspectos.

### 7.3.2 - PROFUNDIDADE, LARGURA DO CANAL E REQUERIMENTOS DOS INTERMEDIÁRIOS

A profundidade do canal focaliza o número de níveis exigido até o consumidor final para atingir suas necessidades, e a largura, o número de intermediários que estarão participando em cada uma das etapas (por exemplo: um atacadista e um varejista referem-se a profundidade, enquanto dez varejistas, a largura - número de participantes em cada nível do canal -).

Normalmente, com relação à profundidade do canal, pode-se dizer que canais mais curtos apresentam maiores necessidades de investimentos (aporte financeiro), mas, a vantagem de maior controle pela empresa, assumindo-se, neste caso, que a empresa pode controlar e, eventualmente, até fazer algumas das atividades melhor do que os intermediários.

Canais mais longos apresentam a vantagem de menor investimento necessário por parte do fabricante, mas, como contrapartida, menores controle e influência em preços e maiores necessidades de coordenação das atividades entre os diversos integrantes, além das desvantagens de desuniformidade no oferecimento de serviços e possibilidade de remessas cruzadas de produtos entre distribuidores.

Com relação à largura do canal, referindo-se à competição dentro deste, três fatores interferem na decisão: necessidade de investimentos; comportamento de compra do mercado-alvo; e volume de negócios na área. Os tipos comentados pelo autor são a distribuição exclusiva (só um membro em cada etapa do canal), a intensiva (todos que apresentarem condições mínimas são autorizados a distribuir) e a seletiva (balanço entre as duas anteriores).

As características, vantagens e desvantagens destes tipos já foram comentadas anteriormente, como também, os diversos tipos de competição como a existente entre varejistas e lojas de grande desconto, serviços de alimentação x varejo e outras. É comentada, ainda, a competição que existe no caso de integração vertical, em que a empresa compete com seus clientes no canal.

### 7.3.3 - AVALIAR MERCADO, PRODUTO, CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA E OUTROS

Berman (1996) apóia-se, também, no modelo de Aspinwall (década de 50), referente à associação de atributos do produto a categorias de cores, e contribui com nova relação e mais fatores para análise, entre eles:

- **Mercado:** tamanho da base de consumidores, dispersão geográfica, densidade, tempo de vendas (desde o primeiro contato), nível de consumidores e tamanho médio dos pedidos.
- **Produto:** forma, perecibilidade, valor unitário, padronização, natureza técnica e margem bruta.
- **Fabricante:** tamanho, capacidade financeira, desejo de controle, experiência administrativa e conhecimento do consumidor.
- **Intermediários:** disponibilidade (presença e abertura para a empresa), custo e qualidade.

A Tabela 7.4 resume as análises destes fatores, agregando as inúmeras contribuições.

**Tabela 7.4 - Uso da distribuição direta e de canais longos dependendo de fatores ligados ao mercado, produto, fabricante e intermediários**

	Distribuição direta se:	Canais longos se:
<b>Fatores ligados ao mercado</b>		
Tamanho	Pequeno	Grande
Dispersão geográfica	Baixa	Alta
Densidade do mercado	Alta	Baixa
Tempo de vendas	Longo	Curto
Nível do consumidor	Alto	Baixo
Tamanho médio pedido	Grande	Pequeno
<b>Fatores ligados ao produto</b>		
Granel	Alto	Baixo
Perecibilidade	Alta	Baixa
Valor unitário	Alto	Baixo
Padronização de produto	Baixa	Alta
Natureza técnica	Alta	Baixa
Margem bruta	Baixa	Alta
<b>Fatores do fabricante</b>		
Tamanho	Grande	Pequeno
Capacidade financeira	Alta	Baixa
Desejo por controle	Alto	Baixo
Capacidade gerencial	Alta	Baixa
Conhecimento do mercado	Alto	Baixo
<b>Fatores ligados aos intermediários</b>		
Disponibilidade	Baixa	Alta
Custo	Alto	Baixo
Qualidade	Baixa	Alta

Fonte: Diversos, citados em Berman, 1996 (p. 488)

Outros fatores a serem considerados são os relativos às funções da distribuição, e se referem à informação necessária para conhecimento do produto, padronização, garantia de qualidade, tamanho do lote, suprimento, disponibilidade, serviço pós-venda e logística.

#### 7.3.4 - ALOCAÇÃO DAS TAREFAS PARA OS MEMBROS DO CANAL

A contribuição de Corey *et al.* (1989), transcrita por Berman (1996), é uma lista de todas as tarefas que devem ser realizadas para o bom desempenho do canal. São elas:

- **Vendas:** solicitação de novas contas e de contas correntes, promoção aos consumidores finais, manutenção de "showrooms", negociação de preços e termos de vendas.
- **Suporte aos canais:** pesquisa de mercado, repartição do conhecimento e das condições do mercado local, provendo informações e negociando com os consumidores, recrutando revendedores e treinando a força de venda do revendedor.
- **Distribuição física:** estocagem de produtos, processamento de pedidos, transporte, verificação de crédito do consumidor final e cobrança.
- **Modificação do produto e serviços pós-vendas:** provisão de serviços técnicos, disponibilização de um produto sob medida para as necessidades do consumidor, manutenção e reparos, manuseio de produtos que retornam e "recalls".
- **Riscos:** financiamento dos estoques, provisão de crédito aos consumidores finais, posse de estoques, confiabilidade do produto e investimentos em infra-estruturas de estoques.

Estas funções precisariam ser alocadas no canal. Segundo Corey *et al.* (1989), neste caso, os principais critérios usados pelas empresas produtoras são: redução dos custos de distribuição; maximização da participação de mercado; otimização do retorno em investimentos específicos; busca pela satisfação dos consumidores em sua demanda por serviços; e manutenção de informação de mercado. Nesta situação, ainda podem surgir conflitos, pois nem todos os intermediários desejam realizar todas as atividades.

Segundo Berman (1996), uma empresa pode usar diferentes canais de distribuição com base no tamanho do consumidor industrial. A força de vendas interna pode ser usada para grandes clientes, contas intermediárias podem ser atingidas através de catálogos, telefones e contas pequenas, alcançadas através de canais indiretos.

#### 7.3.5 - SELEÇÃO DOS MEMBROS DO CANAL

O primeiro passo é verificar a disponibilidade, pois nem todos os participantes de canais de distribuição estão disponíveis para a empresa. Eventualmente, alguns membros já podem ter linha de produtos trabalhada por empresa concorrente e um contrato de exclusividade com esta.

Berman (1996) sugere quatro etapas no processo de seleção: procura preliminar; entrevista; questões referentes a canal; e análise compreensiva.

Na **procura preliminar**, uma simples troca de correspondência ou fax para saber se há aspectos mínimos exigidos, como capacidade financeira.

Na **entrevista**, são importantes as abordagens sobre aspectos de tamanho, expectativas de crescimento, território, linhas de produtos, facilidades e equipamentos, políticas da empresa, clientes, proprietários, habilidades em marketing e em outros serviços especiais.

Nas **questões referentes a canal**, são importantes as considerações e informações sobre produtos, preços, mercados, consumidores, vendas, propaganda, além de contratos, escritos ou não.

Finalmente, na etapa de **análise compreensiva** dos canais, deve-se aprofundar a questão de custos, abrindo todos os existentes, e comparar as diferentes formas, seja equipe interna ou externa, em uma avaliação bastante focada em vendas. Pode-se considerar a análise ABC, em que as contas são categorizadas como A, B ou C, visando a determinar, por exemplo, a frequência de ligações necessárias (no grupo A, estariam as contas que representam, por exemplo, 70% das vendas da empresa; no B, os 20% seguintes; no C, as contas que correspondem aos 10% restantes).

### 7.3.6 - REVISÃO DOS ARRANJOS DO CANAL

O que Berman (1996) propõe neste último item é o mesmo sugerido por Stern *et al.* (1996) na comparação dos chamados modelos ideal, existente e o desenhado pela gestão, fazendo a análise do hiato entre eles para possibilitar que os sistemas imaginados pela administração se aproximem do sistema ideal.

O autor ressalta que, mesmo sendo decisões de longo prazo, os canais de distribuição não devem ser vistos como imutáveis, e sim, passar por processo constante de revisão e avaliação, refletindo as mudanças do consumidor e do ambiente, entre outras, além das ligadas ao "mix" de produtos da empresa.

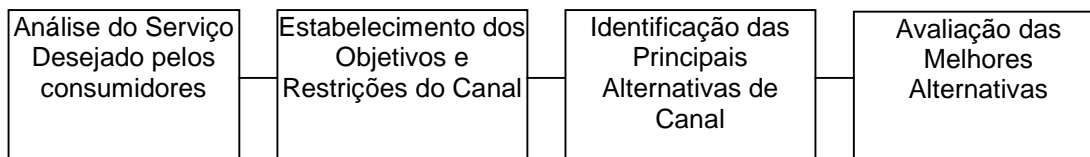
Os sistemas devem ser avaliados em termos de eficiência, adaptabilidade e outros fatores relevantes para a empresa.

### 7.4 - O Modelo de Kotler

Kotler (1998) tem o livro mais recomendado como texto básico de administração de marketing, cobrindo todo o referencial sobre o assunto. Se, de um lado, tem como ponto positivo o fato de ser abrangente, e indicado em disciplinas básicas, não apresenta profundidade sobre canais de distribuição como a literatura especializada. De capítulos de seu livro, são extraídas obras específicas, como livros sobre pesquisa de mercado, comportamento do consumidor, setor de serviços, comunicações e os já citados, usados em estudos sobre canais de distribuição.

Neste sentido, o modelo de planejamento e desenho de canais proposto por Kotler (1998) é bastante simples, consistindo em quatro grandes conjuntos de atividades: análise dos desejos dos consumidores; estabelecimento de objetivos; análise das alternativas; e, finalmente, avaliação destas (Figura 6.4).

**Figura 7.4 – Modelo de Planejamento de Canais de Distribuição de Kotler**



Fonte: Kotler, 1998, p. 537

No primeiro bloco, o autor aborda o entendimento das preferências do consumidor em termos de tamanho dos lotes, tempo de espera, conveniência espacial, variedade de produto, outros serviços (crédito, entrega, instalação, entre outros), partindo, então, da mesma ideia de Stern *et al.* (1996), que é a satisfação das necessidades dos consumidores.

No segundo bloco de atividades, estão os objetivos e restrições do canal, considerando características dos produtos e outras já citadas em outros modelos.

No terceiro, encontram-se as atividades de identificação das alternativas, os tipos de intermediários, o número de intermediários (distribuição exclusiva, distribuição seletiva e intensiva), os termos e responsabilidades dos membros do canal (políticas de preços, condições de vendas, território, serviços e responsabilidades).

Finalmente, no quarto bloco, a avaliação das alternativas de canal, através de critérios econômicos, de controle e adaptativos.

## 7.5 - Utilidade destes Modelos e Quadro Resumo Comparativo

Na literatura consultada sobre canais de distribuição, os quatro modelos abordados são os mais relevantes e abrangentes. Outros, presentes no livro de Corey *et al.* (1989) e em artigos consultados, apresentam alguma contribuição para a seqüência de etapas proposta nesta pesquisa no concernente a canais de distribuição e estão citados no Capítulo 8.

A Tabela 7.4 delinea, de forma reduzida, as contribuições dos quatro modelos analisados e importantes para a elaboração seqüencial de etapas para esta pesquisa.

**Tabela 7.5 - Resumo das seqüências apresentadas pelos quatro autores selecionados**

<b>STERN ET AL.</b>	<b>ROSEMBLOON</b>	<b>BERMAN</b>	<b>KOTLER</b>
Revisar material existente e pesquisar canais	Identificar o papel da distribuição em objetivos e estratégias	Determinar os objetivos do canal	Analisar o serviço desejado pelos consumidores
Entender o sistema de distribuição corrente da empresa	Identificar o papel da distribuição no composto de marketing	Estabelecer a largura e a profundidade e formular requerimentos	Estabelecer objetivos e restrições do canal
Conduzir workshops e entrevistas com o sistema existente	Desenhar canais de distribuição	Avaliar mercado, produto, empresa e outros fatores	Identificar as principais alternativas de canal
Conduzir análise dos sistemas dos concorrentes	Reconhecer a necessidade de decisões no desenho de canal	Alocar as tarefas para os membros do canal	Avaliar as melhores alternativas
Acessar oportunidades de curto prazo existentes no canal	Estabelecer e coordenar objetivos da distribuição	Selecionar os participantes	
Desenvolver "plano de ataque"	Especificar as tarefas da distribuição	Revisar os arranjos no canal	
Conduzir estudos qualitativos sobre os consumidores	Desenvolver alternativas de estruturas do canal		
Conduzir análises quantitativas de necessidade	Avaliar as variáveis relevantes		
Analisar análogos na indústria	Escolher a "melhor" estrutura de canal		
Desenvolver o sistema de distribuição ideal	Selecionar os membros do canal		
Desenhar o sistema com base nas restrições da administração			
Conduzir a análise do hiato existente			
Identificar e desenvolver opções estratégicas			
Planejar os canais mais apropriados			

Fonte: Compilado e resumido pelo autor a partir dos modelos consultados



Concluindo: as principais diferenças entre os modelos são facilmente detectadas e apresentadas a seguir.

O Modelo de Stern *et al.* (1996) é bem mais detalhado em termos de etapas e ações em cada etapa que os demais modelos, apresentando como diferencial o consumidor como foco central. A partir deste, evolui para a montagem dos sistemas de distribuição da empresa, sempre tentando colocá-lo o mais próximo possível dos desejos dos consumidores.

Outro modelo que focaliza o consumidor é o do Kotler (1998), mas é mais simples e incompleto que o de Stern *et al.* (1996) em termos de etapas. Isto era esperado, pois o material de Kotler (1997) não é específico sobre canais, como os outros consultados.

Rosembloon (1999) tem seu modelo centrado na inserção da distribuição na estratégia geral da empresa, apresentando, formalmente, uma etapa anterior sobre o papel da distribuição nos objetivos e estratégias. Pode-se dizer, então, que este modelo é o mais fortemente voltado ao planejamento estratégico integrado da empresa e de seus canais de distribuição.

O modelo de Berman (1996), por sua vez e apesar de ter menos etapas do que os demais, é bastante detalhista dentro das propostas, fornecendo listas de fatores a serem usados na análise de cada um dos itens, modelos de questionários a serem aplicados, ou seja, facilitando o trabalho da empresa por fornecer muitos modelos prontos para serem adaptados por estas em seus respectivos casos.

Considerando a importância das contribuições destes autores, a presente pesquisa tenta adicionar mais componentes, como a consideração de transações entre agentes e, também, a construção de sistemas mais atrativos quanto a flexibilização e adaptação a mudanças ambientais.

Os conceitos ligados a ECT não são formalmente tratados nos quatro modelos e Rosembloon (1999) é mais contundente ao criticar uma análise que somente considere variáveis da ECT, como especificidades de ativos, frequência e incertezas, dizendo ser parcial no desenho dos canais de distribuição.

Stern *et al.* (1996) enfatizam que as variáveis da ECT são importantes para ajudar na decisão sobre como as empresas poderiam trabalhar, com uma análise mais rica das formas de mercado, mistas e da integração vertical, mas a desloca para outro capítulo, descolando-a, portanto, da parte formal do processo de planejamento apresentada em outra parte da obra. Finalmente, no modelo de Berman (1996), as variáveis da ECT não são tratadas.

O capítulo a seguir mostra o modelo desenvolvido.

# CAPÍTULO 08 – METODOLOGIA PARA CONFECÇÃO DO MODELO E SEU DESENVOLVIMENTO

## 8.1 - Introdução

Efetuada a revisão de bibliografia sobre canais de distribuição e custos de transação (capítulos 4, 5 e 6) e aquela referente a quatro modelos de planejamento de canais de distribuição (Capítulo 7) disponíveis na literatura (Stern *et al.*, 1996; Rosembloon, 1999; Berman, 1996 e Kotler, 1998), verifica-se que esses modelos praticamente não usam contribuições da ECT.

Da mesma forma, a revisão de diversos artigos em periódicos sobre custos de transação em canais de distribuição também não encontrou uma proposta de seqüência de passos para empresas que desejam rever os canais de distribuição existentes, ou planejar novos.

Estabelece-se, desta forma, a possibilidade de elaboração de um "Modelo de Planejamento de Canais de Distribuição", abrangendo contribuições de ECT e organizando os passos de acordo com uma seqüência útil para as empresas estruturarem seu planejamento do processo de distribuição.

Essa seqüência apóia-se nos quatro modelos existentes e em outras contribuições de autores em gestão de sistemas agroindustriais (Walters & Gattorna, 1996; Ziggers, Trienekens & Zuurbier, 1998; Trienekens & Zuurbier, 1996) e diversos artigos de "journals" referenciados no modelo.

Após a análise desta literatura, foi esboçado um protótipo do modelo a ser desenvolvido e foi realizado um levantamento de contribuições com agentes do setor privado, que foram incorporadas ao modelo apresentado na seqüência. Antes de apresentar o modelo, vale dizer sobre a metodologia para este levantamento de contribuições.

## 8.2 – Segunda Etapa da Pesquisa: Obtenção de Informações da Prática

Desenhado o modelo com a colaboração do orientador e de professores do Departamento de Administração da Universidade de Wageningen, foi realizada uma pesquisa de campo com especialistas em distribuição de empresas de alimentos e de outros na área, em universidades, associações e centros de pesquisa, visando a submeter o modelo a avaliação, crítica, sugestões, contribuições e melhor detalhamento das etapas.

A pesquisa de campo para levantar contribuições teve o seguinte procedimento:

a) Com o modelo (protótipo em mãos), foram feitas as seguintes questões:

- Este modelo, conforme apresentado, pode colaborar para a empresa em suas atividades relativas a distribuição?
- De maneira geral, todos os aspectos a serem pensados estão abordados neste modelo?
- Que aspectos que a empresa costuma considerar não estão presentes no modelo e precisariam ser adicionados?
- A seqüência para realização destas etapas é consistente com o mundo real? Que alterações seriam propostas? Com base em que fatores tais alterações são sugeridas?
- Analisando etapa por etapa do modelo, que alterações poderiam ser sugeridas visando a melhorar sua possível aplicabilidade em cada um de seus itens?

## b) Discussão das respostas e contribuições

A coleta das respostas e contribuições foi feita individualmente (pelo próprio pesquisador), durante o primeiro semestre de 1999, ao longo das entrevistas, pegando inclusive as cópias do protótipo com as observações dos entrevistados

Foram utilizadas, neste estudo, as entrevistas em profundidade "no tipo caracterizado como semi-estruturadas ou focadas, cabendo ao pesquisador cobrir uma lista específica de tópicos e subáreas" (Aaker & Day, 1982). tempo, forma de colocação da pergunta e tempo alocado para resposta sofreram interveniência e comando do entrevistador.

Para melhor compreensão desta escolha, reporta-se aos demais procedimentos estabelecidos por Aaker & Day (1982, p. 55). Para estes autores, na coleta de dados primários, podem-se estabelecer os seguintes tipos de pesquisa:

**Pesquisa qualitativa:** entrevistas não-estruturadas, com pequenas amostras, usadas, normalmente, para gerar idéias e hipóteses, obtidas através de:

- opinião de "experts" - discussão com pessoas especializadas nos mercados;
- entrevistas em profundidade - ênfase em informações consistentes e coerentes de um universo pequeno de entrevistados;
- entrevistas "focus group" - grupos de seis a dez pessoas, engajados na discussão de assuntos relacionados ao problema da pesquisa.

**Pesquisa "survey":** coleção de dados estruturados a partir de amostra representativa, podendo ser entrevistas através de correio, telefone ou entrevistas pessoais.

**Pesquisa experimental:** o objetivo principal é determinar o efeito da mudança de uma variável em outra. Requer do pesquisador a introdução da mudança no ambiente e a medição do efeito resultante, através de experimentos seja em laboratórios, seja no campo ou no mercado.

Segundo Aaker & Day (1982), os métodos qualitativos utilizados caracterizam-se por ser menos estruturados, mas mais intensivos que entrevistas baseadas em questionários. Existe maior interação com o entrevistado, de tal forma que as informações apresentam maiores profundidade e riqueza nas explicações. O número de respondentes é pequeno e só parcialmente representativo de qualquer população-alvo.

Ainda para estes autores, existem três categorias de estudos em que os métodos **qualitativos** são apropriados: exploratórios, de orientação e os clínicos.

Nos **exploratórios**, os autores colocam os estudos para melhor definição dos problemas, a sugestão de hipóteses a serem testadas em pesquisas subseqüentes, a geração de novos produtos ou conceitos de serviços, soluções de problemas, listas de atributos dos produtos e serviços e mesmo para notar reações iniciais a novos produtos e serviços e outros. Nos de **orientação**, os de educação do pesquisador quanto a um ambiente não-familiar, no que tange necessidades, satisfações, situações de uso e problemas. Finalmente, nos estudos **clínicos**, o enfoque é ter idéias sobre assuntos que seriam impossíveis de ser obtidos com estudos estruturados.

Retomando as explicações para a escolha da pesquisa qualitativa-entrevistas em profundidade, os autores comentam que, na prática, este procedimento analítico tem aplicação útil com executivos, especialistas e outros agentes com pequena disponibilidade de tempo para atendimento a

entrevistadores. Sua estrutura aberta permite que fatos inesperados surjam e ganhem interpretação imediata.

Compreendido este procedimento foi realizada *uma pesquisa qualitativa num estudo exploratório*. Os instrumentos de coleta utilizados podem ser classificados como as *entrevistas semi-estruturadas*, com participação do pesquisador. Foi empregado o protótipo do modelo impresso com cópia ao entrevistado, permitindo a discussão de todas as questões de suas etapas com os agentes selecionados. Em alguns casos, o modelo foi enviado antes pelo correio para que o entrevistado pudesse ter conhecimento prévio. Buscou-se prepará-lo melhor para a entrevista.

Foram realizadas entrevistas em empresas selecionadas do mercado de alimentos e bebidas, visando a mostrar o protótipo do modelo e discutir e analisar suas contribuições e possíveis utilizações. O pesquisador foi anotando todas as contribuições e debates.

Para as entrevistas, as empresas foram selecionadas através de contatos pessoais da equipe de professores do Departamento de Administração da Universidade de Wageningen, além de outras selecionadas pelo pesquisador com base em seus próprios contatos pessoais.

A pesquisa foi realizada na Holanda. A escolha desse país deveu-se aos seguintes fatores:

- a Holanda é o principal importador e exportador na Europa e um país com destaque em marketing;
- por razões históricas e geográficas, fortaleceu-se como um país especializado em distribuição;
- a Holanda destaca-se em inovações tecnológicas na área de logística e estratégias de canais;
- apesar de pequena em termos de tamanho e população, em nível mundial, possui grandes atacadistas e varejistas, bem como grandes empresas de alimentos e bebidas;
- proximidade com o centro de pesquisa em que o pesquisador está baseado;
- facilidade em conseguir entrevistas face ao apoio do Departamento de Administração da Wageningen University, principalmente do co-orientador durante o período no exterior, Prof. Dr. Peter Zuurbier.

A pesquisa compreendeu 10 entrevistas, número razoável para atender os objetivos de melhorar o modelo. Os agentes e empresas entrevistados estão listados no anexo 08. Vale ressaltar que foram procurados, principalmente, agentes de empresas de alimentos e bebidas, identificados com a área de interesse da pesquisa.

### c) Tratamento e análise dos dados

Os dados e contribuições levantadas nas entrevistas foram interpretados e avaliados de maneira qualitativa, reunindo opiniões e listando fatores que permitissem o conhecimento sobre a realidade empresarial concernente à distribuição. Todas as contribuições já estão incorporadas no modelo a seguir.

### d) A Novidade do Modelo

O que é novo neste modelo e quais poderiam ser suas contribuições em relação aos demais?

- Uma seqüência de passos foi estabelecida agregando, ao planejamento de canais de distribuição, algumas das ferramentas de ECT, não-disponíveis em outros modelos, principalmente nos passos 4, 5, 6 e 10 do modelo a seguir.
- Esta seqüência de passos tem a pretensão de procurar complementar outros modelos de planejamento de canais de distribuição da literatura, uma vez que incorpora parte de seus

passos, aprofundando mais a análise, e adiciona outros, com base na contribuição de artigos e outras origens.

- Adiciona um passo de "análise do poder", que contribui para a compreensão do processo de construção de contratos de distribuição.
- Considera, como primeiro passo, uma análise do sistema agroalimentar completo, não-sugerida em outros modelos de planejamento de distribuição, que começam analisando apenas os canais (integrantes entre a empresa e o consumidor final).
- Uma vez que o modelo foi submetido às contribuições do setor privado e, também, por especialistas, e que suas contribuições foram adicionadas, possui um sinal favorável que não está distante da realidade empresarial e que pode ser aplicado. O modelo é apresentado a seguir

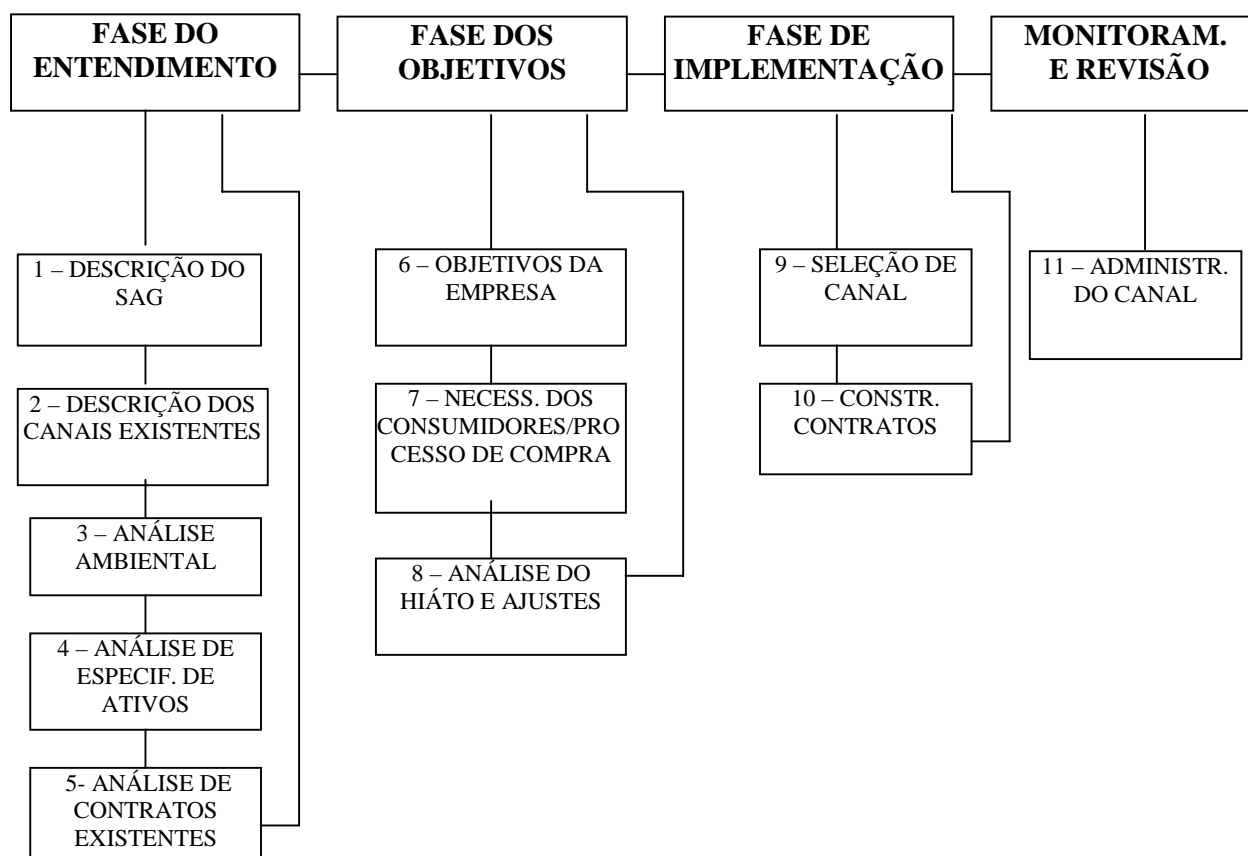
### 8.3 - O Modelo Detalhado

Esquematiza-se a seqüência de passos, da seguinte forma:

1. Descrição do sistema agroalimentar (sistema)
2. Descrição dos canais existentes para o sistema
3. Análise ambiental
4. Análise da especificidade de ativos
5. Análise de contratos existentes
6. Objetivos da empresa
7. Necessidades dos consumidores
8. Análise do hiato e ajustes
9. Seleção de canais
10. Construindo contratos (relacionamentos)
11. Administração do canal

Em forma de fluxo (Figura 8.1), tem-se:

Figura 8.1 – Uma Proposta de Modelo de Planejamento de Canais de Distribuição de Alimentos



## FASE DO ENTENDIMENTO

O processo inicia-se com a definição da equipe envolvida na empresa para elaborá-lo. Para novos canais de distribuição, a seqüência de passos começa do zero, demandando muito esforço. Se o processo é relacionado apenas à revisão de canais existentes, em uma base de freqüência (periódica), a vantagem é que apenas uma atualização dos cinco primeiros passos é necessária, tornando o processo mais fácil, uma vez que já foram feitos.

O objetivo desta primeira fase é o entendimento do sistema agroalimentar, dos canais de distribuição possíveis e existentes dentro deste, do ambiente externo e suas influências, dos ativos envolvidos na transação e suas especificidades, e, ainda, de como os agentes dos canais se relacionam uns com os outros ("benchmarking" contratual). Nenhuma das etapas pode ser omitida, mas os passos 3, 4 e 5 podem ser simultâneos, após superados o 1 e o 2.

### 8.3.1 - DESCRIÇÃO DO SISTEMA AGROALIMENTAR (SAG) GENÉRICO

Entende-se por sistema agroalimentar (SAG) um fluxo descrevendo os agentes envolvidos no processo de transformação de um produto, desde os insumos (o chamado "antes da porteira") até o consumidor final, passando por processamento, distribuição e outras etapas, sistema este que sofre constantes impactos das variáveis macroambientais (incontroláveis) e das organizações que interagem com ele.

O objetivo desta etapa é descrever, em um fluxo, todos os agentes que realizam funções no sistema, a partir dos primeiros fornecedores até os consumidores finais, para uma visão geral das principais indústrias e organizações que atuam no SAG. É importante lembrar que o canal é uma parte do sistema. Este passo oferecerá mais pontos a serem discutidos quando tratada a análise macroambiental.

Se a empresa está operando no negócio de frangos, carnes vermelhas, açúcar, lácteos, suco de laranja, leite, cerveja, apenas um sistema será descrito, mas, para aquelas atuando em maior número de negócios, todos os sistemas (cadeias) deverão ser descritos. É uma etapa bastante trabalhosa. Deve-se ressaltar que um bom entendimento do SAG é importante não só para a empresa analisar canais de distribuição, mas, também, para compreender o processo de suprimentos e a concorrência, sendo útil para diversas áreas da empresa.

A importância desta análise advém do fato de os custos não serem os únicos fatores a entrar em um processo de planejamento. Posição no sistema agroalimentar, adição de valor ao consumidor final, comportamento dos competidores, garantia de matérias-primas, acesso aos consumidores, concentração e outros fatores devem ser considerados. Isto requer uma profunda análise do sistema.

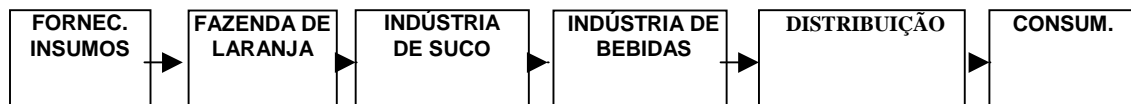
Com este procedimento, inclusive, é possível ampliar a análise de concorrência, visualizando mais amplamente outros sistemas que competem com o produto final da empresa, e não apenas outras empresas.

O processo para descrever os SAGs é inserir os agentes que realizam funções de negociação (fornecedores, produtores, indústria, atacadistas, varejistas e outros) no fluxo do produto. As funções (como transporte, por exemplo) e as empresas facilitadoras (descritas no Capítulo 4) não devem estar no desenho, porque não compram os produtos, realizando apenas negociações relacionadas à prestação de seus serviços (financiamento, no caso de bancos; seguros, no caso de

seguradoras; e transporte, no caso de transportadoras etc.).

Para descrever o SAG, uma idéia interessante é a equipe responsável pelo projeto realizar os primeiros esboços, com base no conhecimento de seus integrantes e em pesquisa bibliográfica, e, depois, submetê-los a especialistas para um desenho mais correto do sistema. O procedimento é começar com uma versão simplificada e, depois, abrir as caixas e os fluxos. Como exemplo de ponto de partida, a Figura 8.2 mostra o SAG simplificado do suco de laranja.

Figura 8.2 - Exemplo: Descrição do SAG do Suco de Laranja Simplificado



Fonte: Autor

Esta primeira etapa básica é muito importante para providenciar uma visão geral e, também, destacar pontos da análise ambiental que poderiam ser desprezados se apenas os canais de distribuição, e não o SAG completo, fossem desenhados. Com as recentes tendências de rastreabilidade da origem dos produtos, é ainda mais importante ter a figura completa do SAG, mesmo com as esperadas dificuldades de delimitação dos sistemas que serão descritos.

Conforme dito, o SAG da Figura 8.2 é o simplificado, sendo o ponto de partida. Recomenda-se abrir os fluxos, e o resultado final deverá ser um emaranhado de caixas com flechas interligando-as, representando-os.

### 8.3.2 - DESCRIÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DA INDÚSTRIA E DA EMPRESA

O objetivo desta etapa é descrever todos os agentes que realizam funções, no canal (parte do SAG), para a indústria que está sendo analisada, para se ter uma visão mais detalhada sobre ele.

Neste passo, incorporam-se análise de dados de consumo, números da indústria, principais empresas e outras informações, para facilitar as futuras etapas.

Deve ser feito pela equipe através de observação, entrevistas com especialistas, distribuidores e, principalmente, pesquisa com dados secundários disponíveis relacionados a todos estes agentes e suas respectivas indústrias. Se necessário, as principais tendências e estratégias devem ser listadas, devendo-se proceder a:

- análise do consumidor final dos produtos;
- análise do varejo (consumidor industrial);
- análise do atacado (consumidor industrial);
- análise de outros agentes de distribuição (mercados de rua, lojas de conveniência, padarias, açougues, sistemas de entregas);
- análise do setor de serviços de alimentação;
- outros.

Após o nível de agregação (todos os canais de distribuição possíveis para aquela indústria<sup>19</sup>), os canais da empresa individual devem ser descritos, podendo ser diferentes dos da indústria, uma vez que o desenho para esta abrange todas as possibilidades. Para a empresa, alguns dos canais

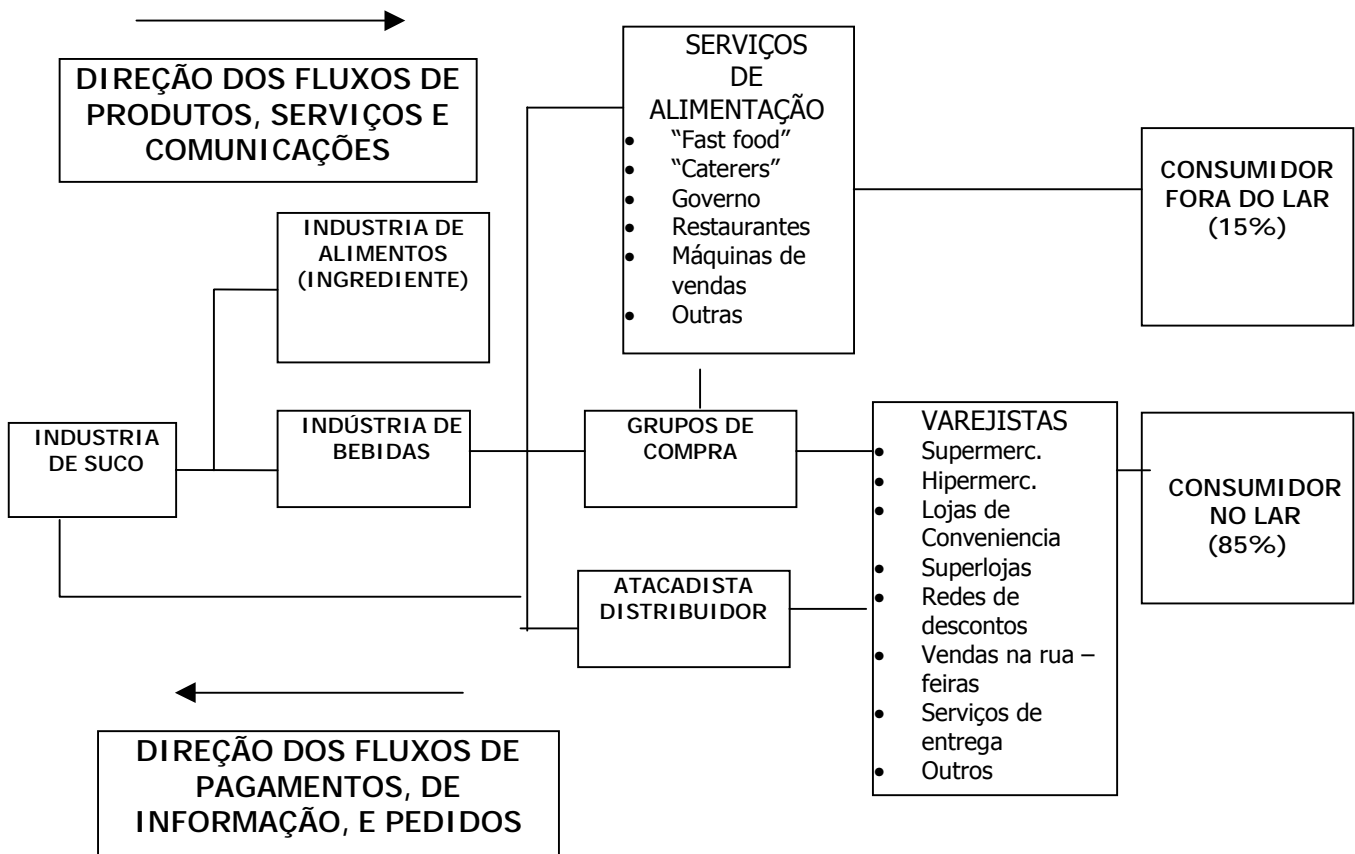
---

<sup>19</sup> Conjunto de empresas.

desenhados para a indústria podem não estar em uso.

Dados de venda e financeiros para cada canal da empresa devem ser fornecidos, com o objetivo de esclarecer quais canais são os mais importantes para as vendas e o lucro da empresa. A Figura 8.3 mostra os possíveis canais de distribuição gerais para o suco de laranja.

Figura 8.3 - Canais de Distribuição para o Suco de Laranja na Europa



Fonte: Autor

Este passo é muito importante no cruzamento de dados da empresa com as tendências de cada canal que aparecerão nos passos futuros. Se a empresa tem uma posição forte sobre um canal (exemplo: pequenos supermercados de bairro) que não é promissor para o futuro, esta poderia ser uma grande ameaça para a empresa.

Nesta etapa, devem ser preenchidas as matrizes ligadas aos fluxos tradicionais da distribuição (que trazem as funções desempenhadas pelos agentes) para apontar seus papéis no canal. Devem ser feitas para cada participante do canal, questionando se eles desempenham as funções, quais poderiam desempenhar, e ações relacionadas a elas, para possível melhora. Também uma avaliação de como eles realizam essas funções, com base no critério da empresa, poderia ser feita, agregando-se maior número de colunas à matriz, como sugestão. Para melhor compreensão, as matrizes sugeridas podem ser identificadas a seguir.



Tabela 8.2.1 - Matriz de Fluxo de Produtos e Serviços (deve ser preenchida para cada agente de distribuição, isoladamente)

FUNÇÃO	DISTRIBUIDOR 01	SOLUÇÕES ALTERNATIVAS
Administração de estoque	Sim (exemplo)	Pensar em melhorar
Transporte de produtos	Não	Não deve fazer
Modificação de produto e serviço pós-venda	Não	Poderia fazer
Customização de produto para as necessidades		
Provisão de serviço técnico		
Manutenção e conserto de produto		
Procedimento e manuseio de produtos retornados		
Promoção de disponibilidade de produto		
Provisão de outras informações aos consumidores		
Realização de empacotamento		
Requisição de embalagens específicas		
Avaliação de novos produtos		
Entrega direta na loja		
Acompanhamento pós-venda		
Serviços ao consumidor industrial		
Manutenção da qualidade		
Outras		

Fonte: Autor, usando funções descritas em Corey *et al.* (1989); Rosembloom (1999); Wilson & Vlosky (1997); Jackson & d'Amico (1989) e outras advindas das entrevistas.

Obs.: Esta lista não esgota as possibilidades ligadas ao fluxo de produtos e serviços. Outros aspectos podem e devem ser inseridos.

Tabela 8.2.2 - Fluxo de Comunicações (deve ser preenchida para cada agente de distribuição, isoladamente)

FUNÇÃO	DISTRIBUIDOR 01	SOLUÇÕES ALTERNATIVAS
Promoção de vendas para consumidores finais		
Fornec. de inform. sobre caract. do produto		
Realização de propaganda		
Realização de atividades de publicidade		
Fornecimento de força de vendas		
Mensuração da satisfação dos consumidores		
Visitas frequentes/contatos pessoais		
Informação na embalagem		
Requisição de projeto de rastreabilidade		
Realização de programas de fidelização		
Participação em web site		
Outras		

Fonte: Autor, usando funções descritas em Corey *et al.* (1989); Rosembloom (1999); Wilson & Vlosky (1997); Jackson & d'Amico (1989) e outras advindas das entrevistas.

Obs.: Esta lista não esgota as possibilidades ligadas ao fluxo de comunicações. Outros aspectos podem e devem ser inseridos.

Tabela 8.2.3 - Fluxo de Pedidos e de Informação - do Consumidor para a Empresa (deve ser preenchida para cada agente de distribuição, isoladamente)

FUNÇÃO	DISTRIBUIDOR 01	SOLUÇÕES ALTERNATIVAS
Realização de pedidos eletrônicos		
Frequência dos pedidos		
Considerações sobre o formato de pedidos		
Fornecimento de inform. sobre consum.		
Divisão do conhecimento do mercado local		
Fornecimento de dados escaneados (acesso a dados de computadores)		
Reclamações (informações) via web site/linha de serviço 0800		
Outras		

Fonte: Autor, usando funções descritas em Corey *et al.* (1989); Rosembloon (1999); Wilson & Vlosky (1997); Jackson & d'Amico (1989) e outras advindas das entrevistas.

Obs.: Esta lista não esgota as possibilidades ligadas ao fluxo de pedidos e de informações. Outros aspectos podem e devem ser inseridos.

Tabela 8.2.4 - Fluxos de Pagamentos e Financeiros (deve ser preenchida para cada agente de distribuição, isoladamente)

FUNÇÃO	DISTRIBUIDOR 01	SOLUÇÕES ALTERNATIVAS
Avaliação de crédito sobre consum. finais		
Cobrança de consumidores		
Atenção a pedidos específicos de clientes		
Fornecimento de crédito		
Garantias de Preço		
Financiamento		
Outras		

Fonte: Autor, usando funções descritas em Corey *et al.* (1989); Rosembloon (1999); Wilson & Vlosky (1997); Jackson & d'Amico (1989) e outras advindas das entrevistas.

Obs.: Esta lista não esgota as possibilidades ligadas ao fluxo de produtos e serviços. Outros aspectos podem e devem ser inseridos.

Na finalização desta fase, os principais pontos de soluções alternativas colocados devem ser destacados para que a empresa tente implementá-los com seus distribuidores nas etapas seguintes (com inserção em contratos).

### 8.3.3 - ANÁLISE AMBIENTAL E IMPACTOS PARA O CANAL

Mudanças ambientais são aquelas não-antecipadas em circunstâncias que envolvem um processo de troca (Williamson, 1985). Quanto maiores forem as incertezas com relação a elas, maiores as motivações para as empresas procurarem por estruturas de governança das transações que minimizem custos de transação (Bello & Lohtia, 1995).

O objetivo desta etapa é analisar alguns possíveis fatores que podem impactar os canais de distribuição da empresa e da indústria no futuro. A ferramenta a ser usada é a tradicional análise "pest", avaliando-se os fatores políticos e legais (institucionais), econômicos, socioculturais e tecnológicos. O passo é bem descrito na literatura (Johnson & Scholes, 1997; Mintzberg, 1994; Stern *et al.*, 1996; Rosembloon, 1999; Berman, 1996), como uma das importantes ferramentas de processos de planejamento.

Esta etapa é muito importante, devido ao fato de a "inabilidade para prever contingências diminui

a habilidade das empresas em estabelecer contratos” (Bello & Lohtia, 1995, p. 85). Dwyer & Welsh (1985, p. 401) alertam que “o ambiente imprevisível aumenta custos de monitoramento associados com o contrato de distribuição e motiva fornecedores para aumentar o controle sobre os parceiros do canal a jusante”.

A equipe responsável pelo projeto de planejamento da distribuição começará debatendo e analisando cada uma das mudanças esperadas, usando o instrumental sugerido. Deve-se construir uma “matriz ambiental”, para cada um dos quatro conjuntos de fatores.

### 8.3.3.1 - Matriz Ambiental para Canais de Distribuição

Divididas pelos quatro mais importantes fatores - políticos, econômicos, socioculturais e tecnológicos -, as quatro matrizes estão listadas a seguir. Para facilitar o processo, alguns aspectos importantes relativos a direcionadores e implicações, com respeito aos canais de distribuição, são retratados nas matrizes, valendo ressaltar, e como sugestão, que existem diversos outros que as completam.

#### 8.3.3.1.1 - Ambiente Econômico Natural

Tabela 8.3.1 - Possíveis Impactos do Ambiente Econômico/Natural

Direcionadores (fatores de mudança)	Implicações advindas da mudança	Probabilidade e de ocorrência	Impacto para a empresa
Mudanças na renda	Quais as implicações advindas de mudança na renda?	Alta, média ou baixa	Positivo (+), negativo (-), e de 0 a 5 (magnitude)
Taxas de juros			
Nível de educação/profissional			
Níveis de emprego			
Taxas de câmbio			
Integração econômica			
Concentração de fornecedores			
Concentração de compradores			
Ciclos de vida do negócio			
Tendências do PIB			
Disponibilidade de capital e financiamento			
Inflação			
Disponibilidade de energia			
Restrições de insumos do ambiente natural (água, ar)			
Gastos com turismo			
Outros			

Fonte: Autor, usando contribuições de Johnson & Scholes (1997); Stern *et al.* (1996); Rosembloon (1999); Berman (1996); Achrol & Stern (1988) e outras, levantadas nas entrevistas.

A próxima tabela trata dos aspectos ligados ao ambiente político-legal.

### 8.3.3.1.2 - Ambiente Político-Legal

Tabela 8.3.2 - Possíveis Impactos do Ambiente Político/Legal nos Canais

Direcionadores (fatores de mudança)	Implicações advindas da mudança	Probabilidade e de ocorrência	Impacto para a empresa
Acesso a mercados fechados (protecionismo)	Idem anterior		
Leis de reciclagem de embalagens			
Política antitruste			
Integração econômica (blocos comerciais)			
Exigências de rotulagem			
Restrições de empacotamento			
Restrições a tipos de comunicação			
Barreiras tarifárias			
Políticas tributárias			
Leis trabalhistas			
Estabilidade de governo			
Política de subsídios			
Certificação de produtos e/ou processos			
Outros			

Fonte: Autor, usando contribuições de Johnson & Scholes (1997); Stern *et al.* (1996); Rosembloon (1999); Berman (1996); Achrol & Stern (1988) e outras, levantados nas entrevistas.

Alguns fatores do ambiente institucional (legal) são especificamente usados em contratos de distribuição, e uma análise do ambiente específico do país deve ser feita com o objetivo de identificar a possibilidade de as táticas mais usadas ou planejadas para uso serem empregadas naquele mercado em particular. Este fator se torna mais importante ainda quando usados canais em outros países. Neste passo, é interessante, para a equipe, consultar especialistas (advogados) em ambiente institucional. Este processo é fundamental antes do estabelecimento dos objetivos da empresa ou das estratégias no passo 6, porque, se existirem restrições institucionais, algumas estratégias poderiam não ser implementadas, obrigando à busca por alternativas. A Tabela 8.3.3 apresenta alguns dos recursos mais usados, ou seja, o que podem oferecer e a possibilidade de ocorrência. Mais uma vez, ressalta-se que a tabela não esgota o assunto e que outros fatores também são passíveis de inclusão e preenchimento.

Tabela 8.3.3 - Questões, Ações e Conseqüências nos Canais Relacionadas às Questões Institucionais

QUESTÃO	DESCRIÇÃO DA AÇÃO	O QUE PODE OFERECER	POSSIBIL
Acordo de exclusividade	Obrigaçao de vender apenas os produtos do fabricante, ou, pelo menos, nenhum produto em competiçao direta.	Mercad. disponivel para o vendedor. Limita a escolha do comprador a apenas uma empresa.	
Acordos de amarraçao	Obrigaçao de aquisiçao de um produto da empresa para assegurar outro (no caso de dois produtos)	Limita competiçao por forçar atacadistas e varejistas a comprar uma grande quantidade de produtos do "mix" de um fabricante	
Compra forçada de linha completa	Obrigaçao de encomendar, estocar e expor cada tipo de produto produzido pelo fabricante.		
Restriçoes de revenda dos produtos	Fabricantes impedem distribuidores autorizados de vender seus produtos para consumidores não-autorizados. Uma restriçao territorial também previne a venda fora de uma área particular, enquanto a de consumidor proibe a venda a consumidores específicos ou a classes de consumidores.	Restriçoes territoriais e de consumidores reduzem competiçao dentro da categoria de produtos	
Reciprocidade	Compra de produtos e serviços do maior cliente; por outro lado, este compra produtos e serviços da empresa.	Reciprocidade limita severamente a competiçao	
Recusa a negociaçoes	Envolve um fabricante ou atacadista recusando vender produtos para intermediários selecionados. Por exemplo: um fabricante pode recusar vender produtos para um varejista que não cumpre sua quota de vendas. Um fabricante pode selecionar seu próprio distribuidor de acordo com seus critério e julgamento.	Questoes legais: se a recusa pode ser caracterizada como uma conspiraçao entre empresas para excluir outras de serem capazes de comprar daquele membro do canal, poderão existir problemas.	
Integraçao vertical ou horizontal	É relacionada à legalidade de uma empresa adquirir membros em diferentes estágios do canal de distribuição (integraçao vertical) ou no mesmo estágio (integraçao horizontal)	Cortes tendem a privilegiar expansões internas por crescimento versus expansao externa por fusões ou aquisiçoes	
Discriminaçao do preço	Refere-se às diferenças de preços cobradas de membros do canal, concorrentes no mesmo nível. Em geral, os preços cobrados devem ser os mesmos, a menos que existam diferenças de custos de produçao e venda de produtos para cada membro do canal. Somado a isto, permissões promocionais ou de serviços devem ser oferecidas equitativamente a todos os compradores.	Legislaçao de discriminaçao de preço restringe severamente a habilidade do fabricante de cobrar diferentes preços de membros concorrentes do canal, a menos que estes sejam capazes de justificar, em termos de custo, tal diferença.	
Manutençao do preço de revenda	Fabricantes, para manter preços de venda do varejo (vender produtos a preços específicos), ameaçam terminar contratos com distribuidores que não aderirem a preços sugeridos, e coloca a rede de distribuição para fiscalizar quem não o cumpre.	Geralmente, empresas não têm o direito de impor a manutençao do preço de revenda de seus produtos pelos distribuidores.	
Mercado "negro"	Refere-se a produtos distribuidos através de canais não-autorizados de distribuição. Geralmente, produtos estrangeiros comprados ilegalmente. Inclui, também, aqueles revendidos de distribuidores autorizados para não-autorizados.	Produtos competem por participaçao no mercado com os importados através de canais não-autorizados. Importadores e varejistas autorizados, que pagam preços maiores e são forçados a contribuir com programas cooperados de comunicaçao e manutençao dos produtos, são prejudicados.	
Imposto de correio	Taxaçao de vendas por correio, devida às taxas de diferentes estados ou regiões.	Adiciona burocracia ao processo	
Preço unitário	Membros do canal são requisitados para colocar não apenas o preço total de um item, mas, também, o preço por unidade-padrão de medida.	Permite, ao consumidor, comparar preços quando o tamanho do pacote difere.	
Propaganda para grande atraçao	Envolve a promoçao de um produto a um preço incrivelmente baixo. Quando um consumidor procura o produto anunciado, este não está indisponivel.	Não é uma pratica permitida a membros do canal para aumentar as visitas de consumidores à loja.	

Fonte: Resumido pelo autor, com base em Berman (1996), adicionados novos aspectos, obtidos nas entrevistas.

A próxima tabela versa sobre o ambiente tecnológico, outra análise importante dentro das variáveis macro-ambientais que afetam canais de distribuição.

### 8.3.3.1.3 - Ambiente Tecnológico

Tabela 8.3.4 - Possíveis Impactos do Ambiente Tecnológico nos Canais

Direcionadores (fatores de mudança)	Implicações advindas da mudança	Probabilidade e de ocorrência	Impacto para a empresa
Novas soluções tecnológicas			
Vendas por correio			
Vendas por telefone			
Vendas pela Internet			
"Scanners"			
Estoque computadorizado			
Entregas "just-in-time"			
EDI – troca eletrônica de dados			
Dados de ponto de venda			
Transferência de fundos eletrônica			
Pedidos automatizados			
Transferência tecnológica			
ECR			
Telefone celular			
Outros			

Fonte: Autor, usando contribuições de Johnson & Scholes (1997); Stern *et al.* (1996); Rosembloon (1999); Berman (1996); Achrol & Stern (1988) e outras, levantadas nas entrevistas.

A próxima tabela versa sobre o ambiente socio-cultural, outra análise importante dentro das variáveis macro-ambientais que afetam canais de distribuição.

### 8.3.3.1.4 - Ambiente Sociocultural

Tabela 8.3.5 - Possíveis Impactos do Ambiente Sociocultural

Direcionadores (fatores de mudança)	Implicações advindas da mudança	Probabilidade e de ocorrência	Impacto para a empresa
Mulher no mercado de trabalho			
Concentração da população em grandes cidades			
Demografia (distribuição etária)			
Raças/Etnia			
Escassez de tempo			
Envelhecimento da população			
Individualidade das pessoas			
Ida da família às compras			
Busca por segurança			
Conveniência			
Lazer			
Mobilidade social			
Distribuição de renda			
Atitudes no trabalho			

Mudanças de estilo de vida			
Segurança dos alimentos			
Tamanho das famílias			
Outros			

Fonte: Autor, usando contribuições de Johnson & Scholes (1997); Stern *et al.* (1996); Rosembloon (1999); Berman (1996); Achrol & Stern (1988) e outras, levantadas nas entrevistas.

Após preencher as matrizes, a equipe pode apresentar os resultados de sua discussão para os executivos da empresa, e, com base em novas contribuições, terminar de preencher os quadros.

Que ações devem ser tomadas se aqueles fatores listados acontecerem? Nesse encontro ("workshop"), a seguinte matriz pode ser preenchida para proporcionar uma perspectiva do processo, oferecendo a vantagem de forçar os executivos da empresa a ter algumas idéias sobre planos alternativos para lidar com mudanças ambientais.

Tabela 8.3.6 - Matriz de Impactos e Reações

Lista de todos os grandes impactos	Empresa/Canal/Ações em cadeia
Ex.: Diminuição da renda	Lançar linha de produtos populares com outra marca

Fonte: Autor

### 8.3.3.2 - Análise de Poder no Canal

Após a análise do ambiente, outra análise complementar e importante é a de poder do canal, suas origens e forma como poderá ser usado. Isto poderá oferecer contribuições importantes para facilitar os próximos passos, proporcionando melhor entendimento estratégico do negócio e o que a empresa deve esperar quanto a negociações, disponibilidade de canais, marcas próprias e outros fatores.

Poder no canal refere-se à habilidade do membro do canal para controlar ou influenciar a estratégia de marketing de um membro independente em outro nível, tornando possível a mudança de seu comportamento, ou forçá-lo a realizar uma atividade que não conduziria normalmente (Berman, 1996; Lusch, 1976; Hunt & Nevin, 1974; El-Ansary & Stern, 1972; Stern *et al.*, 1996).

Algumas tabelas são elaboradas para estabelecer as origens de poder nos canais e, também, listar seu impacto e como lidar com elas, em termos das melhores estratégias possíveis a serem tomadas visando a reduzir o desequilíbrio de poder.

É fundamental, antes, classificar as origens de poder, a que se referem e alguns exemplos nos canais, de acordo com as sugestões encontradas em Berman (1996); Lusch (1976); Hunt & Nevin (1974); El-Ansary & Stern (1972), Frazier & Summers (1984), Boyle *et al.* (1992) e Stern *et al.* (1996), incluídas na Tabela 8.3.7, a seguir.

Tabela 8.3.7 - Origem de Poder no Canal (Sistemas), a Que se Referem e Exemplos

PODER	A QUE SE REFEREM	ALGUNS EXEMPLOS/CANAIS	PROBLEMAS
Poder de coerção (uso: -)	Procedimento de ameaça devido à capacidade de um membro do canal punir outro. Baseia-se na magnitude da punição e na credibilidade da mensagem de ameaça. Se o membro ameaçado percebe que custos de não concordar são maiores que custos de concordar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descontinuar vendas a um distribuidor que tem performance fraca em serviços ou que dá descontos em preço não autorizados.</li> <li>• Recusar a negociar.</li> <li>• Ameaça a descontinuar devido a uso de fornecedores não autorizados.</li> <li>• Ameaçar fazer integração vertical</li> <li>• Forçar linha completa de produtos</li> <li>• Adicionar outro distribuidor para a área.</li> <li>• Permitir vendas diretas (ou via web)</li> <li>• Estimular os canais via mercados "negros".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso contínuo pode levar a problemas legais.</li> <li>• Gerar associativismo para contrabalançar.</li> <li>• Aumentar o nível de conflitos no canal.</li> <li>• Diminuir a troca de informações.</li> <li>• Custos elevados e risco de perda da rede ou do fornecedor.</li> <li>• Diminui propensão a relacionamentos de longo prazo.</li> </ul>
Poder pela compensação (recompensa) (uso: +)	Possíveis prêmios para membros contribuírem para estabelecer o poder e trabalharem conforme o estabelecido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compensar força de vendas.</li> <li>• Oferecer descontos no preço de acordo com a performance.</li> <li>• Oferecer garantia de fornecimento de produtos em falta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode ser difícil distinguir entre esta e a coerção, dependendo da forma como foi usada.</li> <li>• Pode ser limitado à área geográfica, ou à disponibilidade de "prêmios".</li> <li>• Perceber a oferta como indicativo de performance fraca.</li> <li>• Retornos decrescentes: acostumam a novos padrões.</li> </ul>
Poder de referência (uso: +)	Imagem da empresa ou marcas conquistadas contribuem para este poder. Existe um desejo de ser identificado a este membro do canal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer marca forte.</li> <li>• Ter presença nacional ou global.</li> <li>• Gerar fidelidade à loja.</li> <li>• Gerar fidelidade à marca própria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiança abalada no caso do uso errôneo da imagem e da marca.</li> </ul>
Poder de conhecimento ("expertise") (uso: +)	Uso do conhecimento do sistema de operações, tais como conhecimento do mercado, conhecimento em técnicas de promoção no ponto de venda e outras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerar alta economia de escala.</li> <li>• Criar estrutura de custo do negócio.</li> <li>• Ter capacidade de aprendizado e treinamento.</li> <li>• Ter conhecimento em localização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiança abalada no caso de erros no conhecimento e sugestões dadas através deste.</li> </ul>
Poder de persuasão (uso: +)	Apelo racional com base em tamanho, posição financeira, conhecimento e concentração. Não é em ameaças, mas no seu papel como líder.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferecer grandes descontos para ganhar concorrências ou pedidos</li> <li>• Ter espaço nas prateleiras</li> <li>• Dividir o mercado</li> <li>• Centralizar compras</li> <li>• Cobrar por espaço</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas éticos.</li> <li>• Problemas legais.</li> </ul>
Poder legítimo (uso: + ou -)	Garantido por contrato. Existe reconhecimento por parte do canal que existe o poder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar franquias e outras formas de contrato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas de pensar que antiga estrutura vertical se comporta da mesma forma que estrutura contratual.</li> <li>• Todos os problemas de contratos incompletos.</li> </ul>
Poder de informação (uso: + ou -)	Dados sobre custos e vendas e preços usados para influenciar a negociação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas as fontes de informação que oferecem assimetria e vantagens</li> <li>• Exemplo: dados escaneados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode ficar restrito a esta habilidade, que pode não ser sustentável.</li> <li>• Problemas éticos e de corrosão do relacionamento.</li> </ul>

Fonte: Autor, com base em Berman (1996); Lusch (1976); Hunt & Nevin (1974); El-Ansary & Stern (1972); e Pelton *et al.* (1997) e nas entrevistas realizadas.



Com base nestas origens de poder e em outras não-listadas, pode-se elaborar uma análise envolvendo a empresa e os canais de distribuição, agentes e outros. O seguinte modelo pode ser útil, sendo que a empresa avalia as origens de poder dos principais agentes que são ou serão usados, por exemplo, graduando de 0-10.

Tabela 8.3.8 - Análises do Poder em Canais de Distribuição

Fontes de poder	AGENTE 01	AGENTE 02	AGENTE 03
Inserir a fonte	Grau 0-10		

Fonte: Autor

Assimetria em relações de poder oferecerão diferentes táticas estratégicas e de desenvolvimento de canais de distribuição. O processo pode ajudar a entender que canais focar e as táticas a serem desenvolvidas em cada canal.

Com base nesta análise, as seguintes questões devem ficar mais claras e também as seguintes sugestões de novas análises podem ser feitas:

- Quais são as fontes de poder no canal?
- De quais a empresa dispõe?
- Como usá-las para gerar vantagem competitiva?
- Visualizar segmentos de mercado com base nas fontes de poder.
- Quais estão mais sujeitas a ter problemas?
- Como combater
- Como estas fontes de poder podem evoluir com base nas mudanças ambientais (cruzar esta análise com a análise das forças macroambientais)
- Fazer a análise para os concorrentes também.

Fica como sugestão aqui buscar o referencial de Organização Industrial, que pode ser complementar nas análises de poder.

### 8.3.4 - ANÁLISE DE ESPECIFICIDADE DE ATIVOS

Especificidade de ativos refere-se a quanto estes são específicos para aquela função (atividade) e aos custos de realocação para usos alternativos. Uma vez que o ativo é específico, outros agentes do canal podem tomar ações oportunistas com o objetivo de obter apropriações de renda.

Esta análise é muito importante para o passo 10, referindo-se à construção de contratos e relacionamentos. Se os ativos envolvidos são altamente específicos, a empresa não deve confiar em transações de mercado, porque os custos de transação e riscos poderiam ser aumentados.

Desta forma, tal análise ajuda a surgirem idéias de como coordenar as transações no canal. Anderson (1985) e John & Weitz (1988) realizaram estudos que comprovaram relacionamento entre especificidade de ativos e integração vertical de canal.

A análise é dificultada, em grande parte, devido à falta de tradição em estudos deste tipo. Diversas especificidades podem estar presentes (foram detalhadas no Capítulo 6), entre as quais, destacam-se a física, a locacional, a temporal, a tecnológica, a humana e a mercadológica. Pode ser feita para produtos isolados, para linhas de produtos ou outra forma conveniente de agregação pela empresa visando tornar os trabalhos mais simples.

Para que uma visão geral possa ser estabelecida, as matrizes a seguir identificam fatores ligados a estes tipos de especificidade. Apóiam-se em listas elaboradas a partir de fatores buscados em Bello & Lohtia (1995), Klein *et al.* (1990), Kozak & Cohen (1997) e nas diversas entrevistas realizadas. Os fatores não se aplicam a todos os produtos/negócio, e devem ser selecionados. Outros podem e devem ser adicionados. A análise (planilha) deve ser feita individualmente, para cada membro do canal.

Tabela 8.4.1 - Análise de Investimento Físico Específico: Equipamentos, Infra-Estrutura e Facilidades

TIPO DE INVESTIMENTO EM ATIVOS	EMPRESA Nível de especific. (alto/médio/baixo)	EMPRESA Custos de realocação (impossíveis/altos/médios/baixos)	DISTRIB 01 Nível de especific. (alto/médio/baixo)	DISTRIB 01 Custos de realocação (impossíveis/altos/médios/baixos)
Fábrica geral				
Armazenagem a frio				
Estrutura para estocagem especial ou dedicada				
Facilidade de produção sob medida ou dedicada				
Facilidade de demonstração de produtos				
Depósitos especializados				
Centro de serviços e consertos				
Investimentos em canais de distribuição				
Outros				

Fonte: Autor, com base em fatores de Bello & Lohtia (1995); Klein *et al.* (1990); Kozak & Cohen (1997) e nas diversas entrevistas realizadas.

Tabela 8.4.2 - Análise da Especificidade de Tempo: Refere-se à Pressão de Tempo para Fazer a Transação

TIPO DE INVESTIMENTO EM ATIVOS	NÍVEL DE ESPECIFICIDADE (alto/médio/baixo)	OUTRAS ALTERNATIVAS (impossíveis/possíveis - quais?)
Tempo de gôndola (percebibilidade)		
Entregas frequentes/rápidas		
Sazonalidade de produção – necessidade de estoques		
Sazonalidade de consumo - necessidade de estoques		
Tempo de processamento		

Fonte: Autor, com base em fatores de Bello & Lohtia (1995); Klein *et al.* (1990); Kozak & Cohen (1997) e nas diversas entrevistas realizadas.

Tabela 8.4.3 - Análise de Ativos Específicos de Tecnologia de Informação e Processo

TIPO DE INVESTIMENTO EM ATIVOS	NÍVEL DE ESPECIFICIDADE (alto/médio/baixo)	CUSTOS DE REALOCAÇÃO (impossíveis/altos/médios/baixos)
Investimentos em equipamentos para troca eletrônica de dados		
Processo de gestão por categorias de produtos		
Processo de planejamento de logística conjunto		
Programas conjuntos de qualidade		
Montagem de programas de rastreabilidade		
Geração conjunta de novos processos		
Processos de gestão conjunta de estoques		
Outros		

Fonte: Autor, com base em fatores de Bello & Lohtia (1995); Klein *et al.* (1990); Kozak & Cohen (1997) e nas diversas entrevistas realizadas.

Tabela 8.4.4 - Análise de Ativos Específicos Humanos (Ligada a Pessoal)

TIPO DE INVESTIMENTO EM ATIVOS	NÍVEL DE ESPECIFICIDADE (alto/médio/baixo)	CUSTOS DE REALOCAÇÃO (impossíveis/altos/médios/baixos)
Treinamento dos distribuidores		
Treinamento de vendas conjuntas		
Conhecimento do processo de produção		
Conhecimento de mercado e dos consumidores		
Conhecimento de produto		
Outros		

Fonte: Autor, com base em fatores de Bello & Lohtia (1995); Klein *et al.* (1990); Kozak & Cohen (1997) e nas diversas entrevistas realizadas.

Tabela 8.4.5 - Análise de Especificidade Locacional de Ativos: Referente a Especificidades de Lugar (Proximidade a Matéria-Prima, Clientes etc.)

TIPO DE ESPECIFICIDADE	NÍVEL DE ESPECIFICIDADE (alto/médio/baixo)	OUTRAS ALTERNATIVAS (impossíveis/possíveis – quais?)
Necessidade de proximidade (custos de transporte)		
Fornecimento de energia		
Fornecimento de água		
Disponibilidade de materiais		
Posição estratégica do estoque		
Localização do centro de distribuição		
Localização de lojas - especificidade de ponto		
Outros		

Fonte: Autor, com base em fatores de Bello & Lohtia (1995); Klein *et al.* (1990); Kozak & Cohen (1997) e nas diversas entrevistas realizadas.

Tabela 8.4.6 - Análise de Especificidade de Comunicação e Marca

TIPO DE ESPECIFICIDADE	NÍVEL DE ESPECIFICIDADE (alto/médio/baixo)	CUSTOS DE REALOCAÇÃO (impossíveis/altos/médios/baixos)
Desenvolvimento conjunto de marca		
Planejamento conjunto de propaganda		
Promoção conjunta no ponto de venda - material do ponto de venda		
Desenvolvimento de embalagens		
Esforço de publicidade		
Outros		

Fonte: Autor, com base em fatores de Bello & Lohtia (1995); Klein *et al.* (1990); Kozak & Cohen (1997) e nas diversas entrevistas realizadas.

#### 8.3.4.1 - Análise da Incerteza

A análise da incerteza pode vir junto com a conclusão da especificidade dos ativos e transações: com base nos quadros acima, deve ser feito um resumo sobre onde está o problema de especificidade, se existem ações possíveis para redução desta (usos novos ou alternativos), e, se não existem, que pontos ou ações devem ser selecionados para discriminação em contrato, visando a reduzir o risco de atitudes oportunistas tomadas por empresas que objetivam apropriar-se de vantagens.

Tabela 8.4.7 - Resumo da Especificidade e a Conseqüente Incerteza Existente

Listar todos os fatores de alta especificidade	Riscos inerentes ao fator de especificidade	Garantia contratual

Fonte: Autor

Com base nesta análise de especificidade dos ativos, fica mais fácil para a empresa, dentro de todos os atributos listados, verificar a incerteza inerente às atividades, ou seja, quais os principais riscos no canal e quem está mais sujeito a eles.

#### 8.3.4.2 - Possíveis Origens de Custos de Transação

Custos de transação são aqueles relacionados à ocorrência de uma transação, ou custos de governar o sistema (Klein *et al.*, 1990). São os custos que surgem antes e depois de a transação efetivar-se, sendo muito importantes para decisões sobre estratégias.

O método de visualização destes custos pode ser feito através de entrevistas dentro da empresa, com os responsáveis pelas atividades que ocasionam a maior parte deles (mais relacionada a força de vendas). A tabela 8.4.8 serve de exemplo.

Tabela 8.4.8 - Matriz de Custos de Transação: Possíveis Origens de Custos de Transação nos Canais de Distribuição da Empresa, Magnitude e como Reduzi-los

<b>Custos de Transação Ex-Ante</b> (antes das transações) (Tipos)	<b>Magnitude</b> (alta/média/baixa)	<b>Ações para reduzi-los</b>
Pesquisa de informação de preço		
Incerteza de venda dos produtos		
Procura por compradores e vendedores		
Seleção de alternativas de compra/venda		
Tempo de negociação		
Escrita de contratos		
Busca por informação de qualidade		
Outros		
<b>Custos de Transação Ex-Post</b> (após as transações) (Tipos)		
Monitoramento de desempenho		
Redesenho de contratos		
Renegociações periódicas		
Monitoramento de direitos de propriedade		
Monitoramento de cópia de tecnologia		
Monitoramento de uso da marca		
Adaptação		
Disputa legal		
Risco de não-entrega (fornecimento)		
Risco de perda de contratos		
Outros		

Fonte: Autor, usando Bello & Lohtia (1995); Benham & Benham (1998); Hobbs (1997); Brousseau (1993) e Pelton *et al.* (1997).

Esta matriz pode ser feita individualmente para cada canal. Depois, análises mais específicas de maneiras de reduzir custos de transação poderiam ser produzidas.

Outra análise que pode colaborar no processo é a que abre, efetivamente, o monitoramento, um dos custos de transação *ex post* no formato proposto na Tabela 8.4.9.

Tabela 8.4.9 - Monitoramento de Atividades: Habilidade da Empresa para Monitorar, Observância da Tarefa e Custo de Monitoramento

Lista de atividades a serem monitoradas	Habilidade da empresa para monitorar (alta/média/baixa)	Observância da atividade (possibilidade de monitorar) (alta/média/baixa)	Custo de monitoramento (alto/médio/baixo)	Principais ações necessárias (listar)

Fonte: Autor

Todas estas análises ajudarão no processo de desenho das relações entre os agentes no canal, ressaltando pontos de interesse para salvaguardas.

Terminada a análise de especificidade de ativos, algumas expectativas relacionadas a como as empresas, nesses canais, se relacionam umas com as outras (mercado x contratos - relacionamentos especiais, "franchise", "joint ventures" - ou alianças x integração vertical) serão geradas. Em resumo, com base em especificidades, custos de transação esperados, riscos e estruturas de controle (monitoramento), percebe-se que a empresa deve relacionar-se com os membros do canal de alguma forma, fazendo parte da estratégia, portanto, tentar colocar em prática contratos, integração vertical ou outras formas (comentadas no Capítulo 6 e nos anexos).

Para verificar se o que a empresa está pensando em propor é prática descabida ao setor, o próximo passo envolve uma análise externa das formas de coordenação que acontecem nos canais de distribuição. Ou seja, verificar como as empresas se relacionam com estes.

### 8.3.5 - ANÁLISE DE CONTRATOS EXISTENTES E "BENCHMARKING"

Esta etapa requer um entendimento de como as transações são organizadas nos canais de distribuição dos produtos e como são as formas de coordenação (transações de mercado, contratos e integração vertical), bem como práticas de contratos gerais e procedimentos/processos de compra.

Nesse momento, é importante sentir se a empresa não estará propondo, ao canal, formas de coordenação muito difíceis de realizar, e se estas gerarão muitos custos de negociação e aprendizagem. Deve ser feita em forma de entrevistas com outras empresas e distribuidores e busca externa de material, nos processos de "benchmarking" conhecidos.

Tabela 8.5.1 - Aspectos a Serem Considerados na Análise Contratual Externa (Busca de Idéias), Desejo da Empresa, Provável Desejo do Canal e Fontes de Conflito

Aspecto contratual	Análise externa - "benchmarking"
Tratamento do produto, da linha de produtos	
Tratamento de comunicações	
Área geográfica	
Duração	
Exclusividade	
Preço e prazos de pagamento	
Transmissão de informações	
Pesquisa de mercado	
Renegociações	
Outros	

Fonte: Autor

Todos os riscos listados no item anterior devem ser cobertos de uma ou outra forma nos contratos de distribuição. Terminada a primeira fase do processo de planejamento, é esperado que a empresa tenha um entendimento muito forte sobre o SAG, canais, negócios, formas de coordenação e outros aspectos. Assim sendo, espera-se que a equipe esteja bem-preparada para as etapas seguintes.

Nos passos seguintes, os objetivos da empresa serão estabelecidos, e um dos mais importantes será realizado exigindo grandes esforços: a análise das necessidades e dos desejos dos consumidores, com o objetivo de tentar construir um sistema de distribuição orientado para satisfazê-los, e, conseqüentemente, de ter maiores chances de sucesso. Vale dizer que essa primeira fase (do entendimento) é complexa na primeira vez. Depois que o processo se torna periódico, bastam atualizações, o que pode ser conseguido com um bom sistema de informações de marketing. Ou seja, os custos para realização desse processo ficam menores nas repetições.

## FASE DOS OBJETIVOS

### 8.3.6 - OS OBJETIVOS DA EMPRESA

Quais são os objetivos da empresa? Este passo deve ser feito com base na análise de todas as informações colhidas nas etapas precedentes. Os objetivos da distribuição devem estar em total consonância com o processo de planejamento estratégico da empresa. Caso não o realize, no mínimo, os objetivos da distribuição devem ser consistentes com os de preço, produto e estratégia de comunicação. A Figura 8.6.1 mostra como estratégias de canal de distribuição são completamente relacionadas à estratégia global da empresa.

Figura 8.6.1 - Relações entre Objetivos/Estratégias da Corporação, e Objetivos/Estratégias de Marketing



Fonte: Adaptação com base em Gattorna & Walters, 1996

Os objetivos devem ser estabelecidos relacionados a diversas variáveis, como volume (\$), lucro, margem de vendas, giro de estoque, participação de mercado, satisfação do consumidor, despesas de vendas, retorno sobre investimentos em canais, custo de estoque, nível geral de serviço ao consumidor, volume (unidades) por tipo de produto, volume (\$) por vendedor, volume (\$) por quota, lucro por fornecedor, volume (\$) por tipo de produto, lucro por tipo de produto e outras.

Consideram-se, também, objetivos relacionados a departamento de serviços, índice de reclamações e uso de garantia, plano de incentivo aos empregados, cobertura de área, conhecimento de produto/vendedores, técnicas de vendas, anúncios e programa de promoções, número de reclamações dos consumidores, administração de crédito do comprador, precisão da

previsão de vendas, contatos de vendas, número de demonstrações de produtos e outras variáveis. Incluem-se, ainda, os objetivos com respeito à participação dos agentes do canal no fluxo, que devem ser endereçados usando as listas do passo 2 (item 8.3.2). Ou seja, o que se planeja para cada agente.

A empresa produzirá, neste passo, diversas tabelas, previsões e outros tipos de objetivos estabelecidos. Algumas idéias úteis podem ser encontradas em Kumar *et al.* (1992); Spriggs (1994); Berman (1996); Stern *et al.* (1996); Rosembloom (1999); Gattorna & Walters (1996). Não serão descritas aqui em virtude das restrições de tamanho desta seqüência para esta tese.

### 8.3.7 - OBJETIVOS E NECESSIDADES DOS CONSUMIDORES E SEU PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA

É de fundamental importância que empresas sejam orientadas para o mercado. Siguaw *et al.* (1998) elaboraram uma visão sobre a definição de orientação para o mercado. O autor usa a definição de Kohli & Jaworski (1990), que definem orientação para o mercado como *"a organização de geração ampla de inteligência de mercado pertinente às necessidades correntes e futuras do consumidor, disseminação de inteligência entre os departamentos e resposta da organização como um todo para isto"* (p. 6) in Siguaw *et al.* (1998, p. 100).

Siguaw *et al.* (1998) consideram que possuir orientação de mercado como um ponto inicial é um fator de fundamental importância, já que poderiam *"colher e usar informação mais ativamente e abertamente para satisfazer as necessidades dos consumidores para o melhoramento de todos os membros do canal"* (p. 100). O teste empírico feito pelos autores sugere *"que uma orientação de mercado dos fornecedores afeta a orientação de mercado dos distribuidores e o comprometimento para o relacionamento"* (p. 106).

Este é um dos mais importantes passos e o modelo de planejamento de Stern *et al.* (1996), descrito no Capítulo 6, é muito forte na pesquisa para satisfação das necessidades do mercado. Isto se relaciona à pesquisa de marketing com consumidores finais e intermediários para buscar idéias sobre o sistema perfeito de distribuição no modo de ver dos consumidores.

O alto custo da pesquisa de marketing significa que o tipo de pesquisa que deve ser feito depende da empresa e de seus objetivos, mas é muito importante construir sistemas de distribuição orientados para os desejos dos consumidores. De acordo com Gattorna & Walters (1996), diversos métodos estão disponíveis para mensurar satisfação dos consumidores. Primeiro, no estágio de desenho do canal, é importante estabelecer as expectativas de serviço e produto dos consumidores.

Para este estágio, uma fase qualitativa pode ser criada para gerar uma lista de atributos de serviços e produtos que se baseiem na experiência do consumidor. Essa lista de atributos gerada por essa fase será usada para a elaboração de um questionário a ser empregado na quantitativa. Todas as funções e listas usadas na etapa 2 deste plano podem ser usadas para facilitar o entendimento das necessidades dos consumidores.

Não é objetivo detalhar que tipos de pesquisas e técnicas seriam os mais apropriados, principalmente porque isto depende de empresa, consumidores, tipo de produto, posição sobre o SAG, e muitos outros aspectos. Textos de pesquisa de marketing (Malhotra, 1996; Hair *et al.*, 1995; Aaker & Day, 1982) proporcionam informações e técnicas suficientes para serem usadas nesta etapa.



Normalmente, esta é uma parte que a empresa terceiriza para empresas especializadas em pesquisa de mercado. Mas é de fundamental importância que se possua algum entendimento do processo, ou seja, qual, exatamente, a informação que se busca, devido ao alto custo de pesquisa. Mas, apenas para auxiliar no processo, serão colocados, aqui, alguns critérios já pesquisados na bibliografia, sobre desejos de varejistas e consumidores. São eles (adaptados e resumidos de Bienstock, Menten & Monroe, 1997; em Berman, 1996):

#### Fatores que varejistas usam para escolher fornecedores:

- aceitam retorno de mercadorias danificadas ou não-vendidas;
- procedimento para pedidos e faturamento rápido e fácil, com informações disponíveis;
- provêm pronta e adequada entrega;
- lidam com reclamações prontamente;
- são conhecidos como "honestos" e têm boa reputação;
- carregam grande linha de produtos;
- entregam em pequenos lotes;
- oferecem freqüentes descontos promocionais;
- não requerem tamanho mínimo ou máximo de pedido;
- fazem produtos novos estarem prontamente disponíveis;
- têm representantes de vendas sensíveis e que entendem do negócio;
- provêm margens adequadas em lista sugerida de preços;
- oferecem descontos de quantidade;
- crédito flexível;
- oferecem suporte promocional adequado, anúncios cooperados e aconselhamento promocional para produtos específicos;
- possibilidade de estabelecer programas de rastreabilidade;
- devem desempacotar e estocar pedido no depósito;
- devem demonstrar equipamentos ou produtos antes de ser feito o pedido;
- material sobre a variedade de produtos deve estar disponível;
- estoque deve ser composto de numerosas localizações, consistente e estar disponível perto das instalações;
- procedimentos de retorno devem ser convenientes;
- ampla variedade de produtos deve estar disponível;
- pedidos devem estar disponíveis no estoque quando encomendados;
- se notificados quanto a possíveis aumentos nos pedidos futuros, devem manter estoque extra;
- devem ser responsáveis por carregar ou embarcar contêineres;
- suporte técnico competente deve ser providenciado;
- pedidos devem ser empacotados com proteção especial;
- todos os pedidos devem ser entregues sem danos;
- todos os pedidos devem ser precisos (itens pedidos devem chegar, não os que não foram pedidos).

Pode ser visto nesta lista e é importante saber que consumidores finais ou industriais querem o máximo possível de serviços oferecidos. Dada a livre escolha, optarão por todos os itens. Mas cada serviço tem um custo, e a empresa não pode oferecer sua totalidade. Desta forma, a pesquisa deve tentar considerar as preferências em serviços.

Um ponto de destaque nas necessidades dos varejistas é que, cada vez mais, querem reduzir seu número de fornecedores (custos de transação) e procurar por gerenciadores de categorias de produtos. Normalmente, fornecedores de produtos isolados não são bem-vistos.

Outro aspecto importante nesta fase é o uso dos ferramentais de decisão de compra discutidos nos textos de comportamento do consumidor. É importante saber como se dá este processo, e em que ponto a empresa pode atuar no sentido de torná-lo mais favorável.

Existem processos de certificação de fornecedores e auditorias que as empresas de alimentos e bebidas ou atacadistas e varejistas realizam para cadastrá-los como fornecedores, e estes devem ser conhecidos. Ou seja, é fator fundamental, para a empresa que está planejando canais de distribuição, conhecer o processo de decisão de compra, de certificação e outros dos seus consumidores, sejam eles finais ou intermediários. Kotler (1997) apresenta um capítulo integral (07) sobre o comportamento do consumidor industrial e seu processo de decisão de compra, de grande utilidade para ser inserido nesta etapa.

Outro aspecto fundamental de marketing neste processo é, com os resultados desta pesquisa, visualizar os segmentos do mercado, analisar sua atratividade, escolher mercados-alvo e posicionar a oferta da empresa para estes. Kotler (1997) apresenta, nos capítulos 09 e 10, aspectos sobre identificação de segmentos do mercado e seleção de mercados-alvo, e diferenciação e posicionamento da oferta da empresa. São de grande contribuição nesta etapa do planejamento.

Finda esta, a empresa tem desenhado o que seria o sistema ideal de distribuição, com base nos desejos de seus consumidores (etapa 7), e o sistema ideal de distribuição, com base em seus objetivos (etapa 6).

### **8.3.8 - ANÁLISE DO HIATO E AJUSTES RÁPIDOS**

Nesta etapa, a empresa já tem idéias e desejos próprios sobre o formato dos canais de distribuição, bem como sobre aquele advindo dos desejos dos consumidores. Neste passo, todas as idéias devem ser confrontadas para facilitar a escolha da melhor e factível decisão estratégica.

Todos os objetivos devem ser confrontados com as restrições de mercado (consumidores) e da empresa, através de uma discussão interna com os executivos.

Ajustes rápidos referem-se ao passo descrito em Stern *et al.* (1996) em que as empresas já podem ter alguma idéia de todos os passos conduzidos e implementados em canais existentes, desde que lhe representem vantagem imediata. Não se deve esquecer, porém, a recomendação de Stern *et al.* (1996), de que mudanças no canal são difíceis de ser canceladas, por envolverem decisões de maior prazo e comprometimento de diversos agentes.

Nesta segunda fase, os objetivos da empresa e dos consumidores foram listados e as conseqüentes estruturas de canais que seriam ideais para ambos, seja empresa ou consumidor, definidas. Como conseqüência da etapa 8, um modelo sobre o que é possível para a empresa implementar é produzido. Nesse momento, deve-se implementar a estrutura desejada. A tabela a seguir (ampliada de 8.5.1) pode ser interessante nesta análise, por apresentar os objetivos da empresa e o desejo do canal, listando as principais fontes de conflito. Espera-se que, com este exercício, a empresa vá preparada para a fase de negociação.

Tabela 8.8.1 - Aspectos a Serem Considerados na Análise Contratual Externa (Busca de idéias), Desejo da Empresa, Provável Desejo do Canal e Fontes de Conflito

Aspecto contratual	Análise externa	Desejo da empresa	Desejo do canal	Fonte de conflito
Tratamento do produto e da linha de produtos				
Tratamento de comunicações				
Área geográfica				
Duração				
Exclusividade				
Preço e prazos de pagamento				
Transmissão de Informações e relatórios				
Pesquisa de mercado				
Renegociações				
Direitos fiscais e trabalhistas				
Identificação como distribuidor autorizado				
Condições para rescindir o contrato				
Outros				

Fonte: Autor

## FASE DE IMPLEMENTAÇÃO

### 8.3.9 - SELEÇÃO DE CANAIS E NEGOCIAÇÃO

Uma vez que o objetivo é estabelecido, a empresa pode selecionar a estrutura factível e os agentes que participarão de seu canal de distribuição, desde que possua flexibilidade para tal, pois isso depende da disponibilidade de agentes do canal, do tipo de relacionamento que será construído e de diversos outros fatores listados nas etapas anteriores.

#### a) Critérios para Escolha dos Parceiros de Canal: O Ponto de Vista do Fornecedor:

Rosembloon (1999) apresenta uma lista útil de critérios para ser empregada nesta seleção, e, também, sugestões de como avaliar essas variáveis através de questionários e pesquisa. Os critérios mais importantes a serem considerados pelos fabricantes na seleção do canal são:

- força financeira do futuro parceiro de canal: receitas, demonstrativo de lucro e perda e balanço patrimonial;
- força de vendas: número de agentes de vendas, competência técnica e de vendas;
- linhas de produtos: produtos competitivos, compatíveis, complementares;
- reputação: liderança, bom estabelecimento, nível de conhecimento;
- cobertura de mercado: pontos de entrega por área de mercado, cobertura da indústria, frequência de chamadas ou intensidade da cobertura;
- desempenho de vendas, desempenho de linhas relacionadas, perspectiva de crescimento, habilidade para penetrar contas, acesso no alcance de mercados-alvo/indivíduos;
- força da administração, planejamento, número de empregados, orientação de mercado, direção estratégica, anúncios e programas de promoção de vendas, programas de treinamento, boa vontade em permitir a participação de fornecedores, programas de compensação de vendas;
- equipamentos e facilidades, transporte/métodos de entrega e registro, estoque, tipo e tamanho, mínimos de estoque: estoque seguro, nível de serviço;
- habilidade de manejar carregamentos de forma eficiente, procedimentos de pedido e

pagamento, serviços de instalação e conserto, trabalho de pós-venda, qualidade dos programas de demonstração, boa vontade de empenhar recursos para linhas ou marcas individuais, boa vontade de compartilhar dados, consumidores, força de vendas, estoque, entrega, aceitação de quotas de vendas;

- aspectos operacionais e logísticos.

Em canais de distribuição internacionais, estes critérios também são muito importantes. Diversas técnicas de seleção existem na bibliografia consultada (em Berman (1996); Stern *et al.* (1996); Rosembloon (1999), há capítulos exclusivos sobre este tema), bem como modelos de questões prontos para uso para avaliar propostas de parceria com membros do canal.

Quanto ao processo de negociação, diversas técnicas estão disponíveis para conseguir negociações bem-sucedidas, e podem ser encontradas em Lynch (1993) e Martinelli & Almeida (1997 e 1998), entre outros. Vale destacar a forma como estes autores trabalham os conceitos centrais de negociação: tempo, poder e informação.

### 8.3.10 - CONSTRUINDO CONTRATOS E RELACIONAMENTOS

Esta é a última parte antes da administração (gestão) do canal de distribuição. Uma vez selecionados os distribuidores, deve-se desenhar os tipos de contratos/acordos com os parceiros do canal, ou vender em transações de mercado ou outras formas de coordenação, dependendo das sugeridas nos passos anteriores e da análise dos desejos dos compradores.

*Os contratos, escritos ou orais, devem ser construídos buscando salvaguardas contra atitudes oportunistas no canal, meios para seu fortalecimento e aprimoramento, possibilitando adaptação às circunstâncias mutantes do ambiente, como barreiras à saída, e um desenho que permita incentivo para contínua superação das metas estabelecidas.*

Na construção de contratos, devem ser considerados os possíveis conflitos e estabelecidos os modos para minimizar suas origens, como, também, ações a serem tomadas no caso de tais conflitos surgirem. Pode parecer excesso de zelo, mas isto ajudará na estabilidade da relação. Berman (1996) chama a atenção para o exposto a seguir.

**Conflitos são criados quando existem:**

- incongruências de funções: o comportamento está fora do aceitável com base na expectativa dos outros, relativa às funções a serem desempenhadas;
- diferenças de percepção: são relacionadas a como o membro do canal interpreta uma situação ou reage a diferente estímulo;
- diferenças de expectativa: são relacionadas às expectativas de um membro do canal de acordo com o comportamento dos outros membros;
- incompatibilidade de objetivos: objetivos diferentes e incompatíveis entre os membros do canal;
- dificuldade de comunicação: a comunicação não é precisa entre os membros do canal;
- escassez de recursos: conflito na alocação de recursos escassos.

**Formas de solução de conflitos:**

- treinamento sensitivo: empregados são treinados para estarem a par das potenciais áreas de conflito;
- tarefas divididas: são construídas parcerias através do marketing de relacionamento;

- estabelecimento conjunto de objetivos: são estabelecidos objetivos considerando todos os membros;
- comitê do canal: reúne-se a intervalos periódicos para discutir problemas e arbitrar decisões;
- conciliação: cria-se uma posição de "ombudsman".

Se a empresa se decide por um formato de franquia, os textos de canais de distribuição referenciados apresentam os modelos de contrato. Se a decisão é fazer uma aliança estratégica ("joint venture") ou outros tipos, Lynch (1993), Gattorna & Walters (1996) e, também, os livros de canais de distribuição apresentam bons modelos a serem seguidos. Ficam como sugestão, pois não é objetivo desta pesquisa descrevê-los, embora sejam usados.

Uma vez efetuado o processo de construção de contratos pela primeira vez, o aprendizado faz com que as próximas vezes fiquem mais fáceis, pela experiência adquirida pela empresa e pelo processo de melhora contínua que caracteriza a gestão de contratos. Quanto mais tempo um contrato é colocado em prática, mais tempo existe para seu aprimoramento.

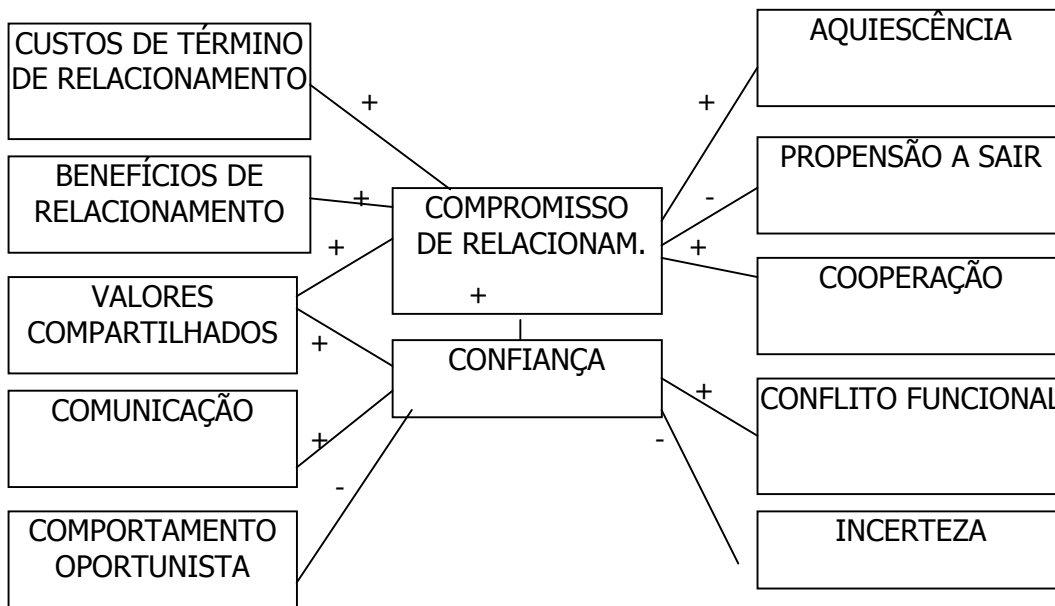
## **FASE DE MONITORAMENTO E REVISÃO**

### **8.3.11 - ADMINISTRAÇÃO DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO**

A última etapa do processo é a administração das relações. A literatura em administração de canais é vasta e diversas técnicas, conhecimentos administrativos e planilhas de acompanhamento são sugeridos pelos autores. Serão comentados apenas alguns aspectos de destaque relacionados a construção de parcerias bem-sucedidas, motivação e confiança, importantes na administração de relações nos canais de distribuição.

A sugestão pode ser o uso de técnicas de marketing de relacionamento, da teoria de comprometimento e confiança (Morgan & Hunt, 1994). Os autores apresentam uma figura com comentários e relações de acordo com o assunto. Esse modelo é útil para compreender as variáveis e seus relacionamentos. Por exemplo: menor comportamento oportunista gera mais confiança; maior comunicação aumenta o nível de confiança; alta confiança gera maior comprometimento no relacionamento, reduzindo, entre outras reações, propensão à saída e incerteza.

Figura 8.11.1 - Variáveis-Chave no Marketing de Relacionamento e Suas Interações



Fonte: Morgan & Hunt, 1994

Por sua vez, Sonnenberg (1992), em Rosebloom (1999) apresenta alguns princípios para a construção de parcerias de sucesso (contratos), e sua ilustração é interessante para uso quando se constrói um relacionamento em canais de distribuição.

Tabela 8.11.1 - Princípios Básicos para Construir Relacionamentos de Canal de Sucesso

Princípio	Descrição
Ambos os parceiros devem ganhar nesse relacionamento	Estruturar o relacionamento para um resultado "ganha-ganha", de forma que ambos parceiros possam prosperar.
Cada parte deve ser tratada com respeito	O foco deve ser dirigido a entender a cultura de cada parceiro (não apenas seus ativos) e todos os compromissos devem ser honrados
Prometer apenas o que pode ser entregue	Parceiros devem ser honestos em estabelecer expectativas
Objetivos específicos devem ser colocados antes de o relacionamento ser firmemente estabelecido	Problemas surgirão inevitavelmente se as partes no relacionamento não estabelecerem os objetivos claramente
Esforçar-se para um comprometimento de longo prazo é importante para ambas as partes	Algumas ações requisitadas que não beneficiam o parceiro imediatamente serão benéficas no longo prazo
Cada parte deve dispor de tempo para compreender a cultura de seu parceiro	Entender as necessidades de ambos, aprender sobre trabalhos e apreciar o aprendizado.
Cada lado deve desenvolver "campeões" do relacionamento	Cada empresa deve apontar um contato principal que seja responsável por trabalhar com o parceiro
Linhas de comunicação devem ser mantidas abertas	Ambos os parceiros devem sentir-se confortáveis, apresentando e discutindo pontos difíceis.
A melhor decisão é feita em conjunto	Decisões unilaterais devem ser evitadas; forçar um parceiro a aceitar uma decisão alimenta a desconfiança.
Preservar a continuidade do relacionamento	Rotatividade de funcionários-chave da empresa parceira pode ir contra a viabilidade da parceria

Fonte: Adaptação de Sonnenberg, 1992

Também a motivação dos membros é uma importante tarefa que a empresa deve realizar. Rosembloom (1999) aponta uma lista de técnicas comuns de motivação que poderiam ser usadas.

- Pagar "locações de espaços" (pagamentos de espaços em gôndolas) maiores que as dos fabricantes concorrentes;
- oferecer descontos comerciais (margens), para membros do canal, maiores que aqueles que os concorrentes oferecem;
- tentar premiar, com maiores margens, aqueles membros do canal que estejam efetuando mais tarefas de distribuição;
- prover forte suporte de comunicação (propaganda e promocional) para membros de canal;
- proporcionar um leque de descontos promocionais, para membros do canal, mais amplo que aquele que os concorrentes proporcionam;
- disponibilizar, para os membros de canal, acordos especiais e campanhas de "merchandising" melhores que aquelas que os concorrentes disponibilizam;
- usar equipe "missionária" de vendas para dar suporte aos esforços de vendas dos membros do canal;
- desenvolver um balanço ideal entre as estratégias "push and pull" vistas no Capítulo 4;
- proteger as vendas dos membros do canal através de distribuição altamente selecionada;
- desenvolver quotas de vendas, para membros do canal, com base em análise do seu potencial de mercado;
- oferecer, aos membros de canal, um arranjo de "parceria", acentuando comprometimento mútuo e expectativas;
- desenvolver acordos especiais de licença ou franquia para estreitar o relacionamento no canal;
- oferecer, aos membros do canal, um arranjo de acordo exclusivo;
- usar distribuição dupla para alimentar rivalidades entre canais;
- empregar contratos de amarração de produtos (inclusive forçando linha completa) para evitar que os membros de canal vendam produtos de concorrentes;
- prover territórios protegidos aos membros do canal;
- prover produtos de alta qualidade, inovadores e distintos aos membros do canal;
- enfatizar administração de ciclo de vida de produto para deixar claro, aos membros do canal, adições oportunas de novos produtos e eliminações de antigos;
- assegurar vendas garantidas e retornos sem restrição aos membros do canal;
- prover treinamento de vendas para vendedores dos membros do canal;
- oferecer assistência financeira aos membros de canal;
- oferecer assistência administrativa e treinamento aos membros do canal;
- prover suporte logístico superior aos membros do canal;
- prover sistema de pedidos on-line em sofisticados computadores aos membros do canal;
- prover, aos membros do canal, pesquisa de marketing sobre seus mercados-alvo;
- estabelecer conselho de distribuidores para prover maiores informações para tomada de decisão sobre o canal a seus membros.

Confiança é definida por Morgan & Hunt (1994) como *"existindo quando uma parte tem confiança na segurança e integridade do seu parceiro"* (p. 23). Confiança é um aspecto muito importante do relacionamento. Ganesan (1994) diz que confiança e dependência são relacionadas a ambiente de incerteza, investimentos específicos, reputação e satisfação em um relacionamento comprador/vendedor.

Existe uma expressiva literatura sobre confiança e desenvolvimento de confiança em transações, sendo útil para ser incorporada neste passo. Um referencial inicial sobre este assunto é a pesquisa feita por Doney & Cannon (1997), que destaca diversas contribuições feitas até o momento.

Kozak and Cohen (1997) apresentam uma lista (p. 35) de afirmações para empresas usarem ao acessar os níveis de confiança e comprometimento com fornecedores, e que podem ser adaptadas, neste caso, para distribuidores. A lista avalia certos aspectos como se o fornecedor estivesse procurando interesses gerais da empresa, respeito confidencial à informação recebida, construção de investimentos específicos, entre outros fatores.

De acordo com Anderson & Weitz (1986), a confiança dos membros do canal em um fabricante aumenta quando:

- a reputação do fabricante em suas negociações com membros do canal é melhor;
- a oferta de suporte de vendas é maior;
- os objetivos do fabricante e do membro do canal são mais congruentes;
- a similaridade cultural entre o fabricante e o membro do canal é maior;
- o relacionamento tem longa duração;
- o nível de comunicação no relacionamento é maior;
- o poder no relacionamento é mais balanceado.

De acordo com Walters and Gattorna (1996), o estágio de monitoramento do canal deve continuar produzindo pesquisa de satisfação do consumidor. A frequência desta é relacionada ao tempo que esse estágio tomaria para utilizar e implementar os dados.

## Comentário Final

Finalmente, como comentado anteriormente, este processo de planejamento deve ser feito freqüentemente, para realmente tentar-se construir vantagem competitiva relacionada a distribuição. Na primeira vez, o processo custará tempo e recursos, principalmente para empresas que estão começando do zero. Mas, uma vez feito, as próximas serão mais fáceis, os dados estarão mais facilmente disponíveis, o conhecimento do processo de planejamento será conhecido pela empresa e decisões futuras serão apenas objeto de preocupação com o que é novo no ambiente.

Foi apresentado um modelo genérico, que pode ser útil para o planejamento. Decidiu-se detalhar as etapas, com listas e exemplos. Muitas vezes, a empresa não se relacionará, por exemplo, com varejistas; portanto partes deste texto não lhe são úteis. Também, em muitos casos, não são necessários contratos. A idéia foi realizar este texto com tais análises, cabendo à empresa selecionar o que pode ser útil.

Espera-se que, aplicando este modelo e o aperfeiçoando, os canais possam ser reconhecidos por seu trabalho e estar comprometidos com novos lançamentos da empresa, que seu número de participantes esteja ajustado ao mercado, comprometido com metas da empresa, com uma relação transparente e visando o "ganha-ganha", ou pelo menos um "ganha-neutro" entre outros fatores. A empresa rápida na distribuição, que constrói uma rede que atende e se adapta prontamente aos anseios de seus consumidores e às inesperadas mudanças do macroambiente, tem melhores condições de concorrer no ambiente globalizado de negócios.



## CAPÍTULO 09 – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

### 9.1 – Conclusões

#### *Para onde caminha a distribuição e porque é importante planejar?*

Foi visto neste trabalho que existem pelo menos quatro serviços tradicionais prestados pelo canal de distribuição: a *conveniência espacial* (reduz o tempo e os custos de procura e de transporte para os consumidores encontrarem os produtos em oferta), *tamanho dos lotes* de produtos (permitindo a compra de produtos por unidades e não por caixas, por exemplo), *tempo de espera* (tempo entre o pedido de um produto e a entrega do mesmo) e *variedade* de sortimentos (que propicia a conveniência da compra “sob o mesmo teto”).

As principais funções desempenhadas pelos canais de distribuição são as de posse física dos produtos (incluindo transporte, estoques, etc.), envolvendo ou não direitos de propriedade sobre os mesmos, funções de promoção, funções de negociação, função de financiamentos, tomar riscos, realização de pedidos, fluxo de informações e função de pagamentos, como foi discutido no capítulo 04.

Muitas e grandes são as mudanças observadas na distribuição. Alguns exemplos em outros mercados servem para mostrá-las, tais como a indústria de entretenimento. Que lições estas verdadeiras revoluções podem dar para o mercado de alimentos e bebidas, foco do interesse desta pesquisa, e que vão, inclusive, estimular empresas a utilizarem o planejamento da distribuição?

A grande mudança é que a informação está cada vez amplamente disponível e na maioria das vezes de graça. Ou seja, a informação está se tornando cada vez menos um recurso escasso. Agentes que detinham informação privilegiada começam a perder este privilégio e as relações diretas entre os agentes do SAG passam a ganhar importância.

Discos (CDs) podem não apenas ser comprados ou escutados pela *internet* e em breve poderão ser até copiados da rede, muitas vezes de graça, na própria residência do consumidor. As capas dos CDs estão disponíveis em outros *sites*, bastando imprimir na impressora colorida. São oferecidos CDs com as músicas desejadas pelos consumidores, algo que lojas com alto grau de serviços ainda não conseguem fazer. Trata-se da popularização da música. Artistas que não têm acesso às grandes gravadoras podem disponibilizar seus trabalhos de graça na rede para ganhar público e vender convites para shows. O que acontecerá com os canais de distribuição de CDs? Como ficará o monitoramento de direitos autorais e a questão da ilegalidade? Se o aparato institucional não é adequado, precisará ser modificado.

No turismo, o cidadão europeu que deseja fazer uma viagem de carro, entra com as cidades de partida e destino no computador e imediatamente um mapa com as melhores rotas, dependendo da vontade individual de cada motorista (rotas mais rápidas, mais turísticas, mais econômicas) surge na tela, podendo ser impresso na forma e tamanho desejados. Idem para trajetos de trens. Ainda no turismo, descobrir hotéis e localizações, negociar preços e fazer reservas também são possíveis pela *internet*, a custo zero.

Compra de passagens aéreas diretamente das empresas, reservas de assentos, tipos de alimentos e outros serviços também estão disponíveis *on line*. Informações sobre os países a serem visitados, opiniões de quem já foi, tudo de graça. O que acontecerá com as agências de turismo, ou com os canais de distribuição de serviços turísticos? E os conflitos destas empresas com seus canais de distribuição quando partem para vendas diretas?

É sabido o impacto da *Amazon.com* no mercado distribuidor de livros e CDs. Segundo seu presidente, a *internet* é uma gôndola sem fim. Este fato é muito interessante, pois no mercado de alimentos, o que falta e o que é caro é gôndola, como foi visto no capítulo 05. Lojas virtuais são montadas e desmontadas de acordo com a vontade de cada consumidor. Trata-se da individualização de serviços, sabendo o que as pessoas gostam e enviando sugestões específicas para cada consumidor. Qual será o futuro das livrarias tradicionais, que têm que manter estoques, um livro de cada assunto, e gerenciar todos os problemas das lojas?

Ainda no mercado de publicações, universidades, professores e centros de pesquisa estão montando suas páginas na rede, disponibilizando suas produções científicas gratuitamente, bastando a pessoa, do outro lado do mundo, se cadastrar, imprimir o texto, ou quem sabe, no futuro, até o livro. Afinal, o autor pode ganhar com convites para palestras, cursos e eventos. Os alunos imprimem apenas os capítulos que vão usar. Para que comprar todo o livro? O que acontecerá com o mercado editorial de livros, revistas, jornais e publicações científicas?

Será que dentro de 5 anos não será possível pela *internet* encomendar o filme que se deseja assistir em casa e transmitir para o televisor? Ou na própria programação paga da TV? O que acontecerá então com os canais de distribuição de filmes e locadoras de vídeo? Será que automóveis novos produzidos sob medida, na cor desejada, com os acessórios desejados, através de compra pela *internet* serão possíveis de serem fabricados e entregues em casa já licenciados e segurados? Roupas produzidas sob medida? O que acontecerá então com as revendas de automóveis? Prestarão apenas serviços de manutenção? E as lojas de roupas e calçados?

Então, deverão acabar as livrarias, agências de turismo, shopping centers, loja de CD, revenda de carros? De forma nenhuma acredita-se nisto. O ser humano é sociável por natureza, e é (quase) sempre agradável visitar lojas. Para algumas compras, querem tocar nos produtos, experimentar os sapatos e as roupas, fazer um *test-drive* no veículo, etc. Depende das especificidades de cada produto, como foi visto no capítulo 06.

Porém, deve-se observar que uma parte das pessoas, um segmento do mercado, vai fazer parte das compras na forma virtual. Ou seja, inevitavelmente uma parcela das vendas se dará desta forma. Quanto? Ninguém sabe. Depende de diversos fatores, tais como a adoção de microcomputadores, o barateamento da telefonia, a reação dos consumidores, a oferta de produtos e serviços, as especificidades do produto, dentre outros.

Mas a tecnologia está aí e a mudança tem sido rápida. O critério de seleção dos consumidores levará em conta que eles só irão fisicamente onde for agradável para eles, ou onde ele tiverem que passar obrigatoriamente. Conveniência é fundamental.

Estes exemplos colocados nesta conclusão, o que podem trazer para o mercado de alimentos e bebidas e porque será importante estar sempre planejando e pensando neste assunto?

As funções de distribuição desempenhadas pelos canais tradicionais estarão mudando. Algumas empresas deixarão de desempenhar algumas das funções e outras surgirão para desempenhá-las de forma melhor ou mais barata. Os ameaçados são alguns intermediários dos canais, que no caso dos SAGs, só existem por possuírem informação privilegiada e/ou por realizarem a conexão entre comprador e vendedor. Estes intermediários estão perdendo funções e, logo, margens. Terão participação reduzida apenas a alguns segmentos do mercado.

A *internet* na distribuição de alimentos e bebidas não terá talvez o impacto em todas as funções dos canais de distribuição tal como na indústria do entretenimento. Mas algumas funções terão

responsabilidades trocadas, principalmente as funções ligadas ao fluxo de informações (com sentido “para trás” no SAG) e comunicações (com sentido “para frente” no SAG).

Uma vez que a rede disponibiliza gratuitamente informações, e possibilita negociações diretas entre compradores e vendedores, ambos componentes dos custos de transação, uma primeira consequência lógica é a redução destes custos, seja nas relações via mercado, nas relações contratuais mistas ou nas relações hierárquicas (dentro da mesma empresa). Fabricantes podem disponibilizar informações aos consumidores gratuitamente, criando possibilidades de comunicação direta entre empresas que se relacionam nos SAGs. Reduzem-se custos de cotação e compras de materiais, principalmente os que necessitam de baixo monitoramento, no caso dos produtos menos específicos, com a mecanização do processo. Reduzem-se custos de comunicação e gestão interna na empresa.

Organizações enxutas e com poder coordenador no sistema poderão entrar no mercado de produtos de grande especificidade, tais como hortifrutis, por exemplo. São empresas que irão coordenar produtores e gerenciar as gôndolas dos varejistas. Sejam gôndolas virtuais ou reais. São empresas que irão nascer com a filosofia *soft* de “solucionadora de problemas”.

Para as indústrias de alimentos, o comércio eletrônico representará mais um canal de distribuição dos seus produtos, podendo representar até uma alternativa ao canal varejista cada vez mais concentrado. Ninguém garante que os principais agentes varejistas virtuais serão os grupos que estão operando no mercado hoje. Existem distinções e diferentes especificidades nestes dois negócios, referentes à gestão de lojas, gestão de *web pages*, gestão de estoques, gestão de entregas, gestão de recursos humanos, entre outros. Pode ser até que atacadistas-distribuidores estejam mais capacitados para esta função do varejo virtual.

Pode-se imaginar agroindústrias (por exemplo, usinas de açúcar e álcool) sendo procuradas e vendendo diretamente a compradores internacionais, tais como indústrias de alimentos, bebidas ou varejistas. Ou seja, executando as funções de vendas, comunicações, negociações e recebendo diretamente do comprador os pedidos e informações. O produto poderia até ir embalado para o usuário final. Restaria então a agentes do mercado oferecerem os serviços de transporte, seguros e cuidar dos fluxos financeiros deste produto da forma mais barata possível. Idem para todos os outros sistemas agroalimentares.

Na Europa, indústrias de suco concentrado congelado de laranja já entregam direto dos seus terminais portuários para as empresas de *fast-food*, ou para empresas que gerenciam as compras e centros de distribuição das redes *de fast-food*. Isto faz com que a empresa de *fast-food* possa focar no seu negócio principal, que é o atendimento ao consumidor e o desenvolvimento da rede de lojas e da marca.

A grande mensagem é que deve-se prestar atenção e exercitar a velocidade de percepção dos acontecimentos. Acompanhar as mudanças neste universo de canais de distribuição no *agribusiness* está sendo difícil. Novas empresas virtuais surgem, valendo bilhões somente por incorporarem “.com”. Normalmente são empresas que privilegiam o capital humano, as idéias e as inovações. São verdadeiros agentes de coordenação dos SAGs.

Neste contexto, colocar o *planejamento da distribuição* na agenda será algo salutar para as empresas. O planejamento ajudará a exercitar a capacidade de percepção para evitar surpresas.

## *O Atingimento dos Objetivos Propostos*

Este trabalho se propôs, como *objetivo geral*, a montar um modelo de planejamento de canais de distribuição para empresas de alimentos e bebidas, que usasse contribuições de outros modelos existentes na literatura (capítulo 07), de artigos em periódicos (capítulo 06 e anexos 04 e 05) e de entrevistas com especialistas. Foi cumprido o objetivo geral e este foi apresentado no capítulo 08 desta tese.

Como objetivos específicos, buscou-se:

- discussão de algumas contribuições da Economia dos Custos de Transação para a literatura de canais de distribuição, o que foi feito no capítulo 06 e anexos.
- revisão sobre canais de distribuição, produzindo-se um texto que possibilite o entendimento do tema, os agentes, a racionalidade e as funções, de maneira resumida e prática, o que foi feito no capítulo 04.
- análise de funções, estruturas e tendências dos equipamentos atacadistas e varejistas em alimentos e dos serviços de alimentação, como importante canal de distribuição para as indústrias de alimentos e bebidas, representando quase 30% do gasto mundial das pessoas com alimentação. Estes estão discutidos no capítulo 05.

As contribuições para o conhecimento do assunto foram, portanto, o modelo desenvolvido e o aumento do conhecimento via sistematização da bibliografia. Há também a abertura para novos trabalhos de estudo e pesquisa.

## **9.2 – Limitações**

Esta pesquisa conta com diversas limitações, que estão destacadas a seguir:

- Embora tenha sido tentado cobrir todo o referencial destes assuntos é possível que artigos e pesquisas relevantes tenham passado despercebidos.
- O número de entrevistas foi pequeno e caso tivesse sido maior, poderia haver alguma sugestão importante que viesse a alterar o modelo.
- No modelo, as contribuições recebidas foram incorporadas no esquema final apresentado no capítulo 08. Então, não estão claras quais são as contribuições dadas pelo autor, pela literatura e pelos entrevistados em cada parte do modelo. Preferiu-se apresentar um único modelo com todas as sugestões já incorporadas. As contribuições foram fruto de discussões com o próprio autor, sendo praticamente impossível identificar cada uma no modelo.
- Apesar da grande aceitação que o modelo teve nas entrevistas realizadas para seu aprimoramento, não se pode dizer qual a aceitação que o mesmo teria junto às empresas do setor em termos gerais.
- Também há restrições em generalizar o modelo e dizer que a sequência será útil para outros países ou setores. Ou mesmo em outros momentos. A evolução é natural e outras contribuições logo surgirão.
- O modelo proposto é dinâmico e estará permanentemente em evolução (aprimoramento), sendo aprimorado a cada uso, portanto qualquer versão posterior deverá superar em

contribuições e amplitude. Fora isto pode-se perceber pelo modelo que podem surgir diversas outras planilhas e formas de cruzar direcionadores e variáveis, que não foram feitas por extrapolar as condições básicas do modelo.

### 9.3 – Recomendações

A partir deste estudo focado no assunto canais de distribuição, pode-se perceber que diversos outros podem ser feitos. Vale dizer que o setor de alimentos e bebidas no Brasil carece de estudos ligados a canais de distribuição. São destacados alguns a seguir:

- Esta pesquisa pode ser feita novamente, para novas contribuições ao modelo em construção.
- Com este mesmo modelo podem ser feitos testes para estudos quantitativos para verificar sua aceitabilidade.
- O modelo poderá ser testado no tempo com experimentação em empresas, para que depois os resultados possam ser analisados e verificada sua utilidade.
- Diversos estudos ligados às formas de relacionamento entre empresas de alimentos e bebidas e seus canais de distribuição podem ser gerados, notadamente nas relações com o atacado, com o varejo e com o setor de serviços de alimentação.
- Estudos de dimensões e tendências dos agentes de distribuição estudados, seja atacado, varejo ou serviços.

## CAPÍTULO 10 - BIBLIOGRAFIA E ANEXOS

- Aaker, D. A. & Day, G. S.. *Marketing Research*. John Wiley and Sons, 3<sup>rd</sup> edition, 1982, 677 p.
- Abag (Associação Brasileira de Agribusiness) *Segurança Alimentar: Uma Abordagem de Agribusiness* – Edições Abag - 162 p..
- Achrol R. S. & Stern, L. W.. *Environmental Determinants of Decision Making Uncertainty in Marketing Channels*. Journal of Marketing Research, v. 25, 1988, p. 36-50.
- Akerlof, G.A. – *The Market for Lemons: Quality and the Market Mechanism*- Quarterly Journal of Economics – 84 (august), 1970 p. 488-500.
- Alderson, W. & Halbert, M.. *Homens, Motivos e Mercados*. Editora Atlas, 1971, 135 p.
- Anderson, J. C. & Narus, J. A.. *A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships*. Journal of Marketing, v. 54, 1990, p. 42-58.
- Anderson, E. & Coughlan, A. T.. *International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution*. Journal of Marketing, v. 51, 1987, p. 71-82.
- Anderson, E.. *The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis*. Marketing Science, v. 4, 1985, p. 234-253.
- Anderson, E.. *Transaction Costs as Determinants of Opportunism in Integrated and Independent Sales Forces* – Journal of Economic Behavior and Organization 9 (may) 247-64.
- Anderson, E. & Schimttlein, D.. *Integration of the Sales Force: Na Empirical Investigation* Rand Journal of Economics 15 (autumn) p. 385-95. -
- Anderson, E. & Gatignon, H.. *Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions*. Journal of International Business Studies, 1986, p. 1-26.
- Anderson, E. & Weitz, B. A.. *Make-or-Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity*. Sloan Management Review, vol. 27, n. 3, 1986, p. 3-20.
- Anderson, E. & Weitz, B. A.. *The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels*. Journal of Marketing Research, v. 24, 1992, p. 18-34.
- Angelo, C.F. et al. *Varejo: Modernização e Perspectivas* – Editora Atlas, 1995, 202p..
- Antia, K. D. & Frazier, G. L.. *Channel Coordination and the Selective Enforcement of Contract*. Working Paper, John M. Olin School of Business, Washington University, Saint Louis, USA. Submitted to the Journal of Marketing. (not published).
- Araujo, N.B., Wedekin, I. & Pinazza, L.A.. *Complexo Agroindustrial: O Agribusiness Brasileiro* – Edições Agroceres, 1990, 238p..
- Arrighetti, A.; Bachmann, R. & Deakin, S.. *Contract Law, Social Norms and Inter-Firm Cooperation*. Cambridge Journal of Economics, v. 21, 1997, p. 171-195.
- Azevedo, P. F. *Integração Vertical e Barganha*. Tese de Doutorado ao Depto. de Economia, FEA/USP, 1996, 220 p.
- Baas, H.J.A., Van Battun, S.V., Van Potten, J.V. & Zwanenberg, A.. *The World of Foodservice: Restaurants and Catering*. Market Study, December, 1998 – Rabobank Publications, Food and Agribusiness Research – Netherlands, 56 p.
- Baas, H.J.A., Van Potten, J.V. & Zwanenberg, A.. *The World of Food Retailing: Development and Strategies*, March, 1998 – Rabobank Publications, Food and Agribusiness Research – Netherlands, 54 p.
- Barkema, A. & Drabenstott, M.. *Redefining the Role of Market Institutions and Government in Agri-Food Chains*. In Triekenens J. & Zuurbier, P. J. P.. Proceedings of the Second International

- Conference on Chain Management in Agribusiness and The Food Industry. Wageningen University, Netherlands, May 1996, p. 213-221.
- Bartels, R.. *Marketing Theory and Metatheory*. American Marketing Association, 1970, 299 p..
- Bechtel, C. & Jayaram, J.. *Supply Chain Management: A Strategic Perspective*. The International Journal of Logistics Management, v. 8, n. 1, 1997, p. 15-34.
- Bello, D. C. & Lohtia, R.. *Export Channel Design: The Use of Foreign Distributors and Agents*. Journal of Academy of Marketing Science, v. 23, n. 2, 1995, p. 83-93.
- Benito, G. R. G & Strom, O.. *Chain Strategies and Modes of Foreign Market Penetration in the Food Sector*. In Ziggers G.; Triekenens J. & Zuurbier, P. J. P.. Proceedings of the Third International Conference on Chain Management in Agribusiness and The Food Industry, Wageningen University, Netherlands, May 1998, p. 91-101.
- Berman, B.. *Marketing Channels*. John Willey & Sons, 1996, 663 p..
- Best, M.. *The New Competition: Institutions for Industrial Restructuring*. Harvard University Press, Cambridge, 1990, 263p..
- Bliss, P.. *Administração de Marketing e o Comportamento no Meio Ambiente*. Editora Atlas, 1971, 176 p..
- Bocalletti, S.; Moro, D. & Sckokai, P.. *Vertical Integration and Institutional Contracts in the Italian Food System*. In Triekenens J. & Zuurbier, P. J. P.. Proceedings of the Second International Conference on Chain Management in Agribusiness and The Food Industry, Wageningen University, Netherlands, May 1996, p. 39-49.
- Boyd Jr., H. & Massy, W. F.. *Marketing Management*. Editora Harcourt Brace Jovanovich, USA, 1972, 618 p..
- Boyle, B. et al.. *Influence Strategies in Marketing Channels: Measures and Use in Different Relationship Structures*. Journal of Marketing Research, v. 24, 1992, p. 462-473.
- Britt, Stuart; Boyd Jr., Harper. *Marketing: Gerência e Ação Executiva*. Coletânea, Editora McGraw Hill do Brasil, 1981, 506 p..
- Brito, D.. *Mais Opções Para uma Boa Compra – Revista SuperHiper*, Setembro de 1999, p. 134-136.
- Brousseau, E.. *Les Teories des Contrats: Une Revue*. Revue de Economie Politique, 103 (1), jan./fév. 1993, 45 p..
- Brousseau, E. & Codron, J. M.. *The Hybridization of Governance Structures: Supplying Supermarkets with Off-Season Fruit*. Paper for the SFER Congress "Modern Food Retailing", 1997, p. 1-24.
- Brown L.. *Marketing and Distribution Research*. The Ronald Press Company, N.Y., 1955, 561 p..
- Bucklin, L. P. & Sengupta, S.. *Organizing Successful Co-Marketing Alliances*. Journal of Marketing, v. 57, 1993, p. 32-46.
- Campomar, M. C.. *Pesquisa de Marketing – Um Auxílio à Decisão*. Revista Briefing, nº. 43, abril de 1982, p. 20-22.
- Campomar, M. C.. *O Sistema de Marketing*. Marketing, ano 18, nº. 131, setembro de 1984, p. 43-45.
- Chain, C.. *Distribution: La Revolution Marketing*. Editions Liaisons, France, 1993, 215 p..
- Christy, D. P. & Grout, J. R.. *Safeguarding Supply Chain Relationships*. International Journal of Production Economics, v. 36, 1994, p. 233-242.

- Christopher, M.. *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service* – Financial Times Publishing – Second Edition, 294 p..
- Churchill, G. A.. *Marketing Research*. The Dryden Press, 3<sup>rd</sup>. edition, 1983, 751 p..
- Churchill, G. A.. *Marketing Research, Methodological Foundations*. Dryden Press, 1991, 1.070 p..
- Corey, E. R., Cespedes, F. V. & Rangan, V. K.. *Going to Market - Distribution Systems for Industrial Products*. Harvard Business School Press, Boston MA, USA, 1989, 394 p..
- Correia, M.. O Atacado Investe no Varejo – Revista Distribuição, Agosto de 1999, p. 66-70.
- Coterill, R.. *Food Distribution Systems of the Future: A Convergence Towards the US or UK Model*. Agribusiness, v. 13, nº. 2, 1997, p. 123-135.
- Cox, R., Alderson, W. & Shapiro, S. J.. *Theory in Marketing*. American Marketing Association, 1964, 414 p..
- Davis, J. H. & Goldberg, R. A.. *A Concept of Agribusiness*. Harvard University, Boston, 1957, 135 p..
- Dias, S. R.. *Estratégia e Canais de Distribuição*. Editora Atlas, 1993, 368 p..
- Dnes, A. W.. *The Economic Analysis of Franchise Contracts*. Journal of Institutional and Theoretical Economics, v. 152, 1996, p. 297-324.
- Doney, P. M. & Cannon, J. P.. *An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships*. Journal of Marketing, v. 61, April 1997, p. 35-51.
- Ducrocq, C.. *Principes d'Evolution des Formules de Distribution*. Revue Française du Marketing, n. 135, 1991/5, p. 13-31.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. & Oh, S.. *Developing Buyer-Seller Relationships*. Journal of Marketing, v. 51, April 1987, p. 11-27.
- Dwyer, F. R. & Oh, S.. *Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels*. Journal of Marketing Research, v. 24, 1987, p. 347-358.
- Dwyer, F. R. & Oh, S.. *A Transaction Cost Perspective on Vertical Integration Structure and Interchannel Competitive Strategies*. Journal of Marketing, v. 52, 1988, p. 21-34.
- El-Ansary, A. I. & Stern, L. W.. *Power Measurement in the Distribution Channel*. Journal of Marketing Research, v. 9, 1972, p. 47-52.
- Enis, B. M. & Cox, K. K.. *Marketing Classics: A Selection of Influential Articles*. Allyn and Bacon, 7<sup>th</sup>. edition, 1991, 578 p..
- Enis, B. M.. *Deepening the Concept of Marketing*. Journal of Marketing, v. 37, October 1973, p. 57-62.
- Euromonitor (empresa de pesquisa de mercado europeia) – diversas publicações e informações da web page.
- Farina, E. M. M. Q.; Azevedo P. F. & Saes, M. S. M.. *Competitividade: Mercado, Estado e Organizações*. Editora Singular, 1997, 285 p..
- Farina, E.M.M.Q. – *Frunorte* – Material do II Congresso Internacional de Agribusiness do PENZA/FIA/FEA/USP, Setembro de 1992, Atibaia, S.P., 16p..
- Frazier, G. L.. *Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective*. Journal of Marketing, v. 47, 1983, p. 68-78.
- Frazier, G. L. & Summers, J. O.. *Interfirm Influence Strategies and Their Application Within Distribution Channels*. Journal of Marketing, v. 48, 1984, p. 43-55.
- Furtuoso, M.C.O.; Barros, G.S.C & Guilhoto, J.J.M.. *Complexo Agroindustrial Brasileiro: Evoluções e Tendências do PIB 1980/94*. – Revista Preços Agrícolas – ESALQ, Ano XIII, No. 147, p.4-6,



- 1999.
- Ganesan, S.. *Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships*. Journal of Marketing, v. 58, April 1994, p. 1-19.
- Gattorna, J. L. & Walters, D.W. – *Managing the Supply Chain*, New York, MacMillan, 1996, pg: 189-203
- Giordano, S. R.. *Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente na Virada do Século*. Revista Economia & Empresa, Universidade Mackenzie, v. 2, nº. 2, abril de 1995, p. 49-56.
- Green, R.. *La Comercialización Como Interface Entre El Universo De La Producción Y El Del Consumo*. INRA, France, 1998/5, 24 p..
- Green, R.; Vaz, T. & Schaller, B.. *Supermarkets and Coordination Forms in the Food Sector*. International Conference "Vertical Relationships and Coordination in the Food System, June, 12-13 1997.
- Hair Jr., J. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L. & Black, W. C.. *Multivariate Data Analysis with Readings*. Fourth Edition, Prentice Hall, 1995, 745 p..
- Harrigan, K. R.. *A Framework for Looking at Vertical Integration*. Journal of Business Strategy, v. 3, 1983, p. 30-37.
- Heide, J. B. & John, G.. *The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction - Specific Assets in Conventional Channels*. Journal of Marketing, v. 52, 1988, p. 20-35.
- Heide, J. B. & John, G.. *Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships*. Journal of Marketing Research, v. 27, 1990, p. 24-36.
- Heide, J. B. & John, G.. *Do Norms Matter in Marketing Relationships?*. Journal of Marketing, v. 56, 1992, p. 32-44.
- Heide, J. B. & Miner, A. S.. *The Shadow of the Future: Effects of Anticipated Interaction and Frequency of Contact on Buyer-Seller Cooperation*. Academy of Management Journal, v. 35, n. 2, 1992, p. 265-291.
- Heide, J. B.. *Interorganizational Governance in Marketing Channels*. Journal of Marketing, v. 58, January 1994, p. 71-85.
- Hobbs, J. E.. *A Transaction Cost Approach to Supply Chain Management*. Supply Chain Management, v. 1, n. 2, 1996, p. 15-27.
- Hobbs, J. E.. *Transaction Costs in Cattle Marketing*. American Journal of Agricultural Economics, November 1997, p. 1.083-1.095.
- Hunt, S. D. & Nevin, J. R.. *Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences*. Journal of Marketing Research, v. 11, 1974, p. 186-193.
- Jackson, D. M. & d'Amico, M. F.. *Products and Markets Served by Distributors and Agents*. Industrial Marketing Management, v. 18, 1989, p. 27-33.
- Jank, M. S.. *Competitividade do Agribusiness Brasileiro: Discussão Teórica e Evidência no Sistema Carnes*. Tese de Doutorado apresentada à FEA/USP, 1996, 195 p..
- John, G.. *An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel*. Journal of Marketing Research, v. 21, August 1984, p. 278-289.
- Johnson, G. & Scholes, K.. *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall, 4<sup>th</sup>. Edition, 1997, 866 p..
- Johnston, R. & Lawrence. P.R.. *Beyond Vertical Integration: The Rise of Value-Adding Partnership*. Harvard Business Review, July-August 1988, 14 p..

- Joskow, P. L.. *Contract Duration and Relationship Specific Investments: Empirical Evidence from Coal Markets*. The American Economic Review, v. 77, n. 1, 1987, p. 168-185.
- Klein, B.. *The Economics of Franchise Contracts*. Journal of Corporate Finance, v. 2, 1995, p. 9-37.
- Klein, B.. *Why Hold-Ups Occur: The Self-Enforcing Range of Contractual Relationships*. Economic Inquiry, v. 34, 1996, p. 444-463.
- Klein, B. & Murphy K. M.. *Vertical Integration as a Self-Enforcing Contractual Arrangement*. AEA Papers and Proceedings, v. 87, n. 2, 1997, p. 415-420.
- Klein, S.. *A Transaction Cost Explanation of Vertical Control in International Markets*. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 17, n. 3, 1989, p. 253-260.
- Klein, S.; Frazier, G. L. & Roth, V. J.. *A Transactional Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets*. Journal of Marketing Research, v. 27, May 1990, p. 196-208.
- Klein, S. & Roth, V. J.. *Satisfaction with International Marketing Channels*. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 21, n. 1, 1993, p. 39-44.
- Kotler, P.. *A Generic Concept of Marketing* – Journal of Marketing V. 36 (april), 1972, p. 46-54.
- Kotler, P.. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo : Atlas, 1997, 8ª. edição, 676 p..
- Kozak, R. A. & Cohen, D. H.. *Distributor-Supplier Partnering Relationships: A Case in Trust*. Journal of Business Research, v. 39, 1997, p. 33-38.
- Lafontaine, F. & Masten, S. E.. *Franchise Contracting, Organization and Regulation: Introduction*. Journal of Corporate Finance, v. 2, 1995, p. 1-7.
- Lambrey, B.. *Quelles Formes e Vente au Détail pour Demain? Elements ún Modèle d'Analyse Stratégique*. Revue Française du Marketing, n. 141, 1993/1, p. 51-59.
- Lassar, W. M. & Kerr, J. L.. *Strategy and Control in Supplier-Distributor Relationships: An Agency Perspective*. Strategic Management Journal, v. 17, 1996, p. 613-632.
- Loader, R.. *Transaction Costs and Relationships in Agri-Food Systems*. In Triekenens J. & Zuurbier, P. J. P.. Proceedings of the Second International Conference on Chain Management in Agribusiness and The Food Industry. Wageningen University, Netherlands, May 1996, p. 417-429.
- Lusch, R. F.. *Sources of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict*. Journal of Marketing Research, v. 13, 1976, p. 382-390.
- Lusch, R. F. & Brown, J.. *Interdependency, Contracting and Relational Behavior in Marketing Channels*. Journal of Marketing, v. 60, October 1996, p. 19-38.
- Lynch, R.P. . *Business Alliance Guide* – John Willey and Sons, 1993, 337 p..
- Machado Filho, C. A. P.; Spers, E. E.; Chaddad, F. R.; Neves, M. F.. *Agribusiness Europeu*. Editora Pioneira, São Paulo, 1996, 132 p..
- Malhotra, N. K.. *Marketing Research: An Applied Orientation*. Prentice Hall, 2<sup>nd</sup>. edition, 1996, 890 p..
- Martinelli, D. P. & Almeida, A. P.. *Negociação*. Editora Atlas, 1997, 216 p..
- Martinelli, D. P. & Almeida, A. P.. *Negociação e Solução de Conflitos*. Editora Atlas, 1998, 159 p..
- McCarthy, E. J.. *Marketing*. Editora Campus, RJ, 1982, 520 p..
- Mintzberg, H.. *The Rise and Fall of Strategic Planning* – Prentice Hall, 1994, 458 p..
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D.. *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*. Journal of Marketing, v. 58, July 1994, p. 20-38.

- Muller-Hagedorn, L.. *The Variety of Distribution Systems*. Journal of Institutional and Theoretical Economics, v. 151, n. 1, March 1995, p. 187-202.
- Neves, M. F.. *Sistema Agroindustrial Citrícola, um Exemplo de Quase-Integração no Agribusiness Brasileiro*. Dissertação de Mestrado apresentada à FEA/USP, 1995, 116 p..
- Neves, M. F. & Jank, M. S.. *Estratégias Empresariais no Agribusiness: Um Referencial Teórico e Exemplos no Mercosul*. Anais do XXXII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, Brasília, DF, julho de 1994, e Anais do XVII Encontro da ANPAD, Curitiba, PR, setembro de 1994.
- Neves, M. F.; Lazzarini, S. G. & Machado F<sup>o</sup>., C. A. P.. *Mudanças nos Negócios Agroalimentares*. Revista Preços Agrícolas, USP, ano XIII, nº. 147, janeiro de 1999, p. 7-12.
- Neves, M.F & Saab, M.S.M.. *Arby's – O Desafio do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos* – Revista Case Studies, Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais – IBMEC, p. Ano 2, No. 08, Março/Abril de 1998, p. 50-66.
- Nielsen (empresa de pesquisa de mercado) diversas publicações e informações publicadas em outras fontes.
- North, D. C.. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press, 1990, 152 p..
- Papavassiliou, N.. *Proposing an Integrated Optimization Model of the Distribution Function*. Journal of Logistics and Transportation Review, v. 31, n. 1, 1995, p. 75-92.
- Pelton, L.E; Strutton, D. & Lumpkin, J.R.. *Marketing Channels: A Relationship Management Approach* – Times Mirror Books, 1997, 728 p..
- Phillips, L. W.. *Explaining Control Losses in Corporate Marketing Channels: An Organizational Analysis*. Journal of Marketing Research, v. 19, November 1982, p. 525-548.
- Poole, N. D.. *Contracts and Institutions*. Unpublished manuscript at Wye College, 1998, 38 p..
- Porter, M. E.. *On Competition*. Harvard Business Review Book Series, 1998, 481 p..
- Rabobank. *The Retail Food Market*. Prepared by Heijbroek, A. M. A; van Noort, W. M. H. & van Potten, A. J.. Food and Agribusiness Research, 1994, 67 p..
- Rabobank. *The International Food Industry - Developments and Strategies*. Prepared by Heijbroek, A. M. A; Nederhoed, A. M. & van Potten, A. J.. Food and Agribusiness Research, 1995, 75 p..
- Rangan, V. K.; Corey, R. & Cespedes, F.. *Transaction Cost Theory: Inferences from Clinical Field Research on Downstream Vertical Integration*. Organization Science, v. 4, n. 3, 1993, p. 454-475.
- Rangan, V. K.; Menezes, M. A. J. & Maier, E. P.. *Channel Selection for New Industrial Products: A Framework, Method and Application*. Journal of Marketing, v. 56, July 1992, p. 69-82.
- Revista Distribuição – diversos números
- Revista Super-Hiper – diversos números
- Ricketts, M.. *The Economics of Business Enterprise - New Approaches to The Firm*. The Harvester Press Publishing Group, 1987, 306 p..
- Rindfleisch, A. & Heide, J. B.. *Transaction Cost Analysis: Past, Present and Future Applications*. Journal of Marketing, v. 61, October 1997, p. 30-54.
- Robicheaux, R. A. & Coleman, J. E.. *The Structure of Marketing Channel Relationships*. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 22, n. 1, 1994, p. 38-51.
- Rosembloom, B.. *Marketing Channels*. The Dryden Press, 6ª. edição, 1999, 688 p..

- Sauvéé, L. & Zuurbier, P. J. P.. *Vertical Coordination in an Institutional Context*. In Ziggers G.; Triekenens J. & Zuurbier, P. J. P.. Proceedings of the Third International Conference on Chain Management in Agribusiness and The Food Industry. Wageningen University, Netherlands, May 1998, p. 113-127.
- Sharma, A. & Dominguez, L. V.. *Channel Evolution: A Framework for Analysis*. Journal of the Academy of Marketing Science, Winter 1992, p. 1–15.
- Siguaw, J. A.; Simpson, P. M. & Baker, T. L.. *Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective*. Journal of Marketing, v. 62, July 1998, p. 99-111.
- Sonnenberg, F.K.. *Partnering: Entering the Age of Cooperation*. Journal of Business Strategy (May-June 1992): 51-52
- Spers, E. E.. *Preferência do Consumidor por Atributos de Segurança: Aplicação de Conjoint Analysis – Dissertação (Mestrado) apresentada à E.S.A Luiz de Queiroz, USP., 1998, 108 p..*
- Stern, L. & El-Ansary, A. I. & Coughlan, A.. *Marketing Channels*. Prentice Hall, 5<sup>th</sup> edition, 1996, 576 p..
- Stern, L. W. & Sturdivant D.. *Customer Driven Distributions Systems*. Harvard Business Review, v. 65, July-August 1987, p. 34-41.
- Stern, L. W.; Sturdivant, D. & Getz. *Accomplishing Marketing Channel Change: Paths and Pitfalls*. European Management Journal, v. 11, March 1993, p. 1-8.
- Sternquist, B.. *International Retailing* – Fairchild Publications, N.Y., 1998, 643 p.
- Toledo, G. L.; Neves, M. F. & Machado Filho, C. P.. *Marketing Estratégico e Varejo: O Caso Europeu*. Revista de Administração da USP, v. 32, nº. 2, abril/junho de 1997, p. 47-58.
- Trienekens, J. & Zuurbier, P.J.P.. *Proceedings of the Second International Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry – Management Studies Group – Wageningen University – Netherlands, 1996, 632 p..*
- Vorst, J. G. A. J. van der; Beulens, A. J. M. & Beek, P. van. *Supply Chain Management in Food Chains: Improving Performance by Reducing Uncertainty*. International Transactions in Operational Research, v. 5, n. 6, 1998, p. 487-499.
- Vorst, J. G. A. J. van der & Beulens, A. J. M.. *A Research Model for the Redesign of Food Supply Chains*. Submitted for publication in International Journal of Logistics: Research and Applications, September 1998, 25 p..
- Webster Jr., F. E.. *The Changing Role of Marketing in The Corporation*. Journal of Marketing, v. 56, 1992, p. 1-17.
- Wedekin, I. & Neves, M. F.. *Sistema de Distribuição de Alimentos: O Impacto das Novas Tecnologias*. Revista de Administração da USP (RAUSP), dezembro de 1995, 26 p..
- Weil, A. & Tetenore, G.. *La Distribution Alimentaire Française*. Revue Economie & Gestion Agro-Alimentaire, n. 10, 1989/1, p. 31-43.
- Weiss, A. M. & Anderson, E.. *Converting from Independent to Employee Salesforces: The Role of Perceived Switching Costs*. Journal of Marketing Research, v. 29, 1992, p. 101-115.
- Werin, L. Ronald Coase and the New Microeconomics – Material em Homenagem a Ronald Coase – Universidade de Paris/Sorbonne, 1998, p.12-19
- Wilkinson, I. F.. *Toward a Theory of Structural Change and Evaluation of Channel Structure*. Journal of Macromarketing, v. 10, n. 2, Fall 1990, p. 39-40.
- Williamson, O. E.. *The Economics Institutions of Capitalism*. The Free Press, 1985, 445 p..

- Williamson, O.E. – Ronald Harry Coase: Institutional Economist – Institution Builder – Material em Homenagem ao Prof. Ronald Coase – Universidade de Paris/Sorbonne, 1998, p.20-28.
- Wilson, E. J. & Vlosky, R. P.. *Partnering Relationship Activities: Building Theory from Case Study Research*. Journal of Business Research, v. 39, 1997, p. 59-70.
- Ziggers, G.W., Trienekens, J. & Zuurbier, P.J.P.. *Proceedings of the Third International Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry* – Management Studies Group – Wageningen University – Netherlands, 1998, 963 p..
- Zuurbier, P.. *Market Structure and Vertical Coordination*. Proceedings of the Second International Conference on Chain Management in Agri and Food Business, Department of Management Studies, Wageningen Agricultural University, May 1996, p. 307-322.
- Zuurbier, P.. *Supply Chain Management in the Fruit and Vegetable Industry*. Department of Economics and Management, Wageningen Agricultural University, Netherlands, 1998, 57 p..
- Zylbersztajn, D.. *Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: Uma aplicação da Nova Economia das Instituições*. Tese de Livre-Docência apresentada no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), 1995, 238 p..
- Zylbersztajn, D. & Farina, E. M. M. Q.. *Agri-System Management: Recent Developments and Applicability of the Concept*. Paper presented at the First Brazilian Workshop on Agri-Chain Management, FEA/USP, Ribeirão Preto, SP, November 1997, p. 18-38.
- Zylbersztajn, D.; Lazzarini, S.G. & Chaddad, F.R.. Percepções da Participação na Conferência Inaugural da Sociedade Internacional da Nova Economia das Instituições – Revista de Administração, São Paulo, V.33, N.2, p.86-89, abril/junho de 1998.
- Zylbersztajn, D.. Entre o Mercado e a Hierarquia: Análise de Casos de Quebra Contratual no Agribusiness – Anais do XXXIV Congresso da SOBER – Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural – Aracaju, SE, Agosto de 1996, p. 671-688.

## LISTA DE ANEXOS

# ANEXO 1 – PRINCIPAIS DEFINIÇÕES DE FORMATOS DE DISTRIBUIÇÃO E DE LOJAS VAREJISTAS

## Anexo 1.1 - Principais formatos de distribuição

Neste anexo, estão listados os principais formatos de distribuição de produtos, com base em definições de Stern et al. (1996), da American Marketing Association (AMA) e da Europa. O objetivo é definir os tipos e formatos de canais de distribuição existentes:

### Formatos com base no fabricante (indústria)

**Direto do fabricante** (“manufacturer direct”) - Neste caso, o produto é enviado diretamente pelo fabricante, através de seus depósitos, ao consumidor final. Foi vendido pela sua força de vendas, ou por seus agentes. Como exemplo, tem-se boa parte dos produtos com pouca necessidade de serviços e grandes compras

**Atacadista distribuidor do fabricante** (“manufacturer owned full service wholesaler distributor”) - Trata-se de uma forma de distribuição através de uma empresa atacadista-distribuidora adquirida pelo fabricante, servindo a este e a outros fabricantes também. Exemplos nos EUA: Revlon, Levi-Strauss, Kraft Foodservice e outras (Stern et al., 1996). Trata-se de um caso de integração vertical fabricante/atacadista-distribuidor, em que se pode ou não prestar serviços de distribuição a outras empresas.

**Lojas Próprias** (“company stores and manufacturers outlets”) - Lojas pertencentes à empresa, verticalizadas até o varejo neste caso.

**Licença** (“license”) - Organiza a distribuição através de contratos, acordos de licenciamento, normalmente garantindo exclusividade durante certo período de tempo. Exemplos nos EUA: Walt Disney.

**Consignação** (“consignment”) - O fabricante entrega o produto no ponto de venda, mas a venda não se efetiva até que o produto seja vendido ao consumidor final. Riscos de posse e obsolescência ficam com o fabricante. É bastante usado para produtos de alto preço e alta margem, e de emergência. Exemplos: diamantes e outras jóias, perfumes, ferramentas e máquinas de reparos.

**Agente de vendas** (“broker”) - Força de vendas especializada contratada pelo fabricante, focada em um segmento específico do mercado. O produto é enviado através de outro formato de distribuição, posterior à venda.

### Formatos com base no varejo

**Franquias** (“franchise”) – Produto e marketing fazem parte de um pacote formatado, em que os direitos territoriais são repassados ao franqueados. Exemplos: Arby’s, McDonalds, Blockbuster, entre outros.

**Negociador direto** (“dealer direct”) - São varejistas franqueados que têm uma linha de produtos advinda de um número limitado de fabricantes. São usuais para produtos que necessitam de alto serviço pós-venda. Exemplo: revendedores de automóveis, de equipamentos pesados, entre outros.

**Clube de compras** - São serviços de compras que requerem associação. É recomendado para fabricantes que desejam entrar em certos nichos de mercado e experimentar mudanças nos produtos, uma vez que estão lidando com um clube restrito. É forte em serviços oferecidos. Exemplo: clubes de vendas de CDs, de livros, entre outros.

**Clubes de compras atacadistas** ("warehouse clubs/wholesale clubs") - É o formato destinado aos consumidores interessados em preço. Produtos são limitados. Exemplos: Sam's Club, Paces, Price Club, Costco.

**Pedidos via Correios/catálogos** ("mail order/catalogs") - Vendas através de material enviado a consumidores. Normalmente, possui agregada uma central de distribuição.

**Varejistas de alimentos** ("food retailers") - Compram em grandes quantidades para ter vantagens de preços. São focados em alimentos, mas também têm remédios, padarias e outros. Exemplos: Dominick's, Publix, Safeway.

**Lojas de departamento** ("department stores") - Oferecem ampla variedade de produtos, incluindo alimentos, roupas, equipamentos eletrônicos, de esporte e outros. Normalmente, possuem centro de distribuição para facilitar as operações. Exemplos: JC Penney, Macy's e outros.

**Distribuidores "de massa"** ("mass merchandisers") - O mesmo conceito das lojas de departamento, exceto pelo menor número de itens e preços normalmente menores. Exemplos: Wal Mart, Kmart, Target.

**Lojas de especialidades** ("specialty stores") - Oferecem foco maior em determinada linha de produtos, tais como moda feminina, eletrônicos, com grande profundidade e preços comparáveis aos das lojas de departamentos. Exemplos: The Limited, the Gap, Kinney Shoes, Musicland.

**Focados em categorias** ("category killers") - Oferecem produtos focados em determinada linha, tais como artigos esportivos, de escritório, brinquedos, entre outros, com grande profundidade nestes itens. Normalmente, compram diretamente dos fabricantes, possuindo centrais de distribuição verticalizadas para facilitar o processo. Exemplos: Toys "R" Us, Office Max, Drug Emporium.

**Lojas de Conveniência** ("convenience stores") - Lojas pequenas, de alta margem, que oferecem um número limitado de produtos. Exemplo: Seven Eleven.

**Hipermercados** ("hypermarket") - Loja de alimentos e outros produtos gerais. Exemplos: Auchan, Super Kmart Centers.

#### **Formatos com base em provimento de serviços**

**Depósito via contrato** ("contract warehousing") - Serviços de depósitos feitos através de estruturas alugadas, via contrato.

**Cross docking** - Serviços de empresas de fretes que realizam transporte em atividades rotinizadas, com entregas cruzadas de suprimentos e retirada de produtos das empresas nas quais entregou suprimentos.

**Intermodal** - Relações integradas entre as empresas e os meios de transporte para fornecimento em quantidade e tempo desejados ao menor custo possível.



**Frete direcionado** ("roller freight") - Grandes caminhões saem carregados para os centros de consumo, servindo como unidades de estoque, e são direcionados no caminho enquanto as vendas vão acontecendo, via comunicação através de satélite.

**Outros** - Provedores de serviços financeiros, de consultoria e outros.

#### **Formatos de distribuição porta a porta**

Individuais, ou através de rotas, reunião de grupos e outros.

#### **Formatos com base em iniciativas de compradores**

Desenhados principalmente com o objetivo de os pequenos compradores adquirirem maiores quantidades, com conseqüentes melhores preços. Como exemplos, há as cooperativas de compras, os grupos de compras e outros. Podem ter relações muito ou pouco estruturadas.

#### **Formatos de promoção no ponto de venda**

**Quiosques** - Crescendo em uso pela conveniência, são pequenos estabelecimentos que vendem diversos produtos, tais como cigarro, filmes, entre outros.

**Máquinas de vendas** - Formato bastante comum também para vendas de produtos.

#### **Formatos com influência de terceiros**

Aqui, incluem-se as vendas através de benefícios para caridade, prêmios e outros.

#### **Formatos através de catálogos ou uso de tecnologia**

Vendas também através de catálogos especiais, catálogos direcionados aos consumidores industriais, compras através da televisão, interativas, database marketing e outros.

Fonte: Stern et al. (1996)

#### **Anexo 1.2 - Classificação da AMA (American Marketing Association) – em inglês**

**Grocery store** - Any retail store selling a line of dry grocery, canned goods or nonfood items plus some perishable items.

**Supermarket** - Any full-line, self-service grocery store with an annual sales of \$ 2 million or more.

**Convenience store** - Compact, drive-to store offering a limited line of high-convenience items. Over half sell gasoline and some sort of fast food. Long hours and easy access.

**Independent** - An operator of up to ten retail stores.

**Chain** - An operator of 11 or more retail stores.

## By store format

**Limited assortment store** - A store with fewer than 1,500 items, primarily dry grocery, with few, if any, perishables. Small gross margin and workforce. Virtually no service.

**Supercenters** - A large food/drug combination store and mass merchandiser under a single roof. The supercenters offer a wide variety of food, as well as nonfood merchandise. These stores average more than 150,000 square feet and typically devote as much as 40 percent of the space to grocery items.

**Warehouse store** - A store with more than 1,500 items, primarily dry grocery, with some perishables. Small gross margin and workforce. Limited service. Most have scanner checkouts (a hybrid warehouse store has the same characteristics, but includes over 7,500 items, mostly perishables, and possibly some specialized service departments, such as a deli). Warehouse stores tend to eliminate frills and concentrate on price appeal.

**Superstore** - A supermarket with at least 30,000 square feet, doing \$ 12 million or more annually and offering an expanded selection of nonfood items. Offers specialty departments and extensive services.

**Combination store** - Same as a superstore, but the space devoted to nonfood items is 40 percent or more of total. Evolved from combination food and drug stores through common checkout.

**Wholesale club** - A membership retail/wholesale hybrid with a varied selection and limited variety of products presented in a warehouse-type atmosphere. These 90,000-plus square-foot stores have 60 to 70 percent general merchandise and health and beauty care products, as well as a grocery line dedicated to large sizes and bulk sales. Membership is offered to both businessmakers and consumers.

Fonte: Progressive Grocer's Marketing Guidebook and Competitive Edge, May 1998, site da AMA (American Marketing Association).

## Anexo 1.3 - Os tipos de lojas, segundo normas da França

Existe, na Europa, uma padronização quanto à definição do nome do estabelecimento, de acordo com tamanho, número de produtos, serviços oferecidos, preços praticados, entre outros. Não é uma definição fechada, podendo haver algumas variações, mas ajuda na distinção dos tipos. Em linhas gerais, a classificação é a seguinte:

Os **hipermercados** são grandes lojas de auto-serviço, tipo "pegue e carregue", com oferta de largo espectro de produtos alimentares e bebidas. No entanto, mais de 50% de seu faturamento provêm de outros itens, tais como roupas, artigos esportivos, artigos para residências, acessórios para carros, eletrodomésticos etc.. Focam eficiência e qualidade dos produtos a preços razoáveis e atendimento pessoal nos departamentos mais especializados (Weil & Tetenoire, 1989). Possuem áreas de 2.500 a 20.000 m<sup>2</sup>, 25.000 a 50.000 itens gerais, com 3.000 a 5.000 alimentares<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup>Fonte: IGIA (Institut de Gestion Internationale Agro-Alimentaire).

Os supermercados são lojas de auto-serviço, com áreas de vendas entre 400 e 2.500 m<sup>2</sup> e linha completa de itens alimentares e não-alimentares. Os supermercados têm entre 3.000 e 5.000 itens gerais, dos quais 1.500 a 4.000 são alimentares.

As lojas de grandes descontos<sup>21</sup> são estabelecimentos mais sóbrios, que oferecem o mínimo possível de serviços, com produtos embalados em caixas não-unitárias, facilitando transporte e manuseio. Possuem, em média, cerca de 1.000 m<sup>2</sup>, de 500 a 1.000 produtos e estratégias agressivas de preços, possíveis graças a essas economias nos custos, conforme pode ser observado na Tabela 5.1.

As lojas de conveniência oferecem pequena variedade de itens, principalmente de conveniência. São relativamente pequenas, normalmente, de fácil acesso e compra rápida, funcionando 24 horas por dia.

Os clubes de compras oferecem algumas vantagens para seus associados, como preço, crédito, informações etc.. Seu alvo são as pessoas jurídicas, tais como donos de pequenos entrepostos, compras industriais e institucionais. Oferecem desde alimentos a livros, artigos de estação etc..

As lojas de especialidades são os açougues, lojas de bebidas, padarias, laticínios e butiques de alimentos. São pequenos entrepostos, com grande especialização e prestação de serviços.

---

<sup>21</sup> Hard Discount Stores.

## ANEXO 2 - VENDAS EM 1997 DAS PRINCIPAIS EMPRESAS VAREJISTAS MUNDIAIS

1997 RANK	COMPANY	COUNTRY	FORMAT	'97 SALES (US\$ B)	CAGR 94 - 97	INT'L SALES CAGR
1	Wal Mart	USA	C&C-D-Dis-HD-Hy-S	\$111.8	13%	55%
2	Metro <sup>22</sup>	Germany	C&C-CD-D-Dis-Hy-O-S	43.0	6%	25%
3	Ito-Yokado <sup>1</sup>	Japan	C&G-CD-D-Dis-Hy-S	40.1	3%	1%
4	Auchan	France	C&G-CD-HD-Hy-S	33.3	27%	67%
5	Kmart	USA	CD-Dis-Hy	32.2	-2%	-34%
6	Rewe	Germany	C&C-CD-D-HD-Hy-S	32.0	7%	nm
7	Carrefour	France	Dis-HD-Hy	30.4	6%	9%
8	Sears	USA	CD-D-O	30.1	3%	4%
9	JC Penney	USA	CD-D-Dr-O	29.6	13%	23%
10	J. Sainsbury	UK	CD-Hy-S	28.6	8%	3%
11	Aldi	Germany	HD	28.5	4%	-28%
12	Intermarche <sup>1</sup>	France	C&C-C&G-CD-Dis-Hy-S	28.2	9%	88%
13	Daiei <sup>1</sup>	Japan	C&G-CD-D-Dis-Hy-S	28.0	0%	-10%
14	Dayton Hudson	USA	D-Dis-Hy	27.8	9%	nm
15	Promodès	France	C&C-C&G-HD-S-Hy	27.3	6%	38%
16	Tengelmann	Germany	C&C-C&G-CD-Dr-HD-S	27.0	3%	2%
17	Kroger	USA	C&G-S	26.6	6%	nm
18	Leclerc	France	CD-Hy-S	25.4	4%	106%
19	Tesco	UK	S	25.0	13%	488%
20	Ahold	Netherlands	C&C-C&G-CD-D-Dis-Dr-Hy-S	24.7	21%	29%
21	Edeka <sup>1</sup>	Germany	C&C-C&G-CD-Dis-Dr-Hy-S	24.4	1%	4%
22	Home Depot	USA	CD	24.2	25%	37%
23	Costco	USA	C&C	22.6	11%	18%
24	Safeway	USA	S	22.5	13%	6%
25	Jusco <sup>1</sup>	Japan	C&G-CD-D-Dis-Hy-S	19.8	12%	23%
26	American Store	USA	Dr-S	19.1	3%	nm
27	Yucaipa (Fred Meyer)	USA	Hy-O-S	16.9	84%	nm
28	Federated Dept. Store	USA	CD-D-O	15.7	24%	nm
29	Albertson's	USA	S	14.8	8%	nm
30	Delhaize <sup>1</sup>	Belgium	Cd-Dis-Dr-S	14.2	8%	9%
31	Otto Versand <sup>1</sup>	Germany	C&C-CD-O	14.1	2%	19%
32	Spar Handels <sup>1</sup>	Germany	C&C-CD-Dis-Hy-S	13.8	-5%	nm
33	Coles Mayer	Australia	CD-D-Dis-S	13.8	7%	3%
34	Casino	France	C&C-C&G-Hy-S	13.7	10%	16%
35	Walgreens	USA	Dr	13.4	13%	13%
36	Winn Dixie	USA	S	13.3	4%	2%
37	CVS	USA	Dr	12.8	44%	nm
38	Marks & Spencer	UK	CD-D-S	12.8	4%	10%
39	May Department Store	USA	D	12.4	1%	nm
40	Lidl & Schwarz	Germany	C&C-HD-Hy	12.4	6%	5%
41	Lidl & Schwarz	Japan	CD-C&G-D-Dis-Hy-S	12.3	4%	80%
42	Seiyu <sup>1</sup>	USA	Dr	12.1	39%	nm
43	Rite Aid	Netherlands	C&C-CD-Hy-S	11.8	6%	6%
44	SHV Makro	UK	S	11.6	9%	nm
45	Asda	Japan	CD-D	11.4	3%	nm
46	MYCAL (Nichii Co) <sup>1</sup>	Germany	CD-D-O	11.4	0%	-100%
47	Karstand	USA	S	11.3	9%	nm
48	Publix	Australia	Cd-Dis-O-S	11.2	11%	8%
49	Woolworths <sup>1</sup>	UK	S	11.1	2%	nm
50	Safeway UK Toy R Us	USA	CD	11.0	8%	10%

<sup>22</sup> MVI Estimates - Source: MVI Global Retailer Database.

## Legends

C&C	Cash & Carry
C&G	Convenience & Gas
CD	Category Dominant Includes apparel, auto, books, consumer electronics, home improvement, office superstore, pets, sporting goods, toys
D	Department Store
Dis	Discount
Dr	Drug
HD	Hard discount
Hy	Hypermarket (includes european hypermarket, export hypermarket, supercenter, japanese superstore)
O	Others (includes mail order, other retail)
S	Supermarket

## ANEXO 3 - DOIS MODELOS DISTINTOS DE DISTRIBUIÇÃO DE ALIMENTOS: O NORTE-AMERICANO E O INGLÊS<sup>23</sup>

Coterill (1997) apresenta um debate sobre o sistema de distribuição de alimentos no futuro: se este será baseado no modelo norte-americano (indústrias de alimentos são os agentes coordenadores do sistema, ou, como chama o autor, "channel captains") ou no inglês (em que o varejo é o principal agente coordenador dos sistemas agroindustriais, ou "captain", sendo que as indústrias, neste caso, servem como agentes produtores de bens com as especificações ditadas pelos varejistas).

Há semelhança de opiniões com relação à convergência dos sistemas agroalimentares em tecnologia, estratégias de operação e marcas globais, tanto nos EUA como na Europa. Mas não existe convergência com relação ao poder de negociações entre indústria e varejo no futuro.

Europeus, principalmente ingleses, atentam para a liderança das redes varejistas, notadamente pelos exemplos apresentados por J. Sainbury, Safeway e Marks & Spencer. Não é uma batalha fácil, pois, por outro lado, encontram-se empresas como Nestlé, Phillip Morris, Unilever e Kellogg, entre outras, compromissadas com a expansão global de marcas.

### Condições (hipóteses) assumidas

Em ambos os modelos, as empresas estão adotando fortemente as novas tecnologias de informação disponíveis.

### O modelo inglês de distribuição de alimentos

Os coordenadores, neste sistema, são poucas grandes redes varejistas, usando tecnologia para prover um sistema de distribuição eficiente para alimentos produzidos por empresas nos estágios anteriores.

<sup>23</sup> Com base integral em Coterill, R.. *Food Distribution Systems of the Future: A Convergence Towards the US or UK Model*. Agribusiness, v. 13, nº. 2, 1997, p. 123-135.

Executam atividades de pesquisa, desenvolvimento e comercialização de novos produtos com marcas próprias, satisfazendo necessidades dos consumidores. São, normalmente, as marcas líderes do mercado, em termos de participação, e contam com alta fidelidade dos consumidores, tais como Marks & Spencer e Sainbury. Mais de 60% dos produtos vendidos no Sainbury são com marcas próprias.

Estas empresas possuem equipes extremamente competitivas, que ficam todo o tempo construindo alianças estratégicas com os fornecedores (indústrias de alimentos). Estes produzem para os varejistas mediante contratos com grande especificação de produtos. Segundo Cotterill (1997), essas alianças são centrais para os varejistas no modelo inglês.

### O modelo norte-americano

Neste modelo, as indústrias de alimentos são o principal agente coordenador dos sistemas, uma vez que gerenciam desenvolvimento, produção e atividades de marketing de produtos com suas marcas tradicionais. Isto é ainda mais forte no caso das grandes empresas que possuem diversas marcas com grandes participações de mercado: Philip Morris, Miller Beer, Oscar Meyer carnes processadas, produtos lácteos da Kraft, café da Maxwell House, entre outros.

Estas empresas exercem coordenação sobre o sistema através de uma complexa estratégia multidimensional de marketing. São dois os conjuntos de atividades: estratégias que criam demanda entre os consumidores finais, puxando o produto através do varejista, e aquelas que empurram o produto aos varejistas, através de incentivos para compras, fazendo com que os eles o estoquem e façam ações para estimular as vendas aos consumidores finais (para maiores detalhes destas duas estratégias, ver Capítulo 4).

Esta vem sendo a fórmula de ação no modelo norte-americano. As empresas investem em pesquisa de mercado para conhecer necessidades específicas dos consumidores. O produto é precificado de acordo com custos de produção, distribuição e comunicação. As formas mais usadas são TV, rádio e mídia impressa, e, em promoção no ponto de venda, as atividades de cupons. Estas ações puxam o produto no sistema.

No caso da segunda estratégia - "trade deal" -, indicada para quando a empresa deseja introduzir um novo produto ou movimentar marcas já consagradas no mercado, o varejista recebe a mercadoria a preços extremamente reduzidos em troca de realizar atividades promocionais no ponto de venda, tais como displays em extremidades de corredores, placas promocionais ou cupons.

O avanço da tecnologia de informações tornou este processo ainda mais fácil. Empresas como AC Nielsen e Informations Resouce Inc. construíram poderosos sistemas de inteligência em marketing com base em scanners em milhares de supermercados nos EUA. Estes sistemas permitem informar a clientes (indústrias de alimentos) diversas medidas de vendas por área, preços médios de venda, porcentagem do produto vendido em display armado no extremo do corredor e se o produto foi divulgado pelo varejista em algum meio de comunicação. Todas as informações das marcas concorrentes também estão à disposição. E, ainda, os cartões pessoais e as compras via cartão possibilitam cruzar dados pessoais com os de vendas de produtos, facilitando, em muito, o processo de segmentação de mercados, fornecendo os hábitos de compra de alimentos com detalhes .

Com o desenvolvimento dessas empresas, principalmente devido a economias de escala e escopo no processo de coleta e análise de informações, Cotterill (1997) coloca que as indústrias estão deixando de realizar internamente tal processo, delegando-o às primeiras. Essa terceirização

(empresas de informações, de pesquisa de mercado e de propaganda) tem reduzido o staff necessário para gerenciar marcas globais.

Este processo, inclusive, segundo Coterill (1997), pode ser um estimulador à coordenação tácita do mercado (conluio), uma vez que os principais concorrentes podem estar contratando os serviços da mesma empresa, que coletará, analisará os mesmos dados e poderá sugerir ações semelhantes no mercado. O autor sugere, neste caso, que os agentes reguladores públicos poderiam estimular o desenvolvimento de marcas próprias fornecidas a varejistas por pequenas e médias empresas de alimentos.

No caso do modelo norte-americano, as marcas próprias das redes varejistas são posicionadas como secundárias, imitando as líderes. Em alguns segmentos, são importantes e provêm valores aos consumidores, mas não conferem forte poder de coordenação aos supermercados.

### **Análise estratégica da convergência no sistema agroalimentar**

Coterill (1997) coloca que, observando o que aconteceu nos últimos anos nos dois sistemas, haverá certa padronização com relação a tecnologias de produção e distribuição, e regionalização de estratégias de produção e distribuição, respeitando leis e preferências locais. O autor aponta diversas questões e responde porquê acredita que o modelo norte-americano tem maiores chances de ser o de convergência.

1) Aumentará a concentração de mercado no varejo norte-americano e europeu, gerando menor número de empresas?

Neste caso, se o varejo é extremamente concentrado, com poucas redes, existe tendência de crescimento do modelo inglês.

Nos EUA, as 20 maiores redes detêm cerca de 38% das vendas, em uma proporção que se mantém há mais de 30 anos. Existe tendência de concentração regional, mas esta não é forte no mercado nacional norte-americano agregado. Deverão continuar a existir mais de 50 empresas locais ou regionais, podendo fornecer uma linha de marcas próprias aos consumidores, ou estando fortemente vinculadas a atacadistas especializados, com suficiente competitividade.

Na Europa, existiu forte concentração em grandes redes, principalmente no norte, e que agora migram para o sul. Estas empresas têm poderes maiores ainda através de sua união em grandes centrais compradoras, que congregam pelo menos três grandes redes. À medida que o processo avance no sul da Europa, Coterill (1997) acredita que o número de empresas varejistas deverá diminuir, aumentando a concentração no agregado de países. Mas, à medida que se reduzam as fronteiras, a concentração na Europa deverá decrescer, também agravada pela entrada das grandes redes de descontos, que passam a competir fortemente no mercado (Aldi, Netto e outras).

2) O varejo de alimentos é mais concentrado nos países europeus do que nos EUA?

Hughes, citado por Coterill (1997), diz que os cinco maiores varejistas no Reino Unido detêm aproximadamente 61% das vendas. Finlândia (5 milhões de habitantes), 95%; Áustria (7,5 milhões), 82%; Suécia (8,3 milhões), 79% etc.. Normalmente, pensa-se que o varejo é mais concentrado na Europa do que nos EUA. Mas o autor contesta, dizendo que, se forem segmentados geograficamente os mais de 250 milhões de norte-americanos, algumas regiões apresentarão concentrações maiores que as européias. Só na Flórida, como exemplo, as cinco maiores empresas têm participação de mercado de mais de 82%. Ele acredita que, com o

aumento da integração europeia, diminuirá a concentração no varejo e, com isto, aumentará o poder dos fabricantes.

3) É alta a concentração no mercado varejista, relacionada à alta participação de mercado das marcas próprias?

É maior a participação de marcas próprias onde existe maior concentração. Se este fato fosse ligado somente a variáveis econômicas e não políticas e culturais, seria de se esperar o mesmo comportamento nas regiões norte-americanas. O autor faz uma relação entre renda regional e participação de marcas próprias, concluindo que, em regiões mais ricas, sua participação é inferior. Segundo o autor, mais estudos são necessários para clarear esta relação.

4) Como um aumento na concentração do varejo possibilita maior poder de negociação com a indústria de alimentos?

O autor começa respondendo pelos programas de marcas próprias dos varejistas. Estabelecendo estes programas, eles estão coordenando verticalmente os suprimentos através de contratos ou mesmo integração vertical. A entrada neste novo segmento na cadeia de suprimentos pode gerar menores preços por parte de atacadistas ou de outras indústrias de alimentos.

Outra forma é a organização através de grupos ou escala de compras para diversas lojas, que pode fornecer melhores condições de negociação.

A concentração também apresenta outras implicações. No modelo inglês, os consumidores transferem confiança e lealdade às marcas dos varejistas, porque estes providenciam produtos de ponta em termos de qualidade a preços razoáveis. Estes têm vantagens de preços em relação aos produtos vindos da indústria de alimentos, em decorrência de menores investimentos em comunicação, devidos às economias de escopo advindas do fato de o nome (da rede) já ser conhecido e ter alto grau de fidelidade. Esta é, inclusive, a estratégia da Sainsbury nos EUA, através de sua rede Shaw.

5) As marcas próprias dessas redes poderão vir a tornar-se europeias ou mesmo globais no futuro próximo?

No caso das redes líderes na Inglaterra, marcas próprias estão posicionadas como de alta qualidade. O autor coloca que é possível que estas sejam vendidas no continente europeu em outras redes ou através de atividades próprias. Neste primeiro caso, os varejistas ingleses entrariam como produtores de alimentos, um pouco fora de foco no sistema. Isto faz com que a globalização das marcas próprias, para o autor, não seja uma tendência no sentido de serem vendidas por outras redes.

6) Quantas marcas próprias de varejistas existirão no futuro e como competirão com as dos fabricantes?

O autor acredita existir espaço para as marcas próprias regionais, focadas em necessidades regionais, etnias e outros aspectos face ao crescimento das grandes marcas dos fabricantes. Nos EUA, o programa mais agressivo de marcas próprias por parte de um varejista apresenta cerca de 1.400 sku's ("product stocking units"), enquanto uma superstore tem cerca de 18.000 sku's.

Só em cereais matinais, existem cerca de 200 marcas nos EUA, e apenas cerca de 15 marcas próprias. Há, ainda, pressão por espaço, pois este não é suficiente para todas estas marcas e,



também, para outro conjunto de marcas próprias. Especialistas acreditam que sua participação nos EUA chegará a 35% do total.

7) Os varejistas podem gerenciar um portfólio de marcas com milhares de produtos mais eficientemente do que um grupo de produtores especializados em apenas alguns bens?

O foco central do varejo é ter lojas competitivas, agradáveis, gerenciando-se todo o processo. Estabelecer marcas próprias e posicioná-las adequadamente é tarefa que deve ser feita após esse ajuste inicial. Redes malgeridas não conseguirão transferir a suas marcas imagens diferentes das que possuem.

As marcas próprias são, sem dúvida nenhuma, uma ferramenta de vantagem competitiva ao varejo, e este deve ter diversos produtos não-relacionados para ter um programa amplo de marcas próprias. Para isto, necessita de "expertise" em diversas indústrias de alimentos para obter qualidade uniforme ao longo de todos esses produtos e manter a reputação de sua marca. A indústria de alimentos, porém, segundo o autor, pode estabelecer um portfólio de produtos em uma ou mais indústrias relacionadas, obtendo reputação e qualidade, em uma forma mais eficiente que a do varejista. Pode focar o desenvolvimento de marcas com a mesma tecnologia de produção, de marketing, ou de pesquisa e desenvolvimento, como resultado de "expertise" nestas áreas.

O autor coloca que é muito difícil um grande varejista entender o processo de produção de 20 mil categorias de produtos vendidos em um hipermercado. Apostar em varejistas é fazê-lo contra economias advindas da especialização, conforme colocado por Adam Smith em "Wealth of Nations".

Existem, nos EUA, inúmeras empresas focadas em determinada categoria de produtos que monitoram fortemente a produção, a tecnologia e o marketing, sendo difícil competir com elas, e são responsáveis pelos principais produtos lançados (iogurtes, pipoca de microondas e outros). *"As economic development occurs, vertical marketing channels such as the food marketing system disintegrate into separate industries at each stage of production"*

No modelo Inglês, os varejistas usam seu controle sobre os canais de distribuição, e principalmente, sobre o espaço no ponto de venda (gôndolas) para induzir ao lançamento de novos produtos sob suas marcas.

## ANEXO 4 – ESTUDOS REALIZADOS ENVOLVENDO MARKETING (CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO) E A ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Sumário de selecionados estudos de análise de custo de transação

Autores	Amostra	Variável(is) independente(s)	Variável(is) dependente(s)	Conclusões
Anderson (1985)	159 gerentes de venda na indústria de componentes eletrônicos	Especificidade de ativos; incerteza comportamental; incerteza ambiental; interação de especificidade de ativo x incerteza ambiental; frequência das transações.	Uso de força de vendas direta <i>versus</i> representantes de fabricantes	Incerteza comportamental e interação de especificidade de ativos e incerteza ambiental são positivamente relacionadas ao uso de uma força de vendas interna. Duas de sete medidas de especificidade de ativo têm significativo efeito positivo na integração da força de vendas.
Anderson (1988)	169 gerentes de vendas na indústria de componentes eletrônicos	Especificidade de ativos; incerteza ambiental; incerteza comportamental; tipo de forças de venda: nível de congruência de objetivos entre vendedores; monitoramento através de gerentes de venda.	Nível de oportunismo do vendedor	Altos níveis de especificidade de ativos e incerteza comportamental são positivamente relacionados ao oportunismo do vendedor. Vendedores internos apresentam menor oportunismo do que representantes de fabricantes. Congruência de objetivos é negativamente relacionada ao oportunismo do vendedor.
Anderson & Coughlan (1987)	94 "ventures" para entrar em mercados externos por 36 empresas de semicondutores nos EUA	Especificidade de ativos	Uso de canais integrados ou independentes para entrada em mercados estrangeiros	Especificidade de ativos positivamente relacionada ao uso de canais integrados
Anderson & Schmittlein (1984)	145 gerentes de venda na indústria de componentes eletrônicos	Especificidade de ativos; incerteza ambiental; incerteza comportamental; interação de especificidade de ativos x incerteza ambiental; interação de especificidade de ativos x incerteza comportamental; frequência de transação.	Uso de força direta de vendas <i>versus</i> representantes de fabricantes	Incerteza comportamental e especificidade de ativos são positivamente relacionadas ao uso de força de venda interna
Anderson & Weitz (1992)	378 contratos entre distribuidores e fabricantes dentre cinco empresas da Fortune 500	Investimentos específicos do fabricante; investimentos específicos dos distribuidor; percepções de investimentos idiossincrásicos do fabricante; percepções de investimentos idiossincrásicos do distribuidor.	Níveis de comprometimento com o relacionamento por parte de fabricante e distribuidor	Investimentos específicos são positivamente relacionados ao comprometimento de fabricante e distribuidor. Percepções de fabricantes e distribuidores sobre o nível de comprometimento da outra parte são positivamente relacionadas aos investimentos idiossincrásicos percebidos.
Balakrishnan & Wernerfelt (1986)	93 indústrias	Incerteza de tecnologia (i.e., obsolescência)	Nível de integração vertical	Tecnologia obsoleta tem impacto negativo sobre integração vertical
Bucklin & Sengupta (1993)	98 alianças mercadológicas	Especificidade de ativos esperada; incerteza comportamental; frequência de transação.	Desbalanço de poder entre fabricante e parceiro	Investimentos específicos para a transação e frequência esperada de interação são positivamente associados a desbalanço de poder
Erramilli & Rao (1993)	381 decisões de entrada em mercados estrangeiros por 175 companhias de serviços nos EUA	Especificidade de ativos (serviços idiossincrásicos)	Controle compartilhado <i>versus</i> controle completo como modelo de entrada no mercado	Firmas de serviço favorecem controle dividido quando a especificidade de ativos é baixa. Esta tendência é moderada devido a risco do país, tamanho da organização e nível de separabilidade de produção e consumo.
Gates (1989)	52 empresas de	Estratégia de produto e	Custos de transação	Custos de estratégias de produto e

	semicondutores em América do Norte, Europa e Japão.	mercado da empresa	percebidos	mercado influenciam percepções, na gestão, referentes a tipos de custo de transação.
Gatignon & Anderson (1988)	1.267 subsidiárias estrangeiras de 180 multinacionais dos EUA	Especificidade de ativos; incerteza ambiental; incerteza comportamental; interação de especificidade de ativos x incerteza ambiental.	Porcentagem de capital próprio de subsidiárias estrangeiras; propriedade total versus parcial de subsidiária estrangeira.	Incerteza comportamental é positivamente relacionada à porcentagem de capital próprio. Incerteza ambiental é negativamente relacionada à porcentagem de capital próprio. Propriedade total é mais provável sob condições de alta especificidade de ativo, alta incerteza comportamental e baixa incerteza ambiental.
Heide & John (1988)	199 agentes de fabricantes na indústria elétrica	Especificidade de ativos (investidos pelo agente)	Nível de investimentos compensatórios pelo agente; capacidade de recolocação (recomposição) do principal.	Investimento em ativos específicos pelos agentes é positivamente relacionado ao nível de investimentos de compensação e negativamente à recolocação (recomposição) do principal
Heide & John (1990)	155 fabricantes dentre diversas indústrias	Especificidade de ativos  Especificidade de ativos; incerteza ambiental (imprevisibilidade de volumes e tecnologia).  Especificidade de ativos; incerteza comportamental.	Extensão da ação conjunta entre compradores e fornecedores  Nível de expectativa de continuidade de relacionamento  Nível de verificação do esforço dos fornecedores	Ambos investimentos específicos, de fornecedores e fabricantes, são positivamente relacionados à extensão de ação conjunta.  Investimentos específicos de fornecedores são positivamente relacionados à expectativa de continuidade, visto que a imprevisibilidade tecnológica é negativamente relacionada à expectativa de continuidade da relação.  Investimentos específicos de fabricantes e incerteza comportamental são positivamente relacionados aos esforços de verificação (monitoramento)
Heide & John (1992)	155 fabricantes e 60 fornecedores dentre diversas indústrias	Especificidade de ativos; normas relacionais.	Nível de controle do comprador sobre as decisões dos fornecedores	Investimentos em ativos específicos pelos compradores são positivamente relacionados ao controle sobre decisões dos fornecedores quando ambas as partes dividem normas relacionais. Na ausência destas, ativos específicos são negativamente relacionados ao controle sobre decisões dos fornecedores.
Hu & Chen (1993)	1.456 "joint ventures" chinesas	Incerteza ambiental (distância sociocultural)	Porcentagem de propriedade estrangeira nas "joint ventures" chinesas	Sob condições de grande distância sociocultural, a empresa procura menores porcentagens de propriedade de "joint ventures".
John (1984)	151 distribuidores franqueados de uma companhia de óleo	Nível de poder empregado pelo franqueador (cinco diferentes tipos especificados); nível de estrutura burocrática (três diferentes dimensões especificadas).	Nível de oportunismo apresentado pelos franqueados	O oportunismo do franqueado é positivamente relacionado ao uso de poder coercivo pelo franqueador e negativamente a seu poder de referência. Oportunismo do franqueado é positivamente relacionado às percepções de que o franqueador usa um modo burocrático de governo.
John & Weitz (1988)	88 fabricantes de produtos industriais	Especificidade de ativos; incerteza ambiental; incerteza comportamental.	Porcentagem de vendas dos fabricantes através de canais diretos de distribuição	Especificidade de ativos e incertezas ambiental e comportamental são positivamente relacionadas ao nível de integração vertical do fabricante em direção à distribuição
John & Weitz (1989)	161 fabricantes de produtos industriais	Capacidade de recolocação do quadro de vendedores; incerteza ambiental; incerteza comportamental; interação da habilidade da	Porcentagem de pagamento dos vendedores em salário	Incerteza comportamental e recolocação dos vendedores e/ou interação com incerteza ambiental são positivamente relacionadas à porcentagem de pagamento em

		recolocação dos vendedores x incerteza ambiental.		salário
Joskow (1987)	277 contratos entre fornecedores de carvão e empresas elétricas	Especificidade de ativos	Prazo da duração do contrato	O prazo de duração do contrato é positivamente relacionado à especificidade de ativos
Klein (1989)	338 exportadores canadenses	Especificidade de ativos; incerteza ambiental; frequência de transação.	Nível de controle vertical do canal de exportação	Exportadores que apresentam altos níveis de especificidade de ativo, incerteza/complexidade e frequência de transação empregam altos níveis de controle sobre mercados internacionais.
Klein & Roth (1990)	477 exportadores canadenses	Especificidade de ativos	Modo de entrar no mercado internacional	Especificidade de ativos modera o impacto de experiência e distância física sobre o modo de entrar no mercado estrangeiro
Klein & Roth (1993)	329 exportadores canadenses	Incerteza ambiental; habilidade para monitorar o canal.	Nível de satisfação da empresa com o canal existente	Baixos níveis de incerteza e grande habilidade para monitorar são associados a altos níveis de satisfação com o canal utilizado
Klein, Frazier & Roth (1990)	375 exportadores canadenses	Especificidade de ativos; incerteza ambiental.	Nível de integração do canal em mercados estrangeiros	Especificidade de ativos é positivamente relacionada ao nível de integração, ao passo que a incerteza ambiental tem mixado resultados sobre o nível de integração de canal.
Levy (1985)	69 empresas em 37 indústrias	Especificidade de ativos; incerteza ambiental.	Nível de integração vertical	Empresas com elevados níveis de especificidade de ativos e incerteza ambiental são mais verticalmente integradas
Lieberman (1991)	203 fabricantes de 34 produtos químicos nos EUA	Concentração de fornecedor; especificidade de ativos; custo dos insumos.	Integração "para trás" versus arranjo contratual para obtenção de produtos químicos	Empresas procuram integração "para frente" para evitar travamento devido à especificidade de ativos; quanto maiores os custos de fornecimento, maior a probabilidade de integração "para trás".
Maltz (1993)	138 transportadores em uma variedade de indústrias	Especificidade de ativos; incerteza ambiental; incerteza comportamental; frequência de transação.	Porcentagem de entregas por frotas privadas	Apenas ativos específicos humanos são positivamente relacionados ao nível de uso de frotas privadas
Maltz (1994)	147 empresas em uma variedade de indústrias de manufatura	Especificidade de ativos; frequência de transação.	Probabilidade de terceirização de armazenamento	Ativos específicos são negativamente relacionados à terceirização, ao passo que a frequência é positivamente relacionada à terceirização.
Masten (1984)	1.887 componentes de um sistema aeroespacial	Especificidade de ativos; incerteza ambiental ( i.e., complexidade).	Aquisição interna de componentes versus externa	Componentes que requerem alta especificidade e incerteza têm maior probabilidade de produção interna. Especificidade de ativos e incerteza interagem para haver um efeito multiplicativo sobre a tendência de produzir um componente internamente.
Masten, Meehan, & Snyder (1989)	118 componentes automotivos	Especificidade de ativos	Porcentagem de componentes necessários produzidos pela empresa	Apenas ativos específicos humanos são positivamente relacionados à porcentagem de componentes produzidos internamente
Masten, Meehan & Snyder (1991)	74 componentes para um projeto de construção	Especificidade de ativos; incerteza ambiental.	Aquisição interna de componentes versus externa; custo de	Especificidade de ativos e incerteza ambiental são positivamente relacionadas à produção interna de

	de um navio		organização interna.	componentes, mas este efeito é principalmente devido a uma redução do custo da organização interna.
Monteverde & Teece (1982a)	133 componentes automotivos	Especificidade de ativos	Aquisição interna de componentes <i>versus</i> externa	Especificidade de ativos é positivamente relacionada à produção interna de componentes dos fabricantes automotivos
Monteverde & Teece (1982b)	28 componentes do maior fornecedor automotivo dos EUA	Valor de "quasi-rents" apropriável	Presença ou ausência de integração "quase-vertical"	O valor de "quasi-rents" apropriável é positivamente relacionado à integração "quase-vertical"
Noordewier, John & Nevin (1990)	140 fabricantes	Incerteza ambiental	Nível de custo de aquisição e posse	Custo de aquisição é diminuído sob condições de incerteza quando compradores e vendedores dividem altos níveis de governança relacional
Osborn & Baughn (199 ?????)	153 alianças EUA/Japão	Incerteza ambiental; intenção de conduzir P&D conjuntamente.	"Joint venture" <i>versus</i> acordo contratual	Sob condições de alta incerteza ambiental, alianças podem ser governadas por contratos. Intenção de conduzir P&D conjunta é positivamente relacionada à formação de "joint venture".
Palay (1984)	51 transações entre empresas de transporte ferroviário e outras transportadoras	Especificidade de ativos (investimento idiossincrásico)	Cinco formas de governança	Transações com investimentos idiossincrásicos podem ser governadas bilateralmente
Parkhe (1993)	111 empresas de diversas indústrias	Percepções de comportamento oportunista; história de cooperação entre parceiros da aliança; extensão de horizonte de tempo; performance da aliança; retornos da cooperação unilateral; extensão de horizonte de tempo.	Performance da aliança estratégica; nível de investimentos específicos; nível de garantias contratuais; percepções de comportamento oportunista; nível de investimento específico; extensão de contratos de garantia.	Percepções de comportamento oportunista são negativamente relacionadas à performance da aliança e ao nível de investimento específico e garantias contratuais. História de cooperação é negativamente relacionada às percepções de oportunismo. Nível de investimentos específicos é positivamente relacionado à extensão de horizonte de tempo e à performance da aliança. Extensão de garantias contratuais é negativamente relacionada a retornos de cooperação unilateral e extensão de horizonte de tempo.
Pilling, Crosby & Jackson (1994)	229 profissionais de compra de empresas aeroespaciais, eletrônicas e de proteção.	Especificidade de ativos; incerteza ambiental; frequência de transação; nível de custos de transação <i>ex ante</i> e <i>ex post</i> .	Nível de custos de transação <i>ex ante</i> e <i>ex post</i> ; proximidade relacional (seis indicadores separados).	Especificidade de ativos é positivamente relacionada a ambos os custos de transação. Incerteza ambiental é relacionada a custos <i>ex ante</i> . Frequência não é relacionada a nenhum custo de transação. Custos de transação aparecem para mediar o relacionamento entre as dimensões de TCA e a proximidade relacional.
Sriram, Krapfel & Spekman (1992)	65 gerentes de compra de uma grande empresa de manufatura	Especificidade de ativos; custos de transação percebidos.	Dependência percebida do comprador; propensão para colaborar.	Investimentos específicos do fornecedor são negativamente relacionados à dependência percebida do comprador. Custos percebidos de transação são positivamente relacionados à propensão para colaborar.

Stump & Heide (1996a)	165 fabricantes químicos	Especificidade de ativos	Qualificação do parceiro, incentivo e monitoramento.	Compradores protegem investimentos específicos através de seleção de parceiros e investimentos específicos de fornecedores
Stump & Heide (1996b)	165 fabricantes químicos	Incerteza tecnológica; qualificação do parceiro.	Nível de investimentos específicos dos fornecedores; nível de monitoramento.	Altos níveis de incerteza são negativamente relacionados aos investimentos específicos dos fornecedores. Maior qualificação do fornecedor reduz monitoramento do comprador.
Walker & Poppo (1991)	99 relacionamentos de fornecimento de um grande fabricante nos EUA	Especificidade de ativos; nível de competição do mercado.	Custo comparativo de transação (fornecido interna ou externamente)	Especificidade de ativos é associada a menores custos de transação dentro da empresa e entre empresas
Walker & Weber (1984)	60 decisões de "produzir ou comprar" de um grande fabricante automobilístico nos EUA	Nível de competição de mercado; incerteza ambiental (incerteza de tecnologia e de volume).	Se o componente foi comprado ou produzido internamente	Decisões de "produzir ou comprar" são afetadas significativamente por competição de mercado e incerteza de volume
Walker & Weber (1987)	60 decisões de "produzir ou comprar" de um grande fabricante automobilístico nos EUA	Nível de competição de mercado; incerteza ambiental (incerteza de tecnologia e de volume).	Se o componente foi comprado ou produzido internamente	Decisões de "produzir ou comprar" são afetadas significativamente por interação de competição de mercado e incerteza de volume
Weiss & Anderson (1992)	243 gerentes de venda de fabricantes de componentes eletrônicos	Especificidade de ativos (i.e., investimentos idiossincráticos); incerteza comportamental.	Nível de descontentamento do fabricante com o representante; possibilidade de o fabricante converter-se para forças diretas de venda.	Investimentos idiossincráticos pelos representantes reduzem o descontentamento dos fabricantes. Incerteza comportamental é positivamente relacionada à intenção do fabricante de converter-se para forças diretas de venda.

Fonte: Traduzido e resumido pelo autor a partir de Rindfleisch & Heide, 1997

## ANEXO 05

Outros autores (artigos consultados), síntese do trabalho realizado e aspectos úteis para serem usados em futuras pesquisas nos canais, ou mesmo para replicar à realidade brasileira (sugestões de pesquisas) (Obs: este quadro estará em permanente construção na carreira acadêmica, sendo adicionadas novas linhas e colunas de acordo com o interesse que vai sendo desenvolvido)

AUTOR	IDÉIA DE O QUE FIZERAM NO ARTIGO	ASPECTOS ÚTEIS PARA SEREM USADOS EM FUTURAS PESQUISAS NOS CANAIS
<b>ANÁLISE DE PODER</b>		
El Ansary & Stern (1972) "Power Measurement in the Distribution Channel" JMR	Primeiro artigo a mensurar poder no canal de distribuição. É extremamente citado. O modelo definiu poder como sendo o controle que um membro do canal exerce sobre a estratégia de marketing do outro, ou seja, através do controle sobre as variáveis de marketing. Poder é função da dependência de um membro por outro do canal. Usou escala Likert	Definições que depois acabaram ficando clássicas nos artigos subsequentes, simplicidade e tamanho do artigo, pioneirismo.
Hunt & Nevin (1974) "Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences" JMR	O artigo traça relações entre poder no canal e fontes de poder no canal, encontrando forte relação entre o fato de exercer o poder e ter o poder. Realizou o estudo com 815 franqueados de fast-food.	Um dos primeiros a analisar o poder e fontes de poder no canal. Propõe um modelo modificado de poder, colocando as variáveis de coerção e não coerção (recompensa, expertise, legitimidade e referência)
Lusch (1976) "Sources of Power and Their Impact on Intrachannel Conflict" JMR	O autor analisou as fontes de poder que fabricantes de automóveis tem para obter controle sobre a rede de distribuição. As fontes de coerção tendem a aumentar os conflitos, ao passo que fontes não-coercitivas reduzem conflitos. Usa uma análise fatorial	Dá uma lista interessante de possíveis aspectos de conflitos na página 385, e também as fontes de coerção (atrasar veículos, distribuição de veículos em desacordo com a vontade do distribuidor entre outras).
Frazier & Summers (1984) Interfirm Influence Strategies and Their Application within Distribution Channels" JM	Como o estudo das relações de poder no canal de distribuição pode promover idéias para o funcionamento dos canais e nas interações entre as organizações. Discute as estratégias de influência, características operacionais (benefícios e custos), mostrando as frequências de uso destas estratégias, com estão inter-relacionadas com relação à sua frequência de uso e a relação entre o acordo entre as empresas e a confiança do responsável nas variáveis de influência. Fez com distribuidores de carros (400)	Define com precisão nas páginas 44-47 as estratégias de influência: troca de informação, recomendações, promessas, ameaças, aspectos legais e pedidos. Vale a partir desta definição, fazer um quadro resumo destas com exemplos e casos, bem como quando são mais apropriadas para serem utilizadas. Deixa como sugestão estudos de relações entre as fontes de poder das empresas e as estratégias de influência que a mesma usa.
Boyle et al. (1992) "Influence Strategies in Marketing Channels: Measures and Use in Different Relationship Structures" JMR	Desenvolvem medidas de estratégias de influência em canais (forma como as empresas comunicam com seus parceiros para influenciar seu comportamento), baseadas em promessas, ameaças, pedidos, aspectos legais, troca de informação e recomendações. Fizeram um estudo de campo no setor automobilístico para uma nova medida destas variáveis. A comunicação foi chamada como a "cola que segura o canal trabalhando junto!"	Lista na página 470 e 471 útil para entrevistas no SAG para testar estratégias de influência no comportamento dos agentes, ligadas a itens de seguir recomendação (seguir suas recomendações para benefício do negócio), as informações trocadas, as promessas, pedidos de cooperação, aspectos legais (previstos nos contratos – mais para o caso de franquias), ameaças, solidariedade, flexibilidade, mutualismo, itens relacionais (a continuidade é muito importante) e itens de estrutura (como é a relação/formas de coordenação)
<b>DECISÕES DE EXPORTAR: CANAIS INTERNACIONAIS</b>		
Klein & Roth (1993) "Satisfaction with International Marketing Channels" JAMS	Analisa fatores que trazem satisfação às empresas com seus canais internacionais cruzando a literatura de canais e de satisfação dos consumidores. Satisfação foi relacionada a desempenho financeiro do canal, experiência internacional da empresa e controle sobre o canal. Usaram escala Likert	Forma como transformaram as variáveis desempenho financeiro, experiência e controle em questões, na página 41 e 42 e forma como foi feita a pesquisa.

Bello & Lohtia (1995) "Export Channel Design: The Use of Foreign Distributors and Agents" JAMS	Baseado numa análise com cerca de 270 fabricantes, o estudo sugere que diversidade de mercado, tipo de ativo específico para a transação e economias em custos de produção afetam a decisão de usar agentes ou distribuidores.	Da exemplos de ativos específicos humanos, de produtos e físicos (p. 85). Maneira de formular as hipóteses. Aspectos práticos: discussão sobre as implicações dos resultados de ect e custos de produção e sugestões de novas pesquisas (p. 91 e 92).
Anderson & Coughlan (1987) "International Market Entry and Expansion Via Independent or Integrated Channels of Distribution" JM	Os autores analisam as formas de entrada em mercados externos, através das empresas de semi-condutores. Os resultados são relacionados com a especificidade de ativos, induzindo, quanto maior for esta, a formas com maior integração.	Aspectos a serem considerados na expansão internacional (p. 74). Lista de ativos específicos de distribuição (p.75) Algumas regras que vem sendo observadas
Anderson & Gatignon (1986) "Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions" JIBS	Desenvolve um ferramental para entrada em mercados externos usando ect, comparando 17 alternativas em relação ao grau de controle que estas fornecem ao entrante.	Extensa revisão de formas de entrada em mercados externos. Classificação de formas de entrada (p.5) Modos de relacionar as variáveis (p.9) Modelo de trabalho a ser repetido, mostrando como usar variáveis de ect.
Klein (1989) "A Transaction Cost Explanation of Vertical Control in International Markets" JAMS	Aplica um modelo baseado em ect para explicar a forma de controle exercida sobre os canais por um grupo de exportadores. O modelo diz que uma importante variável que influi na decisão é a capacidade do mercado em limitar o comportamento oportunista do agente do canal.	Traz o uso da ect em canais (pag 254), mostra como formular questões (hipóteses) para serem testadas em canais internacionais (255) e mostra forma interessante de terminar o artigo, colocando, após as conclusões, as implicações da pesquisa. No apêndice (259) dá idéia de frases para o questionário, tanto para medir especificidade de ativos, como formalização, centralização, e incerteza.
Klein, Frazier & Roth (1990) "A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets" JMR	Desenvolvem um modelo baseado em ect para explicar as decisões de integração das empresas. Quando não se pode forçar o canal a efetuar os desejos da empresa através das relações de mercado, os diferentes níveis de integração são interessantes	Um dos primeiros estudos a se preocupar com estrutura do canal. Usa ect. Traz na página 197 comentário sobre a dificuldade em se mensurar custos de transação. Coloca juntas no modelo variáveis ligadas a custos de produção e transação. Na pg 202 dá uma lista de questões para avaliar especificidade dos ativos, volatilidade e diversidade.
Jackson & d'Ámico (1989) "Products and Markets Served by Distributors and Agents"	Faz a comparação entre mercados atendidos por agentes das empresas e mercados atingidos por distribuidores industriais.	Características de mercados e produtos que fazem uma empresa optar por agentes ou distribuidores. Apesar de não usar o conceito de especificidade, dá exemplos interessantes (p. 33).
<b>FORÇA DE VENDAS</b>		
Anderson (1985) "The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis" J Oper. Research.	Estudo descritivo dando as razões para integração da força-de-vendas da empresa. Modelo é construído baseado em ect e literatura sobre vendas. Quanto maior a dificuldade em avaliar o desempenho, mais as empresas caminham para as comissões como mecanismo de controle.	Grande revisão sobre força de vendas (p. 236) Exemplos de ativos específicos em vendas (p.238) Uso das variáveis da ect no assunto de vendas.
Weiss & Anderson (1992) "Converting from Independent to Employee Salesforces: The Role of Perceived Switching Costs" JMR	Como e quando fabricantes devem converter de uma força de vendas externa para interna.	Quadro resumo dos determinantes para empresas mudarem a força de vendas de externa para interna na p. 101, e na p. 107, extensa lista de frases para avaliar a força de vendas.
<b>CONFIANÇA</b>		
Kozak & Cohen (1997) "Distributor Supplier Partnering Relationships: A Case in Trust – JBR	É o estudo de uma relação entre duas empresas, que mostra como a confiança vai sendo adquirida e como pode ser usada para beneficiar ambas as partes.	As listas de atributos para serem verificados ligados às variáveis de marketing são bastante extensas e completas para usos em outras pesquisas, na p. 34 e na p.35 encontram-se listas de frases importantes para se medir confiança.



Morgan & Hunt (1994) "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing" JM	Fazem uma revisão sobre o marketing de relacionamento e aplicam, usando variáveis de confiança e compromisso numa relação de distribuição de pneus. Chegam a resultados interessantes quando comparados a outras formas.	Revisão sobre marketing de relacionamento (p.21) Revisão sobre a teoria da confiança (p.23) Novo modelo de relações entre confiança, marketing de relacionamento e outros aspectos p. 33 (modelo chamado de KVM estendido)
Ganesan (1994) "Determination of Long-Term Orientation in Buyer Seller Relationships" JM	O autor coloca que a orientação de longo prazo num relacionamento entre empresa e distribuidor é função de dependência mútua e confiança. Testa em 124 varejistas.	Revisão sobre trust (p.3) No apêndice (p. 16 e 17) é apresentado, de maneira bastante completa, as questões utilizadas, que podem ser replicadas para outras pesquisas.
Wilson & Vlosky (1997) "Partnering Relationship Activities: Building Theory from Case Study Research" JBR	Técnicas quantitativas e qualitativas são usadas para entender relações entre fabricante e distribuidor. Estas são mais usadas nas atividades de marketing, planejamento e comunicação entre empresas.	Apresenta um modelo de como construir teoria à partir de estudos de casos. Check list bastante completo de aspectos a serem testados, ligados a variáveis de marketing, para verificar o relacionamento. Pode ser usada para outras pesquisas (p. 62-64) Questionário completo (p. 69-70)
Doney & Cannon (1997) "An Examination of the Nature of Trust in Buyer Seller Relationships" JM	Os autores trazem cinco processos cognitivos sob os quais compradores industriais desenvolvem confiança em fornecedores ou vendedores.	Grande revisão sobre trust Usar fatores para força de vendas conhecer como fidelizar, além de diferenciação pessoal. Processos para construção de confiança estão desenhados (p. 38 e 39) e idéias para montar quadro de confiança. Diversas dicas para formular hipóteses. Medidas e formas de operacionalização das variáveis (p. 48 e 49)
<b>AGÊNCIA</b>		
Lassar & Kerr (1996) "Strategy and Control in Supplier-Distributor Relationships: na Agency Perspective Str. Manag. Journal	Os autores usam a teoria da agência para analisar relacionamentos entre empresas e canais de distribuição.	Revisão sobre agency (p. 614) e forma como trata o monitoramento (tabela 01, p. 616). Usa o modelo de Porter
<b>MAKE OR BUY</b>		
Anderson & Weitz (1986) "Make or Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity" Sloan Managem. Rev	Analisa o uso da ect em decisões de marketing, ligadas a propaganda, força de vendas e canais de distribuição. Conclui dizendo que o ferramental é bastante útil.	Relação entre as três atividades e ect (p.5) Fornece um fluxo para analisar quando a integração vertical melhora a eficiência (p.8) Tabela em como operacionalizar as variáveis (p.14 e 15).** Relação ect x ciclo de vida e diferenciação (p.17)
Anderson & Weitz (1992) "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels" JMR	Os autores modelam "compromisso" baseados em três fatores: percepção de cada parte no compromisso da outra parte, investimentos específicos percebidos pelas partes e outros fatores agrupados: nível de comunicação, reputação e histórico do relacionamento. Os resultados mostram que investimentos específicos tem enorme relação com o compromisso.	Um modelo de compromisso numa ótica sistêmica (p. 19)**. Medidas (frases) para compromisso (p. 30 a 33). Medidas (frases) para percepção de compromisso. Medidas (frases) para investimentos específicos Medidas (frases) percepção de invest. Espec. Medidas (frases) para exclusividade e percepção. Medidas (frases) comunicação, histórico e conflitos.
Harrigan (1983) "A Framework for Looking at Vertical Integration" JBS	A autora diz que uma das primeiras estratégias de diversificação tomadas pela empresa é a integração vertical. Para escolher a estratégia correta, diz que existem 4 tipos de integração, e as empresas devem analisar as vantagens e desvantagens de cada tipo.	Uma vez que a autora não usou ect, montou quadros interessantes para a decisão nas p. 33 e p.35. que fornecem idéias para confeccionar quadros usando em conjunto a ect para matrizes de integração vertical.
Rangan, Corey & Cespedes (1993) "Transaction Cost Theory: Inferences From Clinical	Faz uma análise crítica do uso da ect dizendo que a mesma precisa ser ampliada para o entendimento para poder explicar a variedade, e os direcionamentos para esta ampliação.	Resumo da bibliografia em integração vertical para frente baseado em 4 modelos (p.456) Análise com detalhes do gráfico "make or buy" (p.457) Tabela de estudos e oportunidades de estudos

Field Research on Downstream Vertical Integration" Organization Science		realcionando especificidade de ativos e incerteza e estrutura da transação (p.459)** Quadro resumo do ect x decisões de distribuição (p. 472).
Achrol & Stern (1988) "Environmental Determinants of Decision Making Uncertainty in Marketing Channels"	Os autores analisam as incertezas macroambientais afetando a incerteza na tomada de decisão em canais de distribuição. Quatro dimensões, segundo estes, devem ser adicionadas: diversidade de consumidores, dinamismo, concentração e capacidade, nas análises futuras de efeitos do macroambiente.	Taxonomia das dimensões do macroambiente (diversidade, dinamismo, concentração, capacidade, interconaxão, conflito e interdependência) (p. 37). Como estas foram relacionadas a aspectos de marketing (operacionalização) (p. 48). Como estas dimensões afetam a incerteza na tomada de decisões (p. 38).
John (1984) "An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel" JMR	Mostra quais são os determinantes de comportamento oportunista num relacionamento entre empresas franqueadas. Oportunismo é afetado por atitudes e bem como por fatores de estrutura interorganizacional.	Revisão sobre oportunismo, e formas de operacionalização (sentenças) (p. 288) Operacionalização de variáveis como influência legítima, expert, de referência, coercitiva, de recompensa, de formalização, de centralização, de controles, orientação cognitiva, afetiva e oportunismo (p. 287 e 288)
Heide & John (1988) "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels" JM	Combinam a teoria da dependência com a abordagem da ect. Relaciona investimentos específicos feitos no relacionamento, pelas partes envolvidas, como salvaguardas ao relacionamento e a proteção de seus ativos específicos envolvidos na transação	Dá exemplos de ativos específicos em canais de distribuição (p. 22) Relação entre a dependência e ativos específicos. Tabela com investimentos específicos feitos nos canais (p. 28), basicamente relacionados a custos de aprendizados. Dá exemplos interessantes de realocação de ativos específicos**
Heide & John (1992) "Do Norms Matter in Marketing Relationships?" JM	Ressalta o avanço do uso da ect em marketing. Discute bastante a questão do oportunismo. Faz uma revisão de normas em acordos e que estas tem papel significativo em estruturar relacionamentos eficientes entre empresas independentes.	Lista interessante de questões a serem formuladas para verificar investimentos específicos feitos, controle, flexibilidade, trocas de informações e solidariedade (p.37)
Heide (1994) "Interorganizational Governance in Marketing Channels" JM	Gestão de relacionamento é outro assunto central em canais de distribuição. Heide desenvolve uma tipologia de abordagens para esta forma de transação. Três diferentes formas de governança, que variam em termos de como os processos são levados.	Como operacionalizou as variáveis dependência do comprador, dependência do fornecedor e flexibilidade (p. 80).
Christy & Grout (1994) "Safeguarding Supply Chain Relationships" Intl. Journal of Prd. Ec	Apresenta formas de classificação das transações e matriz de cadeia de suprimentos. Apresenta como modelar os relacionamentos.	Matriz interessante cruzando especificidade de produtos e de processos com as formas de relacionamento (p.237). Matriz interessante cruzando especificidade de produtos e de processos com referenciais teóricos disponíveis para quantificação (p.238)
Siguaw, Simpson & Baker "Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective" JM	Os autores colocam que uma estratégia para reduzir tensões entre fornecedores e distribuidores nos relacionamentos em canais de distribuição é a adoção de comportamentos chamados de "orientados para o mercado". Segundo o teste dos autores, comportamento de orientação para o mercado traz resultados positivos em relação à orientação de mercado dos distribuidores, confiança, normas cooperativas, compromisso e satisfação com o desempenho financeiro.	Revisão sobre o que é orientação para o mercado (p. 99). Fluxo da orientação para o mercado (p. 101). Lista de questões para verificar orientação para o mercado, confiança, compromisso, normas cooperativas e performance (p. 108)**
Brousseau & Codron (1997) "The Hybridization of Governance Structures:	Artigo aplicado para marketing de produtos vegetais, um produto de elevada especificidade temporal. Observações feitas no sistema francês mostra que não foram selecionados	Como usar as fontes de incerteza para o mercado agro-alimentar (p.7) Quadro dos acordos entre importadores e varejistas com relação a funções de marketing (p.

Supplying Supermarkets with Off-Season Fruit" SFER Congress	formatos minimizadores de custos de transação. Brousseau analisa as transações com base na esp. Temporal e incerteza, exógena. Confirma diversas	17) Excelente caso de pesquisa e paper para ser replicado às condições brasileiras**
Lusch & Brown (1996) "Interdependency, Contracting and Relational Behavior in Marketing Channels JM	O autor diz que a dependência entre atacadistas e varejistas e seus principais fornecedores influenciam o tipo de contrato a ser usado. Investigam três tipos de dependência: atacadista dependente do fornecedor, fornecedor dependente do atacadista e dependência mútua. E chegam a resultados que confirmam as hipóteses.	Modelo de interdependência, contratos e comportamento relacional em canais de distribuição (p.22). Listas de questões para medir aspectos normativos, de flexibilidade e de solidariedade (p.35).
Bucklin & Sengupta (1993) "Organizing Successful Co-Marketing Alliances" JM	Os autores analisaram 98 alianças e concluíram que são uma real oportunidade para vantagem estratégica. Ganhos em efetividade podem ser conseguidos tentando-se reduzir desbalanços de poder e de gestão.	Fluxo com os fatores que afetam a efetividade de uma aliança (p. 34). Fatores que afetam o desbalanço de poder, destacando-se os custos de transação, a governança contratual e a interação (p.37) Como operacionalizar variáveis de poder, formalidade, efetividade, compatibilidade e outras (p.38 a 41)
Dwyer, Schurr & Oh (1987) "Developing Buyer Seller Relationships" JM	Os autores dizem que o marketing quase sempre trata as relações entre compradores e vendedores como evento discreto e não como eventos contínuos. Fornecem um ferramental para a construção de relacionamentos que traz vantagens para a formulação das estratégias de marketing e para estimular novas direções de pesquisa.	Mostra o quadro comparativo de Mc Neil que fala de elementos contratuais, e as diferenças de transações discretas e relacionais** (p. 13). Fazem uma revisão do marketing de relacionamento. Montam o processo de desenvolvimento da relação, em cinco etapas: Atenção, Exploração, Expansão, Compromisso e Dissolução Quadro resumo (p.21).
Dwyer & Oh "A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies" JM	Os autores investigam três canais integrados contratualmente no na indústria de hardware. Redes de atacadistas, cooperativas de revendedores e independentes. A parte empírica foi com varejistas	Questões formuladas relacionadas a orientação estratégica (p. 30).
Heide & John (1990) "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer Supplier Relationships"	Mostra o crescimento das alianças em relações com os fornecedores. Desenvolvem um modelo que privilegia a ação comum como aproximadora das partes, com atividades relacionadas em conjunto. Com isto salvaguardam investimentos específicos. Testam as hipóteses e os resultados suportam o modelo.	Questões para operacionalização das variáveis (p.30).
Rangan, Menezes & Maier (1992) "Channel Selection for New Industrial Products: A Framework, Method and Application" JM	Desenvolvem um método para a decisão de distribuição de um novo produto. Primeiro desagregam o canal em oito componentes funcionais, representando os fatores de produtos e mercados. Depois mostram o método de três etapas (avaliação do novo produto em cada uma das funções; combinando as avaliações e identificando as alternativas que satisfazem os desejos dos consumidores)	Lista de fatores que determinam a escolha de canal, baseada em diversos autores (p.71)**. Funções dos canais (p.73). Avaliação das funções de distribuição (p. 77).
Robicheaux & Coleman (1994) "The Structure of Marketing Channel Relationships" JAMS	Traz aspectos da economia política, ect e marketing de relacionamento e propõe uma nova conceitualização da estrutura de relacionamentos em canais de distribuição. Tenta deixar mais claro o a estrutura, processo e desempenho em canais.	Modelo de estrutura para relacionamentos no canal envolvendo aspectos de economia externa e interna, entre outros (p. 43) Dimensões das transações relacionais (p. 44) Quadro resumo dos estudos empíricos em estruturas relacionais e como estas foram testadas (p.46)**.

Frazier (1983) "Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective" JM	Monta um processo para ser seguido em comportamento de troca interorganizacional em canais de distribuição.	Apresenta uma sequência para ser seguida para troca de comportamento interorganizacional (p.69). Para ser usado em propostas de outras sequências**.
Hobbs (1996) "A Transaction Cost Approach to Supply Chain Management" SCM	Faz uma revisão do supply chain management, conceito interdisciplinar que usa marketing, economia, logística, comportamento organizacional entre outros. Explica a origem e desenvolvimento da ect e explica os conceitos principais deste ferramental.	A nova economia das instituições (p.16). Custos de transação (p. 17) Aspectos metodológicos para quantificação (p. 21)
Rindfleisch & Heide (1997) "Transaction Cost Analysis: Past, Present and Future Applications" JM	O autor faz uma extensa revisão sobre o uso da ect no marketing	Análise de custos de transação (p.31) Sumário dos estudos feitos (p.33-39) Métodos que vem sendo usados par mensurar (p.40) O quanto é valido (p.43) Tabela dos tipos de custos de transação (p. 46)
Papavassiliou "Proposing an Integrated Optimization Model of the Distribution Function" J Log and Transp. R.	Propõe um modelo integrado de otimização do canal, fortemente voltado para a logística de distribuição.	Apresenta um modelo parcial para o processo de planejamento fortemente voltado para aspectos de otimização. Pode ser usado complementarmente a outros modelos mais voltados à análise estratégica. Ações (p.83)**
Cohen et al. (1995) "Analysis of Distribution Strategies in the Industrial Paper and Plastics Industry" Operations Research	Descreve o setor de distribuição de papel e plásticos, quantificando o impacto de redistribuidores, mostrando (e quantificando) como economias podem ser feitas no canal.	Modo como desenvolve o modelo (p.08)
Muller-Hagedorn (1995) "The Variety of Distribution Systems" JITE	Para caracterizar a variedade de canais de distribuição, uma aplicação do paradigma mercado/hierarquia é sugerido pelo autor. Faz uma revisão do material sobre distribuição e foca especialmente nas cooperativas de varejistas.	Comitês selecionados em cooperativas de varejistas (p. 193). Dados sobre a distribuição na Alemanha (franquias p. 190). Questões relacionadas à concentração de compradores, economias em compras, estrutura da demanda, incerteza na demanda, elasticidade à propaganda, capacidades de gestão da distribuição, relações assimétricas e outras (p. 200)

Fonte: autor

## **ANEXO 6: FORMAS DE GOVERNANÇA DAS TRANSAÇÕES**

Webster (1992) propôs uma escala, indo desde as chamadas transações de "mercado puro", em um extremo, até a integração vertical, em outro, e já utilizada para classificar um conjunto de estratégias tomadas por empresas no âmbito do Mercosul por Neves & Jank (1994); para analisar transações de "toll processing" (arrendamento por aluguel de capacidade agroindustrial) por Neves (1995); e para verificar ações de marketing possíveis em cada um dos tipos, por Neves & Campomar (1996). Além disso, é constantemente usada pelo PENSA (Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial) em suas pesquisas sobre o agribusiness brasileiro.

A análise (escala) será adaptada nesta pesquisa para coordenação vertical nas transações com os canais de distribuição, ou seja, como estas poderiam ser organizadas pelos participantes do canal.

### **Transações de mercado**

Webster (1992) caracterizou estas transações como de "mercado puro", em que estas são discretas (sem identificação dos atores) e a informação necessária está contida no preço do produto, sendo que a principal tarefa é encontrar a melhor oferta. As transações são independentes (sem necessária interação subsequente) de produtos não-diferenciados (sem marca), e, normalmente, sem abertura de crédito, desenvolvimento de preferência ou fidelidade. Alguns exemplos seriam os leilões gerais, as feiras livres, as bolsas de cereais, as commodities, os tipos de compra de bois por frigoríficos e outras.

Percebe-se que, com o aumento da exigência dos consumidores, e todas as tendências listadas na introdução deste trabalho, este tipo de transação é cada vez menos utilizado. Ou seja, praticamente, não é mais observado em canais de distribuição.

### **Transações de mercado repetidas**

Segundo Webster (1992), este tipo envolve compras freqüentes de produtos com marca (há diferenciação, com maior especificidade), atividades de propaganda e promoção de vendas visando ao desenvolvimento de fidelidade, com a informação sendo passada pela marca. Há esforço do entreposto em ter o produto e oferecer serviços após a venda. Exemplos são compras de produtos em supermercados, máquinas, defensivos, rações, sementes, iogurtes com a mesma marca, compras de tratores, insumos em revendas, compras em cooperativas. A reputação pode surgir como mecanismo de controle

### **Relacionamentos contratuais com prazo definido**

Adicionam a existência de arranjos contratuais de longo prazo sem exclusividade, com o preço sendo negociado com base em dependência mútua. Requerem qualidade, entrega e suporte técnico. O produto deve ser aperfeiçoado, sem grande refugo e com entregas "just-in-time". São relacionamentos com suporte de longo prazo, em que há maior clareza com respeito a informações. Exemplos: compra de laranja pela indústria processadora (visa a abastecimento e qualidade); compra de cana-de-açúcar pelas usinas; arrendamentos; prestação de serviços; indústrias e suas distribuidoras (revendas).

### **Alianças estratégicas em canais de distribuição**

São caracterizadas por mobilizar ambos os atores para atingir um objetivo estratégico comum, visando a mudar a posição competitiva da empresa. Possuem objetivos sintonizados e duplo aporte de recursos. São parcerias para desenvolver novos produtos, tecnologias e mercados (até

entre concorrentes), com colaboração administrativa (trabalho em equipe). Exemplos: empresas citrícolas investem em porto no Japão e, inclusive, em marketing no mercado japonês.

Podem ser informais ou formais, envolvendo ou não posse de capital e criando ou não uma terceira entidade. São parceiros potenciais os concorrentes, fornecedores, atacadistas, varejistas, as empresas de serviços, os clientes, as universidades ou outras empresas. Ou, pensando de maneira sistêmica dentro do agribusiness, parcerias com empresas do mesmo sistema, a montante ou jusante, com empresas da mesma etapa tecnológica ou mesmo de outros sistemas.

Os principais tipos de alianças são "joint ventures", licenciamento de marcas e franquias.

#### **"Joint ventures" em canais de distribuição**

Para Webster (1992), são um tipo de aliança estratégica em que há criação de uma nova firma, na qual os participantes são proprietários. Visam à perpetuidade e os sócios fundadores podem até mudar a participação acionária ao longo do tempo.

No Direito Comercial Brasileiro, a "joint venture" é classificada como tipo contratual em que contratantes colaboram entre si, visando à realização de um empreendimento comum, sendo distinguidos dois tipos:

- "Equity joint ventures", caso em que é criada uma nova sociedade, recebendo aporte de recursos dos sócios (tecnologia, capital, recursos humanos, matérias-primas etc.). Os principais exemplos seriam sociedades anônimas, sociedades por quotas de responsabilidade limitada etc..
- "Non-equity joint ventures", em que duas ou mais partes se unem com vistas a um empreendimento comum sem que haja criação de uma nova sociedade, sendo que essa união acontece, normalmente, através de um contrato de consórcio, regulado pela Lei nº. 6.404, de 15/12/1976. Nesse consórcio, não há criação de uma nova personalidade jurídica, sendo o controle feito de forma horizontal, e não vertical.

As principais vantagens de um relacionamento tipo "joint venture" seriam ganhar mais força no atual ou em um novo mercado, presença de duplo aporte financeiro, dupla capacidade gerencial e estratégica, expansão da capacidade, acesso a mercados fechados, potencial para absorver tecnologias, incentivos governamentais, redução dos custos de inovação e distribuição de riscos.

As principais desvantagens são advindas de problemas de relacionamento (contratuais), conflitos e custos de gerenciamento cultural e geográfico, riscos de fortalecer um futuro concorrente com possibilidade de haver problemas de posicionamento no sistema e no estabelecimento de sua "atividade-fim", e, finalmente, riscos de absorção pelo mais forte. Exemplo: duas grandes siderúrgicas unem-se para competir em concorrências internacionais.

As principais razões para o fracasso são incompatibilidade entre equipes, não-cumprimento de promessas, estilos conflitantes de gestão e acomodação. Deve-se, sempre, fazer a análise de custo e benefício da "joint venture" para ambos. A idéia para o sucesso é que seja um jogo "ganha-ganha".

#### **Franchising nos canais de distribuição**

O franchising também é, como outras, uma estratégia de organização da firma. A "quase-integração", através de uma relação contratual formal entre franqueador e franqueado, é uma

decisão alternativa entre a organização interna da firma através de lojas próprias e a via mercado. É uma forma contratual muito utilizada em canais de distribuição.

Franchising, segundo a International Franchise Association (IFA), é uma relação contratual entre franqueador e franqueado, na qual o primeiro mantém um relacionamento de interesse contínuo com o segundo, em áreas como know-how e treinamento. O franqueado opera sob um nome comercial comum e, através de investimento próprio, produz de acordo com um formato ou padrão estabelecido e controlado pelo franqueador.

Já o U.S. Department of Commerce oferece maior especificação à definição, classificando franchising como:

*"um método de fazer negócios no qual é conferido ao franqueado o direito de produzir ou vender mercadorias ou serviços, mediante uma forma preestabelecida. O franqueador concede ao franqueado não só o uso da marca registrada, nome e publicidade, mas toda a tecnologia desenvolvida. Inclui desde o planejamento e a estratégia de marketing, o controle da qualidade, indo até um manual de operações e a manutenção de um canal permanente de comunicação".*

Ao franqueado, é obrigatório o pagamento da taxa inicial fixa, parte de seu resultado econômico sob forma de remessa periódica de royalties, e remessas para fundos de publicidade. Esta é a definição do chamado "business format franchising", ou franchising empresarial, que se encontra em fase de grande expansão dentro do fenômeno recente de globalização do agribusiness mundial.

O Código de Auto-Regulamentação da Associação Brasileira de Franchising define-o como "um sistema de comercialização de produtos e/ou serviços e/ou tecnologias baseado em estreita e contínua colaboração entre empresas jurídica e financeiramente distintas e independentes, através do qual o franqueador concede o direito e impõe a obrigação aos seus franqueados de explorarem uma empresa de acordo com seu conceito" (Associação Brasileira de Franchising). Tem como objetivo autorizar e obrigar o franqueado, mediante contraprestação financeira, a utilizar direitos de propriedade intelectual e industrial e tecnologia mediante rigoroso monitoramento previsto no arranjo contratual.

Existem franquias nas áreas de alimentação, lojas de conveniência, educação e treinamento, informática e eletrônica, locação de veículos, perfumaria e cosméticos, esportes, saúde, limpeza e conservação, materiais de escritório e papelaria, entre outras.

Os seguintes pontos devem ser considerados na estratégia de franquia, por parte dos franqueadores: conhecimento do negócio e estabelecimento dos objetivos; recrutamento e seleção adequada dos parceiros; particularidades regionais e culturais; marca forte e diferenciada e boa imagem do produto; demanda na nova região; local de instalação; barreiras que dificultem a entrada direta; transferência de tecnologia; liderança no processo de crescimento e lucratividade; padronização e adequação dos produtos; redução constante dos custos de produção. O produto deve satisfazer a demanda, evitando a entrada de concorrente.

Para os franqueados, a busca de informações com outros franqueados de outras regiões deve envolver melhoras na escala, suporte financeiro e sinergias em termos de produção, distribuição ou marketing de seus atuais produtos; se houver, a questão do ponto de venda (local) e estudos econômicos de viabilidade.

Os contratos de franchising devem abordar cinco pontos fundamentais: duração; amplitude geográfica; marketing (vendas, publicidade e propaganda); produção (garantir qualidade e padronização); e pagamento.

Na realidade, a principal diferença entre o licenciamento e a franquia é que esta é um licenciamento de produtos com marca em que monitoramento e grau de controle de qualidade são muito mais rigorosos.

### Organizações em rede (networks)

As organizações em rede são estruturas organizacionais complexas e multifacetadas, compostas de múltiplas alianças estratégicas, incluindo divisões, subsidiárias e revendedores. Têm gestão guiada para desenvolvimento e administração das alianças, coordenação de recursos financeiros e tecnologia, definição da competência principal e estratégica, relacionamentos com os consumidores e administração da informação para a rede. Tem como vantagem o fato de as empresas ficarem mais focadas e especializadas em suas atividades principais.

Como exemplo, podem ser citadas grandes montadoras de automóveis que se unem e criam uma terceira empresa, tal como a General Motors, com parceiros tipo Toyota, Volvo e Suzuki. Outro exemplo: a IBM, que era rede, organizou-se internamente, levando atividades para dentro, o que resultou em perda de eficiência, voltando, então, a formar redes (Webster, 1992).

North (1990) coloca que, quando as partes envolvidas têm grande conhecimento e as trocas são freqüentes, os custos de transação tendem a diminuir consideravelmente devido a essa interação, bom como atitudes oportunistas.

### Transações indústria/distribuição com integração vertical

Integração vertical é um conceito bastante genérico, podendo ser caracterizado como "*a combinação de processos tecnologicamente distintos (ex.: produção, processamento, distribuição, vendas) dentro das fronteiras de uma mesma empresa, ou seja, sob um mesmo comando decisório (seja um indivíduo, empresa, conglomerado, instituição ou outra forma), e envolvendo a propriedade total dos ativos*" (Williamson, 1985).

A integração vertical implica maiores margens sobre a organização de mercado à medida que cresce a especificidade de ativos. Dado seu poder de "faça-se" (coordenação interna), os custos de adaptação declinam à medida que as mudanças são implementadas sob alta especificidade de ativos. Contudo, da mesma forma como a solução integrada é melhor que o mercado em termos de adaptabilidade às mudanças, tem a desvantagem de adicionar custos burocráticos, além de redução ou perda dos fortes incentivos providos pelos mercados (Zylbersztajn, 1995). É o caso em que uma indústria compra os canais de distribuição.

Toda decisão de integração vertical envolve vantagens e desvantagens. Os quadros a seguir, tirados de Stern et al. (1996), mostram as principais vantagens e desvantagens da integração vertical, com base em quatro autores. Deve ser analisado cada caso de tomada de decisão.

Os três quadros a seguir mostram as vantagens e desvantagens da Integração vertical sob a ótica de diversos autores, bem como um quadro resumo das decisões de coordenação.



## QUADRO - POSSÍVEIS VANTAGENS (BENEFÍCIOS) DA INTEGRAÇÃO VERTICAL

Porter	Williamson	Buzzell	Bhasin e Stern
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Garantir economia de:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) operações combinadas;</li> <li>b) coordenação e controle interno;</li> <li>c) informação.</li> </ol> </li> <li>2. Evitar o mercado</li> <li>3. Relacionamentos estáveis</li> <li>4. Tecnologia</li> <li>5. Garantir oferta e/ou demanda</li> <li>6. Eliminar barganha</li> <li>7. Aumentar habilidade para diferenciação (valor agregado)</li> <li>8. Aumentar barreiras de entrada e mobilidade</li> <li>9. Entrar em um negócio de alto retorno</li> <li>10. Defender-se contra fechamento do mercado</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Facilitar a adaptação em tomadas de decisão seqüenciais (economia sobre a racionalidade limitada)</li> <li>2. Atenuar oportunismo</li> <li>3. Promover expectativas convergentes (reduzir incerteza)</li> <li>4. Dominar informações</li> <li>5. Obter uma atmosfera de maior satisfação</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reduzir custos de transação</li> <li>2. Garantir oferta</li> <li>3. Aumentar coordenação</li> <li>4. Aumentar capacidades tecnológicas</li> <li>5. Elevar barreiras de entrada</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Garantir suprimentos</li> <li>2. Racionalizar níveis de estoque</li> <li>3. Gerar economia em operações advindas de:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) interdependência tecnológica;</li> <li>b) eliminação de prêmio de risco;</li> <li>c) custos de transação reduzidos;</li> <li>d) economias de escala;</li> <li>e) relacionamentos estáveis;</li> <li>f) obtenção de recursos.</li> </ol> </li> <li>4. Promover ganho de informação</li> <li>5. Alcançar diferenciação de produto e preço</li> <li>6. Adaptabilidade</li> <li>7. Coordenação de oferta e demanda</li> <li>8. Elevar barreiras de entrada</li> <li>9. Atingir diversificação</li> </ol>

Fonte: Resumido e traduzido pelo autor a partir de Stern et al. (1996)

### QUADRO - DESVANTAGENS (CUSTOS) DA INTEGRAÇÃO VERTICAL

Porter	Williamson	Buzzell	Bhasin and Stern
1 Custos de passar por barreiras de mobilidade	1 Predisposição a favorecer manutenção ou extensão de operações internas	1 Necessidade de capital	1. Falta de economia com:
2 Aumento de alavancagem operacional	2 Distorção na comunicação	2 Desbalanço	a desbalanceamento de estágios de operações integradas;
3 Reduzida flexibilidade para mudar de parceiros	3 Oportunismo interno	3 Flexibilidade reduzida	b administração;
4 Elevadas barreiras globais de saída	4 Racionalidade limitada	4 Perda de especialização	c menores retornos.
5 Necessidade de investimentos de capital	5 Adicionamento de burocracia		2 Aumento de alavancagem operacional
6 Fechamento de acesso para o fornecedor de pesquisa de mercado ou know-how	6 Perda de envolvimento moral		3. Barreiras para mobilidade
7 Manutenção de balanço	7 Incentivos		
8 Incentivos			
9 Necessidade administrativas diferentes			

Fonte: Resumido e traduzido pelo autor a partir de Stern et al. (1996)

## QUADRO RESUMO: RELAÇÕES ENTRE FORMAS DE COORDENAÇÃO DA TRANSAÇÃO INDÚSTRIA/DISTRIBUIÇÃO E SUAS CARACTERÍSTICAS

TRANSAÇÕES DE MERCADO	TRANSAÇÕES REPETIDAS	RELACIONAM. DE LONGO PRAZO	ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	ORGANIZ. EM REDE VERTICAL	INTEGRAÇÃO
<b>INDUTORES</b>					
<p>ATIVOS ENVOLVIDOS NA PRODUÇÃO POUCO ESPECÍFICOS</p> <p style="text-align: right;">→</p> <p>PRODUTO TRANSACIONADO TEM POUCA ESPECIFICIDADE</p> <p style="text-align: right;">→</p> <p>CONDIÇÕES DE BAIXA INCERTEZA NO MERCADO</p> <p style="text-align: right;">→</p>	<p>ATIVOS ENVOLVIDOS NA PROD. MEDIANAMENTE ESPECÍFICOS</p> <p style="text-align: right;">→</p> <p>PRODUTO TRANSACIONADO TEM MÉDIA ESPECIFICIDADE</p> <p style="text-align: right;">→</p> <p>CONDIÇÕES DE MÉDIA INCERTEZA NO MERCADO</p> <p style="text-align: right;">→</p>	<p>ATIVOS ENVOLV. NA PROD. MUITO ESPECÍFICOS</p> <p style="text-align: right;">→</p> <p>PRODUTO TRANSACIONADO TEM GRANDE ESPECIFICIDADE</p> <p style="text-align: right;">→</p> <p>CONDIÇÕES DE ALTA INCERTEZA NO MERCADO</p> <p style="text-align: right;">→</p>			
<b>CARACTERÍSTICAS</b>					
<p>PROPRIEDADE ZERO OU SOBRE ATIVOS ANTERIORES OU SEGUINTE NO SISTEMA</p> <p style="text-align: right;">→</p> <p>SEM COMANDO DECISÓRIO SOBRE OS ATIVOS DA ETAPA DE PRODUÇÃO OU ANTERIOR OU POSTERIOR</p>	<p>PROPRIEDADE PARCIAL SOBRE ATIVOS ENVOLVIDOS NO SISTEMA</p> <p style="text-align: right;">→</p> <p>COMANDO DECISÓRIO PARCIAL SOBRE OS ATIVOS ETAPA ANTERIOR OU POSTERIOR DE PRODUÇÃO</p>	<p>PROPRIEDADE TOTAL SOBRE ATIVOS ANTER. OU SEGUINTE NO SISTEMA</p> <p style="text-align: right;">→</p> <p>COMANDO DECISÓRIO COMPLETO SOBRE ATIVOS DAS DUAS ETAPAS DE PRODUÇÃO</p>			

*Fonte: Neves (1995)*

## ANEXO 7 - AGRADECIMENTOS A ENTREVISTADOS

Enorme agradecimento às empresas e aos profissionais entrevistados, que foram fundamentais para a realização desta pesquisa e contribuíram fortemente para o modelo apresentado:

- Departamento de Estudos de Administração – Wageningen, Holanda
- Prof. Dr. Peter Zuurbier – Wageningen University e consultor de empresas
- Prof. Jack Van de Vorst - Wageningen University e consultor de empresas
- Agri-Chain Competence Foundation – Rosmalen, Holanda
- Sara Lee – Dowe Egberts – Utrecht, Holanda
- Louis Dreyfuss Citrus – Rotterdam, Netherlands
- Rabobank, Utrecht, Holanda – Sr. Arend Heijbroek
- PT Selectani (sementes) – Wageningen, Holanda
- Herndrix UTD - Wageningen, Holanda
- Nutreco Foods - Boxmeer, Holanda
- Consultores: Conn Rennen - Zeewolde, Holanda