



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

LUIS DA SILVA PIRES

**BROKER: NOVA FORMA DO CAPITAL COMERCIAL ATACADISTA NO
CIRCUITO DE DISTRIBUIÇÃO**

SALVADOR

2005

LUIS DA SILVA PIRES

**BROKER: NOVA FORMA DO CAPITAL COMERCIAL ATACADISTA NO
CIRCUITO DE DISTRIBUIÇÃO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado
no curso de Ciências Econômicas da
Universidade Federal da Bahia, como
requisito parcial para obtenção do grau
de bacharel em Economia.

Orientador: Prof^a Dr^a Elaine Figueira
Norberto Silva

SALVADOR

2005

Ficha catalográfica elaborada por Vânia Magalhães CRB5-960

Pires, Luis da Silva

P 667 Broker: nova forma do capital comercial atacadista no circuito de
distribuição / Luis da Silva Pires. __ Salvador, 2005.
73 p. il., graf., tab.
Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) – UFBA, 2005.
Orientador: Prof. Dra. Elaine Figueira Norberto Silva

1. Comércio Atacadista 2. Broker 3. Competitividade 4. Marketing
5. Canais de distribuição.

CDD – 658.84

LUIS DA SILVA PIRES

**BROKER: NOVA FORMA DO CAPITAL COMERCIAL ATACADISTA NO
CIRCUITO DE DISTRIBUIÇÃO**

Aprovada em Fevereiro de 2005

Orientador: _____
Prof. Dra. Elaine Figueira Norberto Silva
Faculdade de Economia da UFBA

Prof. Celeste Philigret Baptista
Faculdade de Economia da UFBA

Prof. Luiz A. B. Petitinga
Faculdade de Economia da UFBA

“Tudo que eu ouço, eu esqueço. Tudo que eu vejo, eu guardo. Tudo que eu faço, eu aprendo”.

(Confúcio)

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a DEUS pela dádiva da vida, por me guiar nessa jornada me ajudando à todo momento. Agradeço aos meus pais e irmãos por todo amor e carinho dedicado e pelo apoio nas horas de dificuldade. Assim como a todos os meus amigos, pelo companheirismo e compreensão, sem os quais não conseguiria cumprir essa tarefa. Aos funcionários da faculdade e professores que contribuíram para a conclusão do curso de Ciências Econômicas. E em especial a minha orientadora Elaine por toda sua bondade no meu acompanhamento me auxiliando nesse processo.

RESUMO

Este trabalho monográfico visa apresentar um novo conceito de canal de distribuição, o broker. Esse novo canal de distribuição mostra-se mais eficiente que os tradicionais, devido a uma forma de atuação diferenciada e algumas novas características que proporcionam melhorias no circuito de distribuição. Nessa análise será utilizada a teoria dos custos de transação, no intuito de verificar algumas justificativas para a adoção do broker visto que este reduz o número de transações e os seus custos. Para aprofundar mais o referencial teórico serão apresentadas algumas contribuições da literatura de gestão sobre canais de distribuição, ampliando os horizontes do trabalho. Será apresentado um estudo empírico junto aos componentes do circuito como forma de comprovar as hipóteses levantadas.

Palavras-Chaves: comércio atacadista; broker; competitividade; marketing; canais de distribuição.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	POR QUE EXISTEM INTERMEDIARIOS?	9
1.2	DIFERENTES TIPOS DE INTERMEDIÁRIOS	10
1.3	PANORAMA ATUAL DO SEGMENTO ATACADISTA	12
1.4	JUSTIFICATIVA	16
1.5	OBJETO E OBJETIVO	16
1.6	HIPOTESES	17
1.7	ASPECTOS METODOLOGICOS	18
2	TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO	20
2.1	MOTIVOS DA EXISTENCIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO	21
2.2	IMPORTANCIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO	23
3	CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	27
3.1	DEFINIÇÃO E FUNÇÕES	27
3.2	EVOLUÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	31
3.2.1	Sistemas verticais de marketing	33
3.2.2	Sistemas horizontais de marketing	34
3.2.3	Sistemas híbridos de marketing	34
3.3	CLASSIFICAÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	35
3.4	ESCOLHAS NOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	36
4	BROKER: UM NOVO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO	39
4.1	SURGIMENTO E DEFINIÇÃO	39
4.2	CARACTERÍSTICAS E IMPACTOS DO BROKER	41
4.2.1	Impactos do broker para o capital industrial	42
4.2.2	Impactos do broker para o capital comercial varejista	44
5	RESULTADOS EMPIRICOS	47
5.1	OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA	47
5.2	ENTREVISTAS COM PEQUENOS VAREJISTAS	48
5.2.1	Variável Preço	49

5.2.2	Condição de pagamento	51
5.2.3	Variedade de produtos	52
5.2.4	Serviços diferenciados	53
5.2.5	Ações quanto a produtos vencidos	56
5.2.6	Referencia comercial	58
5.3	DIFERENÇAS ENTRE AS DUAS REGIÕES DA AMOSTRA	58
5.4	ENTREVISTAS COM A INDUSTRIA	59
5.5	CONCLUSOES SOBRE A PESQUISA EMPIRICA	63
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
	REFERÊNCIAS	66
	APÊNDICES	70

1 INTRODUÇÃO

Na economia moderna, com o avanço da divisão do trabalho, surge a necessidade do desenvolvimento de um sistema de troca de mercadorias aprimorado. Os produtos fabricados precisam ser vendidos para efetivar os lucros das empresas. Porém, as fontes de produção não estão localizadas no mesmo local que os consumidores havendo a necessidade de deslocamento dos produtos. A maneira como os produtos são distribuídos pode significar mais vantagens competitivas para as fábricas. Para um produto ter sucesso é necessária uma distribuição adequada que agregue mais valor ao produto.

POR QUE EXISTEM INTERMEDIÁRIOS?

O comércio atacadista (entendido como intermediário) é muito importante para a economia de um país. Esse segmento é um dos grandes responsáveis pelo faturamento das indústrias para o pequeno e médio varejo, pois é através das vendas ao atacado que as indústrias conseguem atingir um maior volume, assim como uma maior participação de mercado para seus produtos. É através dos intermediários que as indústrias conseguem estar presentes no varejo independente. A acessibilidade aos produtos é uma prioridade, pois por mais qualidade, investimentos em marketing e utilidade que tenham os produtos da indústria se os mesmos não estiverem à disposição dos clientes estarão fadados ao insucesso.

Os intermediários também são vistos como vilões, pois ganham dinheiro sem produzir nada material. Cobram um preço maior que o valor que compram o produto. Quanto maior o número de intermediários mais caro fica o produto, pois os intermediários têm seus custos e também suas margens de lucro.

Existem duas principais maneiras das indústrias disponibilizarem seus produtos para o consumo: através da sua própria estrutura, ou pela contratação de terceiros (intermediários). Para o varejo independente as indústrias preferem utilizar um intermediário atacadista, mesmo sabendo que este encarece os preços dos seus produtos. Trabalhar com o pequeno varejo é muito diferente de trabalhar com grandes redes, por exemplo: a forma de pagamento é muito diversa, cheques, boletos bancários e até tickets são utilizados pelo pequeno varejo. A indústria não está acostumada com esse tipo de mercado. Grandes partes das vendas para o pequeno varejo são fracionadas e a média dos valores dos pedidos é muito baixa o que acarreta em maiores custos logísticos. As indústrias não têm economias de escala nem conhecimento adquirido desse mercado, sendo atendido de maneira mais satisfatória pelos

intermediários atacadistas mesmo com a existência do custo da intermediação, visto que eles conhecem muito bem o mercado onde atuam e têm uma agilidade muito maior que a indústria. Fatores estes que geram vantagens competitivas para todo o circuito de distribuição. O papel principal dos intermediários atacadistas é fazer a ligação entre a indústria e os pequenos e médios varejistas, proporcionando um ajustamento entre demanda e oferta. Assim sendo, a indústria fica muito dependente dos intermediários para atuar nesse segmento. Em relação as grandes redes de varejo esse serviço é oferecido, em grande parte, pela própria indústria, não necessitando de intermediários atacadistas no processo.

Está cada vez mais evidente que a distribuição é uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Por isso é crescente o número de indústrias que investem para aprimorar o seu circuito de distribuição. As indústrias têm percebido a grande importância desse canal como instrumento para poder estar presente em um maior número de pontos de venda desenvolvendo as suas marcas perante o consumidor.

Nesse trabalho, em relação às indústrias, o foco será nas grandes empresas pertencentes ao ramo de bens de consumo não duráveis, pois nelas os circuitos de distribuição dos seus produtos são mais complexos e demandam maiores estudos. São as grandes indústrias que têm maior preocupação em analisar a qualidade de seu modelo de distribuição, pois elas têm consciência da importância deste canal para a sua atividade.

DIFERENTES TIPOS DE INTERMEDIÁRIOS

Ao longo do tempo o setor atacadista evoluiu de uma simples atividade comercial para complexas atividades logísticas, agregando mais valor ao serviço prestado por esses intermediários. É cada vez maior a preocupação com o desenvolvimento tecnológico, sistemas de informação mais sofisticados, planejamentos e controles logísticos, em busca de um aperfeiçoamento dos trabalhos desempenhados pelos intermediários.

Antes de chegar ao consumidor final as mercadorias passam por algum intermediário. Nem todos os intermediários são iguais, eles têm características de atuação diversas e por esse motivo podem ser divididos em algumas categorias. Os intermediários podem ser varejistas ou atacadistas. Os varejistas são aqueles que vendem diretamente para os consumidores finais, tais como bares, farmácias e supermercados de diversos portes. Diferentemente, os atacadistas não têm o intuito de vender diretamente para consumidores finais e sim para outros intermediários. Nesse trabalho o enfoque será nos intermediários atacadistas. No Brasil as distinções mais comuns dos participantes do comércio atacadista são:

Atacadista balcão: forma de atacadista tradicional que tem seu papel reduzido atualmente, porém continua uma importante fonte de escoamento do volume de produção. Trabalhando principalmente com produtos líderes de mercado tem como grande atrativo os preços dos produtos, sem se preocupar com as necessidades dos clientes. O atacadista tradicional já não presta o serviço desejado pelas grandes indústrias, pois não se preocupa com a distribuição horizontal, ou seja, um maior número de itens da fábrica, nem tem compromisso com os objetivos das fábricas, ou seja, não são “parceiros” no circuito de distribuição.

Cash e Carry: nessa categoria estão incluídos alguns dos maiores intermediários atacadistas, é mais eficiente para pequenas compras, onde as próprias pessoas pegam os produtos desejados. Nesse segmento cada empresa trabalha com uma grande quantidade de fornecedores e uma imensa gama de produtos. Os clientes se deslocam até o estabelecimento e escolhe os produtos que querem comprar.

Distribuidor tradicional: nessa categoria o principal atrativo é o serviço de atendimento ao cliente, com entregas rápidas, atendimento personalizado, de acordo com as necessidades de cada cliente (customização). Uma consequência dessas características é a fidelização do cliente, com uma tendência de fornecer marcas próprias.

Broker: tipo especial de distribuidor. O broker vende e cuida do fluxo de produtos nos pontos de vendas. A indústria é responsável pelo faturamento e pelo estoque. É muito utilizado para evitar a bi-tributação e tem ainda outras vantagens como a redução dos custos fixos, a não necessidade de manter estoques elevados e a colocação de uma maior variedade de produtos no ponto de venda. É o formato mais atual e com grandes perspectivas de ser o futuro para este setor. É também o formato de distribuição a ser estudado por esse trabalho monográfico.

Como vimos, o comércio atacadista é um segmento dinâmico da economia, estando em constante renovação. Observando nesse cenário a grande necessidade da indústria em ter um excelente circuito de distribuição, é importante analisar quais são as mais eficientes formas de canais de distribuição. Porém o estudo de todos os formatos possíveis de canais de distribuição é muito abrangente. Desta forma é interessante restringir a análise a um único formato saber suas características e em quais aspectos é superior ou inferior aos demais canais, tanto para as indústrias, quanto para os varejistas.

Para complementar essa análise, no intuito de integrar mais o leitor ao ambiente do comércio atacadista, vamos observar o panorama atual do setor atacadista na economia, enfatizando a sua importância enquanto segmento respeitável, observando alguns dados recentes do setor.

PANORAMA ATUAL DO SEGMENTO ATACADISTA

O setor atacadista no Brasil tem alcançado grandes taxas de crescimento comparado com outros setores. O volume total faturado é muito expressivo, revelando a importância desse segmento na economia. Segundo pesquisa organizada pela ACNilsen e analisadas pela Fundação Instituto de Administração (FIA) ligada a Faculdade de Economia e Administração da USP o faturamento bruto do setor atacadista para o segmento merceário no ano de 2003 teve um crescimento real de 5,8% em relação a 2002 alcançando um valor total de 64,16 bilhões de reais.

Os números totais do setor, mostrados na tabela a seguir, nos dão uma visão bem geral do ambiente que está sendo tratado nesse trabalho. Esses dados são importantes para tirar qualquer dúvida sobre a importância ou tamanho do segmento.

Tabela 1– Principais Indicadores do Setor - 2003

Faturamento	R\$ 64.1 Bilhões
% do Mercado	51%
% do PIB Nacional	4,23%
Área de Armazenagem	4.100 Milhões de m²
Funcionários	123 mil
Vendedores Diretos	9 mil
Rep. Comerciais e Autônomos	60 mil
Frota de veículos própria	26 mil
Frota de Veículos terceirizada	22 mil
Pontos de Venda	900 mil

Fonte: Abad News, v. I, 10 maio 2004.

O total faturado pelos atacadistas desse segmento representou 51,1% de todas as vendas do setor merceário. Este setor é definido pela ACNilsen como sendo composto por: auto-serviços, pequeno varejo, bares e outros, não incluindo o segmento farmacológico. Ou seja, 51,1% dos produtos comprados pelos consumidores através dos grandes supermercados, mercadinhos, bares e outros provêm de intermediários atacadistas. Essa estatística tem crescido nesses últimos anos o que mostra um aumento na participação do atacado no circuito de distribuição.

Ao comparar o ano de 2003 com o ano de 2002 vemos um aumento de 5,4% na participação do atacado nas vendas gerais. Esse aumento está explicitado na tabela a seguir. Nela podemos

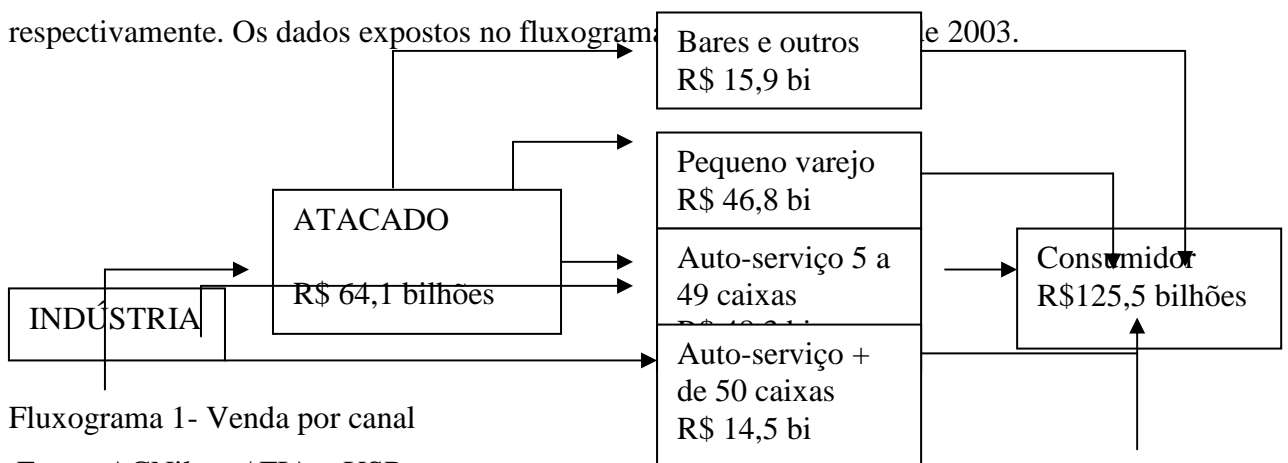
ver o total de faturamento do setor atacadista, assim como de todo o segmento mercearil chamando atenção para o crescente aumento tanto do volume quanto da participação do setor atacadista no total das vendas.

Tabela 2– Faturamento do Segmento

	2000	2001	2002	2003
Vendas do Setor Mercearil. (a preços correntes não deflacionados)	R\$ 92,9 bi	R\$ 100,7 bi	R\$ 115,8 bi	R\$ 125,5 bi
Vendas do Atacado a preço de Varejo. (a preços correntes não deflacionados)	R\$ 39,8 bi	R\$ 43,8 bi	R\$ 52,8 bi	R\$ 64,1 bi
% do Atacado no setor mercearil. (a preços correntes não deflacionados)	42,8 %	43,5 %	45,6 %	51,0 %

Fonte: ACNilsen/ FIA – USP

O fluxograma a seguir ilustra bem a importância em termos quantitativos do setor atacadista no Brasil, pois mostra a participação do atacado no valor de faturamento, a preço de venda, ao consumidor final dividido por segmento de varejo. Os segmentos de varejo discriminados são justamente aqueles que compõem o setor mercearil: bares, pequenos mercadinhos, médios e grandes supermercados e hipermercados que estão representados no fluxograma como bares e outros, pequeno varejo, auto-serviços de 5 a 49 caixas e auto-serviço acima de 50 caixas, respectivamente. Os dados expostos no fluxograma são de 2003.



Fluxograma 1- Venda por canal

Fonte: ACNilsen / FIA – USP

O gráfico 1 revela a situação do setor atacadista nas últimas décadas, uma vez que traz a evolução dos índices de faturamento deste setor a preços de varejo tendo como base de análise o ano de 1989 = 100

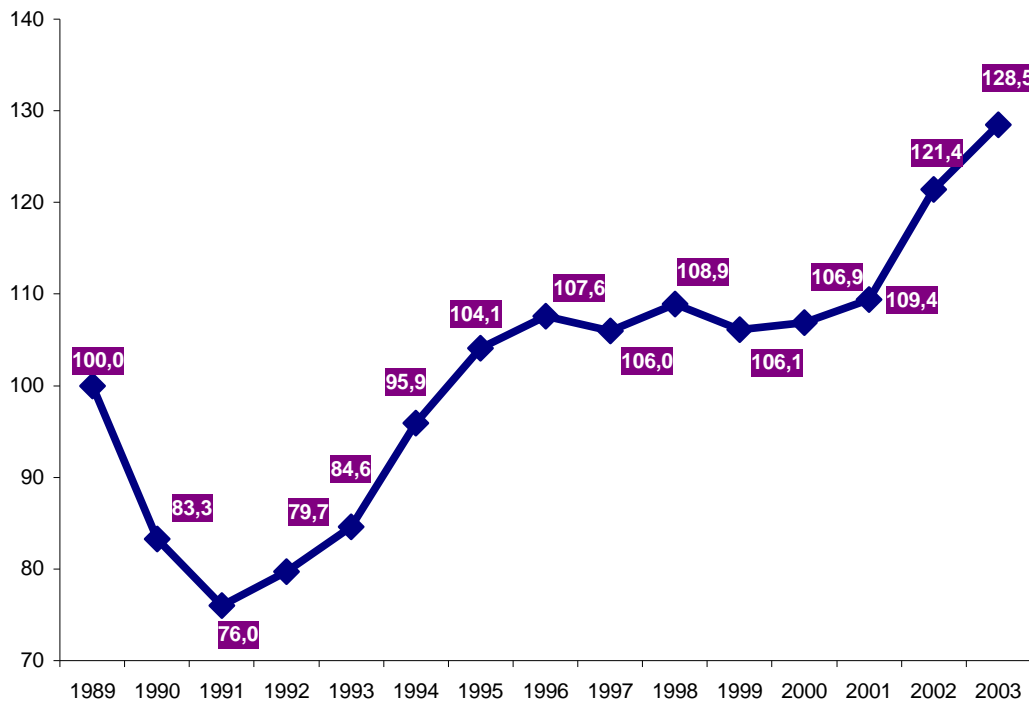


Gráfico 1- Índice de evolução de faturamento do atacado – a preços de varejo

Fonte: ACNilsen / FIA- USP

Segundo as análises da FIA, nesse gráfico podemos ver que o faturamento do setor sofreu uma forte queda de 1989 até 1991. De 1991 até 1996 houve um grande avanço no faturamento do setor (41,6%), crescimento sobre uma base enfraquecida pela recessão pós-plano Collor. Após esse grande salto o setor se estabilizou com pouco crescimento entre 1996 até 2001, reflexos de problemas macroeconômicos desse período. Nos últimos anos o setor tem conseguido grandes avanços no faturamento, fruto de investimentos, aumento de produtividade, introdução de novas tecnologias e do fortalecimento do varejo independente.

JUSTIFICATIVA

Este trabalho será de grande utilidade, pois mostrará uma diferente forma das indústrias distribuírem seus produtos. A distribuição dos produtos é muito complexa, envolve várias instituições dentro de um circuito e com diversas formas de ser realizada. Este campo vem ganhando importância na economia atual, visto que a produção está cada dia mais uniforme e não há grande diferenciação de tecnologia na produção. A competição está, atualmente,

voltada para uma distribuição mais eficaz dos produtos, sendo essa uma área muito respeitável, o que justifica o desenvolvimento de estudos em busca do seu aprimoramento.

O segmento atacadista é fundamental para o funcionamento da economia, é ele quem operacionaliza a conexão entre a oferta e a demanda. Apesar de ter uma elevada expressão econômica, com um alto volume de faturamento e geração de grande número de empregos é ainda um ramo pouco analisado, no entanto, não pode ser deixado de lado pelo estudo econômico.

Esta importante esfera de atividade está em fase de reestruturação, o surgimento do broker é uma prova da busca por uma melhor eficiência econômica. Um fato de suma importância é que Salvador está sendo palco de uma experiência piloto, o que torna esse estudo muito atual plausível de um processo de pesquisa.

OBJETO E OBJETIVO

O *Objeto* de estudo dessa monografia é o novo canal de distribuição atacadista chamado broker.

O *objetivo* é analisar as mudanças no circuito de distribuição provocadas pela sua emergência, com características de atuação diferenciadas, para os bens industrializados de consumo não duráveis, em substituição dos distribuidores tradicionais. De uma forma mais específica deseja-se saber em quais aspectos o broker existente em Salvador otimiza o circuito de distribuição e quais são as vantagens para seus componentes.

1.6 HIPÓTESES

A *hipótese* que iremos verificar é que tanto a indústria quanto o varejo são beneficiados com a adoção do broker. Esses benefícios estão traduzidos nas sub hipóteses a seguir.

Sub hipótese 1 – Há pelo menos cinco benefícios para o capital comercial varejista:

Poder comprar por um preço mais barato;

Ter em sua loja mais variedade dos produtos;

Receber um serviço de maior qualidade;

Receber um acompanhamento do seu estoque evitando rupturas ou produtos vencidos.

Possuir uma melhor referência comercial.

Sub hipótese 2 – Há pelo menos quatro benefícios para o capital industrial:

Ter mais informações sobre o mercado;

Diminuir a dependência dos distribuidores;

Adquirir maior qualidade na venda de seus produtos;

Possuir uma maior variedade e quantidade de seus produtos na loja.

Para comprovar essa hipótese, as *variáveis* analisadas nessa monografia são aquelas que interferiram nos resultados do circuito de distribuição, tais como:

- 1) Preço dos produtos: os preços dos produtos serão reduzidos, pois o broker não terá custo com o estoque e também reduzirá os custos de transação.
- 2) Qualidade do serviço oferecido: o serviço oferecido será de melhor qualidade, pois o broker trabalha para um número limitado de fábricas.
- 3) Variedade de produtos: os canais de distribuição tradicionais têm dificuldade de trabalhar com toda a linha de produtos do fabricante, mas o broker terá a sua disposição todo o estoque e variedades da própria fábrica.
- 4) Acompanhamento de estoques: além de vender os produtos, o broker é encarregado da gestão de estoques no ponto de venda evitando indenização de produtos vencidos.
- 5) Informações sobre o mercado: o broker é encarregado do monitoramento das ações no mercado: quanto à concorrência, lançamento de produtos, reações dos consumidores a novas embalagens, novos sabores etc.
- 6) Dependência de canais tradicionais: a fábrica será menos dependente, pois ela terá em seu banco de dados informações como o cadastro dos clientes atendidos, positividade, volume de venda por produto e por cliente.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

O universo desta pesquisa é a cidade de Salvador. A coleta de dados empíricos deu-se em dois âmbitos: os pequenos varejistas e os fabricantes. Quanto aos pequenos varejistas, a amostragem é composta de 25 estabelecimentos comerciais localizados em duas regiões da capital, com poder de compra distintos. Foram escolhidos os bairros da Pituba e Caminho das Árvores, com 13 entrevistas concretizadas, como representantes de bairros de poder aquisitivo mais elevado; os bairros Cabula e Engomadeira, com 12 entrevistas, foram escolhidos por serem bairros de poder aquisitivo menor. O instrumento de coleta dos dados foi uma entrevista direta. Procurou-se junto a órgãos responsáveis, tal como a SEI, informações sobre a quantidade de pequenos comerciantes na área pesquisada, no intuito de melhor qualificar a amostra, porém essa informação era indisponível não permitindo assim grande rigor

estatístico nesse trabalho. Essa pesquisa terá um caráter exploratório e os dados obtidos servirão como elementos que visam ilustrar as hipóteses levantadas.

Para identificar as indústrias que trabalham com o broker, a fonte inicial de informação foi a Revista Distribuição (nº 113, 2002) que apresentava alguns exemplos de empresas que trabalhavam com o broker como forma de distribuírem seus produtos. Foi feito contato com essas empresas via internet e telefone. Descobriu-se que a maioria delas só utilizava o broker nas regiões sul e sudeste, apenas a Nestlé possuía um broker em Salvador. Nesses contatos procurou-se saber se além das empresas existentes no artigo eles conheciam alguma outra que possuía brokers em Salvador. O representante da Mellita de Recife – PE indicou a Bauducco e a Ceras Inglezas.

Foi feito contato com essa empresa e constatou-se que se tratava realmente de um broker. Das empresas encontradas foram escolhidas duas delas para serem alvos da pesquisa. As empresas escolhidas foram a Nestlé e a Bauducco, por se tratarem de empresas conhecidas e com uma grande presença no mercado. No entanto, apesar dos vários contatos telefônicos, não se conseguiu realizar nenhuma entrevista com representantes da Bauducco. Foram realizadas três entrevistas apenas com representantes da Nestlé.

Adota-se como referencial a teoria dos custos de transação. Esta abordagem é relevante neste trabalho, uma vez que, no circuito de distribuição existe muitas transações e essas envolvem custos. O broker reduziria o número de transações reduzindo assim os seus custos. Adota-se também como referencial a reflexão sobre canais de distribuição, da literatura de gestão, com o objetivo de se ter uma melhor compreensão do ambiente onde o broker se insere, suas definições, funções, classificação e suas evoluções.

Este trabalho é composto por 6 capítulos. Além do capítulo atual, tem-se um capítulo da teoria dos custos de transação, com os motivos da existência e a importância dos custos de transação. Seguido por um capítulo sobre os canais de distribuição no intuito de entrosar o leitor a temática desse trabalho. Constará também um capítulo que explicará os detalhes do broker, o seu surgimento, definição e características. Após esses estudos, o capítulo da análise empírica, trará os resultados das entrevistas. E fechando o trabalho com as conclusões finais.

2 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

O deslocamento do produto do fabricante ao consumidor revela a existência de trocas e essas devem se dar de forma eficiente, através do circuito de distribuição. As transações que ocorrem no circuito de distribuição envolvem custos que precisam ser reduzidos visando otimizar o funcionamento da cadeia.

A teoria dos custos de transação fornece o instrumental teórico de análise desses custos, a sua origem e seus impactos nas organizações e na economia. Para uma melhor avaliação do broker faz-se necessário à compreensão da teoria dos custos de transação, uma vez que este formato de distribuição visa reduzir custos e elevar a eficiência do circuito de distribuição e, conseqüentemente, da economia.

A análise da teoria dos custos de transação fundamenta o estudo das trocas e da distribuição das mercadorias estando em concordância com o objetivo desse trabalho. Essa teoria está relacionada com à teoria dos canais de distribuição, a qual será tratada posteriormente.

A teoria dos custos de transação é um campo alternativo à abordagem neoclássica da firma. Seu foco principal é a análise das relações entre as formas de organizações na economia e a incerteza dos mercados.

Os custos de transação foram inicialmente abordados por Coase em 1937 e desenvolvidos na década de 70 por Williamson com o objetivo de descrever uma firma mais próxima da realidade e justificar a sua existência (FIANI, 2002). A empresa seria uma forma de redução dos custos de transação.

Antigamente os únicos custos que importavam eram os custos de produção. Em decorrência dessa visão, as empresas eram vistas como funções de produção que através da utilização ótima da sua capacidade visavam maximizar lucros.

Os custos de transação são derivados do custo da coleta de informações visando minimizar a incerteza, a capacidade de ações oportunistas e os custos com a necessidade de confecção de contratos. De acordo com Fiani (2002, p. 269) “Custos de transação são os custos que os agentes enfrentam toda vez que recorrerem ao mercado”. Esses custos podem ser divididos

em *ex-ante*, ou seja, antes da transação, tais como a fixação de contra partidas e salvaguardas, e *ex-post*, depois de efetuada a transação, custos de monitoramento e adaptação dos contratos, visto que todos os contratos são incompletos.

Os custos de transações compreendem os custos da troca dos bens. Os custos podem ser internos ou externos às firmas a depender da forma de alocação dos recursos na economia. Os custos serão internos, ou seja, de produção, se a decisão for integrar verticalmente a obtenção dos insumos. Com isso não há necessidade de se recorrer ao mercado. A outra opção é comprar no mercado, porém nessa ação existem os custos externos de efetuar as transações.

Na abordagem da teoria dos custos de transação a empresa é vista como “produto de uma série de inovações organizacionais que têm a intenção e o efeito de economizar os custos de transação” (PONDÉ, 1994, p.296).

A existência dos custos de transação estende a visão, antes restrita, da firma para uma visão mais ampla que englobe também a análise das suas relações com o mercado e não de forma isolada como na teoria neoclássica.

2.1 MOTIVOS DA EXISTÊNCIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Os ambientes econômicos não são simples, existem custos derivados da complexidade de se realizar transações. A transação defini-se quando um bem ou serviço é transacionado sob condições de incerteza e oportunismo, havendo necessidade de estabelecer um arranjo contratual para fixar um comprometimento, repartindo riscos e custos de transação.

As transações têm alguns atributos importantes que dão origem aos custos de transações. Segundo Williamson (*Apud* SOUZA, 2004 p.9) essas características são a frequência, a incerteza e a especificidade dos ativos. Essas características influem na determinação dos custos de transação.

A teoria dos Custos de transação suspende a hipótese de simetria de informação e elabora um conjunto de hipótese que tornam os custos de transação significativos: Racionalidade limitada, complexidade e incerteza, oportunismo e especificidade de ativos (FIANI, 2002, p.269)

A frequência está relacionada com a dificuldade de desenvolver instituições ou contratos para realizar tarefas temporárias. Se uma transação for freqüente torna-se mais fácil realizar contratos e o bem fica mais barato, visto que a incerteza diminui. No caso de uma transação freqüente é ideal a utilização do mercado, pois nele os custos de se adquirir os produtos serão menores. A economia de escala para transações freqüentes é muito maior que os custos destas transações.

A incerteza está relacionada tanto ao tempo quanto ao comportamento dos agentes. Quanto mais distante no tempo ocorrer a transação maior é a incerteza quanto ao que irá ocorrer. A depender do grau de confiança nos agentes seus comportamentos podem ser mais previsíveis e menos incertos. A incerteza também está intimamente relacionada à racionalidade limitada dos agentes. A racionalidade limitada existe quando as pessoas não têm completa certeza do que poderá haver no futuro, o que dificulta a realização das transações. Para a teoria dos custos de transação não existe o pressuposto neoclássico de racionalidade ilimitada e simetria de informações. “Informações assimétricas é a situação na qual o comprador e o vendedor possuem informações diferentes sobre uma transação” (PINDYCK, 2002, p.602). Conforme os preceitos da teoria dos custos de transação desenvolvidos por Williamson utiliza-se uma racionalidade mais próxima da realidade.

A especificidade dos ativos é para Williansom (*Apud* CAVALCANTI; DOWELL, 2004) o atributo mais importante das transações, pois determinados ativos não podem ser reempregados quando a transação é interrompida, não há outra utilização, ou mercado secundário.

Ativos específicos são aqueles que não são reempregáveis a não ser com perdas de valor. Essa característica aliada ao pressuposto de oportunismo e à incompletude dos contratos, torna os investimentos nesses ativos sujeitos à risco e problemas de adaptação, gerando custos de transação. (FARINA *apud* BARBOSA, 2004)

Existem ativos muito específicos que não permitem a existência de um mercado fornecedor amplo. As transações acontecem em pequenos números, aumentam muito os riscos das transações e a possibilidade de existência de conflitos entre os contratantes. As firmas que usam esse tipo de ativo ficam presas à mesma tecnologia, assistência técnica limitada e

mesmo modo de fazer as tarefas. Se os bens forem não específicos, ou seja, homogêneos, os custos de transação são reduzidos não havendo necessidade de uma integração vertical, pois estes podem ser comprados de forma eficiente nos mercados.

Esses atributos das transações propiciam comportamentos oportunistas dos agentes. Os comportamentos oportunistas podem ocorrer de diversas formas; por exemplo, uma empresa pode pagar preço mais alto pelo produto, pois não sabe os reais custos da firma fornecedora. O oportunismo pode acontecer em diversos segmentos de mercado.

2.2 A IMPORTÂNCIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

A análise dos custos de transação permite às firmas adotarem estratégias que minimizem os gastos com a compra ou venda de produtos e otimizem o funcionamento da economia de uma forma global.

A depender das características dos produtos os custos de transação são diferentes. As firmas devem adotar a estrutura de governança que mais se adeque às características dos produtos de forma a minimizar esses custos. Segundo Williansom (*Apud* SOUZA, 2001, p.10), estrutura de governança é a estrutura institucional dentro da qual a integridade da transação é definida. Para Fiani (2002, p.277) “Uma estrutura de governança defini-se como sendo o arcabouço institucional no qual a transação é realizada, isto é, o conjunto de instituições e tipos de agentes diretamente envolvidos na realização da transação e na garantia da sua execução”. A teoria do custos de transação classifica essas estruturas em 3 tipos (FIANI,2002 p.277):

- Governança pelo mercado, quando a transação se refere a um bem homogêneo e ocorrer em grandes números. Não há grande possibilidade de comportamento oportunista e as economias de escala geradas pelo mercado são maiores que os custos de transação.
- Governança trilateral, é a utilizada para transações ocasionais, para um bem específico ou misto. Para esta estrutura de governança é necessário a contratação de um terceiro para avaliar a execução da transação e solucionar os problemas que possam ocorrer.
- Governança específica de transação, é utilizada para bens extremamente específicos com grande ameaça de comportamento oportunista. A transação nesse caso pode se

dar de duas maneiras: A) *contrato de relação*, que é um arcabouço institucional específico para essa transação. Esses contratos, segundo Milgrom e Roberts (*apud* FIANI, 2002 p.278) não são muito detalhados, mas constam metas, objetivos, condições de execução do contrato e estabelecem mecanismo para solucionar eventuais conflitos. B) *Integração Vertical*, formar uma empresa com a estrutura unificada.

Outra função importante da teoria dos custos de transação é para justificar o movimento de integração vertical. Antigamente a integração vertical, ou seja, produção de insumos dentro da própria estrutura da empresa era vista como forma de eliminar a concorrência. Contudo, essa visão muda com o desenvolvimento da teoria dos custos de transação. Segundo esta teoria os atributos das mercadorias permitem explicar o movimento de internalização. A internalização constitui uma forma de driblar as dificuldades transacionais das firmas, dado que a integração vertical permite que a firma enfrente a incerteza e elimine comportamentos oportunistas (CAVALCANTI; DOWELL, 2004).

Para decidirem se devem internalizar a produção ou comprar através do mercado, as firmas devem fazer uma comparação entre os custos de transação e a perda de economia de escala que haverá com essa internalização. “Se a especificidade dos ativos é fraca, a troca contratual é preferível; e quando a especificidade do ativo é forte, a integração vertical é mais indicada” (*Ibidem*).

Resumindo, a atividade através dos mercados tem um custo de transação, porém, às vezes, a economia de escala proporcionada pela existência de um grande mercado pode suprir esses custos. Isso acontece frequentemente para bens não específicos, pois o mercado consumidor e fornecedor é mais amplo. Para bens específicos, heterogêneos dificilmente os mercados terão grandes volumes de vendas. Com esse tipo de bem é menos custoso a integração vertical.

Os mercados, a depender das suas características, também podem facilitar as transações, ou seja, reduzir seus custos. Pode existir um vínculo de confiança entre as firmas, relações cooperativadas e o estabelecimento de contratos jurídicos que eliminam a incerteza sem precisar internalizar a produção. A existência de reputação reduz o custo de coletar informações, pois já se sabe de antemão que determinado fornecedor é seguro se ele tem boa reputação.

A teoria dos custos de transação recebeu muitas críticas, uma vez que não conseguiu se livrar de pressupostos neoclássicos da maximização de lucros e minimização de custos. Uma das críticas diz respeito à existência de um comportamento naturalmente oportunista, como previsto pela teoria dos custos de transação. Existe uma série de pesquisas onde a cooperação foi o comportamento preponderante no ato transacional. (SOUZA, 2001, p.10). Essa idéia é compartilhada por Granovetter (*Apud GOLDBAUM, 2004*) que afirma existir um nível maior de ordem no mercado derivado das relações sociais e um comportamento oportunista dentro das firmas. Ou seja, esses críticos afirmam existir no mercado grande cooperação e honestidade e pouco comportamento oportunista. Em contrapartida, consideram a existência de comportamento oportunista dentro das firmas, fato que não é levado em consideração pela teoria dos custos de transação. Outros críticos da teoria dos custos de transação que também observam a ocorrência de comportamento oportunista dentro das estruturas de governança são Milgrom & Roberts (*Ibid*) que também ressaltam a dificuldade de distinguir os custos de transação e demais custos tecnológicos de produção.

Goshal e Moran (*Apud SOUZA, 2001 p. 24*) defendem uma abordagem mais dinâmica, onde o comportamento é moldado tanto pelo ambiente quanto pela predisposição do indivíduo. Eles discordam de Williamson quanto a origem da firma. Para Goshal e Moran as firmas surgem como forma de organizar e coordenar as oportunidades apresentadas pelos mercados.

O princípio da racionalidade limitada também é criticado. “É curioso notar que a racionalidade limitada de Williamson não é assim tão limitada no âmbito das estruturas de governança” (GOLDBAUM, 2004, p. 11).

Acredita-se que o broker seja uma forma eficiente de reduzir os custos de transação. Essa forma de distribuição reduziria o número de transações nos mercados, as mercadorias iriam direto dos fabricantes para os pequenos mercadinhos. Reduziria o comportamento oportunista dos agentes intermediários, visto que estes não comprariam as mercadorias das fábricas para especular aumento de preço, ou seja, como o broker não é dono das mercadorias, ele não pode fazer qualquer negociação em desacordo com o que o fabricante ordenar. Outro ponto positivo é a redução da incerteza, pois seria um canal de venda com atuação garantida pela própria fábrica, isso quer dizer que suas ações condizem com as estratégias dos fabricantes o que tornam os pequenos varejistas menos inseguros, porque sabem que é direto da fábrica. Seus benefícios seriam de uma integração vertical sem os seus custos, ou seja, não haveria

perda de economias de escalas e nem gastos com implantação de uma estrutura física específica para distribuição por parte das indústrias, fato que necessariamente iria ocorrer com a integração vertical. Quem oferece os produtos da indústria é uma empresa terceirizada especializada na venda para pequenos varejos com conhecimento desse mercado e com escala de atuação.

Para complementar o referencial teórico, segue no próximo capítulo um estudo do funcionamento do circuito de distribuição através da teoria gerencial dos canais de distribuição. Discutiremos as suas contribuições na definição dos formatos de canais de distribuição que são mais eficientes para o circuito como um todo.

3 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Este trabalho monográfico está intimamente relacionado com a literatura de canais de distribuição. Esse assunto é abordado pelos autores de diferentes formas. Alguns autores focam as suas análises nas partes constituintes dos canais, outros enfatizam o aspecto da distribuição física dos produtos, ou seja, a logística.

Para compor essa segunda parte do referencial teórico foi utilizada literatura de princípios de marketing, cujo principal autor que se destaca é Kotler, apoiada com livros sobre logística e distribuição e aprofundada com livros específicos sobre canais de distribuição.

A grande importância de se estudar canais de distribuição é o fato que estes oferecem vantagens competitivas sustentáveis para as empresas que não podem ser facilmente copiadas. Ao contrário das vantagens pelos produtos, visto que o avanço da globalização permite uma rápida transferência de tecnologia entre as empresa e a diferenciação de qualidade, preço e design entre os produtos é cada vez menor. O estudo de canais de distribuição é um complemento satisfatório para a teoria dos custos de transação, que foi tratada no capítulo anterior.

Este capítulo será dividido em 4 partes, onde a primeira trata dos conceitos e funções de um canal de distribuição, de forma bem básica para integrar o leitor ao funcionamento de um circuito de distribuição. A segunda traz a explicação literária da evolução dos canais de distribuição e suas principais modificações para solucionar conflitos. A terceira sobre a classificação feita pela teoria desses canais e a última parte mostra como uma empresa deve fazer para efetuar uma boa escolha dos canais de distribuição, principais elementos que deve analisar e quais características considerar.

3.1 DEFINIÇÃO E FUNÇÕES

Canais de distribuição são, de forma mais direta, “conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para consumo ou uso” (STERN *apud* KOTLER, 1998). Pode ser compreendido também como caminho percorrido pelo produto do produtor até o consumidor final. Existem também outros fluxos entre as instituições do canal, tais como o fluxo de pagamento e de informações.

Os conceitos de canais de distribuição não são restritos a produtos físicos, também pode ser aplicado a organizações de serviços. O fluxo de atendimento dos clientes, tornando o serviço disponível aos consumidores também pode ser feito de uma maneira mais eficiente com o estudo de canais de distribuição.

Em uma definição mais elaborada os canais de distribuição podem ser compreendidos como “complexos sistemas comportamentais nos quais as pessoas e empresas interagem para atingirem objetivos individuais, empresariais e do próprio canal” (KOTLER, 1998, p.274).

Em outra definição muito próxima a essa o “canal de distribuição é um conjunto de pessoas e empresas envolvidas na transferência da propriedade de um produto durante seu trajeto do produtor até o consumidor final ou usuário empresarial” (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001, p.350).

Um aspecto importante no estudo dos canais de distribuição é a maneira em que se desenvolvem relacionamentos entre os participantes do canal com o intuito de levar os produtos desde o fabricante até o consumidor final. Para alcançar esse fim o canal está incumbido de algumas funções. Essas funções são classificadas, segundo Kotler (1998) em:

- Informação. Transmitir informações ao longo do canal para facilitar o planejamento e melhorar a produção.
- Promoção. Que melhora a eficiência das ofertas.
- Contatos. Estabelecer relacionamentos com os clientes.
- Adaptação. Melhorar o ajustamento entre a oferta e a demanda dos produtos.
- Negociação. Venda dos produtos propriamente dita.
- Distribuição física. O deslocamento físico dos produtos utilizando uma boa logística.
- Financiamento. Fornecimento de crédito para o funcionamento do canal no longo prazo.

- Riscos. Todas as atividades representam algum risco que devem ser assumidos, como por exemplo, a inadimplência.

Alguns autores dividem essas funções de maneira diferente, por exemplo, Churchill Jr. (2003) Divide as funções do canal em transacionais (compra, venda e riscos), logísticas (distribuição física, organização de estoque e armazenamento) e funções de facilitação (financiamento e pesquisa de distribuição).

Segundo Kotler (1998) todas essas funções devem ser desempenhadas, resta saber qual a forma mais adequada de realizar cada tarefa. O canal deve funcionar de maneira que as tarefas sejam delegadas para aqueles componentes que as executam de maneira mais eficiente e eficaz, de forma a obter vantagens competitivas sustentáveis, individuais e coletivas. Essa idéia também é encontrada no livro de Etzel, Walker e Stanton (2001) que afirmam que alguns intermediários podem ser eliminados, mas as funções desempenhadas por eles devem ser absorvidas por outro componente.

As empresas participantes do canal são chamadas de intermediários. Relaciona-se o termo intermediário corriqueiramente como sendo atravessadores atacadistas, porém para a análise de circuito de distribuição o entendimento do termo intermediário é em sentido mais amplo, pois este termo está relacionado a todos os membros do canal, que executam alguma função, inclusive varejistas.

Os intermediários ganham para executar as suas funções. Eles são usados quando “tornam as trocas mais eficientes e reduzem os custos de transação” (CHURCHILL JR., 2003 p.368). Kotler (1998) também vê algumas vantagens em se usar intermediários. Eles costumam ter mais experiência em lidar com o mercado, maior economias de escala, podem comprar em grande quantidade e revender em pequenas unidades agregando mais valor ao produto da indústria.

O uso de intermediários está relacionado à localização dos fabricantes e dos clientes. Às vezes, se a distância for grande, pode só compensar levar a mercadoria se esta for em grande volume, o que não é o caso para pequenos clientes. Estes devem comprar de um intermediário que facilita a sua compra em pequena quantidade e com maior variedade (LAS CASAS, 2001).

É compreensível que quanto melhor for o serviço oferecido pelo canal maior é o custo deste, resultando em preços mais altos. Assim sendo é preciso avaliar o desejo dos consumidores, pois estes podem preferir um nível menor de serviço em troca de um produto mais barato.

É preciso conciliar o oferecimento de melhores serviços ou melhores preços. Essa decisão está relacionada com cada tipo de cliente, pois cada segmento de mercado tem um desejo diferente, alguns podem querer pagar mais por comodidade, outros preferem preços mais agressivos mesmo tendo que se deslocar até a fábrica.

Uma parte importante do estudo de canais de distribuição é a logística. Para uma boa compreensão dos canais de distribuição é necessário saber sobre logística, suas definições e principais funções.

Logística é, em sentido restrito, a distribuição física dos produtos. Segundo a definição de Council of Logistics Management – CLM (a maior autoridade sobre o assunto), logística é à parte do processo da cadeia de suprimento que planeja, implementa e controla o eficiente e efetivo fluxo e estocagem de bens, serviços e informações relacionadas, do ponto de origem a ponto de consumo, visando atender aos requisitos dos consumidores.

Um conceito que modernamente é visto como uma atividade que cria muito valor para os consumidores a Logística é o principal elemento de custo das empresas intermediárias, e por isso mesmo tem sido alvo de muitos estudos no intuito de gerar economias desses custos. Através de uma distribuição física eficiente os produtos estão à disposição dos clientes de forma mais barata, reduz os custos da distribuição, tornam o fornecedor confiável gerando uma fidelização dos clientes.

O desenvolvimento da logística tem como objetivo um rápido processamento dos pedidos, de uma forma eficiente proporcionando uma entrega pontual e flexível. Só que isso é muito caro, sendo necessário adequar os custos com a qualidade de serviço oferecido. Devem-se avaliar as reais necessidades de cada segmento de clientes e estabelecer um sistema logístico mais rentável.

A importância da logística está relacionada ao fato dela envolver complexos sistemas de transferências de mercadorias e são incumbidas de uma série de funções que são muito

importantes, porém custosas. Para uma empresa ter sucesso é importante administrar bem a logística do seu canal de distribuição, fazendo que cada integrante do canal faça as funções que tiver mais vantagens competitivas. Entre as principais funções Kotler (1998) destaca o processamento de informações (de mercado, pedidos), os controles de estoques (validade, armazenagem, dos produtos) e o transporte.

Antigamente a grande atenção dos estudiosos era dedicada à produção. Tentava-se buscar maneiras mais eficientes de se produzir e as atividades logísticas estavam muito fragmentadas.

Atualmente essa realidade mudou, a área de logística está ganhando muito espaço entre os pesquisadores, visto que a produção já foi bastante explorada e já não há muito espaço para aumento da produtividade.

“A distribuição física pode ser a última área de marketing com oportunidades significativas para cortar custos” (CHURCHILL Jr., 2003, p. 420). Ela está sendo analisada de forma mais integrada, visão holística, usando conceitos de custo total e não elementos individuais. Era confundida com o transporte dos produtos, mas a logística atualmente é mais que isso, ela engloba estocar, embalar, carregar, manusear, transportar, controle de todo o fluxo de produtos e informações.

A logística tem grande papel nas decisões do canal uma vez que interfere na escolha dos intermediários pela sua localização, do tipo de armazém a ser adotado, no controle eficiente do nível de estoque proporcionando uma estabilização de preços, e na escolha dos meios de transporte mais eficientes.

A logística tem avançado muito atualmente, pois tem se beneficiado de novas tecnologias de transferência eletrônicas de dados, maior número de informações precisas ampliando a capacidade de administração da logística.

3.2 EVOLUÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Os canais de distribuição estão em constante movimento. Constantemente surgem novas formas de se organizar um canal que se mostram mais eficientes, além do aparecimento de novos tipos de intermediários que podem mudar a estrutura e funcionamento de um canal.

De acordo com Kotler (1998) as ações dos membros do canal são interdependentes. O sucesso individual depende do sucesso coletivo do canal, devendo haver uma grande cooperação entre as empresas componentes, o que muitas vezes não ocorre. Essa idéia é compartilhada por Dias (1985), que complementa afirmando que os circuitos de distribuição no Brasil funcionam sem muita integração. São empresas individuais que costumam agir por conta própria e não têm uma visão coletiva do canal. Segundo Rocha e Christensen (1999), a cooperação no canal surge se os componentes tiverem objetivos semelhantes.

Dentro de um circuito de distribuição existem alguns conflitos. Segundo Cobra (1997), as principais fontes de conflito são a incompatibilidade de objetivos, a quebra de comunicação, a diferenças de percepção da realidade e diferenças ideológicas entre os membros do circuito. Esses conflitos são divididos por Kotler (1998) em 2 tipos a depender com quem ele ocorra. Se o conflito for entre empresas participantes de um mesmo nível do canal, entre atacadistas, por exemplo, é chamado conflito horizontal. Se o conflito for entre empresas participantes de diferentes níveis em um mesmo canal é chamado conflito vertical, entre indústria e varejo, por exemplo.

Existem alguns conflitos saudáveis para o funcionamento do canal. Determinadas divergências podem instigar melhorias na execução das funções, aumentando a eficiência gerando mais vantagens competitivas.

Contudo, Kotler (1998) chama atenção que nem todos os conflitos são saudáveis. Existem conflitos negativos que criam um péssimo ambiente e dificultam a boa interação entre os componentes. Esses conflitos precisam ser evitados e bem administrados, porém, em canais tradicionais de distribuição as empresas são independentes e têm autonomia para atuar dificultando a administração dos conflitos entre elas.

Para contornar essa situação os canais de distribuição buscam se desenvolver. De acordo com Kotler (1998), as principais formas de desenvolver canais são a formação de sistemas verticais de marketing, sistemas horizontais de marketing ou sistema híbridos de marketing.

3.2.1 Sistemas Verticais de Marketing

É um desenvolvimento dos canais de distribuição convencionais visando minimizar os conflitos verticais, aumentar a cooperação entre os integrantes, melhorar o poder de barganha com os clientes e eliminar serviços duplicados. Essa integração é possível quando um membro do canal é dono dos demais ou tem muito poder sobre eles para fazer que eles cooperem. Kotler (1998) subdivide os sistemas verticais de marketing em 3 tipos: Corporativo, contratual e administrado.

Os sistemas verticais de marketing são chamados de corporativo ou empresariais quando a integração é resultado de empresas de mesma propriedade, o dono das empresas integradas é o mesmo, por exemplo, o fabricante é o dono da loja de varejo que irá vender ao público, ou seja, ao consumidor final.

Os sistemas verticais de marketing são de natureza contratual quando estabelecidos através de contratos entre os membros do canal. Com os contratos as empresas do canal se associam para ganhar economias de escalas e aumentar o volume de vendas. Existem vários tipos de integração através de contratos, são elas:

- Redes voluntárias patrocinadas por atacadistas: empresas atacadistas organizam pequenas redes varejistas dando apoio, padronizando a atuação destas, concentrando as compras para poder competir com grandes redes varejistas. Um exemplo deste tipo de interação no Brasil é a rede Smart, que é patrocinada pelo atacado Martins.
- Cooperativas de varejistas: vários pequenos varejistas se juntam para poder competir melhor com grandes redes, cuidam das compras e também da produção de alguns produtos.
- Franquias: um franqueador reúne várias etapas da produção e divulga para os franqueados. É uma forma de integração onde o franqueador é o produtor e o franqueado é o varejista. Esse tipo de negócio está crescendo muito, principalmente em serviços.

O sistema vertical de marketing é dito administrado quando uma empresa coordena a atividade das outras através do tamanho do seu poder perante as outras. Esse poder pode ser estabelecido por indústrias que detém marcas líderes. Os varejistas são “obrigados” a ter essas marcas em suas lojas, pois os clientes procuram por elas e a falta pode significar em perda do

cliente. Este fato leva o varejista a aceitar as condições do fabricante. Diferentemente, um grande varejista pode ser considerado o elo com mais poder no canal, pois está mais próximo ao consumidor final. Essa empresa que se destaca como líder do canal é chamada por Churchill de capitão do canal, que tem o poder de organizar os conflitos do canal.

3.2.2 Sistemas Horizontais de Marketing

É outro tipo de desenvolvimento do canal tradicional de distribuição, em que duas empresas em um mesmo nível se juntam para melhorar as atividades, aumentando seus ganhos utilizando melhor sua capacidade de produção e evitando capacidade ociosa.

3.2.3 Sistemas Híbridos de Marketing

É um desenvolvimento dos canais tradicionais que também são conhecidos como sistemas de distribuição multi-canais e ocorre quando uma empresa opta por diversos tipos de canais de distribuição a depender de cada tipo de cliente. Ou seja, para cada segmento de cliente usa-se um canal específico de distribuição.

Um mesmo fabricante pode usar marketing direto para alguns clientes, utilizar grandes redes varejistas (um nível) e também contratar atacados para outros tipos de varejo (dois níveis).

Esses tipos de sistemas são bem adaptados a mercados não homogêneos, complexos, pois aumentam a venda, a cobertura de mercado e também o acesso a variados tipos de consumidores. Por aumentar a complexidade, esses sistemas híbridos são mais sujeitos a conflitos.

Existem outras formas de evitar conflitos entre os membros do canal. Estas podem ser: por meio da construção de uma lealdade do consumidor à marca, se recusar de vender a varejistas que não cooperem, procurar desenvolver lugares alternativos de venda e aprimorar o sistema de informática, obtendo para si o máximo de informação possível. (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001),

Ao tratar desse tema, Rocha e Christensen (1999) também mencionam uma alternativa usada para reduzir conflitos no canal que é chamar um terceiro (mediador) para contornar esses conflitos. Esses mediadores são normalmente órgãos governamentais ou associações.

3.3 CLASSIFICAÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Os canais de distribuição são classificados, segundo critérios de Kotler (1998), de acordo com o número de níveis. O nível correspondente a cada camada de intermediários existente no circuito. Assim sendo, de acordo com o número de níveis os canais podem ser:

Canais de distribuição diretos, aquele canal que não possui intermediários. A indústria vende diretamente para o consumidor final. Podemos considerar como exemplo as vendas de grandes computadores feitas diretamente pelo fabricante ao consumidor final. Dias (1993) complementa essa idéia afirmando que essa forma de atuação foi facilitada com o advento da internet, que possibilita o fabricante ampliar suas vendas, de forma fácil, em sua própria “loja” virtual.

Canais de distribuição indiretos, são aqueles canais que utilizam intermediários para levar o produto ao consumidor final. Esses canais podem ser de um, dois ou três níveis a depender da quantidade de intermediários utilizados. Podem existir, também, canais de distribuição com mais de três intermediários (+ de três níveis), porém é muito raro.

Um canal com um nível compreende a venda de produtos da fábrica ao varejista e este ao consumidor final. É utilizado, geralmente, para vendas da indústria a grandes redes varejistas.

Um canal de distribuição com dois níveis compreende a venda dos produtos para um atacadista e este para um varejista. É mais indicado para atender aos pequenos varejos, pois são mais numerosos e compram em menor escala.

Um canal de distribuição com três níveis compreende a venda dos produtos para um atacadista e deste para outro intermediário que irá vender ao varejo. Esse canal pode ser utilizado para atender pequenas barracas ou pequenos bares, através de um sistema de pronta entrega, por exemplo, onde o atacadista contrata um pronta entrega para atingir até mesmo aqueles clientes cujo potencial de compra seja muito baixo.

À medida que se aumenta os níveis do canal cresce a complexidade deste. O controle do funcionamento do canal adquire importância, pois o produtor perde, cada vez mais, o controle da venda de seus produtos. O aumento dos níveis dos canais significa presença dos produtos em um maior número de estabelecimentos.

Outro conceito de canal de distribuição, apresentado por Churchill Jr., é de canal reverso. Esse canal compreende o sentido inverso dos canais tradicionais, vai do consumidor final ao produtor. Esse tipo de canal está se desenvolvendo muito atualmente com o avanço da reciclagem e recolhimento dos produtos com algum defeito.

3.4 AS ESCOLHAS NOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Como visto os canais de distribuição desempenham um papel importante na economia. Para uma indústria ter sucesso é necessário escolher bons canais de distribuição e para isso é importante avaliar algumas características, entre elas: do produto, dos intermediários e dos mercados.

Para uma boa escolha do canal de distribuição cada participante deve saber claramente quais são seus direitos e suas obrigações evitando conflitos futuros. Uma boa divisão de tarefas é um requisito para o sucesso do canal.

Um bom canal de distribuição é aquele que acrescenta mais valor ao consumidor, conforme explica Dias (1985, p.22) “o sistema de distribuição terá sempre de ser estruturado com vistas na satisfação do consumidor”. Para saber a eficiência do sistema de distribuição devemos comparar os resultados do canal com os de cadeias concorrentes.

Kotler (1998) levanta duas grandes questões fundamentais para a escolha de bons canais de distribuição. A primeira delas diz respeito à quantidade de intermediários que devem ser contratados e a outra a quais tipos de intermediários utilizar.

Para tomar essas decisões é necessário avaliar uma série de variáveis do produto em questão, tais como, o mercado alvo, a quantidade de clientes, a localização de cada um, as características do produto, o volume de venda, a validade do produto (produtos perecíveis são mais bem distribuídos diretamente) e o controle de informações que a indústria objetiva ter (DIAS, 1993).

A depender do tipo do produto formam-se canais diferentes, Kotler (1998) traz três exemplos de diferentes tipos de produtos e suas respectivas escolhas de melhores canais:

- Produtos de alto consumo requerem uma distribuição mais abrangente, intensiva, o

produto deve estar disponível na hora e no local que o consumidor desejar. Para esses produtos quanto mais canais melhor. Nesse tipo de distribuição o produtor tem pouco controle da venda de seus produtos, como existem muitos intermediários estes podem ter muito estoque, o preço praticado e nos pontos de venda ficam fora de controle da indústria, além do custo de distribuição ser bem maior.

- Os produtos de luxo ao contrário, requerem uma distribuição exclusiva em poucas lojas para dar mais status social. Podem-se usar inclusive canais diretos de distribuição. Essa estrutura tem menos custos, controle total por parte da indústria dos preços praticados e dos consumidores, além de permitir maiores margens de lucro.
- Os produtos de consumo duráveis podem ser vendidos por uma distribuição seletiva, onde não se usam muitos intermediários como na intensiva e nem poucos como na exclusiva. Esse tipo de distribuição permite um bom relacionamento entre os componentes do canal, maior controle das indústrias em relação aos instrumentos de venda, sem perder uma boa cobertura de mercado e com menos custos.

Kotler (1998) também ressalta que a escolha dos intermediários envolve analisar sua reputação, tempo de mercado, situação financeira, produtos que comercializam (concorrentes), qualidade de sua equipe de vendas, localização e demais fatores que são importantes para o sucesso dos intermediários que se traduzirá em sucesso também para a indústria. Essa idéia existe também em Dias (1985) onde cada intermediário tem uma capacidade diferente e é necessário escolher um de maior eficiência.

É importante escolher os tipos de intermediários. Para Kotler (1998) estes podem ser exclusivos ou diversificados. Intermediários exclusivos (trabalham para uma única indústria) podem dar melhor atenção e mais qualidade do serviço, ter mais foco nos produtos da indústria a qual prestam serviço, porém seus custos não podem ser divididos entre várias indústrias. Diferentemente, intermediários diversificados podem dividir os custos com outras indústrias, mas não darão foco total em nenhuma delas.

Uma idéia importante levantada por Lãs Casas (2001) é que ao selecionar um canal de distribuição deve-se levar em conta o custo total da distribuição. O custo total significa o custo de toda a operação em conjunto. Em uma análise de custo total “todos os aspectos de

distribuição devem ser considerados conjuntamente para a redução de custos e não como itens isolados” (LAS CASAS, 2001 p. 231). Para a redução de custos no canal de distribuição pode não ser suficiente observar apenas um elo da cadeia, por exemplo, uma redução de custos com estoque pode gerar um aumento maior dos custos de transporte.

Outro aspecto dos canais de distribuição levantado por Kotler (1998) é que após a seleção dos membros dos canais é preciso mantê-los sempre incentivados para efetuar bons serviços. Esses incentivos podem ser prêmios, descontos ou até mesmo cursos, treinamento e concursos. É importante estar sempre avaliando o desempenho dos atuais intermediários para saber se o trabalho está sendo feito de forma adequada ou se não existem outros que prestem melhores serviços.

A escolha de canais de distribuição é muito importante para as indústrias, devido à importância deste para a atividade industrial. “Uma empresa deseja um canal de distribuição que não apenas satisfaça às necessidades do cliente, mas também represente uma boa margem de superioridade sobre os concorrentes” (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001, p. 351).

Cada forma de distribuição tem suas vantagens e desvantagens, resta a indústria escolher a melhor, dependendo das suas características (DIAS, 1993). Nem sempre é possível usar o canal desejado, pois este pode ser muito caro e ocasionar aumento no preço das mercadorias tornando as vendas difíceis. O autor Cobra (1997), nos chama atenção que é importante observar o custo de oportunidade de cada opção na hora de determinar o canal de distribuição.

Até aqui já foram abordadas as teorias dos custos de transação e dos canais de distribuição. Neste momento vamos partir para uma análise específica do broker, visto que já foi estudado todo um instrumental teórico que serve de base para um melhor entendimento dessa nova forma de canal de distribuição. No capítulo seguinte, estudaremos o surgimento, a definição, as características do broker e seus impactos na economia para os outros elos do circuito de distribuição e assim poder verificar a hipótese sugerida neste trabalho de que o broker é vantajoso tanto para a indústria quanto para o varejo.

4 *BROKER*: UM NOVO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO

O *broker*, como conceito de distribuição começou a ser discutido no Brasil há quase seis anos e começa a ser visto como uma forma mais vantajosa que as formas tradicionais para a distribuição. Paulo Ribeiro Nunes, diretor presidente da Sindi logística, que participa das empresas *brokers* Super Vendas e Hiper Vendas, afirma: “Assim como o auto-serviço substituiu os armazéns nos anos 60, o *broker* vai mudar o sistema de distribuição tradicional”. Esse formato está presente em outros países, como no Canadá e nos Estados Unidos, onde chega a ser responsável por até 70% da venda dos produtos de consumo. (SALGUEIRO; SANTOS, 2002, p.165).

É crescente o número de indústrias que investem para aprimorar o seu sistema de distribuição, seja através de um distribuidor especializado, ou mais recentemente um *broker*. Como vimos, o atacadista tradicional já não presta o serviço desejado pelas grandes indústrias, pois não estão preocupados com a venda do mix de produtos da indústria, ou seja, a distribuição horizontal. Para se adequar às novas exigências do mercado, muitos distribuidores estão agregando mais serviço ao consumidor e deste modo mais valor ao produto. O *broker* é considerado a materialização dessas exigências, no intuito de enquadrar os intermediários as necessidades do mercado.

Hoje em dia, algumas fábricas já optaram por este canal de distribuição no Brasil. Temos como exemplo a Garoto, Mellita, Parmalat, Clorox, Nestlé, Bauducco e Ceras Inglezas. Contudo esse sistema ainda não é muito difundido. Seu funcionamento está muito restrito as regiões sul e sudeste do país, ou ainda está sendo utilizado em fase de teste. Com o passar dos anos devemos ter uma maior abrangência desse modelo, com a adesão de novas empresas.

4.1 SURGIMENTO E DEFINIÇÃO

As mudanças no perfil econômico brasileiro são uma das principais causas da adoção do *broker* como modelo de distribuição. Na década de 80, quando a inflação era elevada, os estoques especulativos traziam ganhos extras para os distribuidores. Hoje ter estoque representa custos elevados, pois significa capital imobilizado.

O mercado se tornou mais competitivo, requisitando mais eficiência do setor de distribuição,

traduzida quase sempre como diminuição do número de intermediários no processo produtivo assim como da rentabilidade de cada agente (SOUZA; NEMER, 1993). Essa nova realidade obriga os distribuidores a procurar soluções mais lucrativas para seus negócios.

Para ficar mais clara a idéia do que é o *broker* podemos também chamá-lo de agente de vendas, como se a indústria terceirizasse a sua força de venda. O *broker* teria como suas atribuições à venda dos produtos para a indústria, merchandising, pesquisa de mercado nas lojas de pequeno e médio varejo e gerenciamento do estoque dos clientes varejistas.

Na concepção original do *broker*, a indústria é que seria responsável por uma grande parte da logística da atividade, porém, no Brasil, muitas não estão preparadas, ou seja, não tem estrutura para uma eficiente distribuição física de seus produtos. Nesses casos as indústrias podem recorrer a contratação de um operador logístico, para efetuar essa tarefa. Essa segregação de atividades tem proporcionado um maior desenvolvimento dos operadores logísticos, ampliando a divisão do trabalho e desenvolvendo a economia.

No Brasil, o conceito de *broker* é uma variante do conceito original. Aqui muitos brokers também atuam como operadores logísticos, isto é, cuidam da movimentação, armazenagem, transporte, processamento de pedidos e controle do estoque.

O *Broker* é um formato consolidado no exterior o que demonstra a vontade das indústrias de darem foco ao seu core business, ou seja, as suas atividades principais, que são a fabricação e o desenvolvimento de novos produtos. Como afirma Borges Junior (2001, p.26) “É assim que as oportunidades começam a surgir, já que as atividades de venda e logística estão sendo terceirizadas, para especialistas que agreguem valor a essas funções e o façam mais eficientes que a indústria”.

Uma das grandes preocupações existentes é se essa mudança provocaria o desaparecimento dos outros canais de distribuição. Entretanto a experiência norte americana nega essa hipótese, pois os antigos atacadistas ou migravam para este formato ou adaptavam suas atividades permanecendo no mercado.

A maior dificuldade enfrentada para a implantação desse sistema no Brasil é a cultura existente. A atividade atacadista tradicional é muito forte o que dificulta a mudança para

novas formas, além disso, os distribuidores tradicionais conhecem muito bem o mercado onde atuam, tem uma agilidade muito maior que a indústria, o que gera vantagens competitivas para os distribuidores.

A transformação de intermediários em *brokers* não significa uma inovação tecnológica, mas uma inovação organizacional. Representa uma mudança, em sentido amplo, do conceito do que seja o trabalho dos intermediários e de seus objetivos. Antes vistos como atravessadores com o objetivo centrado apenas na venda, o *broker* tem sua ênfase na prestação de serviços diferenciados com o objetivo de aumentar o grau de qualidade da distribuição.

No sentido físico, a transformação dos intermediários em *broker* não é muito complexa, ou seja, a mudança não é tão substancial. Essa nova atividade não requer grandes investimentos, tais como instalações e equipamentos, a maior parte dos investimentos é em capital humano que é o ativo principal do *broker*. Segundo Borges Junior (2001), o *broker* no Brasil é responsável por apenas 3% a 5% das vendas nacionais. Porém, para ele, esse modelo deve alcançar um percentual de 70% em cinco ou dez anos.

4.2 CARACTERÍSTICAS E IMPACTOS DO *BROKER*

É analisando as características do *broker*, e os seus impactos, que podemos identificar se a sua adoção é válida e consistente para o circuito de distribuição, pois este demanda melhorias, visto que “as transações entre os elos da cadeia de abastecimento adquirem importância decisiva para agregar valor ao consumidor, satisfazendo suas necessidades com agilidade e flexibilidade, a custos reduzidos”. (CAMPOS, 2001, p.114). Os intermediários estão mais próximos dos seus clientes gerando vantagens diferenciais. Eles conhecem melhor o comportamento real do mercado e, às vezes, têm respostas mais rápidas que, até mesmo, as das pesquisas realizadas pela indústria.

As principais características do *broker* são:

- O faturamento (emissão de notas fiscais) é feito diretamente pela fábrica, ou seja, o *broker* não toma a posse (propriedade) dos produtos comercializados, eliminando transações no circuito de distribuição.
- Como o *broker* não compra as mercadorias, não precisa ter estoques, diminuindo

assim o custo com um alto capital empatado em mercadorias.

- O risco da inadimplência fica, na maioria das vezes, por conta da indústria, já que é esta que fatura os pedidos.
- A remuneração do *Broker* é em forma de comissões sobre as vendas, que variam de acordo com as indústrias que optarem por esta forma de distribuição. Essa comissão é negociada diretamente entre a indústria e o *broker*.
- O *Broker* trabalha para um número limitado de fábricas e nunca para empresas do mesmo segmento.

4.2.1 Impactos do *broker* para o capital industrial

O desejo dos produtores é ter o controle do mercado consumidor. As indústrias sabem da importância e dos benefícios de se ter esse controle, como podemos ver na citação abaixo.

Quanto mais próximo o produtor estiver do consumidor final/usuário tanto melhor para ele, dado que terá mais flexibilidade no uso de margens e preços, melhores informações sobre o mercado e melhor controle sobre a vida, desempenho e imagem do seu produto. (DIAS, 1993, p.41).

A produção não implica em contato direto com o consumidor, o que constitui uma dificuldade para as indústrias, pois atualmente a produção mais eficaz é em resposta ao consumidor. Ou seja, o consumidor é que indica o que e o quanto a indústria deve produzir (SOUZA; NEMER, 1993).

A implantação desta nova forma de distribuição traz cinco impactos para as indústrias: redução de preços; aumento da variedade e quantidade de seus produtos na loja; aumento da qualidade na venda de seus produtos; redução da dependência dos distribuidores e apropriação das informações do mercado.

Há uma vantagem no preço final dos produtos, este fica menor. Devido ao simples fato da nota fiscal ser emitida pela fábrica, o que reduz o custo da intermediação, por exemplo, não há gastos com gráfica e impostos.

O intuito principal da existência do *broker* no Brasil é para evitar a bi-tributação, não ocasionando o chamado efeito cascata que tanto interfere no custo dos produtos brasileiros. A economia gerada com a redução de impostos é muito grande, visto a enorme carga tributária brasileira, reduzindo assim o preço final dos produtos tornando-os mais competitivos.

Outra vantagem é que o *broker* trabalha com todo o portfólio de produtos da indústria e não somente com os produtos de alto giro como os atacadistas. Aumentando a participação de mercado das marcas com maior número de itens. A indústria consegue difundir mais o mix de produtos aumentando a rentabilidade, pois geralmente os produtos top de linha (alto giro) não proporcionam muita margem de lucro.

Esse fato é relevante se compararmos o *broker* aos atacadistas generalistas, contudo, ao analisarmos o trabalho dos distribuidores veremos que eles também trabalham com a grande variedade de produtos das indústrias. Porém a manutenção de estoques de alguns itens que porventura não tenham alto giro pode ocasionar custos elevados. Deste modo, muitos distribuidores para não arcar com esses custos deixam faltar tais mercadorias. O que não ocorre com o *broker* pelo fato do estoque ser todo da fábrica, o que promove grande variedade a disposição e sem representar custos. Elimina-se a duplicação de estoque, visto que com o distribuidor tradicional os estoques são existentes tanto na fábrica quanto no intermediário e com o *broker* passa a existir apenas o estoque da fábrica.

Outro fator que gera aumento do mix de produtos vendidos é que o *broker* trabalha para poucas fábricas e sem conflito em segmentos semelhantes, ou seja, nunca para indústrias que fabriquem bens concorrentes. Assim sendo, o *broker* tem uma relação mais fiel e consistente com as fábricas dando mais foco aos seus produtos, tem uma equipe de venda especializada e com obrigação de vender apenas os produtos de uma determinada indústria. Um atacadista genérico não tem respeito com as fábricas, pois não são fiéis a elas, isto é, trabalham para várias fábricas e podem comprar o produto somente se o preço lhe convir sem se preocupar em manter o faturamento da indústria. Os distribuidores tradicionais também podem trabalhar para uma só fábrica e com isso obter as mesmas vantagens da dedicação exclusiva a ela. Porém, para que isso ocorra a fábrica deve dar excelentes condições de ganho aos distribuidores para diluir seus custos fixos, porque eles perdem economias de escopo com a limitação da gama de produtos a ser por eles vendidos.

Com um trabalho de merchandising mais focado no ponto de venda o *broker* aumenta a venda, melhora o posicionamento dos produtos e promove maior divulgação das marcas (trabalho de marketing). Esses novos serviços, que não são prestados pelos atacadistas, agregam mais valor ao cliente e são alguns fatores determinantes de diferenciais competitivos deste novo canal, pois oferecem uma qualidade superior no trabalho desempenhado por um intermediário. Além disso, as indústrias têm a segurança de que seus produtos estão recebendo um acompanhamento efetivo por parte do *broker*.

Um dos entraves dessa forma de atuação é que, como *broker*, o distribuidor perde o controle de sua atividade, pois ele já não mais compra e vende em seu nome, somente presta o serviço de vendedor da indústria, que consegue se dirigir diretamente ao varejo. Em contra partida, a indústria perde a dependência que tinha do distribuidor, uma vez que este pode ser rapidamente substituído por vendedores contratados diretamente pela própria indústria.

O *broker* é uma forma da indústria obter o conhecimento do mercado, formar uma base de dados consistente e obter um maior controle sobre o circuito de distribuição dos seus produtos sem perder as vantagens competitivas da especialização que um intermediário possui. Ou seja, permite a indústria driblar as dificuldades do mercado mantendo: as economias de escala de um distribuidor, a sua capacidade de atendimento, a sua especialização em vendas e o mais importante sem perder o total controle do processo.

4.2.2 Impactos do *broker* para o capital comercial varejista

Conforme estudo da ACNilsen, o canal de venda representado pelo pequeno varejo alimentar (auto-serviços de 1 a 4 caixas) está com crescente participação no faturamento total nos últimos anos, saindo de 35,9% em 2001 para 38,3% em 2003. Diferentemente dos hipermercados cuja participação caiu de 18,8% para 16,2%, revelando grandes oportunidades de negócios através desse canal que é atendido pelo *broker*.

Ao passar a ser atendido pelo *broker*, o pequeno varejo terá, teoricamente, o mesmo tratamento recebido pelas grandes redes, pois as políticas comerciais serão definidas diretamente pela fábrica, deixando esse canal em condições mais igualitárias de competir no mercado com as grandes redes. O *broker* favorece a existência de um equilíbrio de preços entre os canais de venda.

Como foi exposto, principal objetivo do *broker* é agregar mais valor ao circuito de distribuição. Para isso busca prestar um serviço diferenciado adicionando novas obrigações a suas atividades. Uma das obrigações do *broker* é controlar o estoque dos clientes evitando o “esquecimento” dos produtos e expiração dos prazos de validade, com isso o *broker* agrega mais serviço ao cliente se diferenciando dos concorrentes. Esse acompanhamento não é uma exclusividade do *broker*, ele também pode ser feito por outros tipos de canais intermediários.

Oferecendo a linha completa dos produtos da indústria, o *broker* melhora a quantidade e a variedade dos produtos no ponto de venda aumentando o sortimento da loja por ele atendida. A clientela do supermercado fica mais satisfeita e mais fiel, pois tem a comodidade de encontrar tudo que necessita em um mesmo local sem ter que se deslocar para comprar o que deseja. Possibilita ao pequeno e médio varejo terem em suas gôndolas uma grande variedade que antes só poderia ser encontrada em grandes lojas. Como vimos na seção anterior, os distribuidores tradicionais também podem oferecer essa variedade de produtos, porém com a ressalva do custo ser muito elevado, o que pode até inviabilizar a comercialização desses itens por parte dos canais tradicionais de atacado.

Esse conceito de distribuição diminui a ruptura de estoques que é um dos grandes motivos de perda de faturamento por parte dos varejistas, pois o estoque é da fábrica e os *brokers* têm a sua disposição a gama de produtos completa.

O serviço prestado pelo *broker* é, em geral, de melhor qualidade, pois este trabalha para um número limitado de fornecedores com uma prestação diferenciada de serviço e com uma maior consideração para com a fábrica. Guarda-se a ressalva que serviço é prestado através de pessoas, conseqüentemente, a qualidade varia de acordo com a capacitação dessas pessoas, quer dizer, a depender dos trabalhadores que compõe o efetivo dos distribuidores tradicionais estes podem prestar um serviço de qualidade igual ou superior a do *broker*, mesmo trabalhando com diversas fábricas.

Como a nota fiscal é emitida diretamente pela fábrica o cliente varejista, tem o seu cadastro na própria indústria, que é um referencial de maior importância. Este fato traz benefícios indiretos, tal como uma maior facilidade de obtenção de crédito junto as instituições bancárias, por exemplo, um comerciante que por ventura queira um empréstimo pode usar como referência o seu comportamento perante seus fornecedores, essa informação não será

dada por um distribuidor qualquer e sim por uma grande fábrica de renome facilitando a obtenção de crédito.

Resumindo, o *broker* deve atuar como consultor para os pequenos varejos, indicando o mix adequado de compras e o nível de estoque que o varejista deve manter para evitar excesso ou rupturas de estoque. Essa característica é consequência da evolução, de maneira geral, da forma de atuação dos intermediários, exigida pelo novo mercado. Aqueles que quiserem manter suas atividades devem se enquadrar a essas novas determinações.

RESULTADOS EMPÍRICOS

No intuito de buscar elementos que auxiliem a verificar as hipóteses levantadas nesse trabalho e conhecer de que forma se dá o real funcionamento do *broker* no mercado, foi feito um estudo empírico junto aos elos do circuito de distribuição relacionados com o *broker* no município de Salvador – BA nos meses de setembro e outubro de 2004.

5.1 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

As hipóteses que serão avaliadas é que o *broker* traz benefícios tanto para a indústria quanto para o varejo. Os benefícios para os pequenos varejistas se traduzem na capacidade do *broker* em vender por um preço melhor, oferecer uma maior variedade de produtos, possibilitar um atendimento de melhor qualidade, evitar problemas com produtos vencidos e oferecer uma melhor referência comercial. Para a indústria será verificada a hipótese que o *broker* lhe fornece mais dados sobre o mercado, maior independência de canais tradicionais com uma maior qualidade no atendimento aos pequenos comerciantes obtendo uma maior quantidade e variedade de seus produtos nas gôndolas. Para a análise com pequenos comerciantes serão utilizadas variáveis como: preço, condição de pagamento, variedade, serviços diferenciados, ações quanto a produtos vencidos e referência comercial. Para as entrevistas com a indústria serão abordadas questões como a dependência de canais tradicionais, informações sobre o mercado e resultados do *broker* no ponto de venda.

Foram feitas entrevistas onde os varejistas expunham a sua opinião sobre o atendimento recebido dessas empresas (*broker*). Para identificar os varejistas que pudessem fazer parte da amostra, nos bairros escolhidos, a questão inicial visava saber se o entrevistado comprava ou não através do *broker*. Como muitos não conheciam a palavra “*broker*” buscávamos essa informação perguntando se a compra dos produtos em questão, Nestlé ou Bauducco, era feita diretamente ou através de algum atacado conhecido. Se esse pequeno varejista não trabalhava com o *broker* era encerrada a entrevista e partávamos para outro varejista.

De trinta estabelecimentos abordados apenas cinco não compravam com o *broker*, esses pequenos comerciantes tinham os produtos da Nestlé e da Bauducco os quais foram comprados através de atacados. Ou seja, mais de 83% dos estabelecimentos abordados trabalhavam com o *broker*. Como resultado, Foi concretizado um total de 25 entrevistas, dez entrevistas com relação a produtos Bauducco e quinze para produtos Nestlé, visto que o portfólio de produtos Nestlé é muito maior que o da Bauducco e atinge mais categorias de

produtos, auferindo uma maior importância perante o mercado. Após a confirmação de que o estabelecimento comprava através do *broker* outro aspecto importante a saber, é se, além do *broker*, esse mercadinho tem a oportunidade de escolher outros canais para comprar os mesmos produtos. Caso ele não tivesse oportunidade de comprar com outros canais as perguntas relacionariam o atendimento do *broker* com o de algum distribuidor de produtos similares, de outra marca, que não fossem *brokers*. Porém esse caso não ocorreu em nenhuma das entrevistas, 100 % dos entrevistados tinham a chance de comprar os mesmos produtos com outros canais e com o *broker*, permitindo assim comparar o *broker* com esses outros canais tradicionais.

5.2 ENTREVISTAS COM PEQUENOS VAREJISTAS

Após essas considerações buscou-se conhecer o motivo pelo qual os estabelecimentos compravam com o *broker* e obteve-se os seguintes resultados:

Tabela 3– Motivos para Compra no *Broker*

Preço	56%
Preço e disponibilidade de produtos	20%
Preço e bom atendimento	12%
Por ser distribuidor oficial	8%
Maior facilidade de compra	4%

Fonte: Pesquisa direta sistematizada pelo autor.

O principal motivo evocado para compra foi o preço. Um dado importante para esse trabalho é que apenas 8% optam por comprar com o *broker* por ele ser o representante direto da indústria.

5.2.1 Variável preço

Dada a importância da variável preço para a decisão de compra dos pequenos varejistas buscou-se saber se esses estabelecimentos têm o costume de comparar preços dos produtos que compram e o resultado foi o seguinte:

Tabela 4– Comparação de Preços

Comparam preços	92%
-----------------	-----

Só comparam às vezes	8%
----------------------	----

Fonte: Pesquisa direta sistematizada pelo autor.

Como o aspecto comparação de preços é importante, para saber a pertinência das respostas sobre o preço do *broker* procurou-se saber a frequência da comparação entre os mercadinhos que comparam preços e o resultado foi:

Tabela 5– Frequência de Comparação de Preços

A cada compra	52,2%
Semanalmente	34,8%
Mensalmente	8,7%
De quinze em quinze dias	4,30%

Fonte: Pesquisa direta sistematizada pelo autor.

Pode-se observar que 92% dos entrevistados comparam os preços dos produtos e a frequência mais comum é a cada compra com 52,2% das respostas. Essa comparação é feita basicamente de três formas: diretamente nos atacados, em cotações na própria loja no momento da compra, ou via fax/telefone. A comparação dos preços dos produtos não é feita na mesma intensidade para todas as categorias de produtos. Algumas linhas de produtos têm um menor impacto nas vendas e por isso o acompanhamento de preços é menos intenso, porém é feito. Diferentemente, para produtos de alto giro a intensidade nas comparações de preços é muito maior. Itens como o Leite Ninho, os entrevistados tinham na mente os preços que são praticados no mercado, tanto pelo *broker* como por outros canais.

Como o preço foi citado como o fator de maior importância para determinação da compra e a maioria dos estabelecimentos compram com o *broker*, está implícito que o *broker* tem o melhor preço e é isso que mostra o dado a seguir: 76% dos estabelecimentos acham que o *broker* tem melhor preço e os outros 24% acham que ele tem o melhor preço para apenas alguns produtos.

Procurou-se saber de quanto seria a redução dos preços do *broker* em comparação a outros canais, e pode-se ver o resultado na tabela abaixo.

Tabela 6– Diferença nos Preços do *Broker* em Relação a Outros Canais

Redução de 5 a 10%	42,1%
Redução de 0 a 5%	26,3%
Redução de 15 a 20%	21,1%
Redução de 10 a 15%.	10,5%

Fonte: Pesquisa direta sistematizada pelo autor.

As respostas dessa pergunta foram bastante variadas, pois os entrevistados se sentiam um pouco incomodados ao responder a essa pergunta. Contudo é possível perceber que os entrevistados acreditavam no que estavam dizendo e independente de valores exatos eles concebem o *broker* como um canal onde podem comprar mais barato a maioria dos produtos.

Ainda em relação ao preço os entrevistados foram questionados se as diferenças nos preços do *broker* em relação a outros canais de venda se davam de forma homogênea ou variava de acordo aos produtos e as respostas foram as seguintes:

Tabela 7– Características das Diferenças de Preços

Varia de acordo aos produtos	64%
Em todos os produtos.	36%

Fonte: Pesquisa direta sistematizada pelo autor.

A variação de preços é justificada, principalmente, pelas ações de outros canais de venda com alguns produtos principais, chamados de produtos top de linha, tais como o Leite Ninho, leite Moça, Mucilon, Nescafé, dentre outros. Para esses produtos alguns atacadistas e até mesmo grandes redes varejista (Extra e Bompreço) conseguiam ter um preço melhor que o *broker*. Esse fato pode ser justificado pela grande importância desses itens para os outros canais que ao terem preços mais competitivos atraem clientes para comprarem em seus estabelecimentos. Ou seja, esses canais podem praticar até mesmo margens negativas para os produtos principais da Nestlé somente para conquistarem clientes, os quais irão comprar não somente os produtos em promoção, mas, também outros itens garantindo assim o lucro.

Em relação aos biscoitos da Bauducco não há diferença nos preços, todos são mais baratos no *broker*. As outras linhas de produtos da Nestlé seguem o mesmo comportamento dos produtos da Bauducco, pois possuem menos importância no que tange volume de vendas em comparação aos produtos top de linha da Nestlé, são elas a linha de culinários, chocolates, cereais matinais e biscoitos. Nessas linhas os preços do *broker* são menores.

5.2.2 Condição de pagamento

Ao comparar o prazo de pagamento do *broker* com o de outros canais de distribuição, no intuito de saber se o *broker* oferece uma condição de pagamento diferenciada para os mercadinhos, obteve-se as seguintes respostas:

Tabela 8– Condição de Pagamento Diferenciada

Não	72%
Sim	28%

Fonte: Pesquisa direta sistematizada pelo autor.

Pode-se perceber que a grande maioria dos clientes não tem vantagens em comprar com o *broker* no que tange condição de pagamento em comprar com o *broker*. Os que responderam que podem comprar com uma condição de pagamento diferenciada, foram indagados a respeito de como é esse prazo e constatou-se que se tratava apenas de boletos bancários para 30 dias. A condição de pagamento média encontrada nas entrevistas foi de 21 dias, condição esta que é dada pela maioria dos canais no mercado, com os quais os mercadinhos compram os diversos produtos.

5.2.3 Variedade de produtos

Para constatar que o *broker* possui uma maior variedade de itens foi feita uma pergunta no intuito de saber se exista algum produto que o *broker* oferecia e que não podiam ser comprados em outros canais. As respostas foram as seguintes:

Tabela 9 – Variedade de Produtos

Não	60%
Sim	40%

Fonte: Pesquisa direta sistematizada pelo autor.

Nota-se que uma das hipóteses sobre as qualidades do *broker*, que era de oferecer um maior mix de produtos, não é válida na realidade, pois a grande maioria acha que pode encontrar os mesmos produtos do *broker* em outros canais. Esse pensamento pode ser ilustrado por essas respostas dos entrevistados: “Talvez somente os lançamentos conseguimos mais rapidamente, mas, depois de um tempo todo mundo oferece”. “Sim. Mas geralmente não compro estes produtos porque não tem muita saída. Mas sei que quando quiser poderei adquirir”.

5.2.4 Serviços diferenciados

O próximo aspecto a ser avaliado é o serviço do *broker*. Nesse aspecto foi pedido aos entrevistados que digam se o *broker* prestava algum serviço diferenciado em relação a outros canais. De forma espontânea obteve-se os seguintes resultados:

Tabela 10 – Serviços Diferenciados

Nenhum	36%
Promotores de venda	32%
Acompanhamento de vendas	16%
Bom atendimento/ Vendedores mais qualificados	12%
Ações de venda na loja	4%

Fonte: Pesquisa direta sistematizada pelo autor.

O serviço diferenciado que mais chama a atenção dos pequenos varejistas com 32% das respostas é a disponibilidade de promotores de venda. Promotores de venda são funcionários que cuidam da arrumação dos produtos na prateleira, verificam prazos de validade e a localização dos produtos na loja de forma a maximizar as vendas.

Após as respostas sobre serviços de forma espontânea, os entrevistados foram induzidos a opinarem a respeito de alguns aspectos de qualidade no serviço que hipoteticamente o *broker* seria superior afirmando se o *broker* possuía ou não alguns diferenciais de serviço. Ou seja,

era citado um serviço diferenciado do *broker* para o pequeno comerciante e este dizia se concordava ou não com a existência desse diferencial. Os resultados estão expressos nos gráficos a seguir:

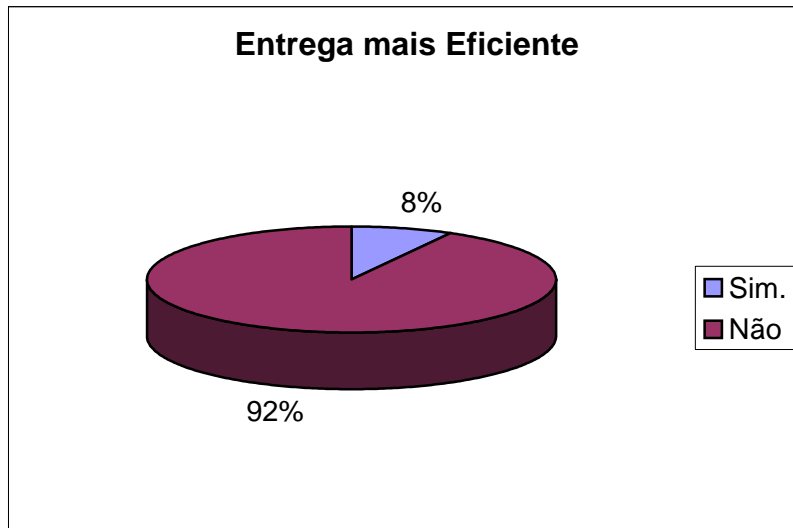


Gráfico 2 – Possui entregas mais eficientes

Fonte: Pesquisa direta sistematizada pelo autor.

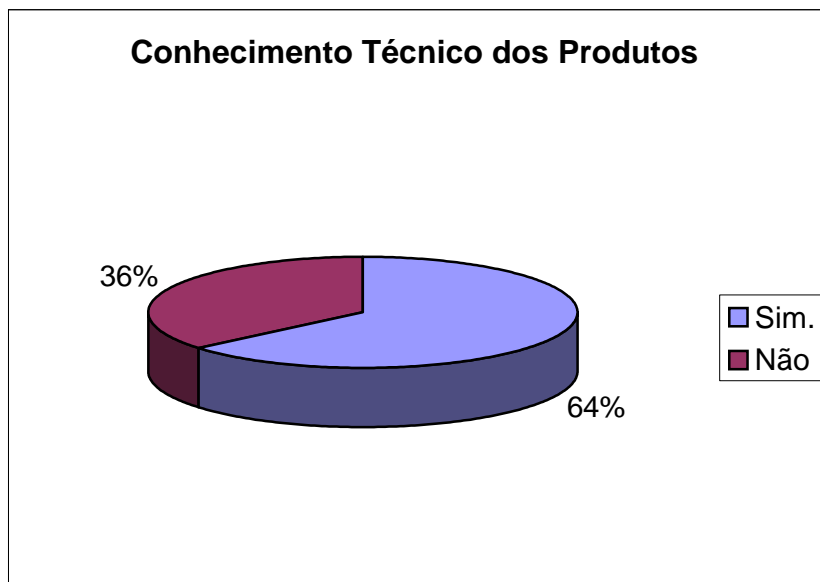


Gráfico 3 – Tem maior conhecimento técnico dos produtos

Fonte: Pesquisa direta sistematizada pelo autor.

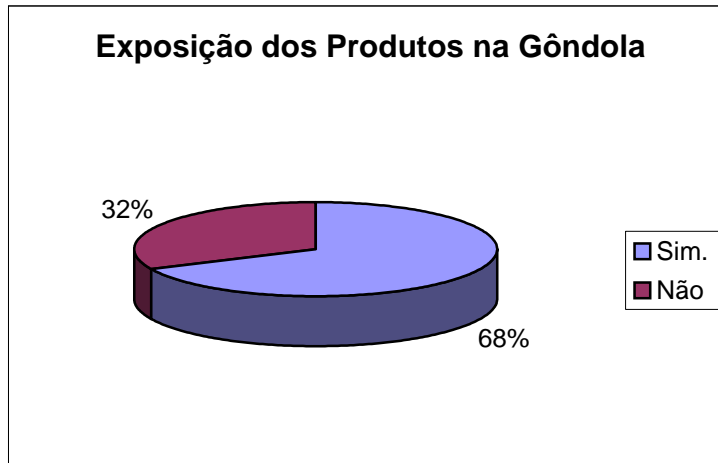


Gráfico 4 – Cuida da exposição dos produtos na gôndola

Fonte: Pesquisa direta sistematizada pelo autor.

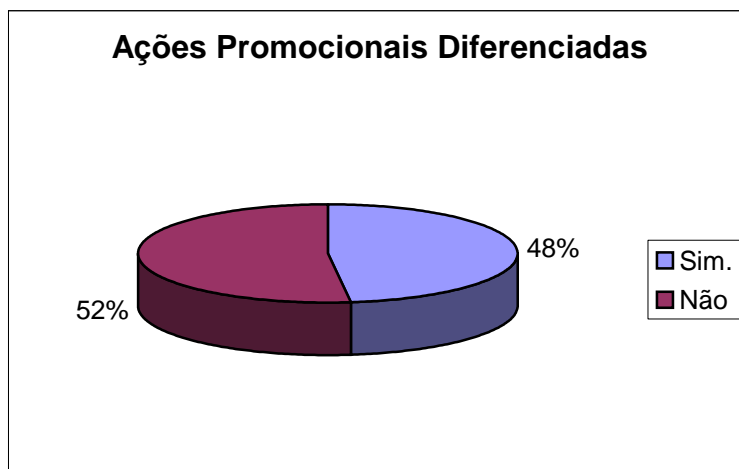


Gráfico 5 - Promove ações promocionais diferenciadas

Fonte: Pesquisa direta sistematizada pelo autor.

O aspecto mais relevante que pode ser observado no *broker* é o trabalho de exposição dos produtos na gôndola, onde 68% afirmam que o *broker* oferece esse diferencial. Esse serviço é benéfico para os pequenos mercados, pois mantém suas prateleiras limpas e arrumadas além de aumentar as vendas dos produtos melhores expostos, ou seja, os fabricantes almejam ter seus produtos nos melhores locais do mercadinho para venderem mais. Diferentemente, no

quesito entrega dos produtos, o *broker* não consegue se diferenciar dos outros canais no mercado. Apenas 8% dos entrevistados afirmaram que ele possuía uma entrega mais eficiente. Em relação à implementação de ações promocionais 52% dos pequenos comerciantes afirmaram que não viam diferença do *broker* em relação a outros canais.

Pode-se constatar também, que, apesar de não ter sido citado como serviço diferenciado de forma espontânea, o conhecimento dos produtos que estão sendo vendidos é superior nos vendedores do *broker*, em relação a outros vendedores. Essa qualidade é muito importante e ajuda muito o *broker* a efetuar as vendas, como podemos perceber na seguinte resposta de um entrevistado: “É muito importante quando compro novidade, porque me sinto muito inseguro”.

É pertinente chamar a atenção que de forma espontânea 36% não vêem nenhum serviço diferenciado do *broker*. Esse dado mostra a percepção que os entrevistados têm, ou seja, se o *broker* presta um serviço melhor esse fato não está sendo facilmente percebido.

5.2.5 Ações quanto aos produtos vencidos

Outro serviço diferenciado a ser analisado no *broker* é a indenização de produtos vencidos. Para constatar esse aspecto foi questionado inicialmente se esse problema ocorria com produtos Nestlé ou Bauducco e as repostas foram as seguintes:

Tabela 11 – Problemas com Produtos Vencidos

Não	64%
Sim	36%

Fonte: Pesquisa direta sistematizada pelo autor.

Contudo essas respostas feitas de maneira espontânea não traduzem a realidade, pois de forma induzida 100% dos entrevistados confirmaram que possuíam algum caso de produtos que não vendem e acabam vencendo na loja.

O mais importante a saber no entanto é o que o *broker* tem feito para solucionar esse problema e se suas ações são diferenciadas do mercado e consideradas satisfatória. Em

relação ao que o *broker* faz para solucionar esse problema encontrou-se as seguintes alternativas:

Tabela 12 – Ações para Solucionar Problemas de Vencimentos

Acompanham as vendas, datas de validade e indenizam	52%
Somente indenizam os produtos vencidos	44%
Ações de redução de preços nos produtos perto de vencer.	4%

Fonte: Pesquisa direta sistematizada pelo autor.

Com esses dados pode-se perceber que o *broker* tem uma preocupação em evitar que o problema de vencimento aconteça no intuito de economizar em indenizações. Essa atitude é muito eficiente e visa redução do problema o que poucas empresas fazem no mercado. Se mesmo com essas ações para redução da quantidade de produtos vencidos ainda existir algum produto que venha a vencer no mercadinho o *broker* promove a indenização desses produtos.

Contudo na indenização em si, ou seja, troca de produtos vencidos, o *broker* age de maneira idêntica do mercado paga um valor por esse produto vencido. A respeito do processo indenizatório do *broker* vejamos a seguinte resposta de uma entrevista: “Eles esperam um momento propício, que é o de alguma promoção, para abaterem os produtos vencidos. Assim, mandam produtos em promoção para pagar as trocas”.

A indenização é feita por via de desconto no próximo pedido ou em nota fiscal de bonificação. Na maioria das vezes ela é de 50% do valor original, só atinge 100% (troca integral) se a origem do problema foi de responsabilidade do *broker*. Esse caso ocorre quando o *broker* manda um produto com a data de validade próxima a expirar ou vende acima da capacidade de giro do cliente mesmo não sendo este o intuito do *broker*.

Esse fato pode ocorrer devido a erros na administração dos estoques da fábrica que venha a ocasionar a existência de produtos com validades próximas a expirar, sendo impreterível colocar essas mercadorias em algum ponto de venda, o que obriga o *broker* a agir contrario a sua filosofia de gerenciar o estoque do cliente não vendendo acima da sua capacidade. Para efetuar essa venda o *broker* oferece condições especiais e grandes descontos para esses produtos.

5.2.6 Referência comercial

A última variável a ser analisada esta relacionada à hipótese levantada que comprando através do *broker* o mercadinho teria uma melhor referência comercial, visto que seu cadastro constaria na própria indústria. Caso o pequeno varejo necessite de algum crédito perante uma instituição bancaria esta deverá solicitar uma referência comercial e o pequeno varejista poderá utilizar uma grande indústria como sua fornecedora ao invés de um simples atacadista.

O que pode-se perceber com as entrevistas é que, de forma espontânea nenhum dos entrevistados conseguia notar essa vantagem do *broker*, ou seja, isso passava despercebido para eles como algo sem importância.

Somente após uma explicação de como os pequenos comerciantes poderiam se beneficiar tendo como referência comercial um fornecedor mais conhecido é que 100 % dos entrevistados reconheceram e concordaram com essa hipótese.

5.3 DIFERENÇAS ENTRE AS DUAS REGIÕES DA AMOSTRA

O intuito de fazer a pesquisa em duas áreas de Salvador com distinto poder aquisitivo é para evitar que os resultados encontrados se referissem a apenas uma região específica. Ao analisar duas regiões podemos comparar os resultados e verificar se existe alguma diferença significativa entre elas. Nessa pesquisa ao fazer uma análise distinta das regiões de menor e maior poder aquisitivo, Cabula e Engomadeira, Pituba e Caminho das Arvores, respectivamente, poucas diferenças foram encontradas.

Em relação ao motivo da compra no *broker*, 83% dos pequenos varejistas na região de menor poder aquisitivo citaram apenas o preço como o principal motivo da compra. Diferentemente, para os da região de maior poder aquisitivo o fator preço só é citado por 38% dos entrevistados. Isso mostra que os mercadinhos da região de maior poder aquisitivo requerem outros atrativos para efetuarem suas compras.

A hipótese de que o *broker* teria vendedores com maior conhecimento dos produtos vendidos não é aceita para 50% dos pequenos varejistas da região de menor poder aquisitivo, enquanto que nos bairros de maior poder aquisitivo 76% concordam com essa hipótese.

Uma última divergência diz respeito a execução de ações diferenciadas de vendas. Elas ocorrem com mais frequência nos bairros de maior poder aquisitivo, pois 61% dos entrevistados dessa região afirmaram que o *broker* faz ações de vendas diferenciadas. Diferentemente, nos bairros de menor poder aquisitivo o *broker* só realizava ações especiais em 33% dos mercadinhos pesquisados.

Os mercadinhos de ambas as regiões costumam agir de forma semelhante. Eles comparam preços na mesma intensidade, com frequência análoga. Ambas as regiões acham que o *broker* tem melhores preços. O problema de produtos vencidos ocorre da mesma forma nas duas regiões e as ações de indenização para tais produtos são feitas de maneira idêntica para os dois locais.

Ao comparar as duas regiões pesquisadas pode-se perceber que a atuação do *broker* é similar, não leva em consideração o poder aquisitivo do local. Ou seja, as políticas comerciais são as mesmas para qualquer que seja a localização do mercadinho.

5.4 ENTREVISTAS COM AS INDÚSTRIAS

Um principal componente do circuito de distribuição é a indústria. A indústria adquire um papel muito importante nesse trabalho, pois é ela quem escolhe o tipo de intermediário que irá distribuir seus produtos. Assim sendo é crucial saber a opinião da indústria sobre os seus *brokers* para melhor avaliar sua funcionalidade.

Nesse trabalho não foi possível efetivar entrevistas com representantes da Bauducco. Com relação a Nestlé foram efetuadas entrevistas com três representantes responsáveis diretos do projeto *broker* de Salvador. São eles Vifrázio da Mata, coordenador de negócios de distribuição; Renato Domingues, consultor de vendas e Juarez Schroeder, Gerente desenvolvimento de distribuição. Eles contaram um pouco como surgiu a idéia de se trabalhar com *broker*, como é o seu funcionamento, quais as principais mudanças dessa implementação, suas vantagens e desvantagens.

O surgimento do projeto *broker* segundo Juarez Schroeder está no fato da Nestlé avaliar a distribuição de seus produtos como uma etapa importante fonte de vantagens competitivas. Na Nestlé está em fase de implantação o projeto *GLOBE*, projeto que visa a homogeneização de

todos os dados de qualquer filial do mundo. O intuito dessa padronização é uma rápida e fácil compreensão das informações que resultem em ações mais efetivas. A Nestlé resolveu estender essa padronização para sua rede de distribuidores através do *Star-d*, que é um plano de excelência em distribuição. A distribuição dos produtos Nestlé, segundo Renato Domingues, se dá com diversos canais de distribuição intermediários, tais como distribuidores tradicionais, chamados DAN (Distribuidor Autorizado Nestlé), com atacadistas e recentemente com *broker*.

A Nestlé, assim como outras indústrias, não têm um conhecimento mais profundo sobre distribuição para pequeno varejo e por esse motivo teve de contratar uma consultoria internacional, a Mars & Co, para avaliar qual seria o melhor formato de distribuição para o Brasil. Essa consultoria internacional sugeriu que a Nestlé contratasse um *broker* para distribuir seus produtos e isso foi feito, iniciando em Salvador. As atividades do *broker* tiveram início no mês de maio de 2004 e já trouxe para a Nestlé alguns resultados satisfatórios.

A Mars fez uma série de pesquisas no mercado de Salvador e com o distribuidor local. Essa pesquisa durou três meses e a partir dos dados obtidos decidiram os detalhes da operação, tais como: custos do projeto, quanto pagar de comissão, a localização desse *broker*, as mudanças necessárias na Nestlé para se adaptar a essa nova realidade.

No decorrer do processo de implantação, segundo Vifrázio da Mata, a Nestlé abriu uma filial exclusiva para faturamento do *broker*, ou seja, um CNPJ específico para faturamento dos pedidos do *broker*, cadastrou todos os pontos de venda da região e contratou um dos seus distribuidores para se tornar *broker*. Conforme Vifrázio da Mata, que cuida do funcionamento dessa filial, a Nestlé paga para esse *broker* uma comissão de venda que varia de 5 a 26% de acordo aos produtos vendidos, o menor refere-se ao Leite Ninho e o maior a Linha Clínica. Além da comissão pela venda o *broker* também recebe uma comissão para entrega dos produtos que é de 5%.

Toda a inadimplência fica por conta do *broker* e ele ganha para isso um fundo de 1% sobre as vendas. Ou seja, a Nestlé disponibiliza um fundo para o *broker* do qual ela desconta os possíveis débitos de clientes. Os boletos em aberto desses clientes, após serem descontados desse fundo, são devolvidas ao *broker* que efetuará a cobrança. Atualmente o percentual

médio de comissão que o *broker* está ganhando é de 19%, um pouco abaixo do que ganha os distribuidores tradicionais, porém o *broker* não tem custos com estoque nem com impostos de venda (PIS / ICMS).

A Nestlé teve que mudar sua estrutura para trabalhar com o *broker*. Além da abertura de uma filial para o *broker*, criou-se um cargo que trata especificamente do *broker* chamado CND (Coordenador de Negócios de Distribuição). Cargo ocupado pelo entrevistado Vifrázio da Mata o qual relata que também houve uma mudança no sistema de informática, para poder receber e faturar os pedidos do *broker* permitindo a interface com o sistema do *broker*. Essa foi a principal dificuldade de implementação do *broker*, pois a Nestlé não tinha nenhum preparo para esse tipo de atividade e até deixar tudo funcionando em harmonia demorou algum tempo.

O fato das notas fiscais serem faturadas pela Nestlé provoca uma pequena demora na entrega dos pedidos devido a fatores operacionais. Os pedidos devem passar, inicialmente, dos vendedores para o sistema do *broker*. Esse processo é feito via Palm Top. Após essa etapa os pedidos serão direcionados para o sistema da Nestlé que é encarregado da geração das notas fiscais. Depois de faturados, as notas fiscais são encaminhadas ao *broker* que as imprime. Todo esse processo faz com que as entregas do *broker* da Nestlé levem 48 horas. Em comparação existem alguns distribuidores no mercado que fazem suas entregas em 24 horas.

Segundo Juarez Schroeder, para a Nestlé, o desempenho do *broker* é considerado satisfatório. O *broker* permitiu a Nestlé estar mais perto do mercado, saber seu funcionamento. Os indicadores de desempenho também se apresentam favoráveis ao *broker*. O faturamento evoluiu, assim como a variedade de produtos. Durante a entrevista foi ressaltado que apenas em relação á positividade (nº de pontos de venda atingidos) não houve crescimento, justificado pelo pouco tempo de existência no mercado, ou seja, o *broker* não conhecia o mercado onde iria atuar. Com o *broker* a Nestlé conseguiu notar uma pequena melhora do mix de produtos vendidos que é considerado por Renato Domingues como insipiente e há muito que melhorar nesse sentido.

O que facilitou o trabalho do *broker* foram os preços dos produtos que estão em um patamar inferior ao mercado. São vendidos por 5% até 20% mais baratos que permite um grande

prestígio do *broker* perante o mercado que o reconheceu como principal fornecedor da Nestlé em poucos meses.

O serviço do *broker* é considerado padrão Nestlé e todas as atividades desenvolvidas pelo *broker* são acompanhadas pelo CND da Nestlé que é responsável pelo funcionamento da “filial – *Broker*” ou seja, acompanhar as vendas, o armazenamento dos produtos, responsabilidades fiscais, alvará de funcionamento, etc. Essas atribuições, segundo Vifrázio da Mata, aumentam as obrigações da Nestlé, mas garantem uma melhor qualidade do serviço do *broker*. A Nestlé fica mais envolvida com o atendimento aos pequenos varejistas e detém informações importantes antes indisponíveis sobre o mercado diminuindo a sua dependência de distribuidores tradicionais. Em síntese, essa é a grande diferença em se utilizar o *broker* como canal de distribuição: aumentam as obrigações, mas, por outro lado, ganha-se o benefício de ter a certeza de uma boa atuação e presença de seus produtos no mercado.

O relacionamento com os intermediários, antes restrito a venda para os distribuidores, evoluiu muito. Um dos aspectos levantados por Renato Domingues é que a Nestlé passa a acompanhar o desempenho do *broker* com um relacionamento muito próximo. Mesmo como uma empresa independente o *broker* passa a fazer parte da Nestlé, trabalhando de forma conjunta.

Uma grande vantagem do *broker*, para Juarez Schroeder, é que a Nestlé consegue regular melhor o mercado, pois como o *broker* utiliza políticas de venda da Nestlé ela pode facilmente combater algumas ações do atacado que chegam a vender seus produtos abaixo do custo de aquisição e prejudicam a imagem da Nestlé e “bagunça” o mercado.

5.5 CONCLUSÕES SOBRE A PESQUISA EMPÍRICA

Essas pesquisas forneceram elementos para demonstrar a pertinência das hipóteses levantadas. Mesmo atingindo os elos do circuito de distribuição ligados ao *broker* essa pesquisa teve algumas limitações, contudo é muito pertinente para esse trabalho.

Um dos aspectos a ser observado é que a diferença nos preços dos produtos Nestlé vendidos pelo *broker* é muito alta, o que garante um bom resultado em termos de venda seja qual for o modelo de distribuição. O fato que possibilita um maior número de itens presentes no

mercado é a restrição de venda do *broker* a apenas produtos da Nestlé, ou seja, com menos itens para vender os vendedores conseguem explorar ao máximo a linha de produtos disponíveis, ampliando-a no ponto de venda.

Com as entrevistas nos pontos de venda, constatou-se, para benefício do *broker*, que os mercadinhos têm a idéia de que adquirindo os produtos com o *broker* estão comprando diretamente da indústria e trabalhando com as melhores condições possíveis. Ou seja, eles têm internalizado a idéia de que diretamente da fábrica é a melhor opção de compra, o que é importante para o *broker*, pois facilita sua ação diante do mercado com essa vantagem conceitual.

Existem benefícios com esse modelo: o trabalho é melhor, o *broker* presta atenção aos detalhes do serviço oferecido, melhorando a qualidade do atendimento. O grande problema para o *broker* é a insegurança, porque a indústria acompanha de perto suas ações e não tem mais dependência de seus serviços os quais podem ser facilmente substituídos.

A Nestlé está muito satisfeita com esse novo modelo de distribuição e como prova é a abertura de outros *brokers* no Brasil. Esse formato vai se expandir para Porto Alegre e Aracaju que deveram entrar em funcionamento já em 2005.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de analisar as mudanças no circuito de distribuição advindas da emergência do broker como um outro ator nesse circuito foi descrito um arcabouço teórico sobre canais de distribuição e teoria dos custos de transação e no intuito de verificar o resultados do broker na realidade foi feita uma pesquisa empírica na região de Salvador.

Conforme foi dito no capítulo dois, o broker reduziria o número de transações e seus conseqüentes custos. Sua funcionalidade seria de uma integração vertical na indústria, visto que essa se aproxima muito dos pequenos clientes.

O estudo dos canais de distribuição nos permitiu saber as bases atuais de discussão das principais necessidades do circuito de distribuição, das funções e atribuições que um canal deve ter para ser considerado útil e realizar um trabalho de boa qualidade trazendo vantagens competitivas para a indústria. Com esse referencial compreende-se de forma mais abrangente o funcionamento de um canal de distribuição dentro do circuito para poder saber realmente a diferença do broker para outros canais no circuito de distribuição.

A análise empírica do funcionamento do broker permitiu comprovar a hipótese levantada que tanto a indústria quanto o varejo são beneficiados com esse novo canal pelo menos em algum nível. As pesquisas empíricas demonstram as principais mudanças para o circuito de distribuição, adequando este a uma realidade mais exigente.

No que tange as cinco sub-hipóteses sobre os benefícios para o capital comercial varejista pode-se notar com as entrevistas com os pequenos comerciantes que estes não percebem todas as vantagens desse novo canal. Apenas em relação ao melhor preço e acompanhamento dos produtos vendidos é que o broker executa um trabalho satisfatório, pois esses fatores são admitidos como reais para os pequenos varejistas. Diferentemente as sub-hipóteses do serviço recebido ser de melhor qualidade e do broker fornecer uma maior variedade de produtos não é considerada valida pela maioria dos mercadinhos pesquisados. O que suscita duvidas sobre a real eficácia do broker quanto a essas vantagens.

Em relação à sub-hipótese do broker oferecer uma melhor referencia comercial não é facilmente percebida pela maior parte dos pequenos comerciantes, contudo esse fato é

considerado verdadeiro depois de uma explicação de como se daria tal benefício.

Em relação as hipóteses levantadas sobre o capital comercial industrial pode-se verificar que seus produtos estarão nos pontos de venda de forma mais competitiva, ou seja com menores preços. As indústrias terão também em suas mãos todas as informações do mercado com a base de dados das vendas aos pequenos clientes o que também contribui para a confirmação da hipótese da diminuição da dependência dos distribuidores tradicionais. Em relação as indústrias todas as sub-hipóteses são verificadas e consideradas verdadeiras.

O mercado de distribuição tem crescido de importância e os atacadistas e distribuidores se mostram muito preocupados em estar de concordância com as novas necessidades do mercado. À medida que os pequenos varejistas evoluem em importância de faturamento, evoluem também suas exigências perante seus fornecedores. Em contrapartida também cresce o interesse dos fabricantes com esses pequenos clientes.

As dificuldades de implementação do broker como forma de canal de distribuição não são muito relevantes. O que torna factível a disseminação desse canal visto que traz muitas vantagens. Atualmente a utilização do broker não é muito comum entre as indústrias, devido ao fato de ser um conceito muito novo no Brasil e existir uma certa tendência nas pessoas de resistência a mudanças.

O surgimento dos brokers revela que as indústrias reconheceram a importância dos pequenos varejistas para as suas vendas e comprova que elas buscaram novas alternativas para melhorar seu circuito de distribuição e atender melhor a esses clientes.

A mudança para o broker, que a primeira vista parecia envolver apenas o fator fiscal do faturamento ser feito direto das fábricas, mostra-se diferentemente uma mudança ampla principalmente no conceito, ou seja, no modo de entender a atividade dos intermediários atacadistas.

REFERÊNCIAS

- BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARBOSA, Cleidinaldo Jesus. Custos de transação. **Revista Acadêmica Alfa**, Goiânia, v. 1, n. 1, maio/ out. 2004. Disponível em: < <http://www.alfa.br/revista/pdf/7eco.pdf> > . Acesso em: 27 dez. 2004.
- BORGES JUNIOR, Altamiro Carlos. **Modulo 1 – Estratégias e tendências**. São Paulo: Zardo, 2001.
- BROKER a nova realidade, convenção da ABAD 2001. **Revista Distribuição**, São Paulo, v. 9, n. 106, Set. 2001.
- BROKER: o novo aliado das lojas independentes. **Revista Supermercado Moderno**, São Paulo, nov. 2001. Disponível em : <<http://www.nne.com.br/snotihp/noticia.phd?id=3> > . Acesso em: 13 out. 2003.
- CAMPOS, Vera. Logística: estratégias para competitividade. **Revista Distribuição**, São Paulo, dez. 2001. Disponível em : <<http://www.nne.com.br/snotihp/noticia.phd?id=29> > . Acesso em: 13 out. 2003.
- CAMPOS, Vera. Na mira da eficiência. **Revista Distribuição**, São Paulo, v. 9, n. 105, p 114-117. Ago. 2001.
- CAMPOS, Vera. Toda força aos pequenos. **Revista Distribuição**, São Paulo. jun. 2003.
- LAS CASAS, L. Alexandre. **Marketing**, 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 322 p.
- CAVALCANTI, José Carlos; DOWELL, Maria Cristina M. **Contribuições recentes à teoria da integração vertical**. Pernambuco. Disponível em: < <http://www.decon.ufpe.br/integ1.htm> > . Acesso em: 28 dez. 2004.
- CHETOCHINE, Georges. **Marketing estratégico da distribuição**. Sao Paulo: Makron Books, 2000.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1997.
- CHURCHILL Jr, A. Gilbert; PETER, J. Paul. **Marketing, criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003. 626 p.
- COBRA, Marcos. **Marketing básico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 552 p.
- CORRETOR faz a ponte entre varejo e a industria. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, fev. 2001.
- DIAS, Sergio Roberto. **Estratégia e canais de distribuição**. São Paulo: Atlas, 1993. 368p.
- DIAS, Sergio Roberto. **Marketing**: política e estratégia de distribuição: atacado e varejo, escolha logística e transporte. São Paulo: Atlas, 1985. 123p.

ETTINGER, Karl E. **Distribuição e vendas**. Rio de Janeiro: Usaid, 1964.

ETZEL, J. Michael ; WALKER, J. Bruce; STANTON, J William. **Marketing**. 11. ed. São Paulo: Makron Books, 2001. 743 p.

O ESPECIALISTA do ponto de venda. **Revista Distribuição**, São Paulo, nov. 2001. Disponível em : < http://www.revistadistribicao.com.br/content.asp?page=208&id_edicao=37 > . Acesso em: 10 Dez. 2003.

FAGUNDES, Jorge. **Economia Institucional: custos de transação e impactos sobre políticas de defesa da concorrência**. Rio De Janeiro. Disponível em : < http://www.ie.ufrj.br/grc/pdfs/custos_de_transacao_e_impactos_sobre_politica_de_defesa_da_concorrencia.pdf > . Acesso em: 28 dez. 2004.

FIANI, R. L. Teoria dos custos de transação. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial: fundamentos teóricos e praticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GOLDBAUM, Sergio. **A teoria dos custos de transação é funcionalista?** Rio de Janeiro: Disponível em: < <http://www.race.nuca.ie.ufrj.br/nuca-wp/papers/sep/mesa01/sergiog.doc> > . Acesso em: 27 dez. 2004.

GONÇALVES, Joana. Aposta no setor. **Revista Distribuição**, São Paulo, v. 12, n. 142, p. 18-19, nov. 2004.

INFORMATIVO DO SINDICATO DO COMÉRCIO ATACADISTA DO DISTRITO FEDERAL. Brasília/DF, 2004. Disponível em : < <http://www.sindiatacadista.com.br/informe/boletim50.pdf> > Acesso em: 29 nov. 2004.

JORNAL ABAD NEWS. **Boletim ABAD News** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por Luis.silvapires@ig.com.br em 11 maio 2004.

KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

MOLDERO, Regina H. Foco no Cliente. **Revista Distribuição**, São Paulo, v. 10, n. 113, p 72-76, abr. 2002.

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

NOBRE, Arnaldo Ferreira. **Evolução do supermercado e suas relações com fornecedores**. Salvador, 2001, 180 p. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas, UFBA, 2001.

NUNES, Mekler Nichele. **Quem vai distribuir?** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 136 p.

OLIVEIRA, Mauricio Roque Serva de. **Sistema de abastecimento alimentar em Salvador.** Salvador, 1981, 50 p. Dissertação (Mestrado em Administração). – Escola de Administração, UFBA, 1981.

PEQUENO Varejo ganha atacadista exclusivo. **Yahoo News**, São Paulo, Jan. 2002. Disponível em : < <http://www.br.news.yahoo.com/030123/13/a9cc.html> > . Acesso em: 15 fev. 2004.

PINDYCK, Robert S; RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia.** 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

PONDÉ, J. L. Organização das grandes corporações. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial: fundamentos teóricos e praticas no Brasil.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ROCHA, Angela da; CHRISTENSEN, Carl. **Marketing: teoria e pratica no Brasil.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 248 p.

ROSENBLOOM, Bert. **Canais de marketing.** São Paulo: Atlas, 2002.

SALGUEIRO, Sonia; SANTOS, Valdir dos. Atividade Rentável. **Revista Distribuição**, São Paulo, v. 10, n. 113, p. 174, abr. 2002.

SALGUEIRO, Sonia; SANTOS, Valdir dos. Em franca expansão. **Revista Distribuição**, São Paulo, v. 10, n. 113, p. 164-166, abr. 2002.

SALGUEIRO, Sonia; Santos, Valdir dos. Presença garantida. **Revista Distribuição**, São Paulo, v. 10, n. 113, p. 168- 170, abr. 2002.

SOUZA, Marcos Gouveia; NEMER, Artur. **Marca & distribuição.** São Paulo: Makron Books, 1993. 239 p.

SOUZA, Ricardo Fasti. **Teoria dos custos de transação:** o impacto do tipo de investimento sobre a seleção de canais de marketing. EAESP/FGV/NPP – Núcleo de Pesquisas e publicações. 69 p. Relatório de pesquisa, nº 46/2001. Disponível em : < http://www.fgvsp.br/adm/arquivos_npp/p00050_1.pdf.> Acesso em: 27 dez. 2004.

UELZE, Reginald. **Logística empresarial.** São Paulo: Pioneira, 1974.

APÊNDICES

Apêndice A - Roteiro de entrevistas com capital comercial varejista

1. Com que empresa o sr compra produtos da Nestlé? Quem emite a nota fiscal?
 - Broker
 - Não Broker
2. O Sr recebe a visita de outros vendedores que oferecem produtos da Nestlé?
 - Sim
 - Não
 - Se Q1 = Broker e Q2 = Sim – Passa para questão 4. (Caso 1)
 - Se Q1 = Não Broker e Q2 = Sim – Passa para a Questão 3.
 - Se Q1 = Não Broker e Q2 = Não – Fim da Entrevista. (Caso 3)
 - Se Q1 = Broker e Q2 = Não – Passa para Questionário 2. (Caso 2)
3. O Sr sabe de que empresas são os outros vendedores que lhe oferecem Nestlé? Algum desses é vendedor autorizado da Nestlé?

Se For Broker Continua a entrevista (Caso 1). Em caso negativo fim da entrevista.

4. Por Que o Sr deu preferência em comprar Nestlé com esse vendedor?
5. O Sr costuma comparar preços de todos os produtos Nestlé que compra? Como é que é feita essa comparação?
6. O Vendedor do qual o sr compra produtos Nestlé lhe oferece preços menores do que vendedores de outras empresas para os mesmos produtos? O Sr pode me dar uma idéia de diferença desses preços?

Em caso negativo passa para questão 8.

7. Essas diferenças existem em todos os produtos Nestlé, ou em apenas alguns deles? Quais?
8. O Vendedor do qual o sr compra oferece uma condição de pagamento diferenciada? Como?
9. Existe algum produto Nestlé Que este vendedor lhe oferece e os outros não oferecem? Quais?
10. Esse vendedor tem prestado algum tipo de serviço diferenciado em relação aos outros vendedores que lhe oferecem Nestlé? Quais?

- Entregas dos produtos
- Informações sobre os produtos vendidos
- Exposição dos produtos (quanto ao tratamento dos produtos nas gôndolas)
- Ações Promocionais Diferenciadas

11. O Sr(a) costuma ter problemas com produtos Nestlé “encalhados” no seu mercadinho?
12. O que esse vendedor lhe oferece de diferente dos outros para minimizar tais problemas e evitar o vencimento dos produtos Nestlé?
13. O fato da nota fiscal ser emitida diretamente da fabrica traz algum beneficio para o Sr(a) ou seu estabelecimento? Quais?

Nome Estabelecimento: _____

Nome: _____ Função _____ Tel _____

Apêndice B - Roteiro de entrevista com a indústria

1. O que levou a sua indústria escolher o broker como canal de distribuição?
2. Há quanto tempo vocês utilizam esse tipo de canal?
3. Além do broker sua indústria utiliza quais outros canais de distribuição?
4. Como funciona a relação da indústria com o broker ?
5. Qual foi o impacto para a indústria com a adoção do broker, ou seja, o que mudou na rotina de trabalho da sua empresa?
6. Como o Sr avalia o desempenho do broker (Variedade e Quantidade) em comparação aos outros canais de distribuição?
7. Quais as principais diferenças em se utilizar o broker como canal de distribuição? (Dependência e informações de mercado)
8. Quais são as principais vantagens desse canal de distribuição?
9. Quais são as principais desvantagens desse canal de distribuição?