

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

A UTILIZAÇÃO DE AGÊNCIAS DE VENDAS (*BROKER*):
O CASO FÜLLER

Telmo Batista dos Santos

Porto Alegre

2003

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

A UTILIZAÇÃO DE AGÊNCIAS DE VENDAS (*BROKER*):
O CASO FÜLLER

Telmo Batista dos Santos

Orientador: Prof. Dr. Ronald Otto Hillbrecht

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia como quesito parcial de Obtenção do Grau de Mestre em Economia na Modalidade Profissionalizante.

Porto Alegre

2003

A meus filhos Bruno, Leonardo e Mariana.

AGRADECIMENTOS

A meus pais, José e Maria, por me terem dado a coragem para nunca desistir dos meus sonhos.

A meu orientador Professor Ronald Otto Hillbrecht, pela dedicação e paciência na orientação deste trabalho.

Ao Professor Giácomo Balbinotto Neto, por sua disponibilidade e ajuda constante através de idéias e material bibliográfico.

A empresa Füller S.A. na figura de seu presidente Sr. Roberto Künzel, pela oportunidade de realizar esta empreitada.

A equipe da secretaria do PPGE, na figura das funcionárias Cláudia, Iara e Raquel, pela solicitude em todos os momentos.

Ao amigo e colega Lauro Marmitt, pelo companheirismo sempre demonstrado.

A Caroline por tudo que passou a significar na minha vida.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 INDÚSTRIA DE MASSAS E BISCOITOS	
1.1 Biscoitos	13
1.1.1 História do Biscoito	13
1.1.2 O Setor de Biscoitos no Brasil	15
1.1.3 O Setor de Biscoitos no Mundo	16
1.2 Massas	17
1.2.1 História do Macarrão	18
1.2.2 O Setor de Massas Alimentícias no Brasil	19
1.2.3 O Setor de Massas Alimentícias no Mundo	20
2 SISTEMAS TRADICIONAIS DE DISTRIBUIÇÃO	
2.1 Canais de Distribuição	22
2.2 O Sistema de Distribuição Vertical	25
2.3 Critérios para Escolha do Canal de Distribuição	26
2.4 Tipos de Intermediário	27
2.4.1 Força de Vendas Própria	27
2.4.2 Atacados	28
3 AGÊNCIA DE VENDAS (BROKER)	
3.1 Histórico	31
3.2 Definição	32
3.3 Características dos Modelos	32
3.3.1 Modelo Americano	32
3.3.2 Modelo Brasileiro	34
3.4 Benefícios do Uso de Agências de Vendas (<i>Broker</i>)	38
3.4.1 Benefícios para o Distribuidor	38

3.4.2	Benefícios para o Fabricante	39
3.4.3	Benefícios para o Cliente	40
3.5	Critérios de Decisão para o Uso de Agências de Vendas (<i>Broker</i>)	40
3.6	Problemas Potenciais para Uso de Agências de Vendas (<i>Broker</i>)	42
3.7	Agências de Vendas (<i>Broker</i>) no Brasil o Caso Füller	43
3.7.1	Fatores Motivadores para Uso de Agências de Vendas (<i>Broker</i>)	43
3.7.2	Critérios Utilizados para Seleção e Contratação	45
3.8	A Agência de Venda (<i>Broker</i>) e o Referencial Teórico	46

4 TEORIA DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

4.1	Conceito de Transação	48
4.2	Economia dos Custos de Transação – ECT	49
4.2.1	Pressupostos Comportamentais	50
4.2.1.1	Racionalidade limitada	50
4.2.1.2	Oportunismo	51
4.2.2	Dimensões das Transações	52
4.2.2.1	Especificidade dos Ativos	53
4.2.2.2	Incerteza	54
4.2.2.3	Frequência	55
4.3	Integração ou Separação Vertical	56
4.3.1	Integração Vertical	56
4.3.2	Separação Vertical	58

5 GERAÇÃO DE VALOR COM AGÊNCIA DE VENDAS (*BROKER*)

5.1	Criação de Valor	60
5.2	Os Impostos em Cascata e o Efeito da Tributação	63

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

BIBLIOGRAFIA _____ 75

ANEXOS _____ 78

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1.1	Perfil do Setor de Biscoitos no Brasil	16
Tabela 1.2	Consumo de Biscoitos (em Kg / habitante / ano)	17
Tabela 1.3	Perfil do Setor de Massas Alimentícias no Brasil	19
Tabela 1.4	Produção Mundial de Massas Alimentícias	20
Tabela 1.5	Estimativa do Consumo Mundial de Massas Alimentícias - kg. <i>per capita</i>	21
Tabela 2.1	Canais de Marketing de Bens de Consumo	24
Tabela 5.1	Exemplo de Redução de Impostos na Operação <i>Broker</i>	65
Figura 3.1	Conceito de Agência de Vendas (<i>Broker</i>) no Brasil	36
Figura 5.1	Os Componentes da Criação de Valor	61
Quadro 3.1	Diferenças na Operação entre o Atacado e o <i>Broker</i>	34

RESUMO

Entendemos que o nível de competitividade entre as firmas tem crescido sensivelmente em todos os setores da economia brasileira após a implantação do Plano Real. Do ponto de vista macroeconômico, a estabilização monetária, a desregulamentação e a entrada de grandes grupos internacionais de varejo, têm provocado mudanças fundamentais no *modus operandi* do setor de alimentos, que está perdendo o poder de barganha na negociação com o *Trade* cada vez mais concentrado, exigindo a busca de alternativas que agreguem valor ao negócio.

A utilização de Agências de Vendas, também conhecido como *Broker*, é no Brasil, indubitavelmente, uma das mais promissoras alternativas para gerar valor às atividades tradicionais de venda e distribuição por parte das firmas produtoras de alimentos.

Segundo dados referentes ao ano de 2002 da ASMC (*Association of Sales & Marketing Companies*), nos EUA as Agências de Vendas representam aproximadamente 55% de todos os produtos comercializados através do canal varejo, sendo que o modelo *Broker* já está consolidado, existindo a mais de 50 anos.

No Brasil o *Broker* tem uma atuação incipiente, mas crescente, não tendo mais do que cinco anos de atuação. Como precursoras na utilização desse formato de atuação no país, temos no segmento industrial a Procter & Gamble, Melitta e Chocolates Garoto.

Do ponto de vista de geração de valor ao fabricante, temos a eliminação do intermediário entre a indústria e o varejo, reduzindo custos de transação para o consumidor, principalmente os decorrentes dos impostos, notadamente os “em cascata” (PIS e COFINS), que aumentam o custo de aquisição para o cliente final.

O objetivo central nessa dissertação é identificar as características do modelo de Agência de Vendas (*Broker*) em implantação na firma FÜLLER S.A., fabricante de massas e biscoitos, situada em Santa Cruz do Sul, no Rio Grande do Sul, analisando a adaptação do modelo à realidade do país, em confronto com a sistemática adotada nos EUA.

ABSTRACT

It is a known fact that the level of competitiveness among companies has grown considerably in all of the sectors of the Brazilian economy after the implantation of the Economic Government Plan, Plano Real. From the macroeconomic point-of-view, the monetary stabilization, deregulation, and the entrance of large international retail groups have brought foundational changes to the modus operandi of the food sector, which is losing bargaining power in its negotiations with a trade system that is all the more concentrated, demanding that companies seek alternatives that add value to their business.

The use of Sales Agents, or better known in English as Brokers, is in Brazil undoubtedly one of the most promising alternatives for generating value to the traditional sales and distribution activities carried on by the food producing companies.

In the US, according to information gathered in the year 2002 by the ASMC (Association of Sales and Marketing Companies), the Sales Agents represent approximately 55% of all of the products commercialized through the retail channel and this Broker model has already been consolidated, having existed for over 50 years.

In Brazil, the Broker concept is taking its first steps, but has grown during these five years since it started. The precursors in the use of this approach in the industrial segment of the country are Procter & Gamble, Melitta, and Chocolates Garoto.

From the point of view of generating value for the manufacturer is the elimination of the middleman between the industry and the retailer, which reduces transaction costs for the consumer. One of the main reductions are those coming from taxes, especially those considered as "tier taxing" (PIS and CONFINS), which increase the shelf price for the final customer.

The overall objective of this dissertation therefore is to identify the characteristics of the Broker model being implanted in FÜLLER S.A., a manufacturer of noodles and cookies/crackers located in Santa Cruz do Sul, Rio Grande do Sul, and analyze the adaptation of the model to the reality of the country, in contrast to the system as it is used in the US.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho será desenvolvido através da observação do caso concreto de implantação do modelo *Broker* na firma FÜLLER S.A., fabricante de massas e biscoitos, situada em Santa Cruz do Sul, no Rio Grande do Sul.

Todas as informações internas necessárias para o presente estudo de caso, foram colocadas à disposição do autor pela direção da firma.

No capítulo 1, descreveremos as características e dimensões, bem como o histórico da indústria de massas e biscoitos, visando situar o leitor sobre o contexto em que está inserida a firma objeto desse estudo de caso.

No capítulo 2, definiremos os sistemas tradicionais de distribuição com o objetivo de caracterizar peculiaridades inerentes a cada um deles.

O capítulo principal desse trabalho será o capítulo 3, no qual aprofundaremos o estudo sobre as Agências de Vendas (*Broker*), através da definição de sua atuação, da comparação entre o modelo em implantação no Brasil e o existente nos EUA, além de evoluir nos critérios e fatores para sua utilização, as vantagens competitivas e os problemas potenciais existentes. O capítulo finalizará com a listagem de critérios a serem utilizados na seleção e contratação das Agências de Vendas (*Broker*).

No capítulo 4, apresentaremos o suporte teórico para esse trabalho, apresentando uma revisão da Teoria da Economia dos Custos de Transação, além de apresentar os conceitos referentes à decisão das firmas em adotar a Integração ou a Separação Vertical.

No capítulo 5, procederemos a análise dos aspectos referentes a geração de valor advindas da utilização dessa sistemática de distribuição, incluindo o impacto dos efeitos da tributação, notadamente os decorrentes dos impostos em cascata existentes em nossa legislação.

No capítulo 6, efetuaremos uma síntese dos pontos abordados e dos resultados verificados durante o estudo de caso, também apresentaremos algumas conclusões mais gerais sobre o trabalho, incluindo recomendações que devem ser observadas na adoção da sistemática das Agências de Vendas (*Broker*).

1 INDÚSTRIA DE MASSAS E BISCOITOS

O objetivo desse capítulo é apresentar uma breve descrição da indústria de massas e biscoitos no Brasil e no mundo, apresentando sua origem histórica, características e dimensões.

1.1 BISCOITOS

O biscoito ou bolacha, é o produto obtido pelo amassamento e cozimento conveniente de massa preparada com farinhas, amidos, féculas, fermentadas ou não, e outras substâncias alimentícias.

Segundo o Sindicato das Indústrias de Massas e Biscoitos do Estado de São Paulo (SIMABESP)¹, a segmentação de biscoitos é de 69% de biscoitos doces, 29,9% de salgados e 1% de importados.

1.1.1 História do Biscoito

O aperfeiçoamento dos biscoitos² vem desde a idade da pedra até os tempos modernos. Segundo as lendas, os antigos comiam grãos crus, moendo-os lentamente e triturando com os dentes, com isso surgiu a idéia de se amassar os grãos entre duas pedras, misturando água àquela massa e secando-a ao fogo, formando uma pasta seca e dura.

¹ SIMABESP, <www.simabesp.org.br> Acesso em: 06 ago. 2002.

² Adaptado de História do Biscoito, <www.simabesp.org.br> Acesso em: 20 fev. 2003.

Esse processo foi sem dúvida, um grande progresso no sistema alimentar do homem, embora não houvesse uma forma definida, devido o sistema de trituração, mas ao ser composto por outros componentes, começou a tomar sua forma, ao que seria semelhante a um pão duro. Foi na verdade o precursor do que hoje chamamos de biscoito, bolacha, etc.

“Biscoito” foi o termo usado para descrever o pão cozido duro, que podia ser guardado sem estragar. A origem tem duas palavras francesas: “*Bis*” “*Coctus*”, significando “cozido duas vezes. O processo de fabricação era muito simples, consistia em tirar o excesso de umidade pelo duplo cozimento, com o intuito de aumentar o tempo para consumo. Para ser comido tornava-se necessário a imersão em leite de cabra ou na sopa. A forma que o pãozinho seco (biscoito) tomou foi de um pequeno pastel recheado de carne, chamado de “pão do viajante”.

Os primeiros biscoitos foram servidos adocicados (com mel, uma vez que o açúcar ainda não era conhecido), no Egito os biscoitos eram um produto de luxo, utilizados como presente, sendo um objeto de gentileza para com amigos ou nobres. Na época um especialista em fabricar biscoitos podia ser comprado ou alugado por alguns dias, era em suma um escravo de luxo.

O início da industrialização surgiu em meados do século XVII, quando na Europa começou-se a adição de chocolate ou chá ao produto, criando sabor e aroma. Fato esse que provocou aumento de demanda com expansão dos negócios, despertando nos órgãos públicos cobiça para taxar o produto através de impostos, provocando elevação dos custos e a busca por métodos e processos mais econômicos e de maior rendimento.

A Inglaterra acabou constituindo-se num grande mercado produtor, fabricando diversos tipos de biscoitos. Sua exportação era dirigida para suas colônias, entre elas os Estados Unidos que reconhecendo a importância do mercado, começou a importar equipamentos ingleses dando início a uma florescente indústria de biscoitos. O passo seguinte, em razão da necessidade de peças de reposição para as máquinas foi, logicamente, a implantação no norte das firmas para a fabricação de equipamentos de biscoitos.

A partir do desenvolvimento dos equipamentos pelos americanos, ocorreu uma evolução acelerada da indústria de biscoitos nos Estados Unidos, sendo inclusive abandonado o nome “*biscuit*” inglês e adotado o termo “*cookies*” de origem holandesa. Isto provocou uma clara separação entre os tipos de biscoitos; os “*cookies*” eram os de paladar adocicado e os “*saltines*”, os de acentuado sabor salgado.

O que começou como um trabalho escravo ao tempo dos gregos, romanos e egípcios, hoje faz parte de um complexo industrial dos mais relevantes dentro do setor de alimentação.

1.1.2 O Setor de Biscoitos no Brasil

Segundo dados do Sindicato das Indústrias de Massas e Biscoitos do Estado de São Paulo (SIMABESP)³, no Brasil 876 firmas dedicam-se à produção de biscoitos, sendo que 201 estão instaladas no estado de São Paulo. Em 2001, foi produzido 1,0 bilhão de toneladas de biscoitos, gerando um faturamento de R\$ 3,4 bilhões.

Após um crescimento acelerado de vendas com o Plano Real chegando a atingir uma taxa de crescimento de 23% em 1995. O setor a partir de 1997 vem apresentando queda na taxa de crescimento, tendo obtido nos anos de 2000 e 2001, crescimento negativo (vide tabela 1.1).

A grande pulverização existente no mercado provoca uma grande competição de preços, trazendo com isso redução nas margens de lucro das empresas. Uma das saídas buscadas é a contínua diversificação de produtos, através de novos sabores, gramaturas e *design* de embalagem.

³ SIMABESP, <www.simabesp.org.br> Acesso em: 20 fev. 2003.

Tabela 1.1 Perfil do Setor de Biscoitos no Brasil

Item \ Ano	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Produção e vendas (em mil toneladas)	850	952	1.003	1.068	1.089	1.012	1.001
Taxa de crescimento	23,0%	12,0%	5,3%	6,4%	2,0%	-7,0%	-1,09
Consumo per capita (Kg/ano)	5,5	6,0	6,3	6,7	6,6	6,1	5,9
Preço médio (Kg/R\$)	2,15	2,25	2,35	2,57	2,59	2,78	3,39
Faturamento Brasil (em bilhões de R\$)	1,8	2,1	2,3	2,7	2,8	2,8	3,4

Fonte: SIMABESP 2002 e 2003

Até alguns anos atrás era um setor cujo controle de capital era predominantemente nacional e composto por empresas familiares. Com a expansão de crescimento advinda do Plano Real, iniciou-se um movimento de concentração com aquisição de empresas menores por multinacionais. Segundo dados publicados pela *AC Nielsen*⁴ no jornal *Gazeta Mercantil* de 04/02/00, o mercado brasileiro por empresas, está assim dividido:

- Grupo Nestlé – 15%
- Grupo Danone – 14%
- M.Dias Branco – 8%
- Marilan – 7%
- Nabisco - 6%
- Bauducco – 5%
- Outros – 45%

1.1.3 O Setor de Biscoitos no Mundo

No mercado mundial destacam-se como líderes de vendas a Nabisco, adquirida no início de 2000 pela Philips Morris, seguida pela Danone e pela Nestlé.

⁴ AC Nielsen presta serviços de pesquisa de mercados, notadamente para o setor varejista.

Tabela 1.2 Consumo de Biscoitos (em Kg / habitante / ano)

Holanda	14,1	Itália	7,7
Inglaterra	11,9	Dinamarca	7,5
Irlanda	11,2	Espanha	6,9
Bélgica	10,9	Áustria	6,0
Suécia	10,1	Brasil	5,9
França	9,1	Estados Unidos	5,4
Alemanha	8,4	Portugal	4,9
Finlândia	8,3	México	4,8
Argentina	7,9	Canadá	3,1

Fonte: SIMABESP / Ano 2001

1.2 MASSAS

Massa alimentícia também conhecida como macarrão, trata-se de produto não fermentado, apresentado sob várias formas, obtido pelo empasto e amassamento mecânico de farinhas de trigo, podendo ainda ser adicionado de outras substâncias e aditivos, submetidos a processos tecnológicos, tais como, prensagem, laminação, extrusão, secagem, pasteurização, etc.

Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Massas Alimentícias – ABIMA⁵, a segmentação de massa alimentícia no Brasil é de 57,7% massas à base de sêmola, 34,0% massas com ovos, 4,2% massas caseiras e 4,1% massas grano duro.

⁵ ABIMA – Associação Brasileira das Indústrias de Massas Alimentícias), <www.abima.com.br> Acesso em: 20 fev. 2003.

1.2.1 História do Macarrão

Sabe-se que o macarrão⁶ começou a ser preparado logo que o homem descobriu que podia moer alguns cereais, misturar com água e obter uma pasta cozida ou assada. Os historiadores têm opiniões distintas entre si, quanto ao momento de incorporação do macarrão na alimentação humana.

Textos de civilizações antigas, relatam que os assírios e babilônicos, por volta de 2.500 a.C., já conheciam um produto cozido à base de cereais e água. A primeira referência no ocidente, do macarrão cozido, está no *Talmud* de Jerusalém. O livro que traz as leis judaicas do século V a.C. O macarrão teria chegado em Veneza em 1295 pelas mãos de Marco Pólo, que acabara de chegar da China, onde passou 17 anos e teria conhecido o macarrão. Entretanto na Itália, em 1279, foi registrada, entre outras coisas, em um inventário, que um tal de Ponzio Bastione deixava a família, uma “cesta de massas”. A palavra utilizada no inventário era *macaronis*, que seria derivada do verbo *maccari*, de um antigo dialeto da Sicília, que significava achatar que, por sua vez, vem do grego *makar*, que quer dizer sagrado.

A versão mais aceita pelos historiadores faz referência aos árabes, que seriam os pais do macarrão, levando-o à Sicília no século IX, quando conquistaram a maior ilha italiana. Os árabes chamavam o macarrão de *itrjia*. Era uma massa seca para melhor conservação nas longas travessias pelo deserto. Nessa época a Sicília tornou-se o centro mais importante do comércio e exportação do macarrão. Os navegadores genoveses transportavam o produto para importantes portos do mediterrâneo, como Nápoles, Roma, Piombino e Viareggio.

Independente das divergências sobre a origem do macarrão, uma coisa é certa; a partir do século XIII, os italianos foram os maiores difusores e consumidores do macarrão por todo o mundo. Tanto é, que inventaram mais de 500 variedades de tipos e formatos. Nessa época os italianos incorporaram ao macarrão um ingrediente nobre: a farinha de trigo *grano duro*, que permite o cozimento correto, além de propiciar a mastigabilidade ideal.

1.2.2 O Setor de Massas Alimentícias no Brasil

Segundo dados do Sindicato das Indústrias de Massas e Biscoitos do Estado de São Paulo (SIMABESP), o setor reúne no país 607 fabricantes, sendo que 383 firmas estão instaladas no Estado de São Paulo. O setor que registrava crescimento contínuo de produção desde 1994, vem enfrentando desaquecimento de vendas a partir de 1999.

Tabela 1.3 Perfil do Setor de Massas Alimentícias no Brasil

Item \ Ano	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Produção e vendas (em mil toneladas)	850	860	920	1.006	948	936	982
Taxa de crescimento	11,8%	1,2%	7,0%	9,3%	-5,8%	-1,3	4,9
Consumo per capita (Kg/ano)	4,7	4,9	5,7	6,1	5,8	5,5	5,7
Faturamento Brasil (em bilhões de R\$) – massas secas	1,2	1,5	1,5	1,5	1,6	1,6	1,9

Fonte: ABIMA 2002 e 2003

A origem da maioria dos fabricantes de massas alimentícias no Brasil decorreu de pequenos empreendimentos familiares com produção artesanal de pequena escala e com abrangência de atuação regional.

O mercado brasileiro é de forte concorrência, e vem sofrendo desde 1999 uma acentuada elevação no preço de seu principal insumo que é a farinha de trigo, afetando significativamente as margens de contribuição de um produto de baixo valor agregado. Desde 2001, os estoques mundiais de trigo – base da cadeia – vêm sofrendo reduções drásticas, ocasionando o aumento de preço do cereal no mercado internacional.

⁶ Adaptado do Panorama Setorial – 2º. Semestre de 2002, (ABIMA – Associação Brasileira das Indústrias de Massas Alimentícias), <www.abima.com.br> Acesso em: 20 fev. 2003.

Segundo a ABIMA, o macarrão seco representa 85% em relação a toda a categoria, estando segmentado segundo projeções: 43,7% - sêmola; 29,7% - com ovos; 19,3% - comum; 3,8% - grano duro; 3,1% – caseiro e 0,4% - a granel.

As principais empresas do setor são:

- Grupo Adria
- Santista Alimentos
- Selmi
- J. Macedo
- Nestlé

1.2.3 O Setor de Massas Alimentícias no Mundo

A tabela abaixo evidencia forte predominância de Itália, EUA, Brasil e Rússia na produção mundial de massas alimentícias, com destaque para a Itália que isoladamente detém produção superior a soma dos três próximos colocados no ranking.

Tabela 1.4 Produção Mundial de Massas Alimentícias

País	ton./mil – ano
Itália	2.900
EUA	1.164
Brasil	983
Rússia	545
Egito	400
Turquia	375
Alemanha	263
França	253
Venezuela	240
Peru	210
Espanha	194
México	175
Canadá	170

Fonte: ABIMA 2002

Tabela 1.5 Estimativa do Consumo Mundial de Massas Alimentícias - kg. per capita

País	kg. per capita
Itália	28,0
Venezuela	12,7
Tunísia	11,7
Suíça	10,1
EUA	9,0
Grécia	8,8
Peru	8,3
Chile	8,2
França	7,3
Argentina	6,8
Portugal	6,8
Canadá	6,3
Brasil	5,7

Fonte: ABIMA 2002

Apresentamos neste capítulo um panorama da indústria de massas e biscoitos, partindo da sua história e complementando com informações sobre o mercado, no país e no mundo. Nossa intenção é propiciar ao leitor o entendimento sobre os setores nos quais a empresa Füller compete (massas e biscoitos), suas características e dimensões, de forma a facilitar a “navegação” pelos próximos capítulos onde estaremos aprofundando o estudo sobre as Agências de Vendas (*Broker*).

2 SISTEMAS TRADICIONAIS DE DISTRIBUIÇÃO

No capítulo 1 apresentamos uma breve descrição da indústria de massas e biscoitos, contemplando um pouco da sua história, de suas características e dimensões, de forma a oferecer ao leitor subsídios para entender o contexto em que está inserida a Füller, empresa objeto deste estudo de caso, no que diz respeito a implantação do modelo de Agências de Vendas (*Broker*), como uma forma alternativa de distribuição de produtos.

Nesse capítulo discorreremos sobre os sistemas tradicionais de distribuição, tendo como intenção principal, evidenciar os tipos de intermediários executores da função operacional de levar a mercadoria até o consumidor final. A escolha do tipo de distribuição assume relevância num mercado marcado por reduzidas margens de contribuição, onde a luta pela sobrevivência dos empreendimentos, passa necessariamente pela minimização dos custos de transação, de forma a proporcionar ao consumidor a oferta de uma linha mais completa de produtos e a um custo mais baixo.

2.1 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

A venda dos produtos fabricados pela indústria de massas alimentícias e biscoitos, raramente é executada diretamente⁷ ao consumidor final, para realização dessa atividade são utilizadas estruturas multicanal, na maioria das vezes adotando políticas diferentes em cada um deles. Esses canais de distribuição, também conhecidos como: canais comerciais ou de marketing, são operados por intermediários.

⁷ Uma das exceções pode ser observado em algumas firmas do setor que dispõe de “lojas de fábrica”, pequenos postos de vendas instalados junto às plantas industriais, que servem mais como elemento de divulgação da linha de produtos do que como canal de venda representativo.

Segundo Kotler (2000), intermediários tipo atacadistas e varejistas, cuja função é comprar, revender ou até mesmo adquirir direitos sobre determinado bem; são identificados como comerciantes. Já outros, que buscam clientes e negociam em nome do fabricante, sem possuir direito sobre os produtos, são identificados como representantes. Segundo o autor, canais de marketing: “são conjuntos de organizações independentes envolvidas no processo de disponibilização de um produto ou serviço para uso ou consumo”, (p. 510).

Stern, El-Ansary e Coughlan (1996) apud Almeida (1999, p. 52), afirmam: “um projeto de canais de distribuição não pode ser desenvolvido a menos que se saiba qual a estratégia de produto/mercado adotado pela organização. Além de uma idéia clara do produto, deve-se saber a qual público-alvo ele se destina para a partir daí, desenhar o sistema de distribuição mais adequado”.

Outro ponto que nos remete a Economia dos Custos de Transação – ECT, assunto que desenvolveremos no capítulo 4, refere-se a definição de Kotler (2000), de que os objetivos de cada canal de distribuição variam de acordo com as especificidades do produto⁸ e com os aspectos relacionados aos diversos tipos de intermediários.

No que diz respeito a que áreas devem requerer decisões gerenciais por ocasião da escolha ou alteração do sistema de distribuição, Almeida (1999), destaca:

- a) Escolha de intermediários para desempenhar funções dentro do canal;
- b) Extensão do canal (indicando o número de unidades intermediárias); e,
- c) A intensidade da distribuição.

Detalhando melhor cada um desses pontos, percebemos que a escolha de intermediários torna-se item crítico, tendo em vista, que serão esses os executores das funções que visam criar utilidade de tempo, lugar e posse no fluxo de mercadoria para os consumidores.

⁸ Para maior aprofundamento sobre especificidade do produto (especificidade de ativos), consultar capítulo 4.

No que tange à extensão do canal, o número de unidades intermediárias podem ser do tipo direto, canais de nível zero, de um nível, de dois e três níveis. Direto ou de nível zero, são aqueles canais de distribuição que têm um só elo entre o consumidor e a empresa, exemplo vendas pela Internet. Canal de distribuição de um nível considera um único intermediário de vendas, normalmente um varejista. Canais de dois níveis contam com dois intermediários, normalmente um atacadista e um varejista. Já o canal de três níveis contém três intermediários, sendo um atacadista, um atacadista especializado e um varejista. A seguir apresentamos uma ilustração desenvolvida por Kotler.

Tabela 2.1 Canais de Marketing de Bens de Consumo

Nível 0	Um nível	Dois níveis	Três níveis
Fabricante	Fabricante	Fabricante	Fabricante
		Atacadista	Atacadista
			Especializado
	Varejista	Varejista	Varejista
Consumidor	Consumidor	Consumidor	Consumidor

Fonte: Adaptado de Kotler (2000, p. 513)

A intensidade da distribuição mostra o grau de penetração com que determinado produto ou fabricante está presente em segmentos geográficos do país, (Almeida, 1999). Esse conceito é diferente do de ocupação, que inclui não só a presença, mas também à participação (*market share*), do produto ou do fabricante no mercado. A distribuição pode dar-se de forma:

- a) **exclusiva** - onde é vedado ao intermediário operar com marcas concorrentes, é uma forma na qual procura-se manter o prestígio do produto, aliado a necessidade de administrar a política de preços, exposição, reposição, por exemplo;
- b) **seletiva** - através de uma criteriosa escolha de revendedores, na qual os mesmos atendem exigências impostas pelo fabricante, constituindo-se, portanto, num número de intermediários menor, e;

c) **intensiva** – consiste em distribuir o produto no maior número possível de estabelecimentos, sendo que nessa modalidade o volume de vendas é o que importa, não sendo fundamental para o fabricante aspectos como: qualidade do serviço oferecido, formato da loja ou imagem do intermediário.

2.2 O SISTEMA DE DISTRIBUIÇÃO VERTICAL

Segundo Almeida (1999), o conflito é onipresente nas relações entre os integrantes de um canal de distribuição, como o interesse do fabricante é reduzir o conflito e aumentar a cooperação, resta-lhe obtê-la de duas formas:

- Através da aplicação de prêmios e sanções. Como prêmios, comumente são adotadas, margens de lucros mais altas, negócios especiais e propaganda cooperativa⁹. Com relação às sanções tem-se a ameaça de redução de margens, atraso na entrega dos produtos, ou medidas mais extremas como a ruptura do relacionamento com o intermediário.
- A segunda forma é denominada sistema vertical de marketing ou programação de distribuição, onde o enfoque do intermediário é de um parceiro comercial. Essa parceria envolve o monitoramento de aspectos chaves pelo fabricante, incluindo planejamento das vendas, a administração dos estoques, treinamento da força de vendas do intermediário, além das promoções e ações de propaganda. Nessa forma um membro do canal domina todos os outros, provocando minimização de conflitos e de custos, dessa forma gerando um atendimento mais qualificado ao consumidor final.

Segundo Kotler (2000, p. 526), um Sistema Vertical de Marketing (SVM) “é formado pelo fabricante, pelo(s) atacadista(s) e pelo(s) varejista(s), todos atuando como um sistema

unificado”. Os SVMs surgiram como reflexo das tentativas dos membros do canal de controlar o comportamento do mesmo, através da eliminação do conflito que ocorre quando os membros independentes buscam seus próprios objetivos. As economias ocorrem pelo tamanho, poder de barganha e eliminação de duplicidade de serviços.

2.3 CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO

O primeiro critério para escolha do canal de distribuição, passa por entender o que, onde, como e por que os consumidores compram (Almeida, 1.999).

Kotler (2000), defende que o critério para se definir a escolha (a projeção) de um sistema de canal requer analisar quais são os objetivos do canal, além de identificar e avaliar quais são as principais alternativas de canal disponíveis. O autor, afirma que para desenvolver o canal de marketing, a firma deve analisar e entender o nível de serviço esperado pelos clientes-alvo. Sendo que os canais produzem cinco níveis de produção de serviços:

- 1) Tamanho do lote: parte do ponto de vista de compra do cliente normal, para definir qual o tamanho do lote a ser adquirido numa ocasião de compra;
- 2) Tempo de espera: qual o tempo médio que os clientes do canal estarão dispostos a esperar para o recebimento das mercadorias;
- 3) Conveniência espacial: diz respeito ao grau de facilidade que o canal de marketing oferece para a compra por parte dos clientes, reduzindo o custo de procura pelos mesmos;
- 4) Variedade de produto: qual o nível de variedade que será fornecido ao cliente;

⁹ Segundo Kotler (2000, p. 547), “propaganda cooperativa: a empresa paga uma parte dos custos de propaganda

5) Apoio de serviço: identificam quais os serviços adicionais fornecidos pelo canal, por exemplo, entrega, instalação, reparos, etc.

Segundo Kotler (2000), para poder definir o mercado alvo e o posicionamento desejado, a empresa deve identificar suas opções de canal, sendo que essa opção é definida por três elementos:

- a) tipo de intermediários de negócios disponíveis;
- b) número de intermediários necessários; e,
- c) condições e responsabilidade de cada integrante do canal.

O sistema de canais de distribuição não é algo estanque ele é influenciado fortemente pelo ambiente externo, sofrendo evoluções naturais com o passar do tempo.

2.4 TIPOS DE INTERMEDIÁRIOS

Os intermediários são os executores da função operacional de levar a mercadoria até o consumidor final, portanto, torna-se crítica a determinação do tipo de agente que executará a atividade. Á seguir descrevemos os principais tipos de intermediários utilizados por uma empresa de alimentos.

2.4.1 Força de Vendas Própria

Trata-se da utilização de equipe própria, muitos acreditam ser a melhor opção por haver maior foco no cliente, maior concentração nos produtos da empresa em razão de uma maior carga de treinamento, conjuntamente a um alinhamento de interesses entre o

funcionário e a firma, sendo que muitos clientes preferem lidar diretamente com a empresa, Kotler (2000).

2.4.2 Atacados

Segundo Kotler (2000, p.553), “o atacado inclui todas as atividades relacionadas com a venda de bens ou serviços para aqueles que compram para revenda ou uso comercial”. Ainda com relação às tendências no atacado, o autor argumenta que os fabricantes têm a opção de abandonar os atacadistas que não apresentam bom desempenho, ou até mesmo, substituí-los.

De acordo com a ABAD (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores), os tipos de atacado no país classificados de acordo com a forma principal de atendimento que oferecem aos clientes, são:

Atacadista distribuidor: tem equipes de vendas, atende um número elevado de clientes com frequência determinada, faz entregas com frota própria ou de terceiros. Chega a trabalhar com 6.000 itens diferentes e suas vendas, de modo geral, são feitas a prazo.

Atacadista de auto-serviço: tem como principal apelo de venda o baixo preço. Em geral suas vendas são despojadas, a mercadoria é oferecida nas embalagens de embarque originais ou em embalagens menores preparadas pela indústria ou pelo próprio atacadista. O cliente leva suas compras, em geral feitas à vista. É um modelo em expansão nos grandes centros do Brasil.

Atacadista de balcão: tem uma equipe de vendedores internos preparada para atender aos clientes que visitam esse tipo de estabelecimento. Trabalham com um *mix* reduzido, representado pelos produtos de maior giro dentro das lojas dos varejistas e o cliente, geralmente, leva com ele a compra feita.

Operador logístico: trabalha diretamente com a indústria, assumindo todas as responsabilidades da distribuição, que engloba o recebimento de mercadorias, paletização, movimentação, formação de kits/ empacotamento, armazenamento, separação, reembalagem e carregamento, *cross docking*¹⁰, roteirização, entrega, gerenciamento de estoques e de transportes, emissão de notas fiscais, preparação de pedidos, atendimento ao cliente do cliente e indicadores de performance.

Broker: é um especialista que se responsabiliza por todo o atendimento ao cliente da indústria, o que rende melhores vendas, maior eficiência na prestação de serviços e apresentação dos produtos no ponto de venda. Entre as principais características, agilidade no atendimento ao varejista, redução de custos globais, programação dos níveis de estoque do fabricante, database marketing dos comerciantes e melhoria dos investimentos em distribuição.

Kotler (2000), destaca as principais queixas dos fabricantes contra atacadistas:

- a) os atacadistas atuam como tiradores de pedidos;
- b) não promovem toda a linha de produtos do fabricante;
- c) não mantêm estoques suficientes, não podendo atender os pedidos dos clientes na velocidade esperada;
- d) não há para o fabricante, retorno de informações atualizadas sobre o mercado, clientes e concorrentes;
- e) não possuem equipe gerencial de bom nível;
- f) operam com um nível elevado de custos, cobrando muito caro por seus serviços.

No mercado atual cada vez mais as queixas acima encontram repercussão, tendo em vista o acirramento da competição somado a queda de margens. Esse fato tem provocado

¹⁰ *Cross docking* são sistemas de distribuição nos quais os produtos recebidos no depósito ou no centro de distribuição não são armazenados, mas sim preparados para serem enviados aos pontos de venda de destino. Fonte: ECR Brasil. Disponível em: www.ecrbrasil.com.br/glossario.asp. Acesso em: 25 fev. 2003.

mudanças estratégicas por parte dos fabricantes em busca de maior controle sobre os canais de distribuição, essa constatação é confirmada por Kotler (p.557) que diz: “A tendência em direção à integração vertical, em que os fabricantes tentam controlar ou ser donos de seus intermediários, ainda é grande”.

Nesse capítulo procuramos proporcionar uma visão geral sobre os diversos sistemas de distribuição existentes, pois antes de desenvolver um projeto de canais de distribuição é necessário um entendimento claro do produto e público alvo, alinhado a uma estratégia clara de mercado. Essas informações com certeza servirão de subsídio ao leitor para um melhor entendimento do próximo capítulo, onde exploraremos detalhadamente o modelo de distribuição através da utilização do *Broker*.

3 AGÊNCIA DE VENDAS (*BROKER*)

Dentro do escopo dessa dissertação, consideramos ser este o principal capítulo, pois, enquanto no capítulo dois definimos os sistemas tradicionais de distribuição caracterizando as peculiaridades de cada um, nesse aprofundaremos o estudo sobre a utilização das Agências de Vendas (*Broker*), através da definição de sua atuação, da comparação entre o modelo em implantação no Brasil e o existente nos EUA, além de evoluir nos critérios e fatores para sua utilização, as vantagens competitivas e os problemas potenciais existentes. O capítulo finalizará com a listagem de critérios a serem utilizados na seleção e contratação das Agências de Vendas (*Broker*).

Para fins de esclarecimento ao leitor, nesse capítulo o termo: consumidor final ou cliente final refere-se ao varejista que adquire produtos da indústria para revenda.

3.1 HISTÓRICO

De acordo com a ASMC (*Association of Sales & Marketing Companies*), segundo dados de 2.002 as agências representam aproximadamente 55% de todos os produtos comercializados através do canal varejo, sendo que o modelo *Broker* já está consolidado, existindo a mais de 50 anos.

No Brasil o *Broker* tem uma atuação incipiente, mas crescente não tendo mais do que cinco anos de atuação. Como precursoras na utilização desse formato de atuação no país, temos no segmento industrial a Procter & Gamble, Melitta e Chocolates Garoto.

3.2 DEFINIÇÃO

Nos EUA segundo a ASMC (*Association of Sales & Marketing Companies*), são agências independentes que contratam com fabricantes, processadores ou outras fontes primárias de fornecimento, para executar vendas e programas de marketing com varejistas, atacadistas/distribuidores, operadores de *foodservice*, consumidores industriais, instalações militares e qualquer outro tipo de canal de comércio.

Conforme Ingram (1999), nos EUA o termo *Sales Agency* é uma evolução do *Broker* original, principalmente a partir da década de 90, quando houve um forte movimento de concentração no setor, através da fusão de *Brokers* regionais, que passaram a ser denominados Agências de Vendas & Marketing.

No Brasil conforme a ABAD (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores), durante a 21^a. Convenção (ABAD'2001), o *Broker* pode ser caracterizado como uma empresa contratada pelo fabricante para prestar serviços ao varejo; encarrega-se da venda, entrega em prazos programados, assessora no merchandising na loja e efetua cobrança.

3.3 CARACTERÍSTICAS DOS MODELOS

Para facilitar o entendimento do leitor vamos descrever em seguida as características dos modelos adotados nos Estados Unidos e no Brasil.

3.3.1 Modelo Americano

Segundo Stevens (2001), o serviço das agências de vendas (*Broker*) é o recurso preferido pelas indústrias americanas para a implementação de programas de vendas e marketing. O setor reúne aproximadamente 1.000 empresas que empregam 40.000 empregados, atendendo cerca de 3.000 fabricantes. Na avaliação de Stevens, a evolução da

informática e das telecomunicações, possibilitou que os fabricantes passassem a utilizar os meios eletrônicos para realizarem a venda, enquanto transferiam aos *Brokers* a administração de vendas e a terceirização¹¹ do trabalho no ponto de venda.

De acordo com a ASMC (*Association of Sales & Marketing Companies*), nos EUA as agências de vendas desenvolvem uma variedade de serviços especializados que adicionam valor para o processo de distribuição ajudando a incrementar lucros para seus fornecedores e clientes, sendo que tipicamente estão engajadas nas seguintes atividades:

- Vendas e planejamento de promoções – incluindo a revisão dos negócios do varejista e do fabricante (gerenciamento de auto-gestão, análise de dados por categoria¹²), marketing de clientes e introdução de novos itens;
- Marketing e *Merchandising* – incluindo a introdução de novos itens, auto-rotação de estoque, construção e manutenção de displays, condução de reposições, controle de bens geradores de prejuízo além do planejamento e condução de atendimento em feiras;
- Execução de ordens – incluindo a projeção de necessidades de produtos, partilhamento das ordens, estabelecimento e manutenção do sistema de ordenamento, bem como a programação da distribuição dos produtos;
- Serviços ao cliente – incluindo a administração da conta (devoluções, deduções, conciliação de notas fiscais e comissões) e a administração das vendas (relatórios de vendas, monitoramento da distribuição, etc.);
- Desenvolvimento de negócios - incluindo análises da indústria, descoberta de distribuidores e planejamento estratégico.

Stevens (2001), destaca que nos EUA os *Brokers* não efetuam a gestão de crédito ao varejo, tampouco atuam com marcas concorrentes, isto se deve ao fato de terem acesso ao

¹¹ Segundo Cabral (2002, p. 16), “A origem da expressão terceirização remonta ao termo em inglês *outsourcing*, que significa suprir-se via fontes externas, representando a decisão da organização no sentido de utilizar transações de mercado em vez da utilização de transações internas, para atingir seus propósitos econômicos”.

¹² Categoria é um grupo de produtos que os consumidores entendem como inter-relacionados, e/ou substitutos, no atendimento de certa necessidade. Fonte: ECR Brasil. Disponível em: www.ecrbrasil.com.br/glossario.asp Acesso em: 25 fev. 2003.

Business Plan de cada firma, tornando-se impossível compartilhar estratégias. No quadro à seguir, Stevens destaca as principais diferenças entre as operações de Atacado e *Broker* no modelo americano.

ATACADO	BROKER
- Cliente da indústria e do Broker;	- Agente e representante da indústria;
- Compra e venda por sua conta;	- Não emite nota fiscal da mercadoria;
- Não se concentra em desenvolvimento de marca;	- Foco exclusivo no desenvolvimento da marca;
- Vende todas as marcas de qualquer fabricante;	- Representa indústrias em base de exclusividade;
- Não está alinhado com a estratégia dos fabricantes;	- Alinhado estrategicamente em todos os sentidos;
- Evolui para operador logístico	- Facilita e fornece apoio e consultoria logística

Quadro 3.1 Diferenças na operação entre o Atacado e o *Broker*

Fonte: Adaptado de Revista Distribuição, ano IX, n. 106, Set. 2001, página 30.

3.3.2 Modelo Brasileiro

No Brasil o modelo de operação *Broker* é bastante recente, a maior parte em operação hoje no país teve implantação a partir de 2.000. Em razão do pouco tempo de atividade, há escassez de referências bibliográficas sobre o tema.

Outro fato que acelerou a implementação desta nova sistemática no país, derivou das dificuldades provocadas pelo ambiente macroeconômico, notadamente a desvalorização do Real frente ao Dólar americano observada a partir de 1999, que especialmente no setor de alimentos, trouxe aos fabricantes acentuada elevação de custos de produção em um momento de retração de demanda. Além disso, a necessidade de financiamento do déficit público fez com que o governo elevasse em fevereiro de 1999 a alíquota da COFINS de 2% para 3%, prejudicando ainda mais fabricantes que operavam com canais intermediários de vários níveis.

Para podermos definir o modelo “tupiniquim” atual, recorreremos a observações no mercado da sistemática adotada pelos precursores, dessa forma chegamos a seguinte constatação:

O *Broker* brasileiro atua de forma bastante regionalizada, funcionando como uma extensão da indústria, através da prestação de serviços ao varejo, encarregando-se da venda, entrega em prazos programados, assessoria em *merchandising* na loja e cobrança. Todo esse processo é desenvolvido de acordo com a orientação do fabricante, constituindo-se na realidade em uma filial terceirizada do mesmo, mas com foco total em vendas, incluindo o planejamento e a execução, sem preocupações com estoque ou capital de giro, canalizando tempo e esforço para o atendimento ao cliente.

Para podermos explicar melhor o conceito de *Broker* implantado no país, recorreremos ao modelo esquemático da figura 3.1, onde expressamos em forma de fluxo toda a operação, explicitando graficamente as interligações entre os principais agentes envolvidos:

- Fabricante;
- Broker; e o,
- Cliente.

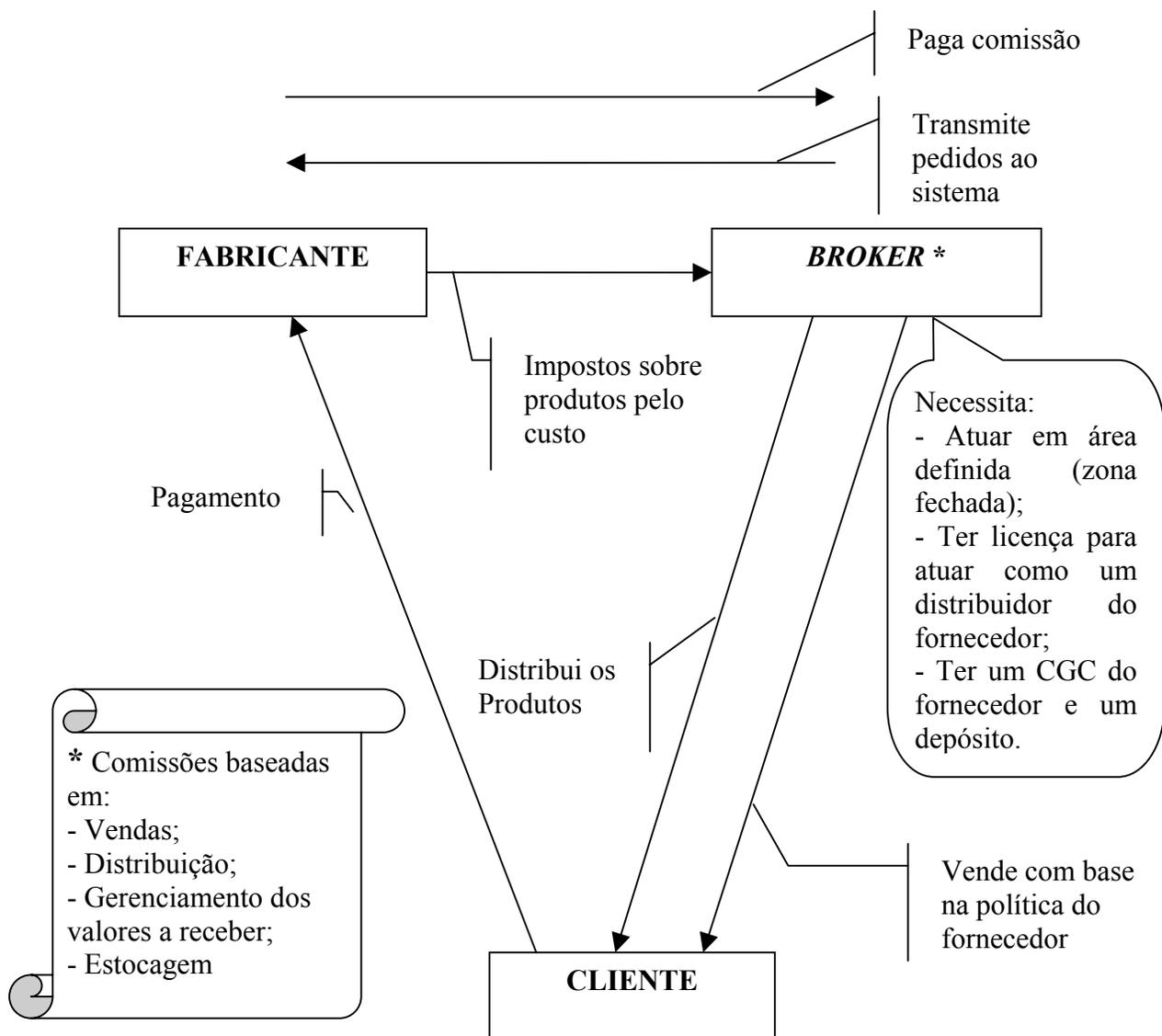


Figura 3.1 Conceito de Agência de Vendas (Broker) no Brasil

Fonte: Ilustração interna desenvolvida na Füller

Na figura 3.1, visualiza-se o fluxo operacional de atuação do *Broker*, com as seguintes implicações para cada um dos envolvidos:

a) **Fabricante** – nesse modelo o interesse do fabricante é dispor de um canal que comercialize o conjunto de sua linha de produtos, de forma pulverizada e atuando junto ao pequeno varejo que remunera melhor do que o concentrado setor de supermercados brasileiro, para isso precisa contar com um custo de distribuição competitivo. A maneira encontrada foi a de utilização do *Broker* que reduz custos de transação, principalmente impostos e contribuições;

b) **Broker** – o interesse do *Broker* é focar-se na parte comercial, sem preocupação com gestão de estoque, investimentos em capital de giro, etc. O *Broker* torna-se uma empresa contratada pelo fabricante para prestar serviços ao varejo, encarregando-se da venda, da entrega em prazos programados além de assessorar no *merchandising* na loja e efetuar a cobrança, sendo para tal remunerada em um sistema de comissões;

c) **Cliente** – o interesse do cliente é receber um produto de qualidade a preço baixo. No modelo apresentado isso é atingido pela redução da carga tributária (impostos e contribuições em cascata)¹³, na cadeia de distribuição.

Segundo declaração do diretor comercial da Chocolates Garoto (uma das principais empresas a adotar o sistema de *Broker*), durante o debate “*Broker* uma Realidade”¹⁴, na ABAD 2001, em que afirma: “Apesar dessa forma de comercialização ainda estar em fase de ajustes, os primeiros resultados estão sendo animadores, O volume faturado duplicou e houve crescimento físico de 17% em tonelagem bruta em 2000, comparado a 1999”.

¹³ Impostos em Cascata (ou cumulativos), são os que incidem ao longo de toda a cadeia produtiva. “O ferro que vira aço, que vira lâmina de aço, que vira porta de carro, que vira carro, que é vendido ao concessionário e só então chega ao consumidor”, um imposto em cascata é cobrado de cada uma das etapas, o que significa dizer que o ferro foi taxado sete vezes, exemplos: PIS, COFINS e CPMF. Fonte: Revista Exame, edição 748, ano 35 - no.18, setembro’01, p.43.

¹⁴ Fonte: Revista Distribuição, ano IX, no. 106, set’01, p.25

3.4 BENEFÍCIOS DO USO DE AGÊNCIA DE VENDAS (*BROKER*)

Os benefícios para utilização de Agência de Vendas (*Broker*), em detrimento da utilização do canal de distribuição indireto com a participação do atacadista como intermediário do sistema, explica-se pela redução de custos de transação, principalmente os referentes a impostos e contribuições. Mas existe um conjunto de outros benefícios, envolvendo os demais agentes do processo.

3.4.1 Benefícios para o Distribuidor

O distribuidor isto é, o agente responsável pela execução da função operacional dentro do conceito de *Broker*, foi um dos maiores beneficiários com a utilização da nova sistemática. Esse benefício decorre de três fatores principais, necessidade de capital de giro, manutenção de níveis de estoque e capacidade competitiva.

- a) Capital de Giro – a função principal do *Broker* no sistema, é atuar como agente de vendas. A posse e a responsabilidade pela política de estoque a ser mantida é do fabricante, com isso, o *Broker* não necessita dispor de capital de giro para adquirir os produtos;

- b) Níveis de estoque – um dos principais problemas enfrentados por um distribuidor convencional é o volume de investimentos direcionados à manutenção de estoques. Face as oscilações na demanda o distribuidor necessita manter uma quantidade de produtos estocada que lhe permita enfrentar os “picos” e “vales” do fluxo de vendas mensal. Operando como *Broker* o investimento em estoque desaparece, sendo transferido para o fabricante a responsabilidade e o ônus pela gerência do nível de estoque adequado.

c) Capacidade competitiva – A atividade convencional como distribuidor é mais complexa de ser realizada, tendo em vista, o tempo dispendido pelo proprietário e equipe em questões relacionadas a funções administrativo/financeiras, níveis de estoque etc. Com o formato *Broker*, o foco transfere-se para a atividade de vender e prestar serviço aos consumidores, o que aumenta sua capacidade competitiva.

3.4.2 Benefícios para o Fabricante

O fabricante enfrenta na relação com um distribuidor convencional uma situação de eterno conflito, onde cada parte busca a maximização do seu bem estar. O Atacado procura trabalhar basicamente com produtos de maior giro, não tendo preocupações em ofertar todo o *mix* do fabricante. Com a adoção do formato *Broker*, quem executa a venda é o distribuidor, utilizando sua própria equipe, recebendo comissão por isso, mas seguindo as regras do fabricante, sejam essas políticas comerciais ou de preços, sendo o fabricante também o responsável por emitir a nota fiscal ao consumidor. O benefício para o fabricante concentra-se em dois fatores principais: preço competitivo e gerenciamento de recebíveis.

a) Competitividade em termos de preços – o fato de trabalhar com um canal de distribuição mais curto, possibilita ofertar um preço competitivo, fator crucial num mercado que opera com produtos de baixo valor unitário e com alto índice de substituição;

b) Gerenciamento de recebíveis – na operação *Broker* o responsável pela escolha e qualidade dos clientes é o distribuidor, pois a venda somente se conclui com o recebimento pelo fabricante. Esse fato provoca redução de custos de transação ao fabricante no que tange ao gerenciamento dos recebíveis.

3.4.3 Benefícios para o Cliente

Um dos maiores beneficiários com a adoção do modelo *Broker* é o cliente, principalmente o pequeno varejo. Com a redução de preço provocada pelo encurtamento da cadeia de distribuição, aliada a maior variedade de produtos ofertadas, o pequeno varejo começa a ter acesso a um *mix* de produtos maior com um serviço atrelado, fator que até então não dispunha por comprar preferencialmente de Atacados. Duas vantagens são realçadas no novo modelo, atendimento direto e preço competitivo.

a) Atendimento direto pelo fabricante – isso proporciona ao cliente a possibilidade de participar de promoções de vendas até então restritas às grandes redes de supermercados, bem como, estar atualizado sobre todos os lançamentos de produtos realizados pelos fabricantes;

b) Competitividade em termos de preço – com a redução da cadeia de distribuição (encurtamento da cadeia), os fabricantes diminuem custos fixos através de uma distribuição mais “capilarizada”, reduzem a incidência de impostos “em cascata”, com isso, conseguem ofertar ao varejista/cliente um preço mais competitivo.

3.5 CRITÉRIOS DE DECISÃO PARA O USO DE AGÊNCIA DE VENDAS (*BROKER*)

Até o advento do Plano Real os fabricantes de massas e biscoitos comercializavam seus produtos diretamente para as grandes redes, ou para grandes atacadistas ou distribuidores. A venda para grandes e médias redes de supermercado¹⁵, acontecia através de equipe própria (funcionários contratados e/ou representantes de vendas comissionados). As pequenas redes, não eram priorizadas e acabavam sendo atendidas pelos grandes atacadistas ou distribuidores.

¹⁵ O critério aqui utilizado para definir o que é grande, média ou pequena rede de supermercados é tomado em consideração ao número de check outs por loja; sendo 1 a 4 pequena, de 4 a 10 média, acima de 10 grande.

Com a implantação bem sucedida do Plano Real, e a imediata explosão da demanda, fez com que muitas empresas, procurassem alternativas ao grande atacadista/distribuidor, surgindo um novo canal de distribuição, no caso, o pequeno distribuidor que atendia de forma exclusiva a no máximo quatro empresas fabricantes de produtos não concorrentes entre si. Apesar de haver uma maior pulverização de vendas, isso não trouxe melhorias significativas na comparação com o modelo fabricante-atacado.

A decisão quanto a utilizar ou não um *Broker*, pode ser definida como uma escolha entre executar essa função internamente ou contratar essa atividade fora, é a opção entre integração vertical e separação vertical. Em síntese, o problema está concentrado na análise do impacto dessa escolha com respeito aos custos envolvidos e o controle da operação. Muitos observadores têm uma visão equivocada sobre o *Broker*, entendendo tratar-se de um movimento de separação vertical, quando na verdade é uma ação de integração vertical. O objetivo dos fabricantes é a redução dos custos de transação, especialmente o referente a impostos e contribuições. Quando analisamos os argumentos a favor da integração vertical encontramos como pressuposto, que fazer internamente além de permitir a redução de custos, possibilita também aumentar o controle operacional dos negócios. Um outro ponto ressaltado é o de maior controle sobre variáveis como qualidade, uniformização e exclusividade no serviço ao cliente, além de facilitar a coordenação.

Além dos aspectos relacionados a Economia dos Custos de Transação - ECT, existem autores que visualizam outros aspectos, como Almeida (1999, p.58), que destaca:

“Com a ausência do intermediário, representado pelo atacadista, ou seja, com um canal de distribuição mais curto, a empresa pode manipular, numa amplitude maior, os preços finais de seus produtos, além de obter informações mais fidedignas sobre seus consumidores. Dessa forma, o controle sobre o canal aumentou, mas por outro lado, ele se tornou mais oneroso para a empresa já que, ela passou a realizar funções que anteriormente eram de responsabilidade do atacadista”.

Como critério precípua quanto a decisão de utilizar Agência de Vendas (*Broker*), entendemos que é indispensável para os fabricantes a busca de maior competitividade, principalmente no momento atual onde vivenciamos um cenário econômico competitivo com

demanda declinante, associado a um sistema tributário que onera cadeias de distribuição mais extensas. Concordamos com Kotler (2000, p.515) que afirma:

“O projeto de canal deve adaptar-se ao ambiente maior. Quando as condições econômicas estão desfavoráveis, os fabricantes querem colocar suas mercadorias no mercado utilizando canais menos extensos e desprovidos de serviços que não sejam essenciais, uma vez que esses itens aumentam o preço final das mercadorias”.

3.6 PROBLEMAS POTENCIAIS PARA USO DE AGÊNCIA DE VENDAS (*BROKER*)

Como é normal na implantação de um novo modelo de operação comercial, a utilização de Agências de Vendas (*Broker*), também carrega dificuldades que devem ser bem avaliadas sob pena de comprometerem o sucesso do sistema. Os principais problemas relacionam-se a quatro aspectos: adaptação ao modelo de atuação, consolidação do processo, qualificação de pessoal e remuneração do agente.

a) Adaptação ao modelo – diferentemente do praticado nos EUA, onde o foco e a vocação são voltados ao marketing e vendas, no Brasil o modelo agrega a realização da entrega e o gerenciamento dos estoques do fornecedor, o que pode gerar conflitos entre as operações de vendas/marketing e a operação logística. (Revista Distribuição, 2002, p. 166);

b) Consolidação do processo – as maiores dificuldades concentram-se no fluxo de informações entre fabricante - *Broker*, principalmente as que envolvem a integração dos sistemas de informática e a troca de dados administrativo/financeiros, dentre esses, um dos mais graves envolve a parte de cobrança que é responsabilidade do *Broker*. Conforme Justino Salguero (diretor comercial da Melitta), Revista Distribuição (2002, p.168), “É que enquanto a Melitta sempre trabalhou com boleto bancário, o pequeno varejo está acostumado a pagar das mais diversas formas: cheque, dinheiro, vale alimentação, além do boleto”;

c) Qualificação de pessoal – por ser a prestação de serviço um diferencial competitivo para o sucesso dessa modalidade de distribuição, a existência e manutenção de pessoal qualificado com baixa rotatividade é um ponto a ser melhor desenvolvido. Para reforçar essa observação temos o comentário de Luís Krause (diretor comercial da Josapar) na Revista Distribuição (2002, p. 170), “O *Broker* precisa ter na linha de frente pessoas que não apenas desenvolvam vendas, mas que também entendam de marketing”.

d) Remuneração do agente – a remuneração ao *Broker* pelo serviço prestado sob a forma de comissão, exige que o mesmo dimensione bem seus custos e projeções de vendas para evitar operar sem lucratividade, comprometendo dessa forma a continuidade da prestação do serviço.

3.7 AGÊNCIA DE VENDAS (*BROKER*) NO BRASIL – CASO FÜLLER

A Füller S.A., mais conhecida por sua marca fantasia Filler, tem atuação predominante no mercado interno, principalmente nas regiões sul e sudeste, tendo obtido em 2001 um faturamento bruto de R\$ 76 milhões correspondentes a vendas de 37 mil toneladas de produtos. A Füller fabrica e comercializa biscoitos, massas industriais secas, massas instantâneas e salgadinhos. As marcas utilizadas pela empresa para comercializar seus produtos são: Linha biscoitos – Filler, Sapeco, Bizuca e Festerê; Linha de Massas Seca e Instantâneas – Filler; e Linha de salgadinhos – Filler, Fillerzito e Tricks. Para maior detalhamento sobre a empresa, consultar Anexo A.

3.7.1 Fatores Motivadores para Uso de Agência de Vendas (*Broker*)

Os mercados em que a Füller atua (massas e biscoitos) são tradicionais e encontram-se na fase madura, apresentando nos últimos anos estabilização de demanda. Durante os

primeiros anos do Plano Real esses produtos apresentaram um significativo aquecimento de demanda, motivado pela melhoria de renda advinda do plano de estabilização econômica.

Se por um lado o Plano Real foi benéfico no lado do consumo, por outro trouxe um forte movimento de concentração no setor de varejo¹⁶, com grupos de grande porte (nacionais e estrangeiros) crescendo através da aquisição de grupos menores, isso acarretou para os fabricantes um enfraquecimento na posição competitiva de negociação¹⁷ com o conseqüente incremento de custos, notadamente os referentes a compra de espaço físico para exposição de seus produtos.

A Füller adotava até 2001 basicamente dois tipos de canais de distribuição; venda direta com equipe própria atendendo clientes médios e grandes (acima de quatro *check out's*¹⁸), e atacadistas distribuidores para atendimento do pequeno varejo, sendo que parte desses (aproximadamente 40) operavam de forma semi-exclusiva¹⁹. A desvalorização do real frente ao dólar americano associado a crise na Argentina (principal fornecedor de trigo para o Brasil), trouxe aumento de custos dos principais insumos (farinha, gordura vegetal e açúcar), deprimindo margens e impedindo reposicionamento de preços. Outro fator inibidor da rentabilidade foi a elevação da alíquota da COFINS, onerando o preço final ao consumidor em cadeias de distribuição dotadas de maior número de níveis.

¹⁶ Segundo Saab e Gimenez em estudo do BNDES [(Aspectos atuais do varejo de alimentos no mundo e no Brasil), mar. 2000, p.110], citando como fonte a ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados, destaca que em outubro de 1999, as cinco maiores cadeias varejistas de alimentos no Brasil, representavam 40% do faturamento bruto do segmento, enquanto em 1994 essa participação era de 23%.

¹⁷ Conforme o Saab e Gimenez (BNDES - vide nota anterior), p.113, “(...) a partir da concentração da oferta em um pequeno número de grandes cadeias varejistas, uma inversão na prática negocial entre o segmento de supermercados e hipermercados e os setores da indústria caracterizados como fornecedores primários, os quais deverão ter seu poder de barganha, nas negociações de fornecimento, razoavelmente enfraquecido”.

¹⁸ *Check Out*; é o local no espaço de venda no qual se localiza a caixa registradora/unidade de leitura ótica e se efetiva a venda. Fonte: ECR Brasil. Disponível em: www.ecrbrasil.com.br/glossario.asp. Acesso em: 25 fev. 2003.

¹⁹ A Füller estruturou a partir de 1997 uma rede de distribuidores para atendimento ao pequeno varejo. O formato desejado é que fossem empresas independentes, na realidade pequenos atacadistas, nos quais os produtos Füller representassem um percentual mínimo de 40% no faturamento, podendo esses distribuidores comercializar outros produtos não concorrentes à linha da empresa. Com o passar do tempo a empresa constatou a ineficácia do modelo, pois os distribuidores independentes buscavam maximizar individualmente seus lucros, adquirindo somente itens de maior giro, além de provocarem inúmeros problemas de inadimplência.

A necessidade de melhorar as margens de contribuição motivou a empresa a buscar uma nova forma de comercialização que permitisse:

- a) Aumentar o volume de vendas ao pequeno varejo, com isso reduzindo a dependência das grandes redes de supermercado;
- b) Ampliar a oferta de toda a linha de produtos até então muita concentrada em biscoitos recheados e massas; e,
- c) Ampliar a abrangência geográfica de atuação de forma a participar de mercados menos concorridos que os do sul e sudeste. A melhor alternativa encontrada foi a das Agências de Vendas (*Broker*), pois possibilita atender aos objetivos almejados de forma rápida e econômica.

3.7.2 Critérios Utilizados para Seleção e Contratação

A Füller através de sua direção desenhou um modelo ideal de *Broker* a ser buscado pela empresa, tendo inclusive reformulado sua estrutura comercial, criando uma gerência exclusiva para administrar o novo canal de distribuição. A empresa criou um manual interno incluindo uma série de diretrizes para nortear a seleção e contratação de candidatos a *Broker*. A seguir detalhamos os principais pontos abordados nesse manual.

- a) Características do *Broker* – ser um agente com atuação regionalizada dotado de amplos conhecimentos sobre o mercado de atuação, possuindo equipe de venda treinada para a comercialização da linha de produtos Füller. Como condição restritiva a empresa impôs a exigência de não comercialização de produtos concorrentes;
- b) Forma de atuação – possuir contrato estipulando uma zona de atuação definida, número mínimo de clientes atendidos, frequência de visitas, bem como os tipos de serviços a serem executados (venda, administração de estoques, entrega e cobrança);

c) Fluxo da operação – definir o tipo de análise de crédito a ser praticado com cada tipo de cliente, estipulando formas de cadastramento, e métodos de encaminhamento eletrônico de pedidos. Instruções detalhadas sobre gerenciamento de estoque da Füller em poder do *Broker*, procedimento de entrega, cobrança e remessa de arquivos lógicos para o banco;

d) Vantagens para os participantes – esclarecer ao candidato a *Broker* as vantagens inerentes à nova sistemática a ser adotada, desdobrada em: d1) vantagens para o Varejo - preços competitivos, acesso a toda a linha de produtos Füller, material promocional, mais tempo para cuidar do seu negócio além de assessoria para melhoria de *lay-out*; d2) vantagens para o *Broker* - não investimento de capital próprio em estoques, pratica de preços competitivos, aumento de foco no cliente; e, d3) vantagens para a Füller - melhoria na distribuição dos produtos, sendo que o gerenciamento de preços e *merchandising*, evita guerra de preços entre os atacados, aumentando a fidelização dos clientes, além de dispor em seu sistema de informações de todo o histórico dos clientes.

3.8 A AGÊNCIA DE VENDA (*BROKER*) E O REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo, onde procuramos definir, caracterizar e expor os benefícios e motivadores para adoção do *Broker*, em várias situações apareceu a questão envolvendo custos de transação e integração vertical (aspectos teóricos que serão analisados mais detalhadamente no próximo capítulo). Ao finalizarmos o capítulo cabe enfatizar um pouco mais esses pontos, de forma a entender **por que** a Füller optou por esse modelo de distribuição?

O *Broker* encurta o canal de distribuição eliminando a figura do atacado e colocando em seu lugar uma filial terceirizada, o que significa na pratica uma integração vertical “para a frente”, permitindo ao cliente o acesso a um *mix* de produtos mais amplo, com serviços agregados (exemplo: atendimento direto e preço competitivo). Esse modelo de distribuição

efetivamente reduz custos de transação; seja para a Füller através da economia de impostos e contribuições, além dos custos administrativos relacionados ao gerenciamento de crédito e de obtenção de dados sobre o comportamento dos consumidores (redução da assimetria de informação), seja para o cliente (no caso o varejista), que passa a ter acesso a um conjunto de produtos e serviços de maior qualidade, o que lhe permite ser mais eficiente incrementando valor ao seu negócio.

No capítulo 4, apresentaremos o suporte teórico ao assunto central dessa dissertação, através da revisão da Teoria a Economia dos Custos de Transação e dos aspectos relacionados a integração e/ou separação vertical, notadamente no que se refere a canais de distribuição.

4 TEORIA DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

O capítulo anterior que trata especificamente de Agência de Vendas (*Broker*), cita reiteradas vezes como fator determinante para escolha desse modelo de distribuição, vantagens decorrentes de economias de custos de transação. Outro fator relevante são as decisões estratégicas tomadas no sentido de estruturar canais de distribuição, que na realidade constituem-se em escolhas do tipo; integração ou separação vertical da sistemática de distribuição. Nesse capítulo vamos evoluir no entendimento de toda essa base conceitual.

4.1 CONCEITO DE TRANSAÇÃO

Na maioria das vezes atribuímos o conceito de transação a uma troca entre partes, que a partir de um interesse comum entre elas, combinam determinadas regras e efetuam a permuta.

Segundo Rao (2003, glossário):

“(...) a transaction describes one or more of the following: (a) exchange of commodity or service, through market or other institutional arrangement; (b) transfer of rights and/or duties among parties; (c) activity undertaken or chosen to be not undertaken by an entity, whether legal or otherwise; and (d) the largest unit of economic activity that cannot be subdivided for the purpose of transacting between two or more economic agents/entities.”

De acordo com Williamson (1989, p.13), “Ocorre uma transação quando se transfere um bem ou serviço através de uma interface tecnologicamente separada”.

4.2 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO - ECT

A Economia dos Custos de Transação – ECT faz parte da tradição de investigação da Nova Economia Institucional – NEI que se aplica ao estudo da organização econômica de todas as classes. O foco da ECT são as transações que se realizam entre formas organizacionais extremas, que são o mercado e a hierarquia, destacando-se as formas contratuais híbridas entre esses pontos, dentro deste enfoque a ECT defende que o propósito principal das instituições econômicas do capitalismo é o de economizar os custos de transação.

Segundo Williamson (1989, p.28) em comparação com outros enfoques de estudo da organização econômica, a ECT é:

- Mais microanalítica;
- Está mais consciente de seus pressupostos comportamentais;
- Introduz e desenvolve a importância econômica da especificidade dos ativos;
- Recorre mais a análise institucional comparada;
- Considera a empresa como uma estrutura de governança antes do que uma função de produção, e;
- Assinala um peso maior as instituições contratuais *ex post*²⁰, com ênfase especial ao ordenamento privado (em oposição ao ordenamento judicial).

A partir desses enfoques, sustenta que a transação é a unidade básica de análise e insiste que é determinante na forma das organizações.

A ECT é balizada por pressupostos comportamentais básicos:

- (a) racionalidade limitada, e;
- (b) oportunismo.

²⁰ Williamson (1989), divide os custos de transação em *ex-ante*; que são os custos de preparar, negociar e salvar um contrato, e em *ex-post*; que são os custos referentes aos ajustamentos e adaptações resultantes das falhas, erros ou omissões e até mesmo alterações imprevistas, quando da execução do contrato.

Estando dimensionada em atributos observáveis – (i) especificidade de ativos, (ii) incerteza, e (iii) frequência – que permitem mensurar e inferir os custos em diferentes tipos de transações (CABRAL, 2002).

Segundo Byrns (1996, p.82), “Custos de transação são os custos associados com (a) a reunião de informação sobre preços e disponibilidades e (b) a mobilidade, ou condução de bens, recursos ou compradores potenciais entre mercados”.

Ao analisar a importância dos custos de transação (Furubotn e Richter, 2003), destacam:

“Whether measured or not, transaction costs have great heuristic value. Indeed, the concept of transaction costs is crucial to any acceptable interpretation of how a capitalist market economy actually functions. To see the truth of this judgement, it is only necessary to consider a world in which transaction costs (including the costs of acquiring and processing information) are zero. In such a “frictionless” world, even basic institutions, as, e.g., money, the firm, public regulation, etc., become irrelevant. The abstract neoclassical model may have its uses but insofar as it ignores transaction costs it ignores a fundamental feature of reality. Thus, neither economic behavior nor institutional arrangements can be understood adequately without attention to transaction costs.”

4.2.1 Pressupostos Comportamentais

Conforme Williamson (1989, p.54), “a ECT caracteriza a natureza humana tal como a conhecemos com referência a uma racionalidade limitada e ao oportunismo. A primeira reconhece os limites da competência cognitiva. E o segundo substitui a busca normal do interesse próprio por uma busca sutil”.

4.2.1.1 Racionalidade Limitada

Williamson (1989) efetua a divisão da racionalidade em três níveis:

1) forma forte – maximização;

- 2) forma semi-forte - racionalidade limitada, e;
- 3) A forma fraca – racionalidade orgânica.

A **maximização** é uma orientação da economia neoclássica, o papel das instituições é reprimido em favor de um enfoque segundo o qual as empresas são funções de produção, os consumidores função de utilidade, a designação da atividade entre os modos de organização alternativos é considerado como dado, e a otimização é onipresente.

A **racionalidade limitada** é a base na qual reside a teoria da Economia dos Custos de Transação, ela supõe que os atores econômicos são “*intencionalmente* racionais, só de *forma limitada*”. Isso significa que os agentes econômicos sempre buscarão, de modo consciente, a maximização de seus objetivos, no entanto, a existência de limites cognitivos por parte dos atores no que se refere ao processamento das informações, dificulta que seja atingida uma solução ótima. Além disso, nem sempre as informações necessárias para a tomada de decisão e para as formulações estratégicas estão disponíveis, seja pela sua inexistência, ou pelo custo de adquiri-las, o que leva a um uso ainda mais restrito das limitadas capacidades cognitivas dos agentes, obtendo dessa forma, soluções compatíveis às restrições enfrentadas.

O conceito de **racionalidade orgânica** pressupõe que os indivíduos não possuem capacidade racional para direcionar a escolha de formas organizacionais que minimizem problemas contratuais *ex-post*, gerando contratos incompletos o que impede a antecipação desses problemas, provocando por parte dos agentes o enfrentamento de contingências através de ações, nem sempre racionalmente adequadas à situação enfrentada.

4.2.1.2 Oportunismo

A ECT assume que todos os indivíduos são oportunistas e como forma de amenizar os problemas decorrentes deste tipo de conduta e, por conseguinte, viabilizar as transações, os indivíduos concebem instituições e incluem salvaguardas contratuais *ex-ante* (CABRAL, 2002).

Williamson (1989), define oportunismo como a busca do interesse próprio com dolo, estando incluídas na definição tanto as formas ativas como as passivas, e tanto os tipos *ex-ante* como os tipos *ex-post*.

Tomando por base Williamson (1989), podem ser distinguidos três níveis de comportamento auto-interessado por parte dos indivíduos:

a) Oportunismo – em termos genéricos o conceito de oportunismo está atrelado a revelação incompleta e distorcida da informação, especialmente aos esforços premeditados para enganar, distorcer, ocultar, ofuscar e confundir de outros modos. O oportunismo é responsável das condições reais e aparentes da assimetria da informação que complicam enormemente os problemas da organização econômica.

b) Auto-interesse próprio – pressupõe que se realizam negociações *ex-post* que reflitam as posições originais acordadas. Trata-se de pressuposto adotado pelos economistas neoclássicos no qual os indivíduos cumprem todas as regras pactuadas.

c) Obediência – é o pressuposto comportamental associado à engenharia social, nesse nível, inexistente auto-interesse individual. As ações não são coordenadas por indivíduos e sim por um planejamento central. Nesse sistema os processos pertinentes da ordem econômica se reduzem quase por completo a manipulações técnicas.

Segundo CABRAL (2002), ambos os pressupostos contribuem para a emergência dos custos de transação nas relações econômicas. Sua magnitude, entretanto, é dependente dos atributos pelos quais as transações diferem entre si.

4.2.2 Dimensões das Transações

Para podermos determinar formas de arranjos diferenciados entre transações, é necessário identificar e explicar os fatores responsáveis por essas diferenças.

Segundo Williamson (1989), as dimensões principais a respeito das quais diferem as transações, são a especificidade dos ativos, a incerteza e a frequência.

4.2.2.1 Especificidade dos Ativos

A especificidade dos ativos é considerada a mais importante, e, elemento principal na determinação dos custos de transação de uma relação contratual, tornando-se a variável independente quando é feita a escolha da forma organizacional mais eficiente.

A definição econômica que melhor define ativos específicos é aquela de Williamson (1989, p.63), que diz que “(...) ativos específicos não podem trocar de lugar sem sacrificar o valor produtivo, sem o que os contratos se encerram ou terminam prematuramente”.²¹

Williamson (1989) argumenta que em realidade, a especificidade dos ativos só assume importância em conjunto com a racionalidade limitada e o oportunismo, e na presença de incerteza.

A especificidade dos ativos distingue segundo Williamson (1989), quatro tipos de ramificações para ativos específicos, os quais contribuem enormemente para aumentar custos contratuais:

- 1) Especificidade de local – essa especificidade se explica por uma condição de imobilidade dos ativos, significando que são grandes os custos de estabelecimento e de realocação. Portanto, uma vez unidos tais ativos, as partes continuarão operando em uma relação de intercâmbio bilateral durante a vida útil dos ativos.
- 2) Especificidade de ativos fixos – são os ativos móveis e a especificidade é imputável a características físicas, tornando possível o abastecimento do mercado mediante a concentração da propriedade dos ativos específicos.

3) Especificidade de ativos humanos – trata-se da condição que origine uma substancial especificidade dos ativos humanos, portanto favorecendo uma relação de emprego sobre a contratação autônoma.

4) especificidade de ativos dedicados – os investimentos em ativos dedicados compreendem a expansão da planta existente por causa de um comprador particular.

4.2.2.2 Incerteza

A incerteza de forma genérica é o desconhecimento sobre possíveis eventos futuros e suas conseqüências.

Quando realizamos transações em um ambiente de incerteza, temos por conseqüência o aumento da complexidade, se comparado a um ambiente onde todas as informações estão disponíveis.

Segundo Bernstein (1997, p.205), Kenneth Arrow, conjuntamente com o colega economista Frank Hahn, apontou as relações entre o dinheiro, os contratos e a incerteza. Os contratos não seriam firmados em termos monetários “se considerarmos uma economia sem passado ou futuro”. “(...) Não tomamos nenhuma decisão sem referência a um passado que compreendemos com certo grau de certeza e um futuro do qual não temos nenhum conhecimento certo. Os contratos e a liquidez protegem-nos de conseqüências adversas, mesmo quando estamos lidando com as nuvens de incerteza de Arrow”.

Cabral (2002), destaca a forte ligação entre incerteza e o pressuposto racionalidade limitada, tendo em vista que a existência de incerteza provoca maiores dificuldades quando da elaboração de contratos.

²¹ (...) *los activos especializados no pueden cambiarse de lugar sin sacrificar el valor productivo si los contratos se interrumpen o se terminan prematuramente.* Williamson (1989, p.63)

Henkin (1995), enfatiza que o grau de incerteza que cerca as transações, embora amplamente aceito como uma dimensão crítica, possui efeitos que dependem de outras dimensões críticas.

Williamson (1989), destaca que a influência da incerteza sobre a organização econômica é condicional. Dado que um aumento da incerteza paramétrica importa pouco para as transações que não são específicas. Já nas transações que são apoiadas por investimentos idiossincráticos e que envolvam ativos específicos em grau não trivial, o incremento do grau de incerteza faz com que seja imperativo a elaboração de um sistema para “resolver as coisas”, pois as brechas contratuais serão maiores e as ocasiões de adaptações sequenciais aumentarão em número e importância a medida que se eleve o grau de incerteza.

4.2.2.3 Freqüência

A freqüência assume como dimensão analítica das relações econômicas uma significativa importância, pois a medida que as transações são recorrentes, os custos de transação serão atenuados.

De acordo com Williamson (1989), se os mercados são pequenos é possível que não se recuperem os investimentos feitos em técnicas de produção especializadas, cujos custos poderiam ser recuperados em um mercado grande.

Segundo Henkin (1995) a freqüência também é largamente reconhecida como uma dimensão crítica, definindo-se três tipos de transação quanto à freqüência: i) única; ii) ocasional; iii) recorrente.

Claro e Santos (1998, p.22), definem freqüência como:

“A freqüência com que ocorrem determinadas transações, é importante para determinar a possibilidade de internalizar determinada etapa produtiva sem perder eficiência relacionada à escala, está também fortemente associada à determinação da importância da identidade dos atores que participam da transação. Tem sua

importância e relevância para explicar também a estrutura de controle. Quanto mais freqüente for uma transação, mais uma estrutura especializada pode se manter, diminuindo seus custos fixos médios”.

Para Williamson (1989), o custo das estruturas de governança especializada serão recuperadas com maior facilidade no caso das transações grandes de tipo recorrente. Para tanto, a freqüência das transações é uma dimensão apropriada. Quando a freqüência é baixa, mas as necessidades de uma governança matizada são grandes, sugere-se a possibilidade de agregar as demandas de transações similares, no entanto, independentes.

4.3 INTEGRAÇÃO OU SEPARAÇÃO VERTICAL

Integração ou Separação Vertical é uma decisão estratégica que deve ser tomada pelas firmas, levando em conta diversos fatores, como incentivos, economias de escala, custos de transação, problemas de seleção adversa etc., não havendo um modelo único a ser seguido. Segundo Besanko (2000), a escolha entre um modelo ou outro difere através de indústrias, (exemplo: firmas da indústria do alumínio geralmente são mais integradas que firmas da indústria do estanho), bem como, a diferença pode existir em firmas de uma mesma indústria, (exemplo: a General Motors é verticalmente mais integrada que a Ford), podendo até ter variações em transações de uma mesma firma, (exemplo: firmas americanas terceirizam serviços de transporte num grau maior do que terceirizam o gerenciamento de estoque).

4.3.1 Integração Vertical

O conceito de integração vertical na maioria das vezes é associado a considerações de eficiência, ou seja, o desenvolvimento de estruturas próprias das firmas de forma a minimizar riscos, produzir eficientemente e levar ao mercado produtos e serviços mais completos.

Outro motivador para a integração vertical diz respeito a incertezas por parte da firma quanto ao abastecimento dos insumos dentro da cadeia produtiva, bem como, do risco de informações incompletas geradas pela separação vertical.

Williamson (1989) Apud Plá (2000), sugere que o problema da integração vertical seja analisado tomando por base o conceito de custos de transação. Nesse enfoque, a questão seria a de identificar o momento em que uma firma deve procurar no mercado os insumos de que necessita, ou de quando ela deva produzi-los com seus próprios recursos. A resposta deveria ser obtida por meio de uma comparação dos custos totais de adotar uma ou a outra decisão.

Segundo Williamson (1989), a especificidade dos ativos é o fator principal a que recorre a ECT, para explicar a integração vertical. Sem esse atributo a contratação diretamente do mercado entre as sucessivas etapas da produção tem boas chances de ser mais econômica.

Perry (1989) Apud Plá (2000), menciona três fatores determinantes para a integração vertical:

- Economias técnicas da integração; materializada numa menor utilização de insumos por unidade de produto;
- Economias de transação; refletidas em reduções nos custos de transação;
- Imperfeições de mercado, como a competição imperfeita, podem influir sobre o nível dos custos ou do bem estar.

Segundo Rao (2003), é amplamente conhecido que considerações de eficiência são muitas vezes os motivos para integração vertical e correspondentes estruturas próprias das firmas em uma indústria, mas isto também é usado para reconhecer as regras de atingir os objetivos da integração por meio de produção interna, terceirização e formatação de contratos. Além disso, a complexidade dos contratos e sua execução pode ser também um incentivo para internalização da produção se o “*Transaction Cost*” TC de contratação exceder os de internalização.

Bonanno e Vickers (1988), reforçam a posição de Williamson de que a integração harmoniza interesses, e usam como exemplo o fato de que quando um fabricante age como varejista de seus próprios produtos, ele não tem aborrecimentos do tipo negociar acordos, tampouco lida com os incentivos conflitantes que um varejista independente (ou varejistas) pode ter. Apesar disso, argumentam que num mercado oligopolístico a desarmonia de interesses entre fabricantes e varejistas acarretados pela separação vertical pode tornar-se uma vantagem para o fabricante.

4.3.2 Separação Vertical

Ao abordar a questão da integração ou separação vertical da função de vendas (utilização de distribuidores) de uma firma, Gal-Or (1999), observa que as firmas estão comumente confrontando-se com o dilema de ter sua própria força de vendas ou contratar esse serviço fora, sendo que essa escolha tem significativas implicações na rentabilidade ou na habilidade para competir no mercado, bem como, afeta a habilidade da firma em monitorar as incertezas enfrentadas nas atividades de vendas, além dos aspectos relacionados aos incentivos que os distribuidores independentes tem para aumentar a reputação da firma e de suas marcas.²²

Segundo Bonanno e Vickers (1988), a separação vertical, em conjunção com um contrato apropriado entre fabricante e varejista, pode ser um lance estratégico lucrativo, o qual trabalha para induzir a firma rival a agir de uma maneira mais amistosa. Separação Vertical tem algumas vantagens como um método de comprometimento, comparado com incentivos internos e desenho organizado para atingir os mesmos objetivos estratégicos, separação faz o comprometimento mais observável e de mais difícil reversão. Comparado com investimentos estratégicos para alterar custos, separação não distorce fator de escolha nem piora eficiência interna. Os autores acreditam, que separação vertical – e arranjos verticais entre fabricantes e varejistas geralmente – merecem mais considerações de um ponto de vista estratégico.

²² Para maiores detalhes sobre incentivos e compensações à força de vendas, ver Lafontaine e Slade (1998).

No trabalho de Jansen (2002), verificamos que é possível a coexistência em equilíbrio em uma mesma firma de separação vertical e integração vertical, desde que varejistas oligopolistas forneçam quantidades de bens finais substitutos próximos. O autor afirma que o escopo para essa coexistência diminui quando cláusulas e compromissos contidos nos contratos são relaxados.

Como conclusão do capítulo verificamos que a Economia dos Custos de Transação – ECT é parte integrante da Nova Economia Institucional, tendo a transação como unidade básica de análise sendo, portanto, determinante na escolha da forma organizacional. A ECT é balizada pelos pressupostos comportamentais básicos: racionalidade limitada e oportunismo, estando dimensionada em atributos observáveis: especificidade dos ativos, incerteza e frequência. A ECT defende que o propósito principal das instituições econômicas do capitalismo é escolher uma forma de organização que economize custos de transação.

Outro ponto abordado no capítulo envolve a decisão estratégica das firmas em adotar como modelo de atuação; a integração ou a separação vertical. O fator determinante para a escolha segundo Williamson deve levar em conta qual dos modelos proporciona o menor custo total (custo de produção + custo de transação). Vimos também que é possível em uma firma a coexistência em equilíbrio dos dois modelos, desde que varejistas oligopolísticos forneçam quantidades de bens finais substitutos próximos.

5 GERAÇÃO DE VALOR COM AGÊNCIA DE VENDAS (*BROKER*)

No capítulo anterior efetuamos uma revisão teórica da Economia dos Custos de Transação, bem como, verificamos os conceitos referentes às decisões das firmas em adotar a integração vertical ou a separação vertical como critério para aumentar a eficiência de suas operações.

Nesse capítulo abordaremos o enfoque da criação e captura de valor tendo por base a utilização das Agências de Vendas (*Broker*). Nossa intenção é evidenciar ao leitor a geração de valor que a adoção desta sistemática provoca tanto para o consumidor, quanto para o fabricante. Para tal no final do capítulo, desenvolveremos um exemplo comparativo entre uma operação de venda normal utilizando o canal atacado e a mesma operação com a utilização do *Broker*.

5.1 CRIAÇÃO DE VALOR

De acordo com Besanko et al (2000), a lucratividade da firma depende conjuntamente da economia de seus mercados e do seu sucesso em criar mais valor que os competidores. O montante de valor que uma firma cria depende conjuntamente da posição de seus custos relativos e da posição de benefícios aos consumidores frente a seus competidores. Os autores destacam que Criação de Valor é a diferença entre o valor que cabe ao produto e o valor dos recursos que são sacrificados para fazer este produto.

Para um entendimento melhor dos componentes da criação de valor vamos analisar a Figura 5.1, adaptada de Besanko et al. A área total do retângulo **B** representa o benefício percebido, deduzindo-se deste a área inferior **C** que representa os custos, temos o Valor criado

$B - C$. O preço P determina quanto do valor criado os vendedores capturam como lucro e quanto os compradores capturam como excedente do consumidor. Assim:

$$\begin{aligned} \text{Valor Criado} &= \text{Benefício final percebido pelo consumidor} - \text{Custo dos insumos} \\ &= (B - P) + (P - C) \rightarrow = B - C \end{aligned}$$

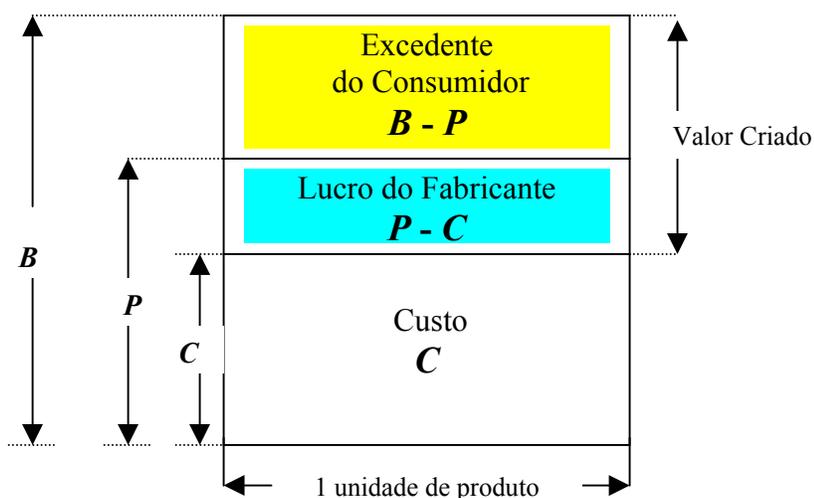


Figura 5.1 Os Componentes da Criação de Valor

Fonte: Besanko, et al (2000, p. 396)

O excedente do consumidor é a diferença entre o benefício percebido B de um produto e seu preço monetário P . Um consumidor só comprará um produto se seu excedente de consumidor for positivo, portanto um consumidor só comprará o produto de um vendedor particular se esse oferecer um excedente de consumidor mais alto que a oferta dos vendedores rivais.

Segundo Brickley, Smith e Zimmerman (2001), as firmas devem adotar estratégias²³ para gerar lucros, dentre essas, uma das mais importantes é descobrir caminhos para criar

²³ “Strategy refers to the general policies that managers adopt to generate profits. For example, in what industries does the firm operate? What products and services does it offer and to which customers? In what basic ways does it compete or cooperate with other firms within its business environment? Rather than focusing on operational detail, a firm’s strategy addresses broad, long-term issues facing the firm”. Brickley, Smith and Zimmerman, (2001, p.178).

valor e em seguida planejar ações para capturar esse valor. Os autores sugerem pelo menos quatro caminhos gerais que os gestores de uma indústria podem tomar para incrementar valor:

- a) Tomar ações para reduzir custos de produção e transação;
- b) Implementar medidas para reduzir custos de transação dos consumidores;
- c) Adotar outras ações para aumentar a demanda (além dos custos de transação), exemplo: aumentar a qualidade, influenciar preço de complementos e substitutos; e,
- d) Criar novos produtos ou serviços.

Ao abordar o tema da competição em indústrias fragmentadas²⁴, em seu livro *Estratégia Competitiva*, Porter (1997, p. 201), argumenta:

“Por vezes o valor agregado pode ser reforçado por uma integração para á frente da fabricação à distribuição ou ao varejo. Esta medida pode neutralizar o poder dos compradores ou permitir uma maior diferenciação do produto através de um maior controle das condições de venda”.

O autor comenta também, que esta integração favorece a obtenção de informações de importância crítica sobre o mercado, possibilitando um funcionamento mais efetivo de toda a cadeia vertical permitindo, por exemplo, que empresa determine a demanda em relação a seus produtos mais rapidamente que se tivesse que inferi-la indiretamente com base nos pedidos dos clientes (atacadistas).

As condições atuais de mercado onde a Füller atua (massas alimentícias e biscoitos), enquadram-se perfeitamente na definição adotada por Brickley, Smith e Zimmerman (2001), para caracterizar mercados nos quais as firmas não dispõem de poder de mercado (*market power*)²⁵, ou seja, são essencialmente “tomadoras de preços”. Os autores utilizam quatro

²⁴ Indústria fragmentada, segundo Porter (1997, p. 187), é um importante meio ambiente estrutural, no qual numerosas organizações competem, em que nenhuma companhia possui uma parcela de mercado significativa nem pode influenciar fortemente o resultado da indústria.

²⁵ De acordo com Brickley et alli (2001), Uma firma tem poder de mercado quando possui uma curva de demanda negativamente inclinada, quanto maior o poder de mercado, menos elástica é a curva de demanda, com isso a firma pode aumentar seus preços sem perder todos os seus clientes.

condições básicas para definir essa condição: (1) muitos compradores e vendedores, (2) homogeneidade de produtos, (3) disseminação rápida e precisa de informações a um baixo custo, e (4) livre entrada e saída de produtos no mercado.

Conforme exposto no primeiro capítulo a indústria de massas e biscoitos é composta por centenas de fabricantes, a maioria ofertando produtos muito semelhantes em um mercado altamente concorrencial, marcado nos últimos anos por taxas decrescentes de crescimento. Dessa forma segundo Besanko et al (2000), para alcançar uma vantagem competitiva, uma firma tem que criar não só valor positivo, e sim criar mais valor que seus rivais. Dessa forma pode competir externamente com outras firmas oferecendo um excedente de consumidor mais alto que os rivais.

Para capturar valor sem poder de mercado a firma necessita dispor de fatores superiores de produção. A adoção de Agências de Vendas (*Broker*), é no entendimento da Fuller estratégico, pois permite encurtar o canal de distribuição, com isto reduz custos ao consumidor pela eliminação de impostos e contribuições “em cascata”. Outro aspecto relevante para a empresa, é o fato do modelo *Broker*, permitir a oferta de um *mix* de produtos mais variado, a um maior número de consumidores, configurando uma distribuição mais eficaz e rentável.

A empresa entende que dessa forma estará alcançando uma vantagem competitiva frente as firmas rivais, pois estará oferecendo um produto com um custo C mais baixo.

5.2 OS IMPOSTOS EM CASCATA E O EFEITO DA TRIBUTAÇÃO

No Brasil o sistema tributário é extremamente complexo e burocrático, impondo elevados custos administrativos para empresas e governo. Segundo a Confederação Nacional da Indústria – CNI em sua Cartilha da Reforma Tributária (1998), o sistema tributário nacional consagra tributos de natureza cumulativa, que incidem cumulativamente em todas as etapas da atividade econômica, como é o caso do PIS e da COFINS e, mais recentemente, da

CPMF. Ao gravar mais fortemente produtos com longa cadeia produtiva, cria incentivos arbitrários na alocação de recursos na economia, encarecendo o custo para o consumidor final.

O estudo da CNI (1998, p.10), ao analisar os efeitos da tributação em cascata, cita: “Por terem alíquotas baixas, os impostos em cascata parecem muitas vezes inofensivos. Mas seu efeito cumulativo prejudica significativamente a competitividade”.

A indústria de massas e biscoitos possui uma longa cadeia produtiva, o que faz com que os efeitos dos impostos em cascata tornem-se evidentes. Uma das alternativas encontradas pela Füller para aumentar sua competitividade e criar valor para seus consumidores através da redução dos custos de transação, foi a adoção do *Broker*.

Para comprovarmos a economia obtida na adoção dessa sistemática, elaboramos um exemplo de venda normal através do canal atacado *vis a vis* a utilização do *Broker*. Todos os dados encontram-se expostos na tabela 5.1.

Para efeito de simplificação estamos levando em conta na alternativa B, a emissão de Nota Fiscal de Venda direto da fábrica ao consumidor final (varejista). Por serem constantes às duas situações desconsideramos o efeito do Custo de Produtos Vendidos e do crédito de ICMS na aquisição dos insumos. O objetivo de comparar duas formas de distribuição distintas está em evidenciar a diferença no preço final, provocada pela bi-tributação.

Tabela 5.1 Exemplo de Redução de Impostos na Operação *Broker*

Descrição	%	R\$	ICMS	ICMS	PIS ²⁶ / COFINS
Alíquotas >>>>>			12,0%	18,0%	3,65%
Preço de Venda Fabricante (PVF)		R\$ 100,00	R\$ 12,00		R\$ 3,65
Margem Bruta Distribuidor (MBD) ²⁷	30,0	R\$ 42,86			
Preço de Venda para o Cliente		R\$ 142,86		R\$ 25,71	R\$ 5,21
Preço Sugestão p/Cliente faturado pela indústria		R\$ 120,00		R\$ 21,60	R\$ 4,38
Redução de ICMS por reposicionamento de preços				R\$ <u>4,11</u>	
Ganhos tributários e bi-tributação evitada [PIS/COFINS (Fabricante+Distribuidor -\$ugerido)]					R\$ <u>4,48</u>

Nota: O ganho tributário poderá ser ampliado considerando operações interestaduais com regimes especiais

Fonte: exemplo desenvolvido na Füller

²⁶ Com relação ao PIS o exemplo acima foi desenvolvido considerando critério e alíquota vigente, anterior a Lei No. 10.637 de 30/12/2002, que dispõe sobre a não-cumulatividade na cobrança da contribuição para o PIS.

²⁷ Margem Bruta do Distribuidor em R\$ foi obtida da seguinte forma: $MBDR\$ = \{[PVF/(1 - \%MBD)] - 100\}$

Exemplo

Alternativa A

A Füller efetua uma operação normal de venda utilizando o canal de distribuição tradicional Atacado/Distribuidor, ou seja, vende direto para o atacadista que por sua vez revende ao varejista (nesse caso considerado consumidor final da firma), adicionando uma margem de lucro de 30%.

Dados da Füller		Resultado Final para a Füller	
Preço de Venda Fabricante (PVF)	R\$ 100,00	PVF	R\$ 100,00
Alíquota ICMS (RS-matriz)	12%	ICMS	(R\$ 12,00)
Alíquota de PIS/COFINS	3,65%	PIS/COFINS	(R\$ 3,65)
		Resultado	R\$ 84,35

Dados do Atacadista/Distribuidor		Resultado para o Atacadista/Distribuidor	
Custo de Aquisição Bruto	R\$ 100,00	PV	R\$ 142,86
Crédito de ICMS incluso	R\$ 12,00	ICMS	(R\$ 25,71)
Margem Contribuição (MBD)	30%	PIS/COFINS	(R\$ 5,21)
Preço Venda ao Cliente	R\$ 142,86	Receita Líquida	R\$ 111,94
Alíquota ICMS (São Paulo)	18%	(-)Custo Aquisição Bruto	(R\$ 100,00)
Alíquota de PIS/COFINS	3,65%	+ Crédito ICMS Aquisição	R\$ 12,00
		= Resultado	R\$ 23,94

Custo Alternativa A para o Varejista => R\$ 142,86

Alternativa B

A Füller efetua uma operação normal de venda utilizando o canal *Broker*, através de uma filial “virtual” em São Paulo, ou seja, vende direto ao varejista (nesse caso considerado consumidor final da firma), eliminando o canal intermediário Atacado/Distribuidor, por um preço 20% maior que o da Alternativa A.

Dados da Füller		Resultado Final para a Füller/ <i>Broker</i>	
Preço de Venda Fabricante (PVF)	R\$ 120,00	PVI	R\$ 120,00
Alíquota ICMS (SP)	18%	ICMS	(R\$ 21,60)
Alíquota de PIS/COFINS	3,65%	PIS/COFINS	(R\$ 4,38)
		Resultado	R\$ 94,02

Custo Alternativa B para o Varejista => R\$ 120,00

Resumo

Ganhos Brutos para a Füller		Ganhos Brutos para o Varejista	
Resultado Alternativa B	R\$ 94,02	Custo Alternativa B	R\$ 120,00
Resultado Alternativa A	R\$ 84,35	Custo Alternativa A	R\$ 142,86
Ganho Bruto (B – A)	R\$ 9,67	Ganho Bruto (A – B)	R\$ 22,86

Comentários

- 1) O preço hipotético de R\$ 120,00 utilizado na alternativa **B** foi estimado de forma a cobrir com folga os custos adicionais decorrentes da adoção do *Broker*. Entendemos que pela expressiva diferença observada entre as duas alternativas decorrentes da eliminação dos impostos/contribuições “em cascata”, existe um significativo intervalo de preço a ser explorado pela firma, de forma a aumentar sua lucratividade, capturando para si o superávit da transação;
- 2) Sem levar em conta a redução do ICMS global pela adoção da alternativa **B**, no caso R\$ 4,11 (R\$ 25,71 – R\$ 21,60), a vantagem principal da adoção do *Broker* está no encurtamento da cadeia de distribuição, o que reduz custos de transação com tributos, no caso evita-se a bi-tributação do PIS/COFINS de R\$ 4,48 (R\$ 3,65 + R\$ 5,21 – R\$ 4,38). Operações que não agregam valor ao cliente, tampouco adicionam valor ao fabricante, principalmente em cenários econômicos onde o fator preço é elemento crucial para que a empresa mantenha seu diferencial competitivo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos cinco anos a indústria brasileira de massas e biscoitos, tem buscado de forma incessante uma alternativa estratégica que faça frente a grave crise da perda de rentabilidade nas firmas do setor, provocadas destacadamente pelos seguintes motivos: a) enfraquecimento do poder de barganha nas negociações de fornecimento com grandes redes de supermercado, que desde 1994 vêm em acelerado processo de concentração; b) elevação acentuada no custo dos insumos, principalmente os decorrentes da desvalorização do real frente ao dólar americano e da crise econômica na Argentina (principal fornecedor de trigo ao país), c) aumento na carga tributária das contribuições cumulativas (ex. COFINS); e, d) redução do consumo per capita a partir de 1999.

Num país continental como o Brasil uma das principais alternativas estratégicas é otimizar a distribuição dos produtos. O trabalho realizado nessa dissertação foi observar o processo de implantação na Füller S.A., de um novo modelo de distribuição as Agências de Vendas (*Broker*), buscando identificar suas características, vantagens e problemas potenciais, face aos modelos convencionais existentes. Para tal utilizamos como suporte teórico a Teoria da Economia dos Custos de Transação – ECT, bem como os conceitos inerentes à integração e separação vertical, apresentados no capítulo 4.

Analisamos no capítulo 1 os setores nos quais a firma compete (massas e biscoitos). A observação dos dados agregados nos transmite sinais evidentes de estagnação nos volumes de produção e vendas, verificamos ainda a existência de taxas decrescentes de crescimento a partir de 1999. O mercado é concorrencial, ofertando produtos muito semelhantes, com guerra feroz de preços, trazendo por consequência baixas margens de contribuição. Nota-se na

indústria um movimento moderado de concentração com aquisição de firmas menores por multinacionais.

Para podermos entender o modelo *Broker* e suas particularidades, efetuamos no capítulo 2 uma avaliação dos sistemas tradicionais de distribuição, ficando evidente a importância das empresas definirem inicialmente a estratégia de produto e de mercado alvo, para então posteriormente definir o sistema de distribuição mais adequado, pois os objetivos de cada canal de distribuição variam de acordo com as especificidades dos produtos e com os aspectos relacionados aos diversos tipos de intermediários.

Concluimos que uma firma para ser competitiva e rentável nesses mercados, deve buscar a melhor combinação de distribuição multicanal, operando com venda direta para as grandes redes varejistas (como forma de valorizar a imagem dos produtos), mesmo com sacrifício de rentabilidade. Utilizando *Brokers* para uma distribuição seletiva ao pequeno varejo, aproveitando para comercializar a amplitude da linha de produtos, podendo ainda, atuar com atacadistas quando houver intenção de distribuição intensiva.

No capítulo 3 procedemos a uma radiografia completa sobre o tema principal dessa dissertação, a utilização das Agências de Vendas (*Broker*), incluindo a comparação entre o modelo adotado nos EUA há mais de 50 anos e o em implantação no Brasil. Como principais diferenças verificamos que o modelo americano sofreu evoluções importantes a partir da década de 90 em relação ao modelo original, sendo hoje mais concentrado, com atuação mais ampla envolvendo a administração de vendas e a terceirização do trabalho no ponto de venda. Nos EUA o setor reúne aproximadamente 1.000 empresas, empregando 40.000 empregados e atendendo cerca de 3.000 fabricantes.

No Brasil o modelo *Broker* é recente, com implantação efetiva a partir do ano de 2000, tendo atuação bastante regionalizada, funcionando como uma extensão do fabricante. A operação ocorre através de uma filial terceirizada, incluindo: estoques, sistemas informatizados para controle da operação e emissão de notas fiscais.

Os benefícios de utilização do *Broker*, em detrimento do canal de distribuição indireto, são explicados pela redução dos custos de transação (impostos e contribuições em cascata), mas se expande oportunizando uma série de benefícios para os demais agentes do processo; distribuidor, fabricante e cliente. Para o distribuidor: alocação de menor capital de giro, não investimento em níveis de estoque e aumento de capacidade competitiva através de maior foco à atividade de vender. Os benefícios ao fabricante são: competitividade em termos de preço e menor preocupação com gerenciamento de recebíveis. Os benefícios para o cliente ocorrem de duas formas: atendimento direto e obtenção de preço competitivo.

O critério de decisão para uso de *Broker* tem por origem a busca de maior competitividade em um momento de condições econômicas desfavoráveis, que incluem cenário de demanda declinante, associado a um sistema tributário que onera cadeias de distribuição mais extensas, essa realidade força a adoção por parte dos fabricantes de ações estratégicas de busca por canais menos extensos e mais verticalizados.

Com relação a problemas potenciais para uso do *Broker*, destacamos quatro aspectos significativos que devem ser observados:

- Adaptação ao modelo - diferentemente do modelo americano no Brasil além da venda acontece a entrega e o gerenciamento dos estoques do fornecedor, podendo gerar conflitos entre as operações de vendas e marketing;
- Consolidação do processo – merece atenção redobrada na operação o fluxo de informações entre fabricante e o *Broker*, principalmente os sistemas informatizados e a troca de dados administrativo/financeiros;
- Qualificação de pessoal – o *Broker* precisa ter na linha de frente pessoas que entendam de vendas e de marketing, pois o serviço é um diferencial competitivo determinante para o sucesso da operação;
- Remuneração do agente – o serviço prestado é remunerado por comissão, sendo necessário dimensionamento de custos e projeções de vendas a fim de não comprometer a continuidade do serviço.

Nas conversas mantidas com os executivos da Füller questionamos sobre os motivos principais que levaram a adoção do *Broker*, obtivemos como resposta, tratar-se de uma ação estratégica visando reduzir a dependência comercial em relação as grandes redes de supermercados, que adquiriram expressiva posição competitiva de negociação, pela concentração ocorrida no setor nos últimos anos. Outro motivo destacado foi a necessidade de uma atuação mais qualificada no pequeno e médio varejo, através da oferta ampliada do *mix* de produtos, agregando valor ao cliente e a empresa pela melhoria de margens.

A forma encontrada para selecionar e contratar *Broker*, e dessa forma reduzir os custos *ex-ante*, foi a redação de um contrato de prestação de serviço bem detalhado, conjuntamente a um manual interno, definindo o regramento geral a ser seguido. Os principais pontos abordados no manual foram:

- Características do agente - atuação regional, conhecimentos do mercado possuindo equipe treinada, não comercializar produtos concorrentes;
- Forma de atuação – definição de aspectos contratuais, contemplando zona de atuação, número de clientes atendidos e demais tipos de serviços a serem executados;
- Fluxo operacional – formalização de aspectos operacionais incluindo instruções sobre o fluxo de pedidos, gerenciamento de estoques, procedimentos de entrega e cobrança;
- Vantagens para os participantes e fabricante – comentários gerais sobre as vantagens para as partes envolvidas.

O aspecto teórico que deve suportar a opção de uma empresa implementar alterações em sua estratégia de distribuição, é o dos custos de transação envolvidos, conforme descrevemos no capítulo 4, fica explícito que para podermos definir formas diferenciadas entre transações, necessitamos entender os atributos pelos quais estas diferem entre si, principalmente a especificidade dos ativos, a incerteza e a frequência. Sem essa análise será muito difícil escolher o modelo mais eficiente de distribuição a ser utilizado. No modelo *Broker* implantado na Füller os custos mais significativos concentraram-se nos custos de transação

ex-post, referentes aos ajustamentos e adaptações resultantes de alterações imprevistas quando da execução dos contratos pelos agentes.

No estudo de caso, notamos preocupação especial dos gestores em verificar a melhor combinação entre as estratégias; verticalizar (através da força de vendas diretas e do *Broker*), e desverticalizar, utilizando atacadistas para executar a função de vendas. Sendo que a tomada de decisão interna entre os modelos alternativos, levou em conta os custos de transação envolvidos, notadamente os relativos a coordenação e monitoramento dos estoques das filiais. Mas internamente o principal definidor sobre a adoção ou não do *Broker*, considerou as implicações na rentabilidade e na capacidade de competir eficientemente no mercado.

No capítulo 5 exploramos a geração de valor para a empresa advinda da utilização do *Broker*, para tal utilizamos um exemplo simplificado que evidencia a redução dos custos de transação obtidos pelo encurtamento do canal de distribuição. Além dos aspectos quantitativos identificamos que a integração vertical “para frente” na distribuição, pode neutralizar o poder dos compradores e favorecer a obtenção de informações sobre demanda e clientes, possibilitando um funcionamento mais eficiente de toda a cadeia vertical. Constatamos que não basta gerar valor é necessário capturá-lo e para tal é crucial dispor de fatores superiores de produção e distribuição, estamos convencidos que isso pode ser obtido com a implantação do *Broker*.

Ao questionarmos sobre os resultados práticos da adoção do modelo *Broker*, recebemos a informação que a empresa multiplicou por cinco sua carteira de clientes no período janeiro a outubro de 2002, com uma margem líquida em média 20% superior a obtida nos outros canais de distribuição. Resultado considerado satisfatório pelos gestores da firma, mas aquém do inicialmente planejado em razão da grave crise enfrentada por toda a indústria de massas e biscoitos no país durante o período.

Ao concluirmos a dissertação acreditamos poder ter contribuído para um entendimento melhor sobre as Agências de Vendas (*Broker*), modelo de distribuição ainda incipiente, mas com um expressivo potencial de crescimento, principalmente para a indústria de alimentos do país. Esperamos que esse tema sirva de incentivo para o desenvolvimento de outros trabalhos acadêmicos, possivelmente utilizando uma base de dados mais ampla, alternativa que ficou limitada quando optamos por abordar a realidade de uma única firma. Desejamos ainda que o meio empresarial possa ter identificado as vantagens de utilização do *Broker* como uma alternativa para aumentar a eficiência de seus negócios. Essas vantagens perdurarão enquanto tivermos no país um sistema tributário que onera as cadeias de produção com impostos e contribuições cumulativas.

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Ana Márcia P. **Sistemas de Canais de Distribuição** : Um estudo de caso na indústria alimentícia mineira. 1999. Disponível em <www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/indice.htm#c08.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2003.

ASSOCIATION OF SALES & Marketing Companies (ASMC). **How Sales & Marketing Agencies Serve You**. Washington, D.C., 2002. Disponível em: <www.asmc.org> Acesso em: 21 jun. 2002.

BERSTEIN, Peter L. **Desafio aos Deuses**. 4. ed. Rio de Janeiro : Editora Campus, 1997.

BESANKO, David A. ; DRANOVE, David ; SHANLEY, Mark. **Economics of Strategy**. 2nd ed. New York : Wiley&Sons, 2000.

BONANNO, Giacomo; VICKERS John. Vertical Separation. **The Journal of Industrial Economics**, Oxford, v.36, p. 257–265, 1988.

BRICKLEY, James A. ; Jr. SMITH, Clifford W. ; ZIMMERMAN, Jerold L. **Managerial Economics and Organizational Architecture**. 2nd ed. New York: McGraw-Hill Irwin, 2001.

BYRNS, R. T. ; STONE, G. W. Mercados e Equilíbrio. In: **MICROECONOMIA**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CABRAL, Sandro. **Terceirização de Processos Industriais sob a Ótica da Economia dos Custos de Transação**. Salvador, 2002. 93p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia. Disponível em <www.adm.ufba.br/ipublica.html>. Acesso em: 18 jan. 2003.

CLARO, Danny P. ; SANTOS, Antonio C. **O complexo Agroindustrial das Flores sob a Ótica da Economia dos Custos de Transação (ECT)**. 1998. Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c7-art2.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2003.

COASE, Ronald H. The Nature of the Firm. In: WILLIAMSON Oliver E. ; MASTEN Scott E. (ed.) **The Economics of Transaction Costs**. Northampton : Edward Elgar Publishing, 1999. p.3-22.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA - CNI. **Cartilha da Reforma Tributária**. Brasília, 1998. 21 p. Disponível em <www.cni.org.br/produtos/econ/src/cartilhart1.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2003.

FURUBOTN, Eirik G. ; RICHTER, Rudolf. The New Institutional Economics : An Assessment. In : **Institutions and Economic Theory** : The Contribution of the New Institutional Economics. Ann Harbor : The University of Michigan Press, 2003. p.1-32.

GAL-OR, Esther. Vertical integration or separation of the sales function as implied by competitive forces. **International Journal of Industrial Organization**, Amsterdam, v.17, n.5, p.641-662, 1999.

HAMEL, Gary ; PRAHALAD, C.K. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, Boston, p.79-91, May-June 1990.

HENKIN, Hélio. **Fundamentos Teóricos da Subcontratação Industrial** : Formulações à Luz da Teoria dos Custos de Transações. 1995. Disponível em: <www3.ufrgs.br/decon/hp/publionline/textosdidaticos/textodid08.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2003.

INGRAM, Bob. The National Imperative. **Supermarket Business**, New York, v.54, n.8, p.23-25, 1999.

JANSEN, Jos. **Coexistence of Strategic Vertical Separation and Integration**. 2002. Disponível em: <www.mgmt.purdue.edu/centers/ijio/accepted/1729.pdf>. Acesso em: 09 abr. 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: 10. ed. São Paulo: Editora Pearson Education, 2000.

LAFONTAINE, Francine ; SLADE, Margaret E. Incentive Contracting and Franchise Decision, **National Bureau of Economic Research (NBER)**, Massachusetts, 1998. Disponível em: <www.nber.org/papers/w6544> Acesso em: 03 jul. 2002.

PLÁ, Juan Vicente A. **Dinamismo Tecnológico na Indústria de Máquinas Agrícolas do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, 2000. Tese (Doutorado em Economia) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. p.30–35.

P.K. RAO. **The Economics of Transaction Costs** : Theory, Methods and Applications. New York : Palgrave Macmillan, 2003, 197 p.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva** : Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. 12.ed. Rio de Janeiro : Campus, 1997.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva** : Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro : Campus, 1989.

SAAB, William G. L. ; GIMENEZ, Luiz Carlos P. **Aspectos Atuais do Varejo de Alimentos no Mundo e no Brasil**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 11, p.101-122, mar. 2000. Disponível em: <www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set1106.pdf> Acesso em: 05 mar. 2003.

SALGUEIRO, Sônia ; SANTOS, Valdir. Em Franca Expansão – Serviços de broker e de operador logístico ganham espaço entre atacadistas e distribuidores. **Revista Distribuição**, São Paulo, ano 10, n.113, p.164-180, abr. 2002.

STEVENS, Boyd. Projeção Internacional. **Revista Distribuição**, São Paulo, ano 9, n.106, p.29-30, set. 2001.

WILLIAMSON, Oliver, E. **Las instituciones económicas del capitalismo**. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica, S.A. de C.V., 1989.

ANEXOS

ANEXO A - Caracterização da Firma _____ 79

ANEXO B – Histórico da Füller _____ 80

ANEXO A - Caracterização da Firma

DESCRIÇÃO	OBSERVAÇÃO
Fundação	<ul style="list-style-type: none"> • 01/05/1931
Localização	<ul style="list-style-type: none"> • Situada na cidade de Santa Cruz do Sul, na região central do Rio Grande do Sul.
Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> • Área construída – 23.000 m²; • Unidades Produtivas – 4 com 15 linhas de produção; • Funcionários diretos – 926 (Dez'01).
Faturamento Bruto	<ul style="list-style-type: none"> • R\$ - 76,5 milhões (Dez'01); • Kg – 37,4 mil toneladas.
Mercado de Atuação	<ul style="list-style-type: none"> • Região Sul – 48% • Região Sudeste – 50% • Exportação – 2%
Principais Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo Casino (Pão de Açúcar) • Sonae Distribuição Brasil S.A. • Wal Mart Brasil • Carrefour Brasil • Casas Sendas
Linhas de Produto	<ul style="list-style-type: none"> • Biscoitos (recheados, amanteigados, doces, <i>cookies</i> e matinais); • Massa Seca (com ovos e sêmola); • Massa Instantânea • Salgadinhos (milho, trigo, batatas, laminados e palitinhos).

Fonte: Fülller S.A.

ANEXO B – Histórico da Füller

LEGADO DE UM SONHO (Obtido no *site* da Füller²⁸)

1920 - A FAMÍLIA FÜLLER DESEMBARCA NO BRASIL

Fugindo da Guerra da Alemanha, o imigrante alemão João Füller, sua esposa Maria e a filha Hildegard (5 anos) chegaram de navio ao Brasil. Mesmo sem falar a língua portuguesa, João Füller (músico e professor) e sua família iniciam sua nova vida no sul do Brasil, em Porto Alegre. Com mais um filho, Érico, a família Füller se muda para uma colônia de imigrantes alemães recém estabelecida em Santa Cruz do Sul, a 170km de Porto Alegre, onde João Füller começa a trabalhar em uma indústria fumageira da região. Nos intervalos, ele saboreava com seus colegas os biscoitos que Maria fazia para o lanche.

1931 - O SONHO SE TORNA REALIDADE

Os biscoitos da Sra. Füller ganham fama na indústria onde seu marido trabalha e, logo, João Füller resolve largar seu emprego e se dedicar totalmente ao seu próprio negócio: uma indústria caseira de biscoitos e bolachas. Usando como principais ingredientes muito carinho e dedicação, seu sonho finalmente se torna realidade em 1º de maio de 1931, quando é inaugurada Fábrica de Biscoitos e Bolachas Füller. Em Santa Cruz, nascem mais dois filhos: Luiza e Henrique e, ao longo do tempo, a família toda se envolve cada vez mais na pequena indústria.

1953 - MAIS MUDANÇAS

Com o passar dos anos, se junta à família o jovem Paulo Henrique Künzel, marceneiro de grande habilidade, criatividade e espírito empreendedor que, com Érico Füller como sócio, mudam a razão social para Füller Cia. Ltda. Em 1962, ingressam como sócios

²⁸ Fonte: site da empresa www.filler.com.br/legado.html. Acesso em 07/03/2003.

Maria Thereza Füller, Henrique Füller, Roberto Künzel e Rodolfo Künzel, dando assim, continuidade e prosperidade aos negócios.

1970 - AUMENTA A PRODUÇÃO

No início dos anos 70, foi designado como sócio-gerente o Sr. Roberto Künzel, que assumiu a direção geral da empresa. Ao Sr. Rodolfo Künzel coube a área industrial, enquanto o Sr. Henrique Füller atuava na distribuição dos produtos. Com a nova diretoria vieram inovações, melhora dos equipamentos e aumento da capacidade produtiva. A empresa passou a atuar nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e parte do Paraná, com a distribuição feita em caminhões da frota própria.

1974 - NOVA FÁBRICA DE 4.000 m²

Nesse ano, a Filler investe e constrói uma nova fábrica de 4 mil metros quadrados, em um terreno de 35 mil metros quadrados. A primeira linha de produção a ser transferida para o novo prédio foi a de palitinhos, logo depois vieram as linhas de biscoitos Maria, biscoitos doces, salgados e massas alimentícias. Em 1977 a empresa vira S.A. e Roberto Künzel é eleito diretor-presidente. Na ocasião a empresa já contava com 200 funcionários. Em 1978, a quarta geração da família, constituída pelos filhos de Roberto Künzel, começam a participar esporadicamente da administração, conciliando o trabalho com os estudos.

1981 - FÜLLER S.A.

Em 1981, mais dois pavilhões são construídos e ingressam na empresa, Jaime André Künzel e Gerson Luis Künzel, membros da quarta geração que, após trabalharem em todos os departamentos da empresa, são eleitos para os cargos de Diretor Comercial (Jaime) e Diretor Industrial (Gerson). Em 1984, Rodolfo Künzel vende todas as suas ações, que são compradas parte pela própria empresa e parte por Roberto Künzel, consolidando o estilo de administração da Filler, combinando os talentos profissionais de cada colaborador com os elementos de criatividade, inovações e tomada de riscos.

1987 - NOVAS MÁQUINAS, NOVOS PRODUTOS

A Filler se qualifica, investindo alto em tecnologia, comprando equipamentos e incrementando a infra-estrutura com mais dois 2 pavilhões (1986). Para fabricar novos produtos, a Filler adquire máquinas Italianas (1993) e japonesas (1994) e com objetivos bem determinados e planejamento estratégico há um novo posicionamento dos produtos Filler no mercado.

1992 - ESCOLA DE ENSINO SUPLETIVO

Em julho de 1992 foi criada uma escola própria na empresa para que os funcionários melhorassem sua formação. Em 1993, a escola recebe autorização do Conselho Estadual de Educação e a denominação de Curso Supletivo de primeiro e segundo Graus, sendo que em 9 de abril se torna a Escola de Ensino Supletivo João Füller.

1996 - MAIS INVESTIMENTOS EM TECNOLOGIA

Em 1996 mais dois pavilhões são construídos e, e no ano seguinte a empresa adquire mais um conjunto de máquinas japonesas para a fabricação de massas instantâneas. Também em 1996, a Srta. Jaqueline Künzel, filha de Roberto Künzel, psicóloga, passa a assessorar a Escola João Füller e o Departamento de Recursos Humanos. Em 1998 é construída uma central de pesagem com novas amassadeiras, balanças e silos de armazenamento, além de sistemas automáticos de abastecimento.

2001 - A FILLER HOJE

Hoje a empresa ocupa 23.000 m² de área construída, no total dos 48.000 m² de terreno, contando com 1000 funcionários. Tem à disposição enfermaria, médico e dentista gratuitamente, escola de primeiro e segundo graus e ajuda de custo em cursos profissionalizantes. A área comercial encontra-se em franca expansão abrangendo os estados brasileiros das Regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste e investindo no Mercosul.