

## **ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

### **ESTRATÉGIA DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO NO NA INDÚSTRIA COMO DE COSMÉTICOS, FRAGRÂNCIAS E HIGIENE PESSOAL**

#### **AUTORES**

##### **ANDREA KASSOUF PIZZINATTO**

Centro Universitário Adventista de São Paulo - UNASP  
marketingandrea@yahoo.com.br

##### **NIVALDO KASSOUF PIZZINATTO**

Universidade Metodista de Piracicaba-UNIMEP  
nivaldopizzinato@natura.net

##### **NADIA KASSOUF PIZZINATTO**

Universidade Metodista de Piracicaba-UNIMEP  
nkp@merconet.com.br

#### **Resumo**

Este estudo pretendeu fornecer subsídios para a análise da seleção de canais de distribuição para categorias de produtos: através de Estudo Descritivo no mercado brasileiro de CFT- do inglês "cosmetics, fragrances and toiletries", ou seja, mercado de Cosméticos, Fragrâncias e Higiene Pessoal– propôs-se a analisar a participação de três canais de distribuição varejistas (varejo tradicional, franquia, venda direta ) na venda de quinze categorias de produtos do mercado de CFT. Metodologicamente, utilizou dados de participação na distribuição, nos três canais citados, de todas as empresas do mercado de CFT, congregados pela Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), que mede o quanto cada forma de distribuição contribuiu para as vendas totais de uma categoria de produtos ou mercado, realizando análise quantitativa de dados históricos de participação dos canais de distribuição na venda das categorias de produtos do mercado brasileiro de CFT durante seis anos. Os resultados sugerem que em boa parte das categorias analisadas existe uma sensibilidade à forma de distribuição, de forma que a concorrência ocorre mais intra-canais do que inter-canais.

Palavras-chave: Estratégias, Canais de Distribuição, Mercado Cosméticos, Fragrâncias e Higiene Pessoal.

#### **Abstract**

This paper was intended to research data to better analyze and select distribution channels, regarding to products classified in brazilian market as CFT- cosmetics, fragrances and toiletries. Through data research it was analyzed three retail distribution channels (traditional retail, franchising, direct sales) on fifteen CFT. As methodology it was considered how CFT brazilian companies use the above channels share distribution channels. These informations were available in a local institution named ABIHPEC, responsible for report the amount of total CFT sales, also the amount separated by products categories. It provides also a five years report, including statistics data analysis. The research results indicates that in a relevant number of products categories analyzed, there is a influence of the distribution channel chosen in total amount sells. The study also revealed that there is a stronger competition between a channel distribution chains, than between different and independent channels.

Key-words: Strategies, Distribution Channels, Cosmetics, Fragrances and Toiletries

## 1-INTRODUÇÃO

O papel e peso dos sistemas de distribuição no marketing mix vem sendo estudados por diversos autores, em diversos enfoques, “em busca de uma melhor compreensão acerca das variáveis que influenciam e regulam os processos de trocas relacionais “. Silva, Pizzinatto & Spers,(2005) elencam diversos pesquisadores que “ estudaram os relacionamentos entre fabricantes e empresas distribuidoras,” dentre eles, “Anderson e Narus (1990), Heide (1994), Morgan e Hunt (1994), Innis e La Londe (1994), Maltz e Maltz (1998), e entre fabricantes e varejistas, entre eles, Biong (1993), Shaw e Gibbs (1995), Frazier e Lassar (1996) e Bigne e Blesa (2003) Joshi E Campbell (2003); dentre as variáveis testadas podem ser citadas: o poder e a influência, a dependência relativa, a confiança, o comprometimento, a comunicação, o nível de cooperação entre as partes, os custos de transação, a gestão de conflitos, a satisfação quanto à qualidade dos serviços prestados e os aspectos ambientais (externos) que exercem influências sobre os relacionamentos no canal “.

Liu, F. E Vezo, R., (2001) atribuem o acirramento da discussão a fenômenos mundiais como a consolidação das estruturas varejistas e a migração de verbas publicitárias para ações de “*trade marketing*”, englobados num processo de globalização. Aliado a isso, Wheeler, S. E Hirsh (1999) enfatizam que melhoria das técnicas produtivas, tornaram a competição entre as empresas mais acirrada, e fizeram com que altos padrões de qualidade dos produtos deixassem de ser diferenciais e se tornassem pré-requisitos na disputa pela preferência do consumidor.

Nas palavras de Gavião e Pizzinatto apud Pizzinatto et al, (2005) ”sai de cena o foco no produto, dando lugar às estratégias construídas a partir do conceito do marketing com foco no cliente,” o que equivale a dizer que se passa a prestigiar o processo de aquisição e relacionamento. Este contexto traz o foco da competição entre as empresas para seus canais de distribuição, que realizam a maior parte do relacionamento e contato com os clientes

Assim, a distribuição ganharia força como vetor de vendas. Clancy & Krieg (2002) afirmam que a participação do canal de distribuição escolhido, dentro de uma dada categoria de produtos, possui alta correlação com o volume de vendas alcançado pelo produto. Isso significa que, ao conseguir colocar o produto em pontos de venda que atualmente vendem 30% do volume total movimentado por uma dada categoria de produtos, pode-se esperar um volume de venda superior, para um produto da mesma categoria, do que se o produto fosse colocado em pontos de venda que movimentam apenas 10% do volume da categoria. Dos estudos desses autores pode-se destacar dois pontos importantes: primeiro, o peso do fator distribuição como determinante da expectativa de vendas; segundo, e consequência do primeiro, a importância de analisar se o canal de distribuição escolhido é representativo para uma dada categoria de produtos.

Uma questão que surge nesta análise é: a participação de um determinado canal de distribuição para uma categoria de produtos pode ser mudada com facilidade ao longo do tempo ? Se sim, isto pode ser um indício de que a categoria é pouco sensível à forma de distribuição, ou seja, o canal de distribuição não é uma barreira ou um impulsionador tão significativo das vendas, não sendo portanto um fator tão crítico no tocante às vendas. De forma resumida, as vendas aconteceriam *apesar* do canal de distribuição escolhido, e outros fatores como promoção, preço, propaganda, etc, seriam vetores com mais força, alterando as participações dos canais de distribuição nas categorias de forma significativa.

Por outro lado, se a representatividade de um dado canal de distribuição dentro de uma categoria de produtos não se altera de maneira significativa ao longo do tempo, isto pode ser um indício de que a forma de distribuição adotada tem um papel forte na determinação das vendas dentro da categoria de produtos, seja pela estrutura de distribuição existente, ou pelos hábitos de compra do consumidor, e que portanto a forma de distribuição a ser adotada para um dado produto precisa ser analisada ainda mais cuidadosamente em função da participação

desta distribuição na categoria. Neste caso, *apesar* de esforços mercadológicos diversos, a venda ainda seria, em grande parte, determinada pelo canal de distribuição adotado, que manteria participação estável no tempo.

Assim, a análise da variação da participação dos canais de distribuição dentro das categorias de produtos pode ser uma ferramenta útil para se analisar as chances de sucesso de um dado produto dentro de um dado canal de distribuição.

O presente trabalho, através de Estudo de Caso no mercado brasileiro de CFT- do inglês "*cosmetics, fragrances and toiletries*", ou seja, mercado de Cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal –propõe-se a analisar a participação de três canais de distribuição varejistas (varejo tradicional, franquia, venda direta ) na venda de diversas categorias de produtos do mercado de CFT, verifica o grau de variação da participação dos canais de distribuição citados, pretendendo avaliar, nas categorias de produto estudadas, se predomina um comportamento no qual a participação é estável, ou no qual a participação muda significativamente ao longo do tempo, de forma a fornecer subsídios para a análise da seleção de canais de distribuição para categorias de produtos.

Estruturalmente, o trabalho é composto por breve apresentação dos tipos de distribuição varejista, uma análise do mercado de CFT e, por fim, o Estudo de Caso propriamente dito.

### **1.1- Problema de Pesquisa**

Diante das variáveis do *marketing mix*, são diversos os esforços administrativos que podem ser empreendidos como impulsionadores de vendas. Entretanto seriam as vendas de determinadas categorias mais significamente em função do tipo de canal de distribuição adotado?

### **1.2- Objetivo**

O trabalho tem como objetivo identificar a influência do canal de distribuição no volume de vendas de determinadas 15 categorias de produtos na indústria de Cosméticos, Fragrâncias e Higiene Pessoal.

## **2- CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO: O QUE SÃO, FUNÇÕES E IMPORTÂNCIA**

Nas palavras de Kotler, (2000) canais de distribuição são canais de marketing e constituem " conjuntos de organizações interdependentes, envolvidas no processo de disponibilização de um produto ou serviço para uso ou consumo".

Diversas são as opções: atacadistas, varejistas, representantes exclusivos ou não, franquias. O empresário pode optar por uma distribuição *intensiva*, ( “quando objetiva atingir o maior número de consumidores”) ; *seletiva* ( quando se busca trabalhar com mercados selecionados e em decorrência, com distribuidores idem) ; e *exclusiva* que corresponde, segundo Gobe et al (2000), à situação em que “os revendedores trabalham somente com produtos de um determinado fabricante “.

Para selecionar o tipo e número de intermediários, Dias ( in Dias et al, 2003, p.131), recomenda que sejam analisados os seguintes aspectos;

- a) financeiros – levantamento de dados da “saúde financeira do possível parceiro”
- b) administrativos – dados sobre instalações, pessoal, tradição do parceiro em potencial;
- c) mercadológicos- “cobertura de mercado, força de vendas, esforço (investimento promocional) , composto de produtos, serviços que oferece e posicionamento em sua área de influência”.

Mas o importante é ressaltar que na verdade os distribuidores possibilitam uma cobertura que, por si só, o fabricante dificilmente conseguiria; também por vezes apóia na prestação de assistência técnica e, enfim, possuem um nível de relacionamento com os consumidores que os produtores dificilmente poderiam ter. Do exposto, destaca-se que os canais de distribuição são o elo de ligação entre a empresa e seus clientes, pois na grande maioria das vezes, o cliente nunca teve acesso à fábrica do produto, mas está em contato constante com as organizações ou pessoas que o revendem.

Ainda interfere na gestão de canal o perfil do produto. Calçados na *hierarquia de valor para o cliente*, Kotler (2000) recomenda cinco níveis de visualização do produto, pois cada um agrega mais valor para o cliente: são os conceitos de benefício central, produto básico, esperado, ampliado e potencial e ajudam a explicar a importância dos canais de distribuição no contexto atual. Enquanto o benefício central reflete “o serviço ou benefício fundamental que o cliente está realmente comprando” (no caso dos artigos de toucador, seriam beleza e atração, por exemplo), produtos ou serviços básicos são a materialização, pelos profissionais de marketing daquilo que os consumidores buscam: o produto em si, seus aromas, sua embalagem). Complementarmente, o profissional de marketing deve pensar no *produto esperado* pelo cliente, que deve incluir “uma série de atributos e condições que os compradores normalmente esperam ao compra-lo”. Numa visão mais voltada ainda ao cliente, o profissional de marketing procuraria não somente atender ao cliente, mas exceder às suas expectativas”: nesse caso, estaria trabalhando com o conceito do produto ampliado, oferecendo benefícios adicionais, tais como garantia, entrega, conveniência, crédito, orientação de uso, de forma a fornecer uma solução completa. Por fim, o nível do produto potencial engloba “todos os aumentos e transformações a que o produto deve ser submetido no futuro”. Na visão do autor, a concorrência ocorre hoje “essencialmente no nível do *produto ampliado*”. Levitt (apud Kotler, 2000), p.417) reforça este posicionamento, incluindo itens ligados à distribuição entre os que constituem vantagem estratégica :

A nova competição não é entre o que as empresas produzem em suas fábricas, mas entre o que elas agregam ao produto de sua fábrica na forma de embalagem, serviços, propaganda, sugestões ao cliente, financiamento, entrega, armazenagem e outras coisas que as pessoas valorizam.

Dentro de um canal de distribuição pode-se ter organizações atacadistas e varejistas. Analisa-se a seguir cada uma delas:

## **2.1- Organizações Atacadistas**

As organizações atacadistas constituem os elos intermediários entre os produtores e os varejistas. Muitas vezes, para uma grande empresa, não é viável ou desejável despachar lotes pequenos para pequenos varejistas. Nesse momento, a empresa pode se valer da atividade atacadista, que, conforme definem Boone & Kurtz, (1998) “envolve as atividades de pessoas ou empresas que vendem basicamente para varejistas ou outros atacadista ou usuários empresariais, e somente em quantidades insignificantes para os consumidores finais”. Por quantidades insignificantes deve-se entender não quantidades pequenas, mas sim quantidades tão grandes que não fariam sentido a um consumidor final.

Os principais papéis ou serviços prestados pelos atacadistas são:

- Quebra de grandes lotes de fábrica em quantidades razoáveis para o varejista;
- Desenvolvimento e manutenção de carteira regionalizada de clientes varejistas.
- Capilarização da distribuição física

Através destes serviços, as organizações varejistas permitem significativas economias de escala para os produtores. Não seria viável, para muitos produtores, manter uma equipe de

vendas para vender a pequenos atacadistas, nem entregar lotes pequenos. Mallen (1996) pondera que a utilização de atacadistas diminui o controle que se pode obter do canal, já que se repassa a responsabilidade do contato com o cliente varejista ao atacadista, tornando mais distante do fabricante informações e relacionamentos importantes.

## **2.2-Organizações Varejistas**

Segundo Kotler, "o varejo inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal". Ou seja, o varejo é um nível dos sistemas de distribuição, não necessariamente o único mas necessariamente o último antes do consumidor final.

É, em suma, a última fronteira entre a empresa e a empresa e seus consumidores, onde ocorrerá o encontro final do produto ou dos serviços da empresa com seu público. O enfoque principal do presente artigo é na atividade varejista, sem entretanto desprezar as variáveis do canal que precedem a mesma. Para melhor entendimento delineiam-se abaixo as duas principais divisões do varejo, muito embora outras subdivisões existam, sem entretanto serem foco do presente artigo.

### **2.2.1- Tipos de varejo**

Kotler e Armstrong (1998) destacam a importância da classificação dos diferentes tipos de varejo ao afirmar que "o Wal Mart (N.A. grande rede de hipermercados norte-americana) é um varejista, mas os representantes da Avon (N.A. empresa norte-americana de cosméticos que adota a venda direta como forma de distribuição) também o são". Com efeito, a partir da definição da atividade varejista como venda ao consumidor final, tem-se uma ampla gama de modelos comerciais debaixo da denominação de varejo. Por isto os autores fazem uma distinção entre o varejo de loja e o varejo sem lojas.

#### **2.2.1.1- Varejo de loja**

Dentro do conceito de varejo de loja situam-se todas as transações realizadas em estabelecimentos comerciais fixos, desde hipermercados até mercearias de bairro; passando por lojas de especialidades; lojas de departamentos, super e hiper-mercados, lojas de conveniência; *showrooms*, e lojas de desconto.

Muito embora existam diversos conceitos dentro do varejo de loja, uma variável é praticamente constante: o intermediário assume a posse da mercadoria, ou ao menos a possui em seu estabelecimento, o que propicia uma experiência de compra por vezes mais completa, e uma rapidez de posse maior.

Como exemplos desse tipo de varejo, pode-se elencar :

##### **a) Varejo Tradicional**

Por varejo a ABIHPEC -Associação Brasileira das Indústrias de Higiene, Perfumaria e Cosméticos- (2003) entende qualquer estabelecimento que venda cosméticos em lojas e que não seja baseado no modelo de franquias exclusivas de cosméticos. Nesta classificação são enquadrados desde drogarias, hipermercados, até lojas de bairro.

É um varejo, portanto, baseado em lojas, o que implica na disponibilidade imediata dos produtos para compra. A definição também implica na não exclusividade da venda de uma única marca de produtos. Destes dois pontos destaca-se o benefício da conveniência, para o cliente, e uma competição mais acirrada no ponto de venda, para o fabricante, posto que não há relação de exclusividade para a venda de um dado produto, o que gera a concorrência não só com outros produtos da mesma categoria mas também com outras

categorias que sejam mais interessantes para o varejista em um dado momento.(REBOUÇAS, 2002)

#### **b) Franquia**

A ABIHPEC – Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos define franquias como sendo "lojas especializadas e personalizadas" de uma marca (2002: p.8). É um canal de distribuição exclusivo e direto, ou seja, o revendedor opta por somente trabalhar com uma marca, obtendo suporte e treinamento, e a fábrica usualmente revende os produtos diretamente ao revendedor, sem intermediários. Como vantagens desta modalidade de varejo pode-se citar principalmente o suporte do fabricante, que usualmente provê treinamento e ferramentas de suporte ao negócio, como projeto de loja padronizado, sistemas de informática, entre outros. Por outro lado, este sistema prevê uma relação de exclusividade com o fabricante, o que pode limitar os ganhos do revendedor, muito embora gere um ambiente mais protegido para exposição dos produtos, já que os produtos da concorrência não frequentam a mesma gôndola no ponto de venda. Os custos deste modelo costumam ser elevados em função da alta necessidade de especialização do ponto de venda, e dos investimentos em mídia para estimular demanda suficiente para viabilizar uma loja de uma única marca, o que por vezes inviabiliza a abertura de lojas em cidades menores, diminuindo a cobertura geográfica deste sistema.

#### **2.2.1.2-Varejo sem lojas**

O varejo sem lojas contempla todas as transações realizadas pelos consumidores finais sem a presença de um estabelecimento comercial fixo. Várias modalidades de comercialização se enquadram no varejo sem lojas, que tem como característica marcante a conveniência de se fazer compras sem sair de casa. Por outro lado, o varejo sem lojas impede a posse imediata de mercadorias, já que o consumidor não tem à sua disposição uma loja com estoque - o varejista é um representante da empresa. Na categoria de varejo sem lojas enquadram-se desde os sites de e-commerce até as revendedoras autônomas de cosméticos ou utilidades domésticas. Tanto no varejo com lojas quanto no varejo sem lojas, o negócio virtual, Rico e Doria (2002) alertam sobre importância de cuidar do funcionamento logístico, buscando reduzir custos e assegurar a rentabilidade para tornar viável o negócio. Como exemplo de eficiência nesse sentido, apontam o McDonald's e o Carrefour.

Como exemplo específico do varejo sem lojas pode-se citar a venda direta- uma das formas de distribuição auditadas pela ABIHPEC-, que é uma evolução das vendas domiciliares, sendo um canal de distribuição baseado na relação pessoal entre comprador e vendedor, fora de um estabelecimento comercial fixo (DOMUS,2002). Via de regra os revendedores não possuem vínculo empregatício com o fabricante, e não estocam os produtos, sendo a compra realizada pelos mesmos junto à empresa contra pedido de seus consumidores, o que gera o inconveniente do tempo de espera para aquisição do produto. Por outro lado, este canal de distribuição possui alta penetração geográfica, posto que os custos fixos de se manter um revendedor autônomo são bastante reduzidos, o que viabiliza a manutenção de revendedores em praticamente qualquer localidade do país.

### **3- ESTUDO DE CASO: CATEGORIAS DE PRODUTOS DENTRO DO MERCADO BRASILEIRO DE CFT -COSMÉTICOS, PERFUMARIA E HIGIENE PESSOAL**

O mercado brasileiro de Cosméticos, Perfumaria e Higiene Pessoal, também conhecido como mercado CFT - do inglês "*cosmetics, fragrances and toiletries*", engloba grande amplitude de linhas e profundidade de itens dentro das linhas, desde fraldas até maquiagem. Vem adotando formas bem diferenciadas no tocante à estratégia de distribuição

varejista, havendo sistemáticas desde o varejo tradicional, à venda direta e a franquias, analisadas a seguir.

### **3.1- Estrutura de Canais de Distribuição no mercado brasileiro de CFT**

Mallen (1996) destaca que existem diversos problemas em adotar mais de um canal de distribuição ou alterá-los ao longo do tempo, problemas estes ligados principalmente com o relacionamento com os revendedores, mas que envolvem também questões como economias de escala e foco da empresa.

Assim, muitas empresas tendem a adotar certos canais de distribuição e mantê-los ao longo do tempo, encaixando seu portfólio de produtos dentro destes canais. O mercado brasileiro de CFT reflete bastante esta observação, com a maioria das empresas adotando uma estrutura majoritariamente monocanal dentro das classificações adotadas pela ABIHPEC, que são Varejo Tradicional, Franquia, e Venda Direta.

Como empresas que optam pelo Varejo Tradicional no mercado CFT pode-se citar a Revlon, Unilever, Procter & Gamble, e Johnson & Johnsons.

No tocante ao sistema de franquia, algumas das empresas que utilizam este canal de distribuição no mercado brasileiro de CFT são O Boticário, Água de Cheiro, e L'áqua de Fiori.

Já no modelo de Venda Direta, no mercado brasileiro de CFT, as principais empresas que utilizam este canal de distribuição são Avon, Natura e Mary Kay.

### **3.2- Metodologia do Estudo Utilizada**

Pode-se dizer que foi realizado um Estudo Exploratório, com base em dados secundários e estudo de caso na indústria de CFT- Cosméticos, Perfumarias e Higiene Pessoal.

As empresas participantes do mercado de CFT tem seus dados congregados pela Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC, 2001). Um dos dados congregados pela ABIHPEC é a participação da distribuição, que mede o quanto cada forma de distribuição contribuiu para as vendas totais de uma categoria de produtos ou mercado. A participação é medida pela fórmula:

$$\text{Participação da distribuição} = \frac{X_c}{V_c} \times 100$$

Onde:

Xc = volume em Reais vendido através de dada forma de distribuição, para uma categoria de produtos ou mercado;

Vc = volume total em Reais vendido em determinada categoria de produtos ou mercado.

É dessa forma que se sabe que, de todas as categorias analisadas em 2001, o Varejo Tradicional respondeu por 68,6% das vendas em Reais do mercado de CFT, a Venda Direta por 26,6%, e a Franquia por 4,8%. (ABIHPEC, 2001)

Para medir a variação da participação das formas de distribuição nas categorias, utilizaram-se dados secundários fornecidos pela ABIHPEC às suas empresas associadas, e procedeu-se à análise quantitativa de dados históricos de participação dos canais de distribuição na venda das categorias de produtos do mercado brasileiro de CFT durante seis anos.

Embora o mercado de CFT englobe desde fraldas até maquiagem, as categorias analisadas, por questão de disponibilidade de dados, foram: Sabonete; Proteção Solar; Desodorante; Produtos para Barbear; Produtos Após Barba; Shampoo; Condicionador; Produtos para Tratamento de Cabelos; Produtos para Colorir e Descolorir ; Cremes Loções; Perfumes; Maquiagem para Boca; Maquiagem para Olhos; Maquiagem para Rosto; e Higiene Oral.

Os dados analisados compreendem um período de seis anos. O período foi suficientemente longo para permitir movimentações no setor que poderiam refletir nos dados de participação dos canais de distribuição nas categorias. Basta citar que a Nívea, tradicional fabricante de cosméticos, segundo Rebouças (2002), cresceu seu faturamento em 1.000% de 1997 a 2001, majoritariamente através de investimentos nas categorias de Maquiagem, Cremes e Loções, contra um crescimento do mercado como um todo, no mesmo período, de 56% (ABIHPEC: 2002, p.2).

No período analisado, não ocorreram mudanças de canal de distribuição adotados pelas principais empresas produtoras das categorias analisadas, o que permitiu uma análise mais neutra da variação da participação dos canais de distribuição nas categorias.

A análise quantitativa seguiu as seguintes etapas:

- Consolidação da participação de cada um dos canais de distribuição analisados em cada categoria analisada para cada ano do período analisado. Assim, pode-se analisar, por exemplo, qual foi a porcentagem de venda de condicionadores realizada pela venda direta em cada um dos anos.
- Levantamento da média histórica de participação dos canais de distribuição na venda das diversas categorias de produto, para avaliar a predominância de um dado canal de distribuição na categoria,
- Levantamento da variação da participação ao longo dos anos, através da dispersão da série de dados em relação à média, de forma a evidenciar se existe uma estabilidade da participação e/ou preponderância de determinados canais de distribuição, ou se a eventual preponderância de um canal de distribuição é pontual, ou muito variável conforme outras variáveis externas, não analisadas no presente artigo, como esforços de propaganda, conjuntura econômica, entre outros.

Como os dados de participação dos canais nas categorias possuem grandezas bastante diferentes, torna-se necessária a utilização de uma medição da dispersão que mostre a variação de maneira relativa à grandeza da participação, de maneira a permitir uma análise padronizada para todas as categorias. Em função disto optou-se por utilizar o Coeficiente de Variação de Pearson (C.V.) como medida de dispersão.

### **3.2.1- Coeficiente de Variação de Pearson (C.V.)**

O C.V. é uma medida relativa de dispersão, utilizada para avaliar o grau de variabilidade dos valores em torno da média. É dado pela fórmula:

$$CV = \frac{s}{x} \times 100$$

onde: s = desvio padrão da série de dados  
x = média da série de dados



Ao contrário do desvio padrão e da variância, que apontam números absolutos, o coeficiente de variação, ao apontar a variação em relação à média em termos percentuais, facilita a comparação da dispersão de diversas séries de dados com ordens de grandeza diferentes.

### **3.2.1.1-Análise da força do fator canal de distribuição em função do C.V**

Categorias em que existe baixa dispersão da participação dos canais de distribuição ao longo do tempo evidenciariam uma força do fator canal de distribuição como determinante de vendas dentro da categoria, já que, a despeito de esforços promocionais, entrada de novas empresas ou produtos, a participação do canal de distribuição se altera pouco no tempo.

Categorias em que existe média ou alta dispersão da participação dos canais de distribuição ao longo do tempo podem mostrar indícios de que o canal de distribuição não é um fator tão forte para determinação das vendas dentro desta categoria, o que seria evidenciado por grandes variações, sem uma migração definida de um canal para outro ao longo do tempo. Neste caso, fatores como propaganda, promoção, portfólio de produtos, preço, entre outros, provavelmente seriam fatores mais fortes em termos de determinar as participações dentro das categorias - posto que os canais de distribuição utilizados pelas empresas não se alteraram no período, enquanto demais variáveis de marketing variam com maior frequência.

Para delimitar o que se entende por alta, média ou baixa variação da participação em relação à média, adotou-se a regra empírica de classificação da dispersão medida pelo C.V. proposto por Martins (2001), que considera a seguinte classificação de dispersões a partir do C.V.:

- Baixa dispersão, significando que os dados variam pouco em relação à média: C.V. até 15%.
- Média dispersão: C.V. maior que 15% e menor que 30%
- Alta dispersão, significando que os dados da amostra variam muito em relação à média, e portanto a média possui pouca representatividade: C.V. maior ou igual a 30%.

### **3.3- Dados de Participação dos Canais de Distribuição nas Categorias Analisadas**

Os dados agrupados pela ABIHPEC num período seis anos, mostram a participação dos canais de distribuição pelas categorias de produto elencada nos quadros abaixo, bem como respectivas médias e C.V.s das médias:

QUADRO1: PARTICIPAÇÃO E C.V DA PARTICIPAÇÃO DO VAREJO TRADICIONAL NAS CATEGORIAS ANALISADAS DURANTE O PERÍODO ESTUDADO.

CATEGORIAS	Varejo Tradicional							
	X0	X1	X2	X3	X4	X5	Média do período	C.V.
Colorir e Descolorir	99,3%	100,0%	99,0%	99,5%	99,2%	99,7%	99,5%	0,4%
Condicionador	88,7%	91,6%	92,1%	91,8%	92,5%	93,5%	91,7%	1,7%
Crems Loções	34,4%	33,8%	30,1%	38,4%	36,6%	33,3%	34,4%	8,3%
Desodorante	55,2%	57,2%	57,4%	58,7%	60,1%	61,8%	58,4%	4,0%
Higiene Oral	99,8%	99,8%	99,8%	99,9%	99,9%	99,9%	99,9%	0,1%
Maquilagem Boca	22,7%	26,6%	24,1%	16,3%	15,8%	15,0%	20,1%	24,8%
Maquilagem Olhos	32,1%	37,0%	20,7%	16,4%	18,8%	17,5%	23,8%	36,4%
Maquilagem Rosto	31,1%	30,3%	28,2%	21,9%	25,4%	24,0%	26,8%	13,6%
Maquilagem Unhas	89,0%	100,0%	90,0%	84,7%	85,8%	89,0%	89,7%	6,7%
Perfumes	27,2%	25,4%	20,8%	17,1%	21,8%	19,9%	22,0%	16,8%
Prod. Trat Cabelos	88,4%	90,2%	91,4%	90,9%	90,6%	91,6%	90,5%	1,3%
Produtos Após Barba	34,0%	33,5%	33,0%	38,1%	43,2%	38,4%	36,7%	10,8%
Produtos p/ Barba	73,5%	75,2%	74,6%	75,7%	77,0%	81,1%	76,2%	3,5%
Protetor Solar	75,0%	73,9%	78,9%	81,0%	80,1%	82,3%	78,5%	4,3%
Sabonete	92,3%	90,4%	91,8%	92,1%	91,7%	90,0%	91,4%	1,0%
Shampoo	88,8%	90,7%	91,0%	90,9%	91,7%	92,3%	90,9%	1,3%
TOTAL	70,0%	70,9%	70,1%	69,7%	69,5%	68,6%	69,8%	0,8%

QUADRO 2: PARTICIPAÇÃO E C.V DA PARTICIPAÇÃO DAS FRANQUIAS NAS CATEGORIAS ANALISADAS DURANTE O PERÍODO ESTUDADO.

Participação dos Canais de Distribuição por categoria								
Categorias	Participação percentual das Franquias nas categorias estudadas							C.V.
	X0	X1	X2	X3	X4	X5	Média do período	
Colorir e Descolorir	0,0%	0,0%	0,1%	0,3%	0,0%	0,0%	0,1%	154,0%
Condicionador	0,8%	0,5%	0,7%	0,9%	0,9%	0,9%	0,8%	19,1%
Cremes Loções	2,0%	1,4%	1,9%	3,7%	4,1%	4,1%	2,9%	41,9%
Desodorante	4,8%	4,0%	4,2%	5,5%	5,1%	5,1%	4,8%	11,9%
Higiene Oral	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Maquilagem Boca	9,6%	6,2%	6,3%	5,6%	7,2%	7,2%	7,0%	20,1%
Maquilagem Olhos	6,5%	4,1%	6,1%	6,2%	6,2%	6,2%	5,9%	14,7%
Maquilagem Rosto	7,4%	3,6%	5,4%	4,5%	8,1%	8,1%	6,2%	31,2%
Maquilagem Unhas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Perfumes	23,3%	18,9%	18,2%	21,0%	18,8%	18,8%	19,8%	9,9%
Prod. Trat Cabelos	0,6%	0,4%	0,2%	0,2%	0,3%	0,3%	0,3%	49,1%
Produtos Após Barba	18,5%	15,2%	14,8%	15,4%	14,1%	14,1%	15,3%	10,7%
Produtos p/ Barba	1,4%	1,0%	1,5%	2,1%	3,3%	3,3%	2,1%	47,1%
Protetor Solar	4,4%	3,8%	2,9%	3,4%	2,9%	2,9%	3,4%	17,4%

QUADRO 3: PARTICIPAÇÃO E C.V DA PARTICIPAÇÃO DA VENDA DIRETA NAS CATEGORIAS ANALISADAS DURANTE O PERÍODO ESTUDADO.

Categorias	Participação percentual da Venda Direta nas categorias estudadas							C.V.
	X0	X1	X2	X3	X4	X5	Média do período	
Colorir e Descolorir	0,7%	0,0%	0,9%	0,3%	0,8%	0,8%	0,6%	61,5%
Condicionador	10,5%	7,9%	7,2%	7,3%	6,7%	6,7%	7,7%	18,6%
Cremes Loções	63,6%	64,7%	68,0%	57,9%	59,3%	59,3%	62,2%	6,3%
Desodorante	40,1%	38,8%	38,4%	35,8%	34,8%	34,8%	37,1%	6,1%
Higiene Oral	0,2%	0,2%	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0%
Maquiagem Boca	67,6%	67,2%	69,6%	78,1%	77,0%	77,0%	72,8%	7,0%
Maquiagem Olhos	61,4%	58,8%	73,2%	77,4%	75,0%	75,0%	70,1%	11,3%
Maquiagem Rosto	61,5%	66,1%	66,4%	73,5%	66,5%	66,5%	66,8%	5,8%
Maquiagem Unhas	11,0%	0,0%	10,0%	15,3%	14,2%	14,2%	10,8%	0%
Perfumes	49,4%	55,7%	61,0%	61,9%	59,4%	59,4%	57,8%	8,0%
Prod. Trat Cabelos	11,0%	9,4%	8,4%	8,9%	9,1%	9,1%	9,3%	9,3%
Produtos Após Barba	47,6%	51,3%	52,2%	46,5%	42,7%	42,7%	47,2%	8,6%
Produtos p/ Barba	25,1%	23,8%	23,9%	22,2%	19,7%	19,7%	22,4%	10,2%
Protetor Solar	20,6%	22,3%	18,2%	15,6%	16,9%	16,9%	18,4%	13,8%
Sabonete	6,1%	8,3%	7,1%	6,4%	6,6%	6,6%	6,9%	11,2%
Shampoo	9,4%	8,1%	7,9%	7,8%	7,3%	7,3%	8,0%	9,5%
<b>TOTAL</b>	<b>24,9%</b>	<b>25,2%</b>	<b>26,2%</b>	<b>25,8%</b>	<b>25,9%</b>	<b>25,9%</b>	<b>25,7%</b>	<b>1,9%</b>

QUADRO 4-PARTICIPAÇÃO MÉDIA E O C.V. DAS FORMAS DE DISTRIBUIÇÃO NAS CATEGORIAS DURANTE O PERÍODO ESTUDADO.

Categorias	Média do período			C.V.		
	Varejo	Franquia	Venda Direta	Varejo	Franquia	Venda Direta
Colorir e Descolorir	99,5%	0,1%	0,6%	0,4%	154,0%	61,5%
Condicionador	91,7%	0,8%	7,7%	1,7%	19,1%	18,6%
Cremes Loções	34,4%	2,9%	62,2%	8,3%	41,9%	6,3%
Desodorante	58,4%	4,8%	37,1%	4,0%	11,9%	6,1%
Higiene Oral	99,9%	0,0%	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%
Maquiagem Boca	20,1%	7,0%	72,8%	24,8%	20,1%	7,0%
Maquiagem Olhos	23,8%	5,9%	70,1%	36,4%	14,7%	11,3%
Maquiagem Rosto	26,8%	6,2%	66,8%	13,6%	31,2%	5,8%
Perfumes	22,0%	19,8%	57,8%	16,8%	9,9%	8,0%
Prod. Trat Cabelos	90,5%	0,3%	9,3%	1,3%	49,1%	9,3%
Produtos Após Barba	36,7%	15,3%	47,2%	10,8%	10,7%	8,6%
Produtos p/ Barba	76,2%	2,1%	22,4%	3,5%	47,1%	10,2%
Protetor Solar	78,5%	3,4%	18,4%	4,3%	17,4%	13,8%
Sabonete	91,4%	1,5%	6,9%	1,0%	15,8%	11,2%
Shampoo	90,9%	1,2%	8,0%	1,3%	23,7%	9,5%
<b>TOTAL</b>	<b>69,8%</b>	<b>4%</b>	<b>26%</b>	<b>0,8%</b>	<b>11%</b>	<b>2%</b>

### 3.4- Análise da Médias de Participação dos Canais de Distribuição nas Categorias e Respectivas Dispersões

O primeiro dado que se destaca é que, considerando-se as 15 categorias, ao longo de 6 anos, em somente três ocasiões ocorreram mudanças da posição entre as categorias, sendo que apenas uma vez, de 2000 para 2001, na Categoria Produtos após Barba, houve uma mudança do canal de distribuição líder da categoria (pela única vez o Varejo superou a Venda Direta), e os dois outros casos envolveram mudanças entre a segunda e a terceira posição na participação dos canais de distribuição (Categoria Perfumes, entre Varejo e Franquia, de 1999 para 2001, e Categoria Colorir e Descolorir, entre Franquia e Venda Direta, de 1997 para 1998).

Como foi analisada também a participação média ao longo dos 6 anos do estudo de 3 canais de distribuição em 16 categorias, obteve-se uma matriz 15 x 3 – representada pelo Quadro 4- totalizando um universo de 45 participações médias. Verificou-se qual a porcentagem dos casos, dentro do universo analisado, em que as médias de participação apresentaram baixa dispersão, de acordo com o critério de Martins. Também adotou-se um critério mais rigoroso, considerando como baixas dispersões somente C.V.s abaixo de 10%, contra os 15% propostos por Martins, a fim de apurar a análise. Também foi realizada análise ignorando-se os casos com participação abaixo de 5%, já que médias de participação muito baixas tendem a resultar em C.V.s muito altos, o que poderia distorcer a análise, pois, em números absolutos, uma variação de 0,1% para 0,15% pouco interfere no setor. O Quadro 5, abaixo, ilustra os resultados das análises, com os percentuais dos casos que se enquadram no critério de baixa dispersão, e qual o percentual dos casos considerados, quando utilizada a restrição da participação mínima:

QUADRO 5- Percentual de casos enquadrados como de baixa dispersão: o critério de Martins, o proposto neste trabalho, com e sem exclusão de dados de baixa participação.

Médias de participação a considerar	Critério para se considerar o C.V. da média de participação como baixo:	
	Menor que 15%	Menor que 10%
Todas (sem restrições)	Casos considerados=100,0% Médias com baixa dispersão: 66,6%	Casos considerados=100,0% Médias com baixa dispersão: 44%
Ignorando-se casos com média de participação abaixo de 5%	Casos considerados=73,3% Médias com baixa dispersão: 82%	Casos considerados=73,3% Médias com baixa dispersão: 58%

A medida de casos considerados mostra o % dos cruzamentos canal de distribuição x categoria elencados no Quadro 4 que se enquadram no critério de média de participação a considerar. Por exemplo, quando se consideram somente participações acima de 5%, leva-se em conta 73,3% (33 em 45) dos casos, e descarta-se 26,7% (12 em 34). Já o % de médias com baixa dispersão representa o número de médias de participação que, ao longo do período estudado, apresentaram C.V. abaixo dos critérios estipulados. Por exemplo, quando afirma-se que, pelo critério de baixa dispersão de C.V. até 15%, 66,6% dos casos enquadram-se como baixa dispersão, deve-se entender que 30 dos 45 casos enquadram-se neste critério.

Na análise mais conservadora, que considera qualquer participação e um critério até mais rigoroso que o proposto por Martins, ainda assim 44% dos casos mostram uma baixa dispersão ao longo do período analisado. Considerando-se somente os casos acima de 5%, para evitar distorções da análise por conta de participações muito pequenas, e com o critério

de dispersão proposto por Martins, 82% dos casos apresentam baixa dispersão no período analisado.

Assim, verifica-se que predomina, em grande parte das categorias analisadas, uma certa sensibilidade ao canal de distribuição, posto que participação dos canais de distribuição nas vendas não se altera de forma significativa ao longo do período analisado.

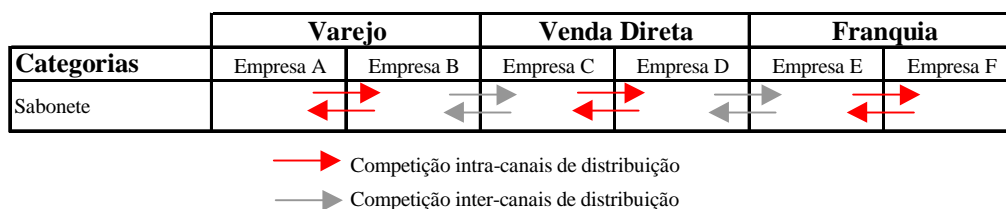
#### 4- CONCLUSÕES

Os dados das categorias analisadas no mercado brasileiro de CFT parecem sugerir que, na maioria dos casos analisados, o fator alternativa de canal de distribuição varejista possui um peso relevante da determinação das vendas, posto que o perfil de participação dos canais de distribuição varejistas estudados (franquia, venda direta, varejo tradicional) tem perfil diferenciado, quando analisado:

- *entre as categorias*- é bastante distinto: mesmo categorias aparentemente relacionadas, como Produtos para Barba e Pós-Barba, possuem participações dos canais de distribuição muito diferenciadas - em produtos para Barba a liderança do canal Varejo Tradicional é majoritária, e em produtos Pós-Barba o canal Venda Direta lidera. Isto enfraquece a hipótese de um dado canal de distribuição varejista predominar simplesmente por estar mais desenvolvido, em termos de pontos de venda do que o outro, e mostra que existe uma sensibilidade das vendas de uma categoria em função do canal de distribuição varejista adotado.
- *dentro das categorias*- apresenta variação relativamente baixa, em grande parte dos casos, o que mostra que o canal de distribuição varejista adotado para um produto pode ser um gargalo, já que os dados mostram pouca flexibilidade para alteração desta participação na maioria dos casos.

Muito embora esforços de marketing surtam grandes efeitos na conquista de *market share* (participação de mercado)- como foi o caso da Nívea, que, segundo Rebouças (2000) no período de 1997 a 2001 cresceu 1000%, contra 56% de crescimento do mercado no mesmo período (ABHIPEC; 2002), crescimento este baseado principalmente na Categoria Cremes, enquanto que o Varejo Tradicional (canal adotado pela Nívea) não obteve ganhos de participação nestas categorias. - os dados ajudam também a levantar a hipótese de que a concorrência ocorre de forma mais intensa na sobreposição categoria x canal de distribuição varejista, já que em grande parte das vezes as mudanças na participação dos canais de distribuição são bastante pequenas. Exemplificando na figura abaixo, a competição e a consequente troca de participação de mercado parece ser mais freqüente entre as empresas A e B, que atuam no mesmo canal de distribuição varejista, do que propriamente entre as empresas B e C, que atuam em canais de distribuição varejista diferentes.

**FIGURA 1- HIPÓTESE SOBRE A CONCORRÊNCIA NA SOBREPOSIÇÃO CATEGORIA X CANAL DE DISTRIBUIÇÃO VAREJISTA**



Além da preferência do consumidor por um dado canal de distribuição varejista - por exemplo, ao comprar um *shampoo*, o fator disponibilidade e pronta entrega é muito

importante, por ser um produto de higiene pessoal, o que explicaria a baixa participação do canal venda direta nesta categoria -, fatores de natureza operacional talvez também expliquem a estabilidade do fator canal de distribuição, mesmo com eventuais alterações de participações de mercado entre as empresas. Um destes fatores, no varejo baseado em lojas não exclusivas, por exemplo, é o espaço em gôndola, que é finito. Para colocar mais produtos de uma empresa, o varejista não-exclusivo acaba retirando de outras, criando uma troca dentro de sua unidade de distribuição mais forte do que a troca entre os canais de distribuição. De maneira análoga, na venda direta, os revendedores não são obrigados a trabalhar com uma única empresa, revendendo por vezes para mais de uma empresa e focando a que lhe apresenta maiores vantagens.

Os dados sugerem que, ao colocar novos produtos no mercado, a empresa deve avaliar se a força do canal de distribuição que pretende adotar, dentro da categoria do produto, é compatível com os desejos de crescimento de participação do produto, já que a participação dos canais de distribuição nas categorias dentro do mercado analisado, é uma variável de pouca flexibilidade em grande parte dos casos, denotando uma sensibilidade das categorias de produtos à forma de distribuição varejista adotada.

## BIBLIOGRAFIA

- ABIHPEC- Associação Brasileira das Indústrias de Higiene, Perfumaria e Cosméticos. *Apresentação do Setor* de 2001, 2002 e 2003. Disponível em <<http://www.abihpec.org.br/s1/cont/ap-set2001.doc>>. Acesso em 07 abr. 2003. 9 p
- BOONE, Louis. KURTZ, David. *Marketing Contemporâneo*. Rio de Janeiro: FTC, 1998. 564 p.
- CLANCY, Kevin. KRIEG, Peter. *Marketing Contraintuitivo*. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 432 p.
- DIAS, Sérgio Roberto, et al, *Gestão de Marketing*. São Paulo: Saraiva, 538 p.
- DOMUS. Associação Brasileira de Empresas de Venda Direta. *O que é Venda Direta*. Disponível em: <<http://www.domus.org.br/paginas/vendas1.htm>>. Acesso em 10 jan. 2002.
- GOBE, Antonio Carlos et al, *Administração de Vendas*. São Paulo: Saraiva, 2000, 306 p.
- KOTLER, Phillip. *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2005. 764 p.
- KOTLER, Phillip. ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. (tradução Vera Whately). Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998. 478 p.
- KOTLER, Phillip. *Marketing para o Século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados* [tradução Bazán Tecnologia e Linguística]. São Paulo: Futura. 1999.
- LIU, Francis e VEZO, Ricardo. *O mercado publicitário no Brasil: crescimento ou ressaca?*. disponível em <[www.ibope.com.br](http://www.ibope.com.br)>. Acesso em 12 Dez. 2001. 10 p.
- MALLEN, Bruce. *Selecting distribution channels: a multi-stage process*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. MCB University Press. Vo. 26 No. 5, 1996. 18 p.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. *Estatística Geral e Aplicada*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 52-58. 417 p.
- PIZZINATTO, Nadia Kassouf et al, *Marketing focado na cadeia de clientes*. São Paulo: Atlas, 2005, 214 p.
- REBOUÇAS, Lidia. *A Vaidade na Gôndola*. Disponível em: <<http://www.exame.com.br>>. Acesso em 02 Abr. 2002.
- RICO, Ruben Roerto, & DORIA, Evaristo. *Retail Marketing- el nuevo marketing para el negocio minorista*. Buenos Aires, Argentina: Pearson Educación S.A., 2002.
- SILVA, Maurício de Oliveira Quirino da; PIZZINATTO, Nadia Kassouf, & SPERS, Eduardo Eugênio, *Marketing De Relacionamento Em Canais De Distribuição Exclusiva*. V International Pensa Conference of Agrifood Chains/Networks Economics and Management. Ribeirão Preto, 27 a 29.07.2005
- WHEELER, Steven e HIRSH, Evan. *Channel Champions: how leading companies build new strategies to serve customers*. Jossey-Bass Publishers: 1999. 224 p.

