

# Estratégia no canal de distribuição: análise comparativa entre atacadista distribuidor e de autosserviço

*Strategy in distribution channels:  
a comparative analysis of distributor and cash & carry wholesalers*

Thiago Alves Souza<sup>1</sup>

Éderson Luiz Piato<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Graduado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC - Minas, Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos – UFSCar, Doutorando em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos – UFSCar. São Carlos, SP [Brasil]  
thiago.adm.alves@hotmail.com

<sup>2</sup>Professor Adjunto do curso de Administração da Universidade Federal de São Carlos – UFSCar, Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS, Mestre e Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos – UFSCar. São Carlos, SP [Brasil]  
piato@ufscar.br

## Resumo

A dinâmica dos mercados, a acirrada concorrência e a exigência de maiores níveis de serviço por parte dos clientes, levam as organizações a desenvolverem estratégias complexas relacionadas ao seu processo de distribuição. Composto o canal de distribuição estão empresas como atacadistas distribuidores e atacadistas de autosserviço. Neste artigo, objetivou-se identificar e analisar as estratégias de *marketing* desenvolvidas pelos atacadistas distribuidores e de autosserviço no canal de distribuição. Realizou-se uma pesquisa qualitativa e exploratória. Utilizou-se como método o estudo de caso com entrevistas semiestruturadas com os gestores da área de distribuição dos atacadistas. Os resultados encontrados possibilitaram a construção de um quadro-síntese. Considerando a distribuição, observaram-se estratégias do atacadista distribuidor, como entrega porta a porta, equipe de vendas treinada, relacionamento com a indústria e gestão das atividades logísticas. Para o atacadista de autosserviço identificaram-se estratégias, como parceria com fornecedores, disposição de lojas físicas, centros de distribuição e realização de contratos logísticos.

**Palavras-chave:** Atacadista distribuidor. Atacadista de autosserviço. Canais de distribuição.

## Abstract

Market dynamics, fierce competition, and demand for higher standards of service by customers have led organizations to develop complex strategies for their distribution processes. Distribution channels include distributor and cash and carry wholesalers. In this article we aim to identify and analyze the marketing strategies developed by distributor and cash and carry wholesalers for their distribution channels. The research can be considered qualitative and exploratory. The method used was a case study with semi-structured interviews with the managers of the distribution departments of the wholesalers. The results we obtained allowed the construction of a table summary. From the point of view of distribution, it was possible to identify the strategies of distributor wholesalers to be: using door-to-door delivery, having trained sales teams, maintaining ties with industry, and managing logistics activities. For the self-service wholesaler, we identified strategies such as establishing partnerships with suppliers, providing physical stores, setting up distribution centers, and drawing up logistics contracts.

**Key words:** Wholesale distributor. Cash & carry wholesale. Distribution channels.

## 1 Introdução

A distribuição é uma das principais áreas estratégicas de uma empresa (Milan, Dorion, & Matos, 2012) embora por muitos anos tenha recebido pouca atenção, se comparada aos outros três elementos estratégicos do composto de *marketing*: produto, preço e comunicação (Rosenbloom, 2002). Devido à complexidade dos mercados, tem ocorrido crescente reconhecimento de que a gestão do canal de distribuição é vital para a competitividade empresarial (Hu & Sheu, 2005). O canal de distribuição pode ser definido como conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para uso ou consumo (Bowersox & Closs, 2001; Rosenbloom, 2002; Coughlan, Anderson, Stern, & El-Ansary, 2012; Kotler & Keller, 2012).

De acordo com Van Bruggen, Kacker e Nieuwlaat (2005), Lin e Chen (2008), Coughlan et al. (2012), Kotler e Keller (2012), as atividades de distribuição necessitam da colaboração de parceiros externos como intermediários do canal – atacadistas e varejistas.

Tem-se o chamado atacadista distribuidor, que normalmente se dedica as atividades como compra de bens da indústria, recebimento, separação, armazenagem, gestão da força de vendas, entrega de produtos e outros (Boone & Kurtz, 1998; Bowersox & Closs, 2001; Kotler & Keller, 2012; Sandhusen, 1998).

Além do atacadista descrito acima, um novo formato de loja tem surgido nos últimos anos no Brasil, o atacadista de autosserviço, também conhecido como Cash & Carry – “Pague e Leve” ou atacarejo, uma alusão às atividades de atacado e varejo. Para Hsien, Giuliani, Cunha, e Pizzinato (2012) e Parente e Barki (2014), o atacadista de autosserviço consiste na combinação dos formatos de atacadistas com hipermercados, sendo um modelo que permite o foco em preço competi-

vo com custo operacional relativamente baixo. Segundo Churchill e Peter (2000), os atacadistas de autosserviço oferecem uma seleção limitada de produtos e não fornecem transporte para os bens que vendem; e, normalmente, os pagamentos são realizados à vista, sendo o transporte feito pelos próprios clientes.

Atacadistas distribuidores e de autosserviço realizam uma série de estratégias de *marketing* no canal de distribuição; porém, diferenciam-se entre elas. A estratégia de *marketing* fundamenta-se em atividades relacionadas a concorrência, segmentação, mercado-alvo, posicionamento, composto mercadológico: produto, preço, comunicação e distribuição (Cravens & Piercy, 2007; Webster, 1992). Diversos autores, como Lee e Griffith (2004), Varadarajan (2011), Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011), têm destacado a importância dessas estratégias para as organizações. Além disso, Shaw (2012) destaca que a estratégia de *marketing* é um elemento crítico para o sucesso do negócio. Nesse sentido, torna-se essencial conhecer quais estratégias de *marketing* são desenvolvidas no canal de distribuição como forma de aprimoramento destas.

Esta pesquisa se justifica, pois, conforme apontado por Meidan e Tomes (1991), Weitz e Jap (1995), Stern e Weitz (1997), Frazier (1999), a maioria das investigações em canais de distribuição aborda principalmente a perspectiva do fabricante/indústria, ou seja, há falta de estudos em que se examinem o ponto de vista do atacadista (Leeuw, Grotenhuis & Van Goor, 2013). Essa carência fica mais evidente quando se refere ao formato de autosserviço (Meidan & Tomes, 1991).

A não compreensão das estratégias de *marketing* em atacadistas distribuidores e de autosserviço emerge como uma lacuna importante na literatura deste tema. Diante do contexto evidenciado, a questão-problema deste artigo é a seguinte:

“Quais as estratégias de *marketing* são desenvolvidas por atacadistas distribuidores e de autosserviço no canal de distribuição?”. Visando a responder à problemática apresentada, neste estudo, tem-se como objetivo identificar e analisar quais são as estratégias de *marketing* desenvolvidas pelos atacadistas distribuidores e de autosserviço, além de destacar suas principais diferenças e similaridades. Para tanto, estruturou-se este artigo da seguinte forma: inicialmente, os elementos que compõem a estratégia de *marketing* são descritos; em seguida, o canal de distribuição, o atacadista distribuidor e de autosserviço são caracterizados; posteriormente, o delineamento da pesquisa é apresentado, assim como as considerações finais, implicações e limitações do trabalho.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 Estratégias de *marketing*

Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão com o objetivo de orientar a organização (Ansoff & Mcdonell, 1993). Certo e Peter (1993) definem estratégia como um processo contínuo e interativo que visa a manter a organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente. De modo geral, a estratégia de negócios consiste na tomada de decisão quanto ao escopo e a finalidade do negócio, às iniciativas e aos recursos necessários para alcançar os objetivos organizacionais (Cravens & Piercy, 2007). Para Slater, Olson e Finnegan (2011), a estratégia de negócios preocupa-se com as decisões de toda a organização e a forma de obter vantagem competitiva.

Em contrapartida, a estratégia de *marketing* pode ser vista como o meio de garantir que as capacidades organizacionais estejam alinhadas com o ambiente de mercado competitivo em que se situam, em curto ou médio prazo (Hooley, Piercy,

& Nicoulaud, 2011). Varadarajan (2011) ressalta que a estratégia de *marketing* pode ser vista como o conjunto de decisões de uma empresa a respeito de onde e como competir. Colaborando neste sentido, Kim, Jeon, Jung, Lu e Jones (2012) enfatizam a necessidade de uma avaliação tanto da empresa quanto do mercado.

A estratégia de *marketing* é geralmente o resultado do processo de segmentação de mercado, tendo como objetivo o posicionamento, ou seja, centra-se nos aspectos que envolvem a identificação e escolha de quem são os clientes (Certo & Peter, 1993). Segundo Kuo, Akbaria e Subroto (2012), a segmentação de mercado consiste na principal maneira utilizada para conhecer as características e necessidades dos clientes. Liu, Kiang e Brusco (2012) destacam que é preciso entender e diferenciar os clientes, suas necessidades e respostas ao composto mercadológico. Hassan e Craft (2012) ressaltam que é preciso ter uma cuidadosa análise da segmentação e posicionamento de maneira complementar.

Também como parte da estratégia de *marketing*, deve-se selecionar um ou mais mercados-alvo, desenvolver o composto mercadológico, ajustar as necessidades aos propósitos do mercado-alvo selecionado, ser realista com relação aos recursos disponíveis, e consistentes com a missão, metas e objetivos da organização (Certo & Peter, 1993; Ferrell, Hartline, Lucas, Luck, 2000; Kim *et al.*, 2012; Mccarthy & Perreault, 1997; Varadarajan, 2011).

Por fim, a estratégia de *marketing* pode ser comumente vista também envolvendo o composto mercadológico, que pode ser definido como a combinação de ferramentas estratégicas, como produto, preço, comunicação e distribuição, usadas para criar valor e atender as necessidades dos clientes visando a alcançar os objetivos da organização (Churchill & Peter, 2000; Ferrell *et al.*, 2000). De acordo com Grönroos (1994), o com-

posto mercadológico é uma lista de categorias que desdobram em elementos e características específicas. Vale ressaltar que cada elemento da estra-

tégia de *marketing* pode envolver diversos aspectos e características conforme apresentado pelo Quadro 1.

Elementos da estratégia de <i>marketing</i>		
Elemento	Conceito e características	Autores
Concorrência	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise que leva em consideração as empresas e marcas que competem no mercado.</li> <li>Diversos níveis de concorrência, como direto e indireto.</li> </ul>	Mccarthy e Perreault (1997); Churchill e Peter (2000); Ferrell <i>et al.</i> (2000); Urdan F. e Urdan A. (2006); Cravens e Piercy (2007); Yanaze (2011).
Segmentação de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processo de dividir um mercado heterogêneo em grupos mais homogêneos de potenciais consumidores com necessidades ou características semelhantes, que provavelmente apresentarão comportamento de compra similar.</li> <li>Movimento contrário ao <i>marketing</i> de massa.</li> <li>Clientes apresentam variadas necessidades justificando a segmentação.</li> <li>Segmentação leva melhor compreensão das necessidades e características dos clientes.</li> <li>Há uma série de fatores ou bases utilizados para segmentação.</li> </ul>	Dibb e Simkin (1991); Loker e Perdue (1992); Brooksbank (1994); Weinstein (1995); Dibb e Simkin (1997); Dibb (1998); Mccarthy e Perreault (1997); Ferrell <i>et al.</i> (2000); Urdan F. e Urdan A. (2006); Yanaze (2011); Turkensteen, Sierksma e Wieringa, (2011); Kotler e Keller (2012); Liu, Kiang e Brusco (2012); Kuo, Akbaria e Subroto (2012); Shaw (2012); D'Urso, De Giovanni, Disegna e Massari (2013); Han, Ye, Fu e Chen (2014).
Mercado-alvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir um mercado-alvo é avaliar a atratividade de cada segmento e selecionar um ou mais segmentos.</li> <li>Conjunto relativamente homogêneo de consumidores que a organização deseja atrair, com objetivo de desenvolver o composto mercadológico para atingir esse mercado específico.</li> <li>Identificação do mercado-alvo consiste em selecionar pessoas ou organizações para atender com o produto-mercado.</li> </ul>	Dibb e Simkin (1991); Kotler e Armstrong (1999); Mccarthy e Perreault (1997); Urdan, F. e Urdan A. (2006); Cravens e Piercy (2007); Varadarajan (2011).
Posicionamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selecionar uma ideia essencial ou algumas poucas ideias essenciais, sobre o produto, a marca ou empresa e fixá-la num lugar privilegiado na mente dos consumidores e distintivo frente aos concorrentes.</li> <li>Empresa define como quer ser percebida pelos consumidores.</li> <li>Forma com que os clientes percebem os produtos, serviços ou organizações.</li> <li>Posicionamento de fato é uma estratégia a longo prazo, que exige grande esforço em análises e pesquisas de mercado.</li> </ul>	Dibb e Simkin (1991); Brooksbank (1994); Kotler e Armstrong (1999); Churchill e Peter (2000); Kotabe e Helsen (2000); Miles e Mangold (2005); Urdan F. e Urdan A. (2006); Cravens e Piercy (2007); Fuchs e Diamantopoulos (2010).
Produto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tudo que é oferecido para um mercado com objetivo de satisfazer necessidades e desejos dos consumidores.</li> <li>Não necessariamente precisam ser tangíveis (bens), podem ser também intangíveis (serviços).</li> <li>Envolve elementos, como variedade, qualidade, marca, embalagem, serviços, garantias.</li> </ul>	Grönroos (1994); Kotler e Armstrong (1999); Churchill e Peter (2000); Cravens e Piercy (2007); Schweitzer e Lyons (2008); Kotler e Keller (2012); Shaw (2012).
Preço	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preço quantidade despendida de recursos financeiros para se adquirir a propriedade ou uso de um produto.</li> <li>Pode envolver uma série de elementos, como curvas de demanda, análise de custos, concorrência, valor para o cliente, regulamentações governamentais, ética, descontos, vendas, estratégia.</li> </ul>	Grönroos (1994); Kotler e Armstrong (1999); Churchill e Peter (2000); Cravens e Piercy (2007); Schweitzer e Lyons (2008); Kotler e Keller (2012); Shaw (2012).
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atividades de comunicação desenvolvidas para influenciar os compradores.</li> <li>Envolve informar o público-alvo sobre produtos, marcas, lojas ou organizações.</li> <li>Colaborar para que as pessoas possuam uma visão mais positiva acerca destes fatores.</li> <li>Identificar as necessidades de compradores potenciais.</li> <li>Aumentar e melhorar a cooperação dos membros do canal de distribuição.</li> <li>Além de criar valor para os clientes, satisfazendo suas necessidades e desejos.</li> </ul>	Grönroos (1994); Churchill e Peter (2000); Cravens e Piercy (2007); Schweitzer e Lyons (2008); Kotler e Keller (2012).
Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> <li>Canal de distribuição como conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para uso ou consumo.</li> <li>Canal de distribuição são os meios pelos quais os produtos/serviços são colocados à disposição dos clientes.</li> <li>Intermediários no processo como apoio a distribuição do produto.</li> </ul>	Grönroos (1994) Churchill e Peter (2000); Bowersox e Closs (2001); Mehta, Dubinsky e Anderson (2002); Rosenbloom (2002); Schweitzer e Lyons (2008); Coughlan <i>et al.</i> , 2012; Kotler e Keller (2012).

**Quadro 1: Síntese dos elementos da estratégia de *marketing***

Fonte: Os autores.

## 2.2 Canais de distribuição: atacadista distribuidor e de autosserviço

Um canal de distribuição, ou como também conhecido o canal de *marketing*, é uma ferramenta útil para gestão de negócios e crucialmente importante para criação de uma estratégia de *marketing* que seja sustentável em face às ações competitivas do mercado (Bellin, 2016).

Canal de distribuição pode ser definido como o conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para uso ou consumo de modo que as empresas atinjam seus objetivos de distribuição (Bowersox & Closs, 2001; Churchill & Peter, 2000; Coughlan *et al.*, 2012; Mehta, Dubinsky & Anderson, 2002). Segundo Bellin (2016), o canal de distribuição pode ser visto como o caminho pelo qual os bens e serviços deslocam-se dos produtores em direção dos usuários finais. Da mesma forma, Kozlenkova, Hult, Lund, Mena e Kecec (2015) destacam que o canal de distribuição é a última parte da cadeia de suprimentos, em que o processo de criação de valor para o cliente é mais acentuado.

Os canais de distribuição tipicamente incluem três partes principais, a saber: fabricantes, intermediários e usuários finais (Kozlenkova *et al.*, 2015; Krafft, Goetz, Mantrala, Sotgiu, & Tillmanns, 2015). Segundo Dost (2015), os canais permitem a troca de informações e produtos entre fabricantes e clientes e normalmente esta troca ocorre por meio de um ou vários intermediários. Os intermediários constituem elemento essencial para a distribuição (Chung, Chatterjee, & Sengupta, 2012), pois, frequentemente, compram mercadorias de fabricantes industriais para revendê-las a outras empresas industriais (Hinterhuber A. & Hinterhuber G., 2012), gerando, assim, benefícios de forma, lugar, tempo, valores de propriedade, reunindo compradores

e vendedores (Boone & Kurtz, 1998; Pelton, Strutton, & Lumpkin, 1997). O uso de intermediários é justificado por conta de alguns fatores principais que são especialização, divisão do trabalho e eficiência contatual (Coughlan *et al.*, 2012; Churchill & Peter, 2000; Pelton, Strutton, & Lumpkin, 1997; Rosenbloom, 2002).

Atacadistas estão em posição intermediária entre o setor industrial e o setor de varejo e consequentemente constituem elo importante no canal de distribuição (Bellin, 2016; Das & Tyagi, 1994; Kozlenkova *et al.*, 2015; Mudambi & Aggarwal, 2003; Riemers, 1998). De acordo com Dost (2015), os canais de distribuição executam uma tarefa importante no sistema de *marketing* e no sistema econômico em geral, além disso, vários tipos de atacadistas operam em diferentes canais (Boone & Kurtz, 1998; Krafft, Goetz, Mantrala, Sotgiu, & Tillmanns, 2015).

Os atacadistas distribuidores normalmente adquirem grandes quantidades da indústria, recebem e armazenam mercadorias, separam cargas, gerenciam a força de vendas para cobrir o mercado, separam pedidos de clientes, fazem entrega dos produtos, concedem crédito, assumem riscos de manutenção de estoques e de cobrança de contas, prestam aconselhamento a clientes, dão suporte de vendas, entre outros (Bellin, 2016; Boone & Kurtz, 1998; Bowersox & Closs, 2001; Kotler & Keller, 2012; Sandhusen, 1998; Rosenbloom, 2002).

Segundo a Associação Brasileira dos Atacadistas e Distribuidores [ABAD] (2016), o setor atacadista distribuidor brasileiro registrou, em 2014, um aumento nominal de 3,1%, atingindo faturamento de R\$ 218,4 bilhões, com participação de 50,6% no mercado merceário (alimentos, bebidas, limpeza, higiene e cuidados pessoais). O setor conta com 355,3 mil funcionários, 53,5 mil vendedores, 59,6 mil representantes comer-

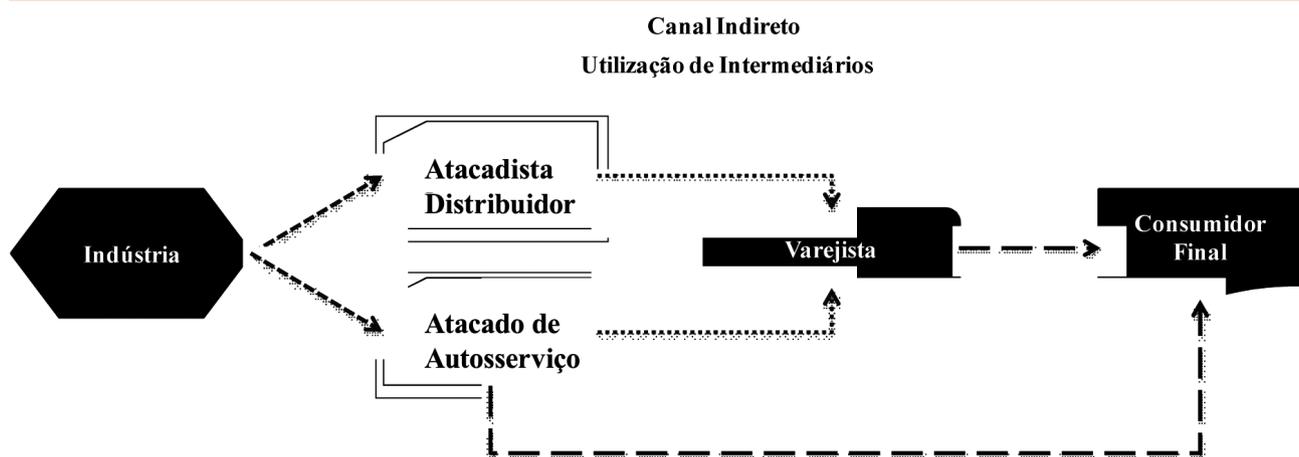
ciais, frota de 100 mil veículos, atendimento a 1.070.214 pontos de venda.

Em contrapartida, tem-se o atacadista de autosserviço, também chamado de Cash & Carry ou até mesmo atacarejo, que pode ser considerado um novo formato de distribuição no mercado, por ser compreendido como uma loja que possui atividades de atacadista e varejista (Hsien *et al.*, 2012). Para Parente e Barki (2014), o atacadista de autosserviço consiste na combinação dos formatos de atacadista com hipermercados permitindo foco em preço competitivo com custo operacional relativamente baixo.

Churchill e Peter (2000) mencionam que os atacadistas de autosserviço oferecem uma seleção limitada de produtos e não fornecem transporte para os bens que vendem; normalmente, os pagamentos são realizados à vista, e o transporte é feito pelos próprios clientes (Hsien *et al.*, 2012). De acordo com Kiyohara (2001), o atacadista de autosserviço exerce duplo papel, primeiro como atacadista à medida que realiza a venda para supermercados, padarias, restaurantes e bares; e segundo como varejista quando vendem diretamente para consumidores finais. A Figura 1 apresenta a estrutura de distribuição do atacadista distribuidor e de autosserviço.

No Brasil, alguns atacadistas podem ser destacados na categoria autosserviço, como Makro, Atacadão, Maxxi, Tenda, Assai, Roldão, Spani. Este setor é de grande expressão econômica, dados da Nielsen (2015) apontam que, de janeiro a abril de 2015, as vendas no setor atacadista de autosserviço cresceram 7,5%. Parte desse crescimento ocorre devido a maior participação das famílias que aumentam em até 7% a frequência nesses tipos de lojas. Além disso, houve a abertura de 47 lojas no Brasil com 1,4 milhão de lares que passaram a fazer compras neste canal em 2014. De acordo com a ABAD (2016), em 2014, os atacadistas de autosserviço obtiveram faturamento de R\$ 219,4 bilhões.

Hsien, Cònsoli e Giuliani (2011) comentam que os clientes varejistas que possuem preferência de compra em atacadistas de autosserviço destacam, como aspecto positivo, os preços competitivos e as quantidades que eles têm à disposição; e como aspectos negativos, a longa distância do perímetro central, a demora nos *checkouts* e a falta de variedade. Hsien *et al.* (2012) destacam que clientes, como bares, restaurantes e padarias, escolhem o atacadista de autosserviço por terem, como influenciadores, o melhor preço e fracionamento.



**Figura 1: Distribuição via atacadista distribuidor X atacadista de autosserviço**

Fonte: Adaptada de Kiyohara (2001).

### 3 Considerações metodológicas

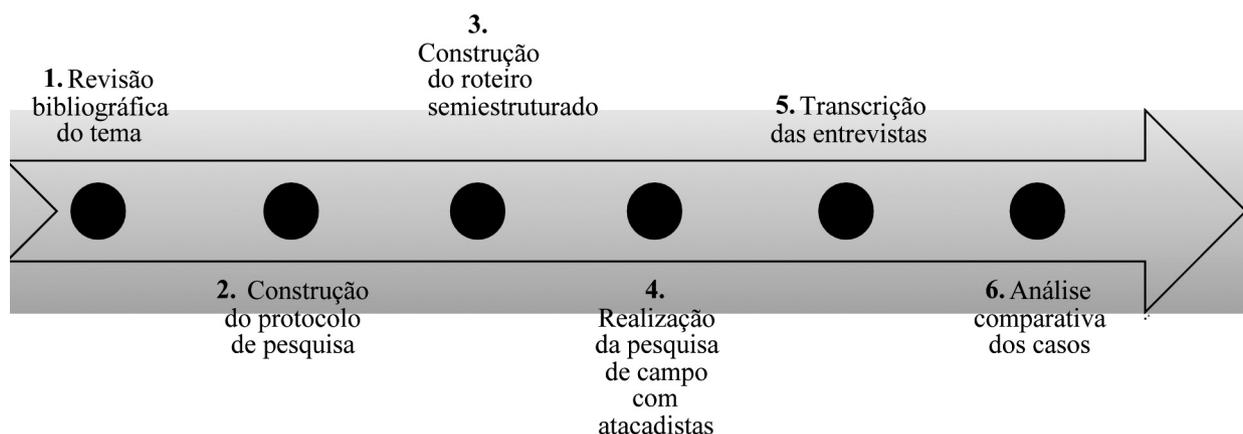
Esta pesquisa pode ser caracterizada como qualitativa e exploratória, uma vez que apresenta sua ênfase na aquisição da compreensão e da profundidade dos dados, além disso, tem como objetivo trazer maior familiaridade com o problema em análise (Gil, 2002; Hooley, Piercy, & Nicoulaud, 2011). Para Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011), a pesquisa exploratória visa a identificar lacunas de informação e especificar a necessidade de investigações adicionais ao campo de estudo, o que vem ao encontro de poucos trabalhos sob a ótica atacadista.

Como método de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso, considerado uma investigação empírica que busca estudar um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real (Ellram, 1996; Eisenhardt & Graebner, 2007; Meyer, 2001; Yin, 2010).

A Figura 2 apresenta o passo a passo da condução desta investigação. Primeiramente, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre estratégias de *marketing*, canais de distribuição e atacadistas distribuidores e de autosserviço. Em seguida, foi construído o protocolo de pesquisa de forma

a trazer maior qualidade e confiabilidade para o estudo. Além disso, utilizou-se a técnica de entrevista semiestruturada por meio de um roteiro que basicamente tem como objetivo a obtenção de informações e compreensão das perspectivas e experiências das pessoas entrevistadas (Hooley, Piercy, & Nicoulaud, 2011; Marconi & Lakatos, 2011).

Os atacadistas escolhidos são de grande expressão econômica e figuram-se entre os maiores do Brasil, cada um em sua modalidade. A entrevista ocorreu nas sedes das empresas em Anápolis-GO, e São Paulo-SP, e foi direcionada ao gerente de *marketing* do atacadista distribuidor e ao gerente de distribuição do atacadista de autosserviço. A duração média das entrevistas foi a de duas horas e versaram sobre os elementos que compõem a estratégia de *marketing*. As conversas foram gravadas e posteriormente transcritas para serem submetidas à análise de conteúdo. Quanto aos dados obtidos, optou-se pela técnica de análise de conteúdo, centrado em torno dos seguintes três aspectos fundamentais: (a) pré-análise; (b) exploração do material (categorização e codificação); (c) tratamento dos resultados,



**Figura 2: Condução da pesquisa**

Fonte: Os autores.

inferência e interpretação (Bardin, 1977). Por fim, foi possível desenvolver um quadro-síntese com os elementos da estratégia de *marketing* do atacadista distribuidor e de autosserviço de forma comparativa.

## 4 Análise e discussão dos resultados

### 4.1 Caracterização das organizações

O atacadista distribuidor iniciou suas atividades há 55 anos, atualmente está localizado na cidade de Anápolis-GO. Ocupa um espaço físico de 30 000 m<sup>2</sup> e conta com uma frota de mais de 300 caminhões, 500 representantes comerciais autônomos e mais de 1000 colaboradores internos, possui cerca de 25 mil clientes em diversos estados. O atendimento dos pedidos ocorre no prazo de 24/48 horas a depender da localidade. O atacadista distribuidor fornece um *mix* de produtos com aproximadamente 6 000 Skus – Stock Keeping Unit, divididos entre diversos gêneros, tais como alimentício, bazar, bebidas, higiene pessoal, limpeza, papelaria.

A empresa atacadista de autosserviço foi fundada em 2001 e está localizada na cidade de São Paulo-SP. Destaque na modalidade de autosserviço, a organização atualmente possui um portfólio de aproximadamente 12000 Skus, distribuídos em diversas marcas e especificações. Além disso, possui lojas-armazém distribuídas por São Paulo, Grande São Paulo e Interior do Estado, que juntas somam mais de 91 000 m<sup>2</sup> de área de vendas. Conta ainda com 4 400 colaboradores na prestação de atendimento e nas operações. A organização busca atender diversos tipos de negócio, como, por exemplo: restaurantes, pizzarias, padarias, “dogueiros”, lanchonetes, pastelarias, hotéis, bares.

### 4.2 Descrição e análise comparativa dos casos

Esta seção apresenta os principais elementos da estratégia de *marketing* do atacadista distribuidor e do de autosserviço. No atacadista distribuidor, tem-se um baixo monitoramento da concorrência, embora este seja um fator crítico a ser considerado por todos os membros do canal (Rosenbloom, 2002). O foco da organização está em desenvolver atividades e atender o cliente de forma que seus produtos e serviços sejam capazes de minimizar possíveis ações da concorrência. Os clientes varejistas do atacadista distribuidor normalmente são sensíveis a preço e confiabilidade no fornecimento dos produtos, assim, o atacadista distribuidor centra-se nesses aspectos para garantir que eles sejam realizados. Em contrapartida, o atacadista de autosserviço monitora frequentemente a concorrência com vistas a identificar e suprir as ações desta. Vale ressaltar o aspecto *mix* de produtos, uma vez que, para a organização estudada, este aspecto torna-se uma grande vantagem com relação à concorrência, sobretudo pelo fato de outros atacadistas de autosserviço possuírem um portfólio de produtos mais restrito.

No que tange à segmentação de mercado, os clientes podem ser agrupados em segmentos relativamente homogêneos em termos de algum aspecto relevante (Kotler & Keller, 2012). O atacadista distribuidor utiliza a base geográfica, na qual existem diversas unidades gerenciais dispersas pelas regiões brasileiras que são responsáveis por monitorar e acompanhar o atendimento aos clientes dessas regiões. Tais unidades proporcionam maior capacidade de fornecer alto grau de cobertura de mercado (Rosenbloom, 2002) por meio do atendimento dos representantes comerciais. Além disso, gera melhor compreensão das necessidades e desejos dos clientes, tendo em vista que essas necessidades se diferenciam em alguns aspectos (Brooksbank, 1994; Dibb & Simkin, 1991).

Quanto ao atacadista de autosserviço, este não desenvolve amplamente a segmentação de mercado. A organização tem conhecimento da divisão de seus clientes; contudo, não apresenta ações específicas a esse respeito. A não compreensão das diferenças de necessidades dos consumidores apresenta certa limitação do atendimento no canal de distribuição, haja vista que entender as diferenças nos segmentos, e como elas se modificam, é uma fonte cada vez mais importante de vantagem competitiva (Cravens & Piercy, 2007).

Referente à escolha do mercado-alvo, o atacadista distribuidor basicamente possui foco no pequeno e médio varejo, mais especificamente, nos supermercados de um a cinco *checkouts*. Torna-se importante ressaltar que o atacadista distribuidor não realiza a venda para consumidores finais, ele atua como um elo entre a produção e os varejistas. Já o atacadista de autosserviço foca-se no atendimento ao chamado “transformador”, ou seja, ao dono de um negócio próprio que realiza muitas vezes o processo de transformação, adquirindo a matéria-prima e gerando produtos, como em padarias, restaurantes, *food truck's*, confeitarias, docerias. Da mesma forma, Hsien *et al.*, (2012) destacam que uma das principais características do modelo autosserviço é que grande parte das vendas são para empreendedores. Neste âmbito, destaca-se que o atacadista de autosserviço atende tanto consumidores finais quanto institucionais.

A respeito do aspecto posicionamento, o atacadista distribuidor se posiciona como “Casa dos bons negócios”; o que envolve diversos aspectos, tais como agilidade na entrega, fornecimento constante, amplo *mix* de produtos, relacionamento de longo prazo com clientes, tradição e tempo de mercado. Da mesma forma, o atacadista de autosserviço se posiciona como “Seu negócio começa aqui”; este posicionamento envolve a disposição da mercadoria adequada, ao preço adequado e nas condições de pagamento adequadas ao cliente

e a empresa. Fica evidente nos posicionamentos que estes são definidos considerando amplo escopo de fatores e conjuntamente com os elementos do composto de *marketing* (Brooksbank, 1994).

No que se refere ao composto de *marketing*, mais especificamente, ao elemento produto, no atacadista distribuidor, tem-se cerca de seis mil itens distribuídos em diversas categorias; em contrapartida, no atacadista de autosserviço, têm-se por volta de 12 mil itens. Tanto o atacadista distribuidor quanto o de autosserviço desenvolvem análises sobre a inserção de produtos em seus portfólios. Para o atacadista distribuidor são considerados fatores, como marca, esforço promocional e porte da empresa fornecedora; já, para o atacadista de autosserviço, torna-se importante desenvolver uma pesquisa a fim de verificar se o cliente possui interesse em determinado produto. Tem-se também no atacadista de autosserviço a disposição de diversos itens de marca própria que vão desde alimentos e bebidas a itens domésticos. De acordo com o gestor do atacadista de autosserviço, o fornecimento desses itens é visto como de extrema importância para os clientes e para a empresa.

Quanto ao elemento preço, no atacadista distribuidor, tem esta ligação direta com as questões logísticas. Uma das atividades inerentes a esse formato se refere à capacidade de realizar entregas em regiões dispersas pelo País (Kotler & Keller, 2012; McCarthy & Perreault, 1997), sendo os custos de transporte altamente relevantes na determinação do preço dos produtos, ou seja, os preços variam de região para região conforme a localização. Além disso, alguns produtos apresentam baixa margem para o atacadista distribuidor, esses produtos ficam à disposição do cliente varejista, porém com o preço que seja capaz de suprir os custos de transporte.

Para as atividades do atacadista de autosserviço, a questão preço também possui grande rele-

vância, tendo em vista que este formato se assemelha em alguns aspectos a um hipermercado, ou seja, muita atenção do aspecto preço é dedicada aos clientes. A grande maioria dos consumidores do atacadista de autosserviço é sensível a preço (Parente & Barki, 2014), por esse motivo a organização oferece ampla gama de serviços ligados, principalmente, à condição de pagamento, como cartão próprio que fornece benefícios e descontos, maior prazo de pagamento, parcelamento de contas, recebimento de faturas e liberação de limite, além de promoções exclusivas.

Sobre o elemento comunicação, o atacadista distribuidor desenvolve uma série de atividades, como criação de catálogos, combos e promoções. Essas ações de comunicação são algumas ferramentas de vendas utilizadas por esses atacadistas (Coughlan *et al.*, 2012). Tais atividades beneficiam tanto a indústria, uma vez que esta concentra esforços em produtos específicos, e o atacadista, alavancando as vendas, quanto o varejo, apresentando opções de compra mais direcionadas e com vantagens em preço. Além disso, existem premiações para os representantes comerciais visando a motivar e fomentar as vendas no canal de distribuição. Em contrapartida, no atacadista de autosserviço, tem-se a comunicação ocorrendo por meio de jornais, revistas, rádio e mídias sociais, assim como ações direcionadas aos clientes, como ofertas promocionais e descontos. O Quadro 2 apresenta a síntese dos principais elementos das estratégias de *marketing* realizadas por ambos os atacadistas referidos no canal de distribuição.

### 4.3 Análise da estratégia de distribuição

Diante da atuação de atacadistas distribuidores e de autosserviço, é possível destacar que o aspecto distribuição é um dos mais importantes e valorizados. O primeiro aspecto relevante para

garantir que a distribuição dos produtos seja adequada refere-se à equipe de vendas, cujos integrantes são chamados muitas vezes de vendedores, representantes comerciais ou de serviço ao cliente (Sheth & Sharma, 2008). Esta equipe é responsável por realizar visitas frequentes a estabelecimentos varejistas com vistas a suprir a necessidade de compra de produtos dos varejistas. De acordo com o respondente, o atacadista distribuidor possui uma força de vendas treinada para atender os clientes. Deve-se ressaltar que essa equipe é vista no modelo de atacadista distribuidor e não se aplica ao de autosserviço.

O atacadista distribuidor analisado também efetua entregas para seus clientes varejistas por meio de serviço de porta a porta. A entrega tem como finalidade garantir a disponibilidade de produtos no ponto de venda, o que é de fundamental importância (Churchill & Peter, 2000). Além disso, com algumas indústrias específicas, o atacadista distribuidor tem um relacionamento mais estreito e desenvolve entregas exclusivas em determinadas regiões. Autores, como Bellin (2016), destacam que os atacadistas distribuidores muitas vezes concentram-se em fornecer a proposta de valor baseada em elementos logísticos. Segundo o respondente do atacadista distribuidor, a entrega, embora seja um elemento essencial, também pode ser considerada um desafio. Baixa ou falta de qualificação da mão de obra é um fator que merece a atenção por parte de gestores de distribuição.

Outros aspectos que compõem a estratégia de distribuição também foram apontados como importantes para o atacadista distribuidor, como, por exemplo, compras, formação de sortimento, vendas, promoção, fracionamento de lotes, armazenagem, cobertura de mercado. Essas atividades também são destacadas por outros autores como essenciais ao atacadista distribuidor (Dias, 1993; Boone & Kurtz, 1998; Kotler

Elemento	Atacadista distribuidor	Atacadista autosserviço
Concorrência	Baixo monitoramento da concorrência. Clientes varejistas sensíveis à confiabilidade no fornecimento e ao preço. Setor de <i>call-center</i> visando a atender clientes que porventura não tenham sido atendidos pela força de vendas, a fim de minimizar possíveis ações da concorrência.	Monitoramento frequente da concorrência. Sortimento maior que a concorrência.
Segmentação de mercado	Segmentação utilizando base geográfica. Diversas unidades pelo País de forma a monitorar e atender clientes específicos da região. Realiza análise da competitividade das regiões devido ao custo logístico. Disposição de representantes comerciais para atendimento e cobertura de mercado. Diferenciação de produtos por localidade e regionalização.	Não é totalmente realizada / utilizada na organização. Tem-se a divisão dos clientes, contudo não existem ações específicas para grupos de clientes.
Mercado-alvo	Varejo de pequeno porte de 1 a 4 <i>checkouts</i> . Varejo de médio porte acima de 5 <i>checkout</i> .	"Transformador" – pessoas que vão processar as mercadorias adquiridas e revender. Donos de negócio próprio, como padaria, restaurante, mercearia, lanchonete.
Posicionamento	"Casa de bons negócios" / Objetivo de fornecer ofertas atrativas para o cliente. Posicionamento compreendendo aspectos, como rápida entrega, fornecimento constante e amplo <i>mix</i> de produtos, relacionamento de longo prazo com clientes varejistas, tradição e tempo de mercado.	Posicionamento projetado em "Seu negócio começa aqui"; Foco em apresentar ofertas que realmente sejam atrativas para o cliente, envolvendo a mercadoria que o cliente necessita, ao preço que ele aceita pagar e nas melhores condições de pagamento.
Produto	Realiza análise de inserção de novos produtos no portfólio. Aproximadamente 6000 SKUs. Produtos em diversas categorias, como agropecuários, alimentícios, bazar, bebidas, construção civil, higiene pessoal, limpeza, papelaria, utilidades domésticas e eletro-equipamentos. Reuniões com a indústria para entender as características e especificidades de produtos.	Portfólio com aproximadamente 12000 SKUs. Gestão de marcas para atender as necessidades dos clientes. Inserção de produtos no portfólio, de acordo com as necessidades dos clientes. Marcas próprias com aproximadamente 1000 itens, contemplando desde alimentos e bebidas até itens domésticos.
Preço	Não é considerado o grande diferencial da empresa. Preço varia de região para região, conforme distância e custos logísticos. Alguns produtos apresentam baixa margem para o atacadista.	Forma de atendimento do autosserviço proporciona vantagem em custo. Apresentação da loja planejada com <i>design</i> de baixo custo. Gestão dos preços no ambiente de loja. Condições de pagamento facilitadas e cartão próprio que fornece diversos benefícios para o cliente. Maior prazo para pagamento das compras e liberação imediata de limite. Parcelamentos da compra de produtos. Recebimentos de fatura em residência.
Comunicação	Criação de catálogos, combos, promoções. Premiações para representantes comerciais. Estratégias de comunicação, como apoio a produtos de baixo giro. Comunicação com varejistas por meio do representante comercial autônomo.	Comunicação como alavancagem de vendas. Criação de ofertas e campanhas promocionais. Comunicação ocorre por meio de jornais, propagandas televisivas, rádio e mídias sociais.

#### Quadro 2: Síntese das estratégias de *marketing* realizadas pelo atacadista distribuidor e atacadista de autosserviço

Fonte: Dados da pesquisa.

& Keller, 2012; McCarthy & Perreault, 1997). Diante do contexto apresentado, é possível destacar que a gestão logística torna-se essencial para que o produto esteja disponível no lugar certo e na hora certa (Rosenbloom, 2002).

Já o atacadista de autosserviço define as decisões de entrega dos produtos via contrato logístico, em que são destacados a forma e o local de atendimento. De acordo com Brown, Cobb e Lusch (2006), a utilização dos contratos é uma

maneira comum utilizada pelos membros do canal de distribuição para gerenciar os seus relacionamentos especificando os papéis de cada organização.

Um ponto interessante, e que merece ser destacado, é que, no modelo do atacadista de autosserviço, o cliente vai até a loja, paga na saída e transporta as compras em veículo próprio. Não há transporte porta a porta como no caso do atacadista distribuidor. Essas características estão coerentes com outros autores (Churchill & Peter, 2000). Também é possível destacar, sob a ótica da estratégia de distribuição, que clientes de atacadistas de autosserviço possuem certa conveniência, pois não são impostas quantidades mínimas de pedido, o que possibilita adquirir tanto grandes quanto pequenas quantidades. De acordo com o respondente do atacadista de autosserviço, a organização possui atualmente 23 lojas físicas e um centro de distribuição, assim, as questões sobre entrega dos produtos são pré-definidas para garantir o efetivo abastecimento. As lojas físicas e o centro de distribuição, como objetivo principal, devem manter a cobertura e atuação no mercado. Para o atacadista de autosserviço, o fornecimento é de essencial importância. De acordo com o respondente, a parceria com fornecedores permite a garantia dos suprimentos e a sobrevivência das organizações em um relacionamento de longo prazo. Tais relacionamentos tornam as empresas mais competitivas e garantem quotas de mercado mais estáveis (Andaleeb, 1996). A Figura 3 apresenta a síntese da estratégia de distribuição do atacadista distribuidor e de autosserviço analisados.

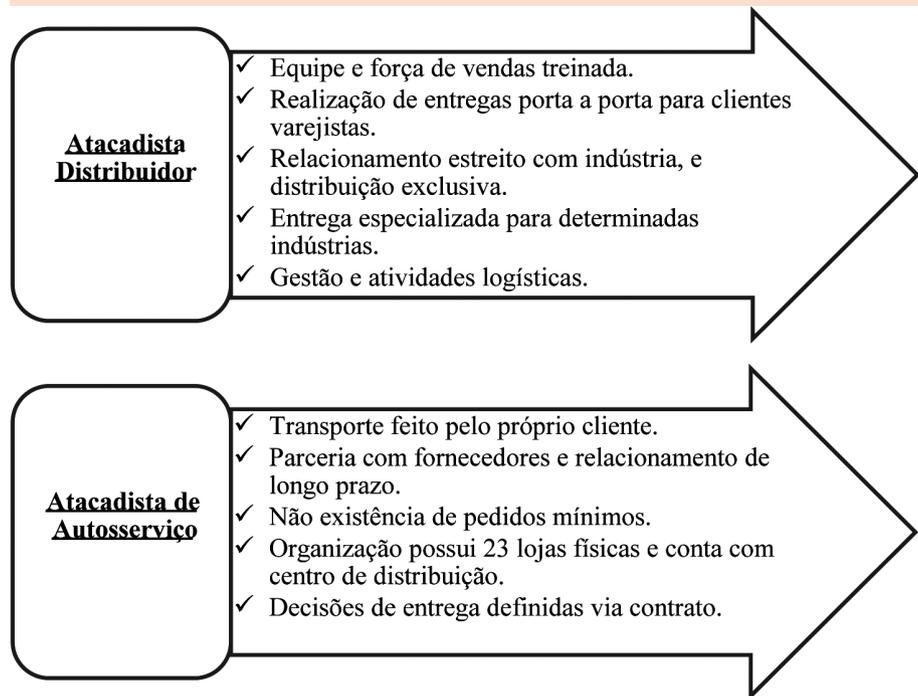


Figura 3: Estratégia de distribuição do atacadista distribuidor e de autosserviço  
Fonte: Dados da pesquisa.

## 5 Considerações finais

Nesta pesquisa, teve-se como objetivo central entender quais as estratégias de *marketing* são desenvolvidas pelo atacadista distribuidor e de autosserviço no canal de distribuição, e apresentar uma análise comparativa identificando possíveis similaridades e diferenças. Obteve-se como principal contribuição teórica tornar evidente as estratégias de *marketing* adotadas por esses atacadistas e fornecer maiores informações sobre esta vertente de estudo que ainda é pouco explorada.

Verificou-se que existem diversas estratégias de *marketing* similares entre atacadista distribuidor e de autosserviço, como o desenvolvimento do posicionamento considerando diversos fatores, as análises de inserção de novos produtos no portfólio e as ferramentas de comunicação como forma de alavancagem de vendas. Contudo, identificaram-se também algumas diferenças inerentes muitas vezes decorrentes do modelo de atuação, como os

mercados-alvo, a utilização de produtos de marca própria no atacadista de autosserviço, a forma de monitoramento da concorrência, a amplitude de produtos disponíveis e as relações de preço.

O aspecto da distribuição torna-se crucial para a competitividade das organizações. No contexto do atacadista distribuidor e de autosserviço não é diferente, devido à intensa concorrência e necessidade de maiores níveis de serviço ao cliente. No atacadista distribuidor, podem-se perceber alguns aspectos considerados críticos, como o transporte de produtos aos clientes varejistas, o relacionamento e a gestão das atividades logísticas. No atacadista de autosserviço, destacam-se, como fatores interessantes, a parceria, a realização de contratos logísticos, a disposição de lojas, o centro de distribuição, a não existência de pedidos em quantidades mínimas para o cliente, entre outros.

A limitação desta pesquisa refere-se à caracterização do próprio método, estudo de caso, embora aumente a profundidade das informações coletadas, diminui a capacidade de generalização dos resultados. Sugere-se, como trabalhos futuros, a realização de novas entrevistas em profundidade com maior número de atacadistas distribuidores e de autosserviço. É importante ressaltar que se tem grande escassez de trabalhos sobre atacadistas, principalmente sob a ótica da gestão de *marketing*, nesse sentido, inúmeras possibilidades de investigação podem ser desenvolvidas considerando esses agentes do canal de distribuição.

## Referências

Associação Brasileira dos Atacadistas e Distribuidores. (2016). *Números do Setor*. Recuperado em 28 jun., 2016, de [http://www.abad.com.br/ds\\_numeros\\_setor.php](http://www.abad.com.br/ds_numeros_setor.php)

Andaleeb, S. S. (1996). An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: the role of trust and dependence. *Journal of retailing*, 72(1), 77-93.

Ansoff, H. I., & Mcdonnell, E. J. (1993). *Implantando a administração estratégica* (2a ed.). São Paulo: Atlas.

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Bellin, H. (2016). Which marketing channel is right for your company?. *Journal of Marketing Channels*, 23(3), 157-161.

Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (1998). *Marketing contemporâneo* (8a ed.). Rio de Janeiro: LTC.

Bowersox, D. J., & Closs, D. J. (2001). *Logística empresarial*. São Paulo: Atlas.

Brooksbank, R. (1994). The anatomy of marketing positioning strategy. *Marketing Intelligence & Planning*, 12(4), 10-14.

Brown, J. R., Cobb, A. T., & Lusch, R. F. (2006). The roles played by interorganizational contracts and justice in marketing channel relationships. *Journal of business research*, 59(2), 166-175.

Certo, S. C., & Peter, J. P. (1993). *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Chung, C., Chatterjee, S. C., & Sengupta, S. (2012). Manufacturers' reliance on channel intermediaries: value drivers in the presence of a direct web channel. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 40-53.

Churchill, J. R., G. A., & Peter, J. P. (2000). *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva.

Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W., & El-Ansary, A. I. (2002). *Canais de marketing e distribuição* (7a ed.). São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2007). *Marketing estratégico* (8a ed.). São Paulo: McGraw-Hill.

Das, C., & Tyagi, R. (1994). Wholesaler: a decision support system for wholesale procurement and distribution. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 24(10), 4-12.

D'Urso, P., De Giovanni, L., Disegna, M., & Massari, R. (2013). Bagged clustering and its application to tourism market segmentation. *Expert Systems with Applications*, 40(12), 4944-4956.

Dias, S. R. (1993). *Estratégia e canais de distribuição*. São Paulo: Atlas.

Dibb, S., & Simkin, L. (1991). Targeting, segments and positioning. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 19(3).

Dibb, S., & Simkin, L. (1997). A program for implementing market segmentation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12(1), 51-65.

Dost, F. (2015). A non-linear causal network of marketing channel system structure. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 23, 49-57.

- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- Ellram, L. M. (1996). The use of the case study method in logistics research. *Journal of business logistics*, 17(2), 93.
- Ferrell, O. C.; Hartline, M. D.; Lucas Junior, G. H. & Luck, D. (4<sup>a</sup>). (2000). *Estratégia de marketing*. São Paulo: Atlas, 2000.
- Frazier, G. L. (1999). Organizing and managing channels of distribution. *Journal of the Academy of marketing Science*, 27(2), 226-240.
- Fuchs, C., & Diamantopoulos, A. (2010). Evaluating the effectiveness of brand-positioning strategies from a consumer perspective. *European Journal of Marketing*, 44(11/12), 1763-1786.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management decision*, 32(2), 4-20.
- Han, S., Ye, Y., Fu, X., & Chen, Z. (2014). Category role aided market segmentation approach to convenience store chain category management. *Decision Support Systems*, 57, 296-308.
- Hassan, S. S., & Craft, S. (2012). Examining world market segmentation and brand positioning strategies. *Journal of Consumer marketing*, 29(5), 344-356.
- Hinterhuber, A., & Hinterhuber, G. (2012). An empirical analysis of the role of industrial brands for industrial distributors. *Journal of Strategy and Management*, 5(3), 252-265.
- Hooley, G.; Piercy, N. F., & Nicoulaud, B. (2011). *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo* (4a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Hsien, H. W., Cónsoli, M. A., & Giuliani, A. C. (2011). Aspectos sobre a decisão de canais no pequeno varejo: a escolha entre o atacado e o atacarejo. *Revista de Administração da UFSM*, 4(1), 91-104.
- Hsien, H. W., Giuliani, A. C., da Cunha, C. F., & Pizzinato, N. K. (2012). Atacado e atacarejo como opção de compra de clientes de distribuidora de alimentos. *Revista de Administração da UFSM*, 5(1), 11-28.
- Hu, T. L., & Sheu, J. B. (2005). Relationships of channel power, noncoercive influence strategies, climate, and solidarity: A real case study of the Taiwanese PDA industry. *Industrial Marketing Management*, 34(5), 447-461.
- Kim, K. H., Jeon, B. J., Jung, H. S., Lu, W., & Jones, J. (2012). Effective employment brand equity through sustainable competitive advantage, marketing strategy, and corporate image. *Journal of Business Research*, 65(11), 1612-1617.
- Kiyohara, J. H. (2001). Entendendo o cash and carry e clube de compras: retrato brasileiro. *Seminários em Administração (SEMEAD)*, 5.
- Kotabe, M., & Helsen, K. (2000). *Administração de marketing global*. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1999) *Princípios de marketing* (7a ed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing* (12a ed.). São Paulo: Pearson.
- Kozlenkova, I. V., Hult, G. T. M., Lund, D. J., Mena, J. A., & Kecec, P. (2015). The role of marketing channels in supply chain management. *Journal of Retailing*, 91(4), 586-609.
- Krafft, M., Goetz, O., Mantrala, M., Sotgiu, F., & Tillmanns, S. (2015). The evolution of marketing channel research domains and methodologies: an integrative review and future directions. *Journal of Retailing*, 91(4), 569-585.
- Kuo, R. J., Akbaria, K., & Subroto, B. (2012). Application of particle swarm optimization and perceptual map to tourist market segmentation. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8726-8735.
- Marconi, M. D. A. & Lakatos, E. M. (2011). *Metodologia científica* (6a ed.). São Paulo, Altas.
- Lambin, J. J. (2000). *Marketing estratégico*. Lisboa: MacGraw-Hill.
- Lee, C., & Griffith, D. A. (2004). The marketing strategy-performance relationship in an export-driven developing economy: a Korean illustration. *International Marketing Review*, 21(3), 321-334.
- Leeuw, S., Grotenhuis, R., & van Goor, A. R. (2013). Assessing complexity of supply chains: Evidence from wholesalers. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(8), 960-980.
- Lin, J. S. C., & Chen, C. R. (2008). Determinants of manufacturers' selection of distributors. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(5), 356-365.
- Liu, Y., Kiang, M., & Brusco, M. (2012). A unified framework for market segmentation and its applications. *Expert Systems with Applications*, 39(11), 10292-10302.
- Loker, L. E., & Perdue, R. R. (1992). A benefit-based segmentation of a nonresident summer travel market. *Journal of Travel Research*, 31(1), 30-35.
- Mccarthy, E. J., & Perreault, W. D., Jr., (1997). *Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global*. São Paulo: Atlas.
- Mehta, R., Dubinsky, A. J., & Anderson, R. E. (2002). Marketing channel management and the sales manager. *Industrial Marketing Management*, 31(5), 429-439.

- Meidan, A., & Tomes, A. (1991). Cash and carry customers' shopping habits and supplier choice criteria. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 19(5).
- Meyer, C. B. (2001). A case in case study methodology. *Field methods*, 13(4), 329-352.
- Miles, S. J., & Mangold, W. G. (2005). Positioning Southwest airlines through employee branding. *Business horizons*, 48(6), 535-545.
- Mudambi, S., & Aggarwal, R. (2003). Industrial distributors: can they survive in the new economy?. *Industrial Marketing Management*, 32(4), 317-325.
- Nielsen. (2016). *Economia desacelera e consumidor Brasileiro muda seu comportamento de consumo*. Recuperado em 20 jun, 2016, de <http://www.nielsen.com/br/pt/press-room/2015/Economia-desacelera-e-consumidor-brasileiro-muda-seu-comportamento-de-consumo.html>
- Parente, J. & Barki, E. (2014). *Varejo no Brasil: gestão e estratégia* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Pelton, L. E., Strutton, D., & Lumpkin, J. R. (1997). *Marketing channels: a relationship management approach*. Times Mirror Books, 728p.
- Rosenbloom, B. (2002). *Canais de marketing: uma visão gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Riemers, C. (1998). Functional relations in distribution channels and location patterns of the Dutch wholesale sector. *Geografiska Annaler: series B, human geography*, 80(2), 83-100.
- Sandhusen, R. L. (1998). *Marketing básico*. São Paulo: Saraiva.
- Schweitzer, L., & Lyons, S. (2008). The market within: a marketing approach to creating and developing high-value employment relationships. *Business Horizons*, 51(6), 555-565.
- Shaw, E. H. (2012). Marketing strategy: From the origin of the concept to the development of a conceptual framework. *Journal of Historical Research in Marketing*, 4(1), 30-55.
- Slater, S. F., Olson, E. M., & Finnegan, C. (2011). Business strategy, marketing organization culture, and performance. *Marketing letters*, 22(3), 227-242.
- Milan, G. S., Dorion, E., & Matos, J. A. R. (2012). Distribution channel conflict management: A Brazilian experience. *Benchmarking: An International Journal*, 19(1), 32-51.
- Sheth, J. N., & Sharma, A. (2008). The impact of the product to service shift in industrial markets and the evolution of the sales organization. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 260-269.
- Stern, L. W., & Weitz, B. A. (1997). The revolution in distribution: challenges and opportunities. *Retailing: Comparative and international retailing*, 4(6), 430.
- Turkensteen, M., Sierksma, G., & Wieringa, J. E. (2011). Balancing the fit and logistics costs of market segmentations. *European Journal of Operational Research*, 213(1), 340-348.
- Urdan, F. T., & Urdan, A. T. (2006). *Gestão do composto de marketing*. São Paulo: Atlas SA.
- Van Bruggen, G. H., Kacker, M., & Nieuwlaat, C. (2005). The impact of channel function performance on buyer-seller relationships in marketing channels. *International Journal of Research in Marketing*, 22(2), 141-158.
- Varadarajan, R. (2011). Marketing strategy: discerning the relative influence of product and firm characteristics. *AMS review*, 1(1), 32-43.
- Webster Jr, F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *The Journal of Marketing*, 1-17.
- Weinstein, A. (1995). *Segmentação de mercado*. São Paulo: Atlas.
- Weitz, B. A., & Jap, S. D. (1995). Relationship marketing and distribution channels. *Journal of the academy of Marketing Science*, 23(4), 305-320.
- Yanaze, M. H. (2011). *Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações* (2a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (4a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Recebido em 30 jul. 2016 / aprovado em 10 fev. 2017

**Para referenciar este texto**

Souza, T. A.; Piato, E. L. Estratégia no canal de distribuição: análise comparativa entre atacadista distribuidor e de autosserviço. *Exacta – EP*, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 259-273, 2017.

