

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E
CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

MATHEUS ALBERTO CONSOLI

PROPOSTA DE UM SISTEMA DE ANÁLISE DA CAPTURA DE
VALOR NOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO COM BASE NOS FLUXOS
DE MARKETING

São Paulo

2005

Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adolpho José Melfi

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury

Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondin de Vasconcellos

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

Prof. Dr. Isak Kruglianskas

MATHEUS ALBERTO CONSOLI

**PROPOSTA DE UM SISTEMA DE ANÁLISE DA CAPTURA DE
VALOR NOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO COM BASE NOS FLUXOS
DE MARKETING**

**Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade
de Economia, Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo para obtenção do título
de Mestre em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Marcos Fava Neves

São Paulo

2005

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Consoli, Matheus Alberto

Proposta de um sistema de análise da captura de valor nos canais de distribuição com base nos fluxos de marketing /

Matheus Alberto Consoli. São Paulo, 2005.

150 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2005.

Bibliografia.

1. Canais de distribuição 2. Administração de marketing

I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.84

FOLHA DE APROVAÇÃO

MATHEUS ALBERTO CONSOLI

**PROPOSTA DE UM SISTEMA DE ANÁLISE DA CAPTURA DE VALOR NOS
CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO COM BASE NOS FLUXOS DE MARKETING**

**Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade
de Economia, Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo para obtenção do título
de Mestre em Administração.**

Banca Examinadora

PROF. DR. MARCOS FAVA NEVES – FEARP-USP

PROF. DR. DANTE PINHEIRO MARTINELLI

PROF. DR. MARCELO SEIDO NAGANO

RIBEIRÃO PRETO, 31 DE AGOSTO DE 2005

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a toda minha família, em especial, ao meu pai, Dejair, pelo apoio e investimento em minha formação e minha mãe, Ângela, pelo incentivo e dedicação na educação dos filhos, e pelo excepcional amparo, quando do falecimento do meu pai, me incentivando a continuar o intercâmbio em Portugal e não voltar, mesmo em um momento tão delicado. Todo esse apoio contribuiu fortemente para que eu me envolvesse ainda mais nos estudos, tanto na graduação quanto no mestrado.

Não poderia deixar de citar também meus irmãos, Marcelo e Marcos, pela calorosa convivência que temos, amor e ajuda mútua.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Marcos Fava Neves, que se tornou um amigo e conselheiro durante toda minha vida acadêmica, me auxiliando em questões pessoais, profissionais e acadêmicas, que resultaram neste trabalho.

A todos meus amigos, com os quais tenho o prazer de compartilhar os bons momentos da vida, nas horas de trabalho, nos momentos de festa e até mesmo nos momentos pessoais mais difíceis. Destaco, aqui, os amigos que compartilhei a vida mais intensamente, aqueles com quem morei junto na graduação e no mestrado, como Juliano Machado, Gustavo Davoli, Tiago Rebehy, Marcos Ghisi e Ghilherme Shiraishi.

À minha namorada Amanda, que há quase quatro anos tem se mostrado uma excelente companheira e colaborado de maneira direta e indireta nos meus estudos, me incentivando a melhorar cada vez mais, com todo seu amor e carinho.

Ao PENSA e todos aqueles que me receberam e de alguma maneira me ajudaram no desenvolvimento acadêmico e profissional, aos coordenadores e idealizadores desse programa que tanto contribui para a formação de pessoas. Gostaria de agradecer de maneira especial aos grandes amigos que aqui fiz e levarei para toda a vida, como Luciano Thomé e Castro, Roberto Fava Scare, Frederico Fonseca Lopes, Ricardo Messias Rossi, Matheus Kfourri Marino, Everton Molina Campos, Marco Antônio Conejero e todos os graduandos que passaram ou ainda continuam no programa.

À minha banca de qualificação, realizada em 26/01/2005, que muito contribuiu para a finalização deste trabalho, composta pelo Prof. Dante Pinheiro Martinelli, a quem tenho muito apreço e amizade pelo apoio e orientação durante minha graduação e mestrado e pelo Prof. Dirceu Tornavoi de Carvalho, que muito tem contribuído para minha formação em marketing.

À Universidade de São Paulo e à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, que tive o prazer de ver crescer e se tornar a grande faculdade que é atualmente, onde há quase nove anos venho recebendo, gratuitamente, um ensino de extrema qualidade.

À Danone, onde estive por quase quatro anos e desenvolvi grande parte da minha experiência profissional, despertando o meu interesse em aprofundar os estudos sobre os canais de distribuição. Agradeço, particularmente, àqueles que foram meus mentores e muito me ensinaram sobre o trabalho de vendas e relacionamento com agentes e distribuidores, como os gerentes e amigos que tive, entre eles, o Sr. Adelvo Imperador Cecconi, Matias Paiva, Francisco Gabriel, Cleber Barros, Deliano Rosseto, Douglas Oliveira e Rafael D'Andrea.

Agradeço, de forma especial, às empresas que aceitaram participar do estudo, fornecendo informações e disponibilizando tempo para que o trabalho pusesse ser realizado.

A todos aqueles que convivi e que de alguma maneira contribuíram para minha formação e para o desenvolvimento deste trabalho, como os alunos e funcionários da FEARP, entre eles, Érika de Lima Veronezi Costa, Eduardo Cascaldelli Júnior, Cristina Bernardi Lima e Valéria Degani Furlani.

Finalmente, agradeço a Deus, pela felicidade, pelas oportunidades, pela saúde e pela vida que tem me proporcionado.

Muito obrigado a todos!

RESUMO

Este trabalho desenvolve um levantamento dos principais aspectos relacionados à gestão e planejamento dos canais de distribuição e seu desenvolvimento como sistemas verticais de marketing, sendo sua gestão uma possível fonte de vantagem competitiva para a empresa.

O objetivo do trabalho foi propor um sistema de análise da captura de valor nos canais de distribuição com base nos fluxos de marketing, a partir de levantamento bibliográfico e do estudo de alguns modelos, teorias e sistemas que consideram a execução dos fluxos de marketing e agregação de valor como determinantes do nível de serviços do canal. Os tópicos abordados foram a importância dos canais de distribuição e dos intermediários no processo de trocas, as produções de serviços e os fluxos de marketing desempenhados pelos membros do canal, a estrutura e a eficiência dos canais de distribuição, as questões de poder e conflito que envolvem os relacionamentos interorganizacionais e a agregação e captura de valor nos canais de distribuição.

O sistema foi desenvolvido para servir como ferramenta no processo de planejamento de canais e utilizou o referencial e autores clássicos a respeito do tema proposto e contempla as seguintes etapas: (1) ponderação e pontuação dos fluxos de marketing para o canal e a divisão das atividades entre os membros do canal para cálculo da participação normativa nos lucros do canal; (2) levantamento de informações de custos e margens brutas dos membros de canal para comparação da participação real nos lucros do canal com a participação normativa; e (3) análise dos resultados e implicações para gestão e planejamento dos canais de distribuição.

O sistema proposto foi, então, aplicado em duas empresas, uma no segmento alimentação animal e outra no mercado de bens de consumo alimentares, com foco nos canais estruturados para atendimento a varejistas. Pôde-se com essa aplicação verificar algumas vantagens e limitações do sistema como ferramenta para análise e planejamento dos canais de distribuição. Desse modo, apresentou-se como resultado um sistema de análise e avaliação de canais que pode ser utilizado por qualquer empresa com canais convencionais de distribuição, sendo que, em alguns casos, pode ser necessário algum ajuste ou adaptação às especificidades da empresa ou do setor.

ABSTRACT

This research analyzed some of the main features related to the planning and the management of distribution channels and their development as vertical marketing system, and considered the channel management as a source of the company's competitive advantage.

The research objective was to propose a system for distribution channels value capture analysis, based in the marketing flows performance. This was done after a literature review and the study of some models, theories and systems that take into consideration aspects of marketing flows performance and added value as a service output determinant. The highlighted topics in this study are the importance of distribution channels and intermediaries for market exchanges, the services outputs and marketing flows performed by channel members, the channel structure and efficiency, the power and conflict aspect in the inter-organizational relationships, and the value capture in the distribution channels.

The proposed system was developed as a tool to support the channel planning process, and contemplates the following steps: (1) weighted marketing flows scores and division of members activities to calculate the normative channel profit share; (2) channel members costs and margins surveys to calculate the real channel profit share and compare to normative profit share; and (3) results analysis and managerial implications for planning and management of marketing channels.

Besides, the proposed system was applied on two companies of two different industries, one in the animal feed and the other in the dairy industry, focusing channels structured for selling to retailers. The cases applications were useful to evidence advantages and limitations of the system as a tool for analyzing and planning marketing channels.

In this way, the research outcomes are a channel analysis and evaluation system that could be applied for any company that pursue a conventional channel system, with necessary adaptations to companies or market segment specificities.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
2. OBJETIVOS	19
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	21
3.1 – Revisão da Literatura de Canais de Distribuição e Levantamento de Modelos e Sistemas de Análise de Desempenho de Canais e Captura de Valor	22
3.2 – Proposição de um Sistema de Análise de Captura de Valor, como Ferramenta de Apoio ao Planejamento de Canais.....	23
3.3 – Aplicação Prática do Sistema Proposto	24
3.4 – Variáveis Utilizadas no Sistema de Avaliação de Captura de Valor Proposto.....	27
3.5 – Definição de Termos Utilizados no Trabalho.....	28
4. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	30
4.1 – Canais de Distribuição, Sistemas Verticais de Marketing e <i>Supply Chain</i>	32
4.2 – A Gestão dos Canais de Distribuição Como Fonte de Vantagem Competitiva.....	36
4.3 – A Importância dos Canais e Intermediários na Distribuição	38
4.3.1 – Fatores por parte da Demanda	40
4.3.2 – Fatores por Parte da Oferta	41
4.4 – Produções de Serviços de Canal e os Fluxos de Marketing.....	42
4.4.1 – Fluxos de Marketing nos Canais de Distribuição	43
4.5 – A Estrutura dos Canais de Distribuição.....	52
4.5.1 – Extensão do canal	52
4.5.2 – Intensidade da Distribuição	58
4.5.3 – Distribuição Múltipla ou Dual	61
4.5.4 – Tipos de Agentes de Canal	63
4.6- A Eficiência dos Canais de Distribuição.....	67

4.7 – Poder e Conflito nos Canais de Distribuição.....	69
4.7.1 – Poder e Dependência nos Canais de Distribuição.....	69
4.7.2 – Poder e Estrutura de Canais de Distribuição.....	72
4.7.3 – Conflito nos Canais de Distribuição	74
4.8 – Canais de Marketing e a Cadeia de Valor	79
4.8.1 – Geração de Valor na Cadeia Produtiva.....	80
4.8.2 – Cadeia de Valor	81
5. DESCRIÇÃO DE MODELOS, SISTEMAS E TEORIAS DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	84
5.1 – Modelo de Decisões de Canal – Lewis (1968)	84
5.2 – Modelo (Teoria) de Controle de Canal – Bucklin (1973)	87
5.3 – Estrutura de Ajuste das Estratégias de Canal em Mercados Industriais – Hahn e Chang (1992)	91
5.4 – Estrutura de Análise do Paradigma Estrutura-Resultado – Bucklin, Ramaswamy e Majumdar (1996)	95
5.5 – Modelo para Planejamento de Canais de Distribuição – Neves (1999).....	98
5.6 – Modelo de Análise de Apropriação de Valor pelos Membros de Arranjo do Canal – Souza (2002). 103	
5.7 – Modelo de Eficiência de Canal – Coughlan et al. (2002)	106
5.8 – Comparação e Contribuições dos Modelos, Sistemas e Teorias Estudadas	109
6. DESCRIÇÃO DO SISTEMA DE ANÁLISE E CAPTURA DE VALOR NOS CANAIS.....	112
6.1 – Etapa 1: Ponderação dos Fluxos e Atividades de Marketing entre Membros do Canal – Cálculo da Participação Normativa nos Lucros	115
6.2 – Etapa 2: Levantamento de Informações de Margens e Custos – Cálculo da Participação Real nos Lucros.....	118
6.3 – Etapa 3: Análise dos Resultados e Implicações para o Planejamento e Gestão dos Canais de Distribuição.....	121

7. APLICAÇÕES DO SISTEMA DE ANÁLISE DE CAPTURA DE VALOR NOS CANAIS PROPOSTA	128
7.1 – Aplicação/Caso Empresa “A”	128
7.2- Aplicação/Caso Empresa “B”	134
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS, IMPLICAÇÕES GERENCIAIS, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE FUTURAS PESQUISAS	140
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	144

LISTA DE FIGURAS

Figura 3.1: Relação entre os Objetivos e os Procedimentos Metodológicos.	21
Figura 3.2: Métodos de Pesquisa – <i>Tradeoffs</i> entre Integridade de Dados e Realidade.....	25
Figura 4.1: Integração de Canais e Cadeia de Suprimentos: <i>Supply Chain</i>	34
Figura 4.2: Produção <i>versus</i> Distribuição: Princípio da Especialização e Divisão do Trabalho.	39
Figura 4.3: Fluxos de Marketing nos Canais.....	44
Figura 4.4: Fluxos de Informação e Comunicação em uma Estrutura de Vendas.....	47
Figura 4.5: Determinação da Estrutura de Canal e o Conceito de Adiantamento-Especulação. ..	53
Figura 4.6: Níveis de Canal para Bens de Consumo e Industrial.	55
Figura 4.7: Intensidade da Distribuição.	59
Figura 4.8: Efeito do Conflito na Eficiência dos Canais de Distribuição.	77
Figura 4.9: Componentes do Valor Criado.	81
Figura 4.10: Cadeia de Valor e Atividades de Captura de Valor Realizadas pelas Empresas nos Canais de Distribuição.	82
Figura 5.1: Análises Qualitativas e Quantitativas para Decisão de Canal.	85
Figura 5.2: Modelo de Decisão de Canal para uma Linha de Produto de um Produtor.	86
Figura 5.3: Modelo de Controle de Canal: Limite de Autoridade no Canal de Distribuição sob Ponto de Vista do Fornecedor.....	87
Figura 5.4: Modelo de Controle de Canal: Papel da Persuasão, Autoridade e Coerção.....	88
Figura 5.5: Alteração nas Funções Remuneração e Tolerância.	89
Figura 5.6: Subcanais de Marketing e Níveis de Serviços Oferecidos.	92
Figura 5.7: Estrutura Conceitual de Ajuste de Estrutura de Canal.	93
Figura 5.8: Estrutura de Avaliação de Alternativas de Canal.	94
Figura 5.9: Equilíbrio do Nível de Serviço do Canal.....	96
Figura 5.10: Estrutura de Canal e o Nível de Serviços – Resultados do Paradigma Estrutura- Resultado.	97
Figura 5.11: Etapas do Modelo para Planejamento de Canais de Distribuição.	99
Figura 5.12: Modelo de Análise de Apropriação de Valor pelos Membros do Canal.....	105
Figura 5.13: Modelo de Eficiência dos Fluxos de Canal.	107
Figura 6.1: Planejamento e Revisão da Estratégia da Empresa em Canais de Distribuição..	113

Figura 6.2: Desenvolvimento do Sistema de Avaliação de Canais Proposto.....	114
Figura 6.3: Exemplo de Análise Gráfica de Agregação de Valor no Canal.	119
Figura 6.4: Resultado Inicial da Análise de Agregação de Valor no Canal.....	121
Figura 6.5: Contribuições do Sistema de Análise Proposto ao Modelo para Planejamento de Canais de Distribuição de Neves (1999).	122
Figura 7.1: Estrutura de Canais da Empresa “A”	129
Figura 7.2: Resultado da Utilização do Sistema de Análise de Captura de Valor – Canal Direto da Empresa A.....	130
Figura 7.3: Resultado da Utilização do Sistema de Análise de Captura de Valor – Canal Indireto da Empresa A.....	131
Figura 7.4: Estrutura de Canais da Empresa “B”	134
Figura 7.5: Resultado da Utilização do Sistema de Análise de Captura de Valor – Canal Direto da Empresa B.	136
Figura 7.6: Resultado da Utilização do Sistema de Análise de Captura de Valor –.....	136

LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1: Diferenças entre Canais Convencionais e Sistemas Verticais de Marketing.....	32
Tabela 4.2: Comparação das Características das Três Formas de Sistemas Verticais de Marketing.....	33
Tabela 4.3: Diferentes Enfoques na Gestão dos Canais e Cadeia de Suprimentos.	35
Tabela 4.4: Custos dos Fluxos de Marketing.	50
Tabela 4.5: Variáveis que Influenciam a Escolha da Estrutura de Canal.	57
Tabela 4.6: Variáveis que Influenciam a Intensidade da Distribuição.	61
Tabela 4.7: Tipos de Poder e Utilização nos Canais de Distribuição.	71
Tabela 4.8: Causas de Conflitos de Canais.	76
Tabela 5.1: Fatores que Determinam a Alteração nas Funções Remuneração e Tolerância. ..	90
Tabela 5.2: Comparação dos Modelos e Sistemas de Avaliação de Canais Estudados.....	110
Tabela 5.3: Outros Modelos de Planejamento de Canais onde se Pode Inserir a Ferramenta Proposta	111
Tabela 6.1: Expressões para Cálculo da Participação Normativa nos Lucros do Canal.....	117
Tabela 6.2: Expressões para Cálculo da Participação Real nos Lucros do Canal.....	119
Tabela 6.3: Cálculo da Agregação de Valor por Membro de Canal.....	120

1. INTRODUÇÃO

Durante os últimos 50 anos houve um notável desenvolvimento no conhecimento de marketing; o pós-guerra, o crescimento populacional, o desenvolvimento econômico e a globalização impulsionaram a economia de consumo, o que demandou grandes avanços no campo do marketing, envolvendo o desenvolvimento de novas tecnologias e produtos, sistemas de custeio e precificação, formas criativas de comunicação e relacionamento com consumidores e clientes, e aperfeiçoamento de formas de fazer com que os consumidores tenham acesso aos produtos e serviços de maneiras variadas e economicamente viáveis.

Desde o final dos anos 60, com a “*ampliação do conceito de marketing*” idealizado por Kotler e Levy (1969) e “*aprofundando os conceitos de marketing*” defendido por Enis (1973) várias mudanças no ambiente político, econômico, sociocultural e tecnológico afetaram as empresas e o sistema de marketing como um todo, alterando o que Campomar (1984) chamou de mentalidade de marketing. Dada essa evolução, a *AMA – American Marketing Association* adaptou sua tradicional definição de marketing:

“...o processo de planejamento e execução da concepção, precificação, promoção, e distribuição de idéias, produtos, e serviços para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais”, para um novo conceito divulgado no ano de 2004 que define marketing como “...uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor para os clientes e gerenciar o relacionamento de maneira a beneficiar a organização e seus stakeholders”.

Dentre as escolas clássicas e o desenvolvimento realizado por teóricos de marketing, como Alderson e Cox (1948) e Dixon (1999), a escola do comportamento organizacional focou-se nos aspectos comportamentais, como poder, conflito e a interdependência entre organizações, particularmente entre os canais de distribuição, segundo Sheth e Gardner (1984).

Diversos avanços foram feitos nos últimos anos, envolvendo aspectos políticos e econômicos dos canais de distribuição, o relacionamento de rede entre empresas e cadeias produtivas, os mercados *business to business*, a natureza e papel das relações entre compradores e vendedores, e o estudo institucional dos intermediários de canais. Tais estudos aprofundaram o conhecimento sobre a complexidade das relações e estruturação dos canais

abrangendo outras áreas como economia, geografia, sociologia, política, psicologia, psicologia social e direito (WILKINSON, 2001).

Mesmo assim, a despeito dos estudos de Louis P. Bucklin, Louis W. Stern, entre outros principais autores a respeito dos canais de distribuição, Sheth e Gardner (1984) ainda comentavam a existência de relativamente poucos estudos sobre canais de distribuição, comparando-se com outros assuntos de marketing. As razões, segundo eles, eram a dificuldade de obter informações sobre os relacionamentos de canais e o fato de que os relacionamentos são influenciados por percepções de poder.

Rosenbloom (1999) reforça esses aspectos ao comentar que nos últimos anos, a relativa negligência com relação ao estudo dos canais de distribuição tem mudado, e em alguns casos, assumido importância central na área. Os motivos que levaram a esse desenvolvimento envolvem a maior dificuldade para as empresas obterem vantagens competitivas sustentáveis, o crescente poder de barganha dos distribuidores, especialmente os varejistas, a necessidade das empresas em reduzir os custos de distribuição, as novas tensões de crescimento e o crescente papel da tecnologia (ROSENBLOOM, 1999; NARUS; ANDERSON, 1996).

Desse modo, com base nas mudanças observadas nas últimas décadas e o desenvolvimento do processo de distribuição de produtos e serviços, tanto ao consumidor final quanto para clientes industriais, os canais de distribuição passaram a desempenhar – além das funções de facilitação de busca, ajuste de discrepância de sortimento, criação de rotinas de transações e redução do número de contatos – outras funções como a criação de vantagem competitiva para a empresa por meio de formas exclusivas, duais ou não-tradicionais de distribuição, possibilitando o acesso a uma ampla rede de intermediários e clientes, fornecendo serviços, reduzindo os custos de distribuição e acesso ao mercado alvo e pelo uso de tecnologias avançadas (ALDERSON, 1954; BUCKLIN, 1966; BERMAN, 1996; WILKINSON, 2001; COUGHLAN et al., 2002).

Assim, segundo Stern, El-Ansary e Coughlan (1996) para satisfazer o nível de serviços exigido pelo mercado alvo, os membros de um canal de distribuição desempenham as funções de carregar estoques, gerar demanda ou vender, realizar a distribuição física, fornecer serviços pós-venda e crédito aos clientes. A estrutura de canais escolhida pela empresa vai ser fortemente afetada pelo nível de serviços prestados e a forma como esses fluxos e seus custos são compartilhados entre os membros de um determinado canal.

Exemplos como o da indústria de alimentos que vende seus produtos tanto diretamente para varejistas, como por meio de agentes e distribuidores ou com vendas diretas ao

consumidor porta a porta, ou ainda, o das montadoras de veículos que por muitos anos distribuíram exclusivamente por meio de sua rede de revendas autorizadas e atualmente também vende via agentes independentes e internet.

Dessa forma, com o desenvolvimento dos canais de distribuição e uma crescente busca por parte das empresas para intensificar seus sistemas de distribuição, alcançando o maior número possível de intermediários e consumidores, houve um crescente desenvolvimento de canais duais e formas alternativas de vendas (como televendas e internet), com o aumento da incidência de conflitos entre os membros do canal e sua conseqüente insatisfação e queda de desempenho.

Essas mudanças trouxeram novas oportunidades para as empresas e abriram novos horizontes para o desenvolvimento de canais de distribuição, seja no âmbito nacional ou internacional. Por outro lado, surge uma série de desafios e dificuldades que envolvem o gerenciamento e a tomada de decisões para planejamento, estruturação, manutenção, monitoramento e controle dos canais de distribuição utilizados pela empresa.

Casos de sucesso têm mostrado a importância do planejamento e gestão da estrutura de distribuição considerando-se o nível de serviços que as empresas desejam oferecer a seus clientes, bem como o desempenho eficiente dos fluxos de canal. Exemplos: a rede de distribuidores da americana Caterpillar (equipamentos pesados), que, com uma rede de apenas 186 distribuidores em todo mundo, vende, distribui e presta serviços de excelência, como reposição e manutenção, em qualquer lugar do mundo dentro de 48 horas; a subsidiária americana da japonesa Okuma (máquinas/ferramentas) que, com 46 distribuidores nas Américas do Norte e Sul, garante o carregamento de peças e ferramentas em 24 horas, caso contrário não cobra pelos produtos; ou, ainda, o caso de aliança estratégica em distribuição da Fujitsu com a Fedex que viabilizou uma vantagem competitiva para as empresas, ao reduzir de 30 para 4 dias, o tempo de montagem e entrega de *laptops* personalizados nos EUA (NATUS; ANDERSON, 1996; FITES, 1996; COUGHLAN, et al., 2002).

Como casos brasileiros, pode-se citar, os Distribuidores Especializados por Categorias (DEC), idealizados por 126 indústrias de higiene e beleza, entre elas, Unilever, Procter & Gamble, Colgate, Johnson & Johnson, Davene e Monange, que agrupam cerca de 3.800 itens e distribuem para 80 mil pequenos varejistas, entregando até um único item em 24 horas (BARBOSA, 2004).

Assim, acompanhando a evolução dos canais de distribuição e sua crescente importância, tanto para as empresas, como para a economia como um todo, surgiu a necessidade de avaliar e analisar o desempenho dos canais de distribuição. Sobre esse assunto,

Löning e Besson (2002) comentam que as recentes teorias sobre sistemas de mensuração e gerenciamento de performance passaram a dar mais importância para a mensuração de valor do que somente à questão de custos. Jaworski (1988 apud LÖNING; BESSON, 2002) enfatiza em sua discussão que, consistente com a literatura de sistemas de mensuração e gerenciamento de performance, os sistemas de controle tradicionais não são muito efetivos no contexto de canais de marketing e vendas. Para tal autor, medidas exclusivamente financeiras raramente são apropriadas para avaliar o desempenho de marketing, uma vez que as medidas quantitativas podem avaliar o desempenho geral de mercado, mas não as contribuições de profissionais e agentes no processo. De maneira geral, os sistemas de mensuração e controle tradicionais são orientados para resultado e baseiam-se fortemente em sistemas e controles formais, deixando de lado importantes informações informais que circundam os assuntos de canais e vendas.

Com base no que foi exposto até o momento, formulou-se o seguinte problema de pesquisa que esta dissertação pretende responder:

“Os modelos e sistemas de planejamento de canais de distribuição incorporam ferramentas para avaliação da captura de valor nos canais de distribuição, considerando-se os fluxos de marketing desempenhados pelos agentes de canais, seus custos e o compartilhamento dos lucros entre esses agentes?”

O pressuposto que se faz é que os sistemas e modelos atualmente disponíveis não detalham sistemas de avaliação e ferramentas específicas para avaliar essas questões e não explicam as possíveis discrepâncias entre a participação proporcional dos membros de canal ao desempenhar os fluxos de marketing e suas participações reais nos lucros do canal. Dessa forma, um sistema de análise de captura de valor nos canais (com base nos fluxos de marketing) poderia ser utilizado como ferramenta no processo de planejamento dos canais de distribuição. Os objetivos e método de pesquisa deste trabalho serão apresentados nos capítulos seguintes.

2. OBJETIVOS

O objetivo principal desta dissertação é propor, a partir do estudo de modelos e teorias existentes, um sistema para análise de captura de valor nos canais de distribuição como uma ferramenta de apoio para o planejamento dos canais de distribuição.

Dessa forma, o estudo se inicia com o levantamento dos aspectos relevantes das teorias e conceitos relacionados aos canais de distribuição em marketing e parte da análise de sistemas e modelos já existentes, em que procura-se por alternativas e melhorias para a elaboração de uma ferramenta que possa ser compreendida e utilizada por profissionais e tomadores de decisões relacionadas à gestão dos canais de distribuição.

Assim, conforme colocado por Coughlan et al (2002) é importante que um modelo ou sistema de análise de canais possa colaborar para o entendimento de quem está desempenhando quais funções e fluxos de canais, por quanto do custo e do valor agregado cada membro de canal é responsável e se a remuneração dos membros está condizente com sua participação no canal. Além disso, Narus e Anderson (1996) comentam que, mesmo que simplistas, esses sistemas devem ser úteis para ajudar as empresas na tomada de decisão, identificando e quantificando a contribuição dos parceiros de canal e melhorando o entendimento sobre o funcionamento dos canais de distribuição para a empresa que o utiliza.

Partindo-se do objetivo central da pesquisa, há outros objetivos secundários que deverão ser alcançados para que se atinja o objetivo central proposto. Esses objetivos secundários envolvem:

- **Estudar e compreender as teorias de marketing e canais de distribuição relacionadas ao estudo proposto**, por meio da realização de um levantamento bibliográfico para descrever os principais conceitos e teorias que envolvem a gestão dos canais de distribuição. As questões a serem respondidas neste tópico são: quais os principais aspectos de estrutura, planejamento e gestão devem ser considerados para o entendimento dos canais de distribuição?
- **Identificar os principais aspectos teóricos que podem interferir no desempenho dos canais de distribuição**. Neste tópico procura-se relacionar os conhecimentos sobre relacionamento, poder e conflito nos canais e seus impactos no desempenho e satisfação dos membros de canal. As questões a serem respondidas são: como as teorias e pesquisas anteriores relacionam a qualidade do relacionamento e o nível de poder e conflito com o desempenho e a satisfação nos canais de distribuição?

- **Levantar na bibliografia modelos e sistemas de análise de canais com base nos fluxos de canais e agregação de valor e comparar suas abordagens e aspectos principais**, com o resultado de pesquisas de alguns modelos ou sistemas de análise de canais, que utilizam os fluxos de marketing e nível de serviços como direcionadores, publicados em livros ou artigos de importantes pesquisadores sobre o assunto de canais. As principais questões relacionadas a este item seriam: quais são os modelos e sistemas de análise mais relevantes disponíveis na literatura de canais e que aspectos teóricos eles abordam.
- **Identificar contribuições e melhorias a serem adicionadas aos modelos e sistemas estudados**. A partir do levantamento e estudo dos modelos e sistemas encontrados na literatura de canais, a questão principal deste tópico é: quais melhorias ou alterações poderiam realizadas para proposição de um sistema que sirva de ferramenta de apoio para o planejamento dos canais de distribuição?

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Fachin (2002), o método é um instrumento do conhecimento que proporciona aos pesquisadores a orientação geral que facilita planejar uma pesquisa, formular hipóteses, coordenar investigações, realizar experiências e interpretar resultados. Em sentido mais genérico é a escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação do estudo.

Os procedimentos metodológicos escolhidos para o desenvolvimento desta pesquisa serão divididos em três fases que buscam responder às questões definidas nos objetivos propostos por este trabalho: (1) **revisão da literatura** de canais de distribuição e sistemas e modelos de análise de desempenho de canais; (2) **consolidação e integração de modelos e sistemas** de análise de canais; e (3) **estudos de caso para aplicação do sistema proposto**. A figura 3.1, a seguir, resume o procedimento metodológico utilizado e seu relacionamento com os objetivos propostos nesta pesquisa.

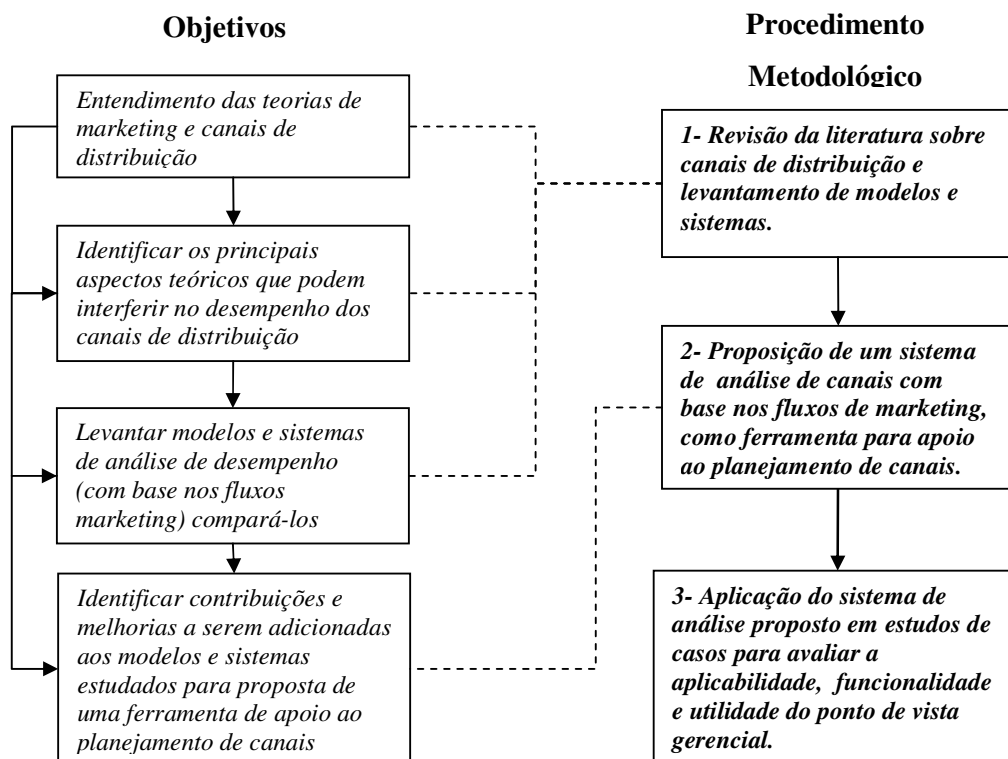


Figura 3.1: Relação entre os Objetivos e os Procedimentos Metodológicos.
Fonte: Elaborado pelo Autor.

3.1 – Revisão da Literatura de Canais de Distribuição e Levantamento de Modelos e Sistemas de Análise de Desempenho de Canais e Captura de Valor

A primeira fase do desenvolvimento desta pesquisa baseia-se no levantamento teórico dos principais conceitos e teorias envolvendo o tema “canais de distribuição”. Dentro desta etapa da pesquisa são realizados estudos e levantamentos que serão a base para que se alcance os objetivos propostos na pesquisa.

Tal abordagem metodológica utiliza as colocações de Fachin (2002), em que a pesquisa é considerada um procedimento intelectual para adquirir conhecimentos pela investigação de uma realidade e busca de novas verdades sobre um fato (objeto ou problema).

O levantamento bibliográfico diz respeito ao conjunto de conhecimentos humanos reunidos nas obras e tem como base fundamental conduzir o pesquisador a um determinado assunto e a produção, coleção, armazenamento, reprodução, utilização e comunicação das informações coletadas para o desempenho da pesquisa (ECO, 1977; FACHIN, 2002).

O levantamento bibliográfico desenvolvido nesta pesquisa aborda a questão da estrutura dos canais de distribuição considerando-se as decisões de serviços prestados pelos canais de distribuição, fluxos de marketing desempenhados pelos membros de canal, aspectos da extensão e intensidade de distribuição, importância e escolha dos intermediários de canal, além de abordar algumas questões estratégicas e assuntos de conflito e poder nos canais.

No que se refere aos principais aspectos que interferem no desempenho dos canais de distribuição, aborda-se a questão dos conflitos, poder e gestão do relacionamento nos canais de distribuição.

Para a realização desses levantamentos recorreu-se a autores clássicos e pesquisas recentes a respeito dos canais de distribuição, onde se destacam os seguintes autores, listados em ordem cronológica, que foram consultados e utilizados no desenvolvimento da pesquisa:

- Alderson e Cox (1948);
- Alderson (1954);
- Bucklin (1965, 1966);
- Lewis (1968);
- Stern, El-Ansary e Coughlan (1996);
- Berman (1996);
- Fridman e Furey (1999);

- Rosenbloom (1999);
- Neves (1999);
- Jain (2000);
- Wilkinson (2001), e
- Coughlan et al (2002).

Ainda na etapa de levantamento bibliográfico foram selecionados alguns modelos e sistemas de avaliação e análise da estrutura e desempenho dos canais de distribuição, que serão a base para a adaptação de um sistema de análise da captura de valor nos canais de distribuição com base no desempenho dos fluxos de marketing, conforme definido no objetivo central desta pesquisa. Neste levantamento, destacam-se os seguintes autores, listados em ordem cronológica:

- Lewis (1968);
- Bucklin (1973);
- Hahn e Chang (1992);
- Bucklin, Ramaswamy e Majumdar (1996);
- Neves (1999);
- Souza (2002), e
- Coughlan et al. (2002).

3.2 – Proposição de um Sistema de Análise de Captura de Valor, como Ferramenta de Apoio ao Planejamento de Canais

A pesquisa surge quando se tem consciência de um problema e se sente pressionado a buscar uma solução. Dessa forma, a indução para alcançar essa solução constitui a pesquisa propriamente dita. Para tal, necessita-se da aplicação de procedimentos metodológicos com a intenção de desenvolver, modificar e ampliar conhecimentos que possam ser testados por meio de investigações e transmitidos (SELLTIZ et al., 1981; FACHIN, 2002).

Conforme exposto acima, partiu-se do problema de pesquisa citado na introdução deste trabalho:

“Os modelos e sistemas de planejamento de canais de distribuição incorporam ferramentas para avaliação da captura de valor nos canais de distribuição, considerando-se

os fluxos de marketing desempenhados pelos agentes de canais, seus custos e o compartilhamento dos lucros entre esses agentes?”

Desenvolveu-se a pesquisa com o objetivo de responder a essa questão, inicialmente com o levantamento bibliográfico sobre canais de distribuição e possíveis modelos e sistemas que resolvam o problema sugerido. Com base nisso, decidiu-se “*desenvolver, modificar e ampliar*” o conhecimento sobre a análise da performance de canais de distribuição por meio da proposição de um sistema complementar que utiliza, além de características dos modelos e sistemas estudados, avanços obtidos com o estudo das teorias de canais, também levantadas na pesquisa bibliográfica.

Foram estudados os seguintes modelos e sistemas de avaliação e planejamento:

- Modelo de Decisões de Canal – Lewis (1968);
- Modelo (Teoria) de Controle de Canal – Bucklin (1973);
- Estrutura de Ajuste das Estratégias de Canal em Mercados Industriais – Hahn e Chang (1992);
- Estrutura de Análise do Paradigma Estrutura-Resultado – Bucklin, Ramaswamy e Majumdar (1996);
- Modelo para Planejamento de Canais de Distribuição – Neves (1999);
- Modelo de Análise de Apropriação de Valor pelos Membros de Arranjo do Canal – Souza (2002); e
- Modelo de Eficiência de Canal – Coughlan et al. (2002).

3.3 – Aplicação Prática do Sistema Proposto

Após a proposição do sistema de análise de captura de valor aprimorada com base nos fluxos de marketing, sentiu-se a necessidade da aplicação do mesmo, como estudo de caso, de modo a se avaliar a aceitabilidade, aplicabilidade, funcionalidade e utilidade do ponto de vista prático e gerencial da ferramenta proposta como um auxílio no processo de planejamento de canais.

O desenvolvimento e aplicação do sistema proposto reflete o caráter exploratório da pesquisa, que, de acordo com Malhotra (2001), apresenta como finalidade, entre outras, a busca de cursos alternativos de ação, a obtenção de critérios para desenvolver uma abordagem para o problema e o estabelecimento de prioridades para pesquisas futuras.

Dessa forma, a estratégia é aplicar o sistema de análise proposto por meio de estudo de casos reais. De acordo com Schramm (1971 apud YIN, 2001), a essência e a tendência do estudo de um caso tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões, avaliando-se o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados.

YIN (2001) define esse método de pesquisa empírico como:

“...a investigação de um certo fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas (...), lida com uma situação tecnicamente única onde existem muito mais variáveis de interesse do que dados disponíveis, e como resultado, é baseado em diversas fontes de evidência, (...) e ainda recebe o benefício de proposições teóricas desenvolvidas anteriormente que devem conduzir ou direcionar a coleta e análise de dados”.

BONOMA (1985) apresenta um conjunto de alternativas a respeito de métodos de pesquisa, considerando o *tradeoff* entre a integridade de dados e a realidade em um processo de pesquisa, conforme figura 3.2.

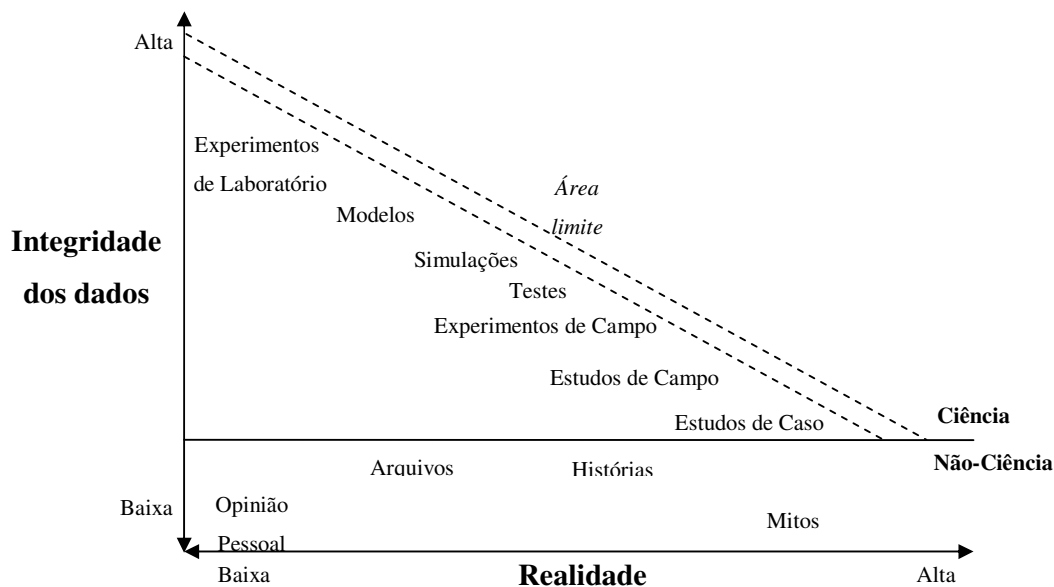


Figura 3.2: Métodos de Pesquisa – *Tradeoffs* entre Integridade de Dados e Realidade. Fonte: BONOMA (1985).

Segundo tal autor, não existe um “bom e perfeito” método de pesquisa, porque todos eles deverão refletir a limitação que um método intrinsecamente possui. A figura 3.2 mostra

um esquema triangular em que, para ganhar realidade, o pesquisador tem que abrir mão de alguma integridade de dados. O contrário, também, é verdadeiro. Para ganhar alta integridade de dados, o pesquisador, provavelmente, terá que definir e operacionalizar muito bem as variáveis de interesse, ter acesso a uma grande amostra, estabelecer controles externos e isso, freqüentemente, leva a uma perda da realidade, de como as coisas de fato ocorrem.

Dado que o interesse da pesquisa está voltado para o desenvolvimento de uma ferramenta de análise para apoio ao planejamento de canais, Bonoma (1985) destaca que as atividades que se tornam mais relevantes envolvem a descrição, classificação e comparações, o que conduz a métodos localizados na posição inferior-direita da figura 3.2.

Além disso, a natureza das “boas práticas” de marketing e a coordenação de atividades de marketing com outras funções do negócio são fenômenos geralmente difíceis de quantificar em estágios de desenvolvimento de teorias, modelos e sistemas. Indiferente se o contexto e limitações de quantificação são expressões da falta de entendimento sobre certos fenômenos de marketing ou se representam limitações de mensuração e tecnologia analítica, pois parte dos estudos de marketing requerem níveis de sensibilidade contextual que não podem ser alcançados com métodos que maximizam a integridade de dados, conduzindo à necessidade de julgamentos qualitativos. Aplica-se a este tipo de investigação o gerenciamento do relacionamento com distribuidores, gestão de vendas, e questões gerais que constituem a gestão efetiva de marketing e são áreas ilustrativas onde a pesquisa empírica pode conduzir a avanços teóricos substanciais (BONOMA, 1985; EISENHARDT, 1989).

As vantagens do desenvolvimento teórico, modelos e sistemas a partir dessas metodologias qualitativas envolvem a elevada probabilidade de criação de novos conhecimentos, o fato de que os conhecimentos gerados podem ser testados e hipotetizados, que modelos e teorias desenvolvidas podem ter validade e evidências empíricas. Entre as principais desvantagens destacam-se a dificuldade de coletar informações complexas e limitações de generalização dos resultados encontrados (BONOMA, 1985; EISENHARDT, 1989, YIN, 2001).

A escolha das duas empresas para aplicação do sistema proposto foi feita por conveniência, dado à facilidade de acesso e relacionamento com as mesmas. No capítulo 8 as empresas são caracterizadas em maiores detalhes. Para o levantamento de informações e utilização da ferramenta proposta foram conduzidas entrevistas em grupo com profissionais das áreas de marketing, canais e vendas, seguindo-se um roteiro semi-estruturado que permitiu ao entrevistador adicionar considerações relevantes para o problema em análise. Dado o caráter tendencioso e julgamentos qualitativos, é extremamente importante permitir

flexibilidade na coleta de dados para possibilitar que o entrevistador consiga extrair do entrevistado as reflexões sobre planejamento e gestão dos canais de distribuição da empresa (MALHOTRA, 2001).

O resultado da discussão sobre a aplicação do sistema de análise de captura de valor nos canais procurou contemplar:

- 1- Descrição geral da empresa, segmento de mercado, produtos e políticas de preços.
- 2- Descrição detalhada da estrutura de canais de distribuição e vendas.
- 3- Caracterização do desempenho dos fluxos de marketing realizado pela empresa e os membros de canal.
- 4- Breve discussão com os profissionais sobre a utilização do sistema, vantagens e limitações.

Dessa forma, desenvolve-se todo o processo metodológico possibilitando-se o alcance dos objetivos propostos e o detalhamento das conclusões finais, implicações gerenciais e limitações da pesquisa realizada.

3.4 – Variáveis Utilizadas no Sistema de Avaliação de Captura de Valor Proposto

Para a realização dos estudos de caso, foram definidas as variáveis do sistema proposto, como forma de se avaliar “o quanto cada membro de canal deveria receber dos lucros do canal”, que é tratada como *participação normativa nos lucros* e “quanto cada membro de canal realmente recebe dos lucros do canal”, que é tratada como *participação real nos lucros*.

Para calcular esses valores, foi solicitado aos profissionais entrevistados, que distribuíssem, em valores que somassem 100, os *custos totais do canal para cada fluxo de marketing*, de modo a se avaliar quais fluxos “pesam” mais na estrutura de custo do canal. Vale frisar que esses valores representam uma proporção de custos, baseada na opinião e experiência dos profissionais, e não nos valores monetários dos mesmos.

Outra variável, levantada de maneira semelhante, foi a alocação de “trabalho” ou “*desempenho proporcional dos fluxos*” para cada membro de canal, de forma que o valor total também fosse 100.

Por fim, as últimas variáveis utilizadas no sistema proposto referem-se ao levantamento, neste caso de valores financeiros, dos *valores médios de custo e preço de venda* dos produtos, para cada membro do canal, para que fosse possível calcular as *margens brutas*

dos membros de canal. A descrição detalhada do sistema e as formas de cálculo encontram-se no capítulo 6.

3.5 – Definição de Termos Utilizados no Trabalho

- *Fluxos de marketing*: são atividades ou tarefas que precisam ser executadas para o funcionamento do canal (AMA, 2004).
- *Sistemas Verticais de Marketing*: consistem em agentes de canais, como produtores, atacadistas e varejistas agindo juntos com um sistema unificado, horizontalmente coordenados e verticalmente alinhados, para obter economia operacional e máximo impacto de mercado (BERMAN, 1996; PELTON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997).
- *Valor Agregado*: é a diferença entre o valor das saídas de uma empresa e o custo de seu material de entrada. O valor agregado equivale à soma de toda a receita paga aos fornecedores dos fatores de produção. Portanto: $\text{valor agregado} = (\text{Receita de Vendas menos Custo dos Produtos}) = (\text{Salários} + \text{Juros} + \text{Aluguel} + \text{Licenças e Royalties} + \text{Impostos} + \text{Dividendos} + \text{Lucro Retido})$ (GRANT, 2003, pg. 39).
- *Captura de valor/Apropriação de valor*: refere-se à parcela do valor agregado, por meio da execução dos fluxos de marketing, que a empresa consegue reter para si.
- *Empresa foco*: é a empresa referência de análise quando se trata da posição de uma empresa qualquer na cadeia produtiva ou numa visão de rede.
- *Cadeia de suprimentos*: considera-se a cadeia de suprimentos, todas as atividades e empresas a montante da empresa foco em questão.
- *Canais de Distribuição*: considera-se como canais de distribuição, as atividades e empresas a jusante da empresa foco em questão. A AMA os considera “*uma rede (sistema) organizada de agentes e instituições que, combinadas, desempenham todas as funções necessárias para ligar produtores aos consumidores finais para execução das tarefas de marketing*”.
- *Supply Chain*: Monczka, Trent e Handfield (2002) consideram como todas as atividades associadas com o fluxo e transformação de produtos e informações desde o estágio de matérias-primas (extração) até o usuário final. Os *supply chains* são essencialmente uma série relacionada de fornecedores e usuários; cada usuário é fornecedor da organização a jusante até o produto alcançar o usuário final. Neves (2003) considera o conceito de

supply chain como a integração da cadeia de suprimentos com os canais de distribuição, sob o ponto de vista da empresa foco.

- *Cadeia de valor*: representa a agregação de valores criados pelas atividades, como produção, marketing e logística, desde a origem da matéria-prima, produção, comercialização e venda de produtos. Cada atividade na cadeia de valor pode, potencialmente, aumentar os benefícios que os consumidores obtêm de determinado produto, mas também podem adicionar custos a que a empresa incorre ao produzir e vender tais produtos (PORTER, 1992).
- *Lucro bruto*: utiliza-se neste trabalho o conceito de lucro bruto como a diferença, em valores monetários, entre o preço de venda e o custo de produção (no caso de produtores ou indústrias) ou aquisição (no caso de intermediários de canal) dos produtos disponibilizados em um canal de distribuição.
- *Participação normativa nos lucros do canal*: representa, segundo Coughlan et al. (2002) a participação proporcional da empresa no desempenho dos fluxos de marketing do canal, e avaliam a criação proporcional de valor de cada membro do canal. Assim, deve ser entendida como “quanto o membro de canal deveria receber dos lucros totais do canal”.
- *Participação real nos lucros do canal*: refere-se ao valor proporcional real que um membro de canal obtém dos lucros totais de um canal. Deve ser entendido como “quanto o membro de canal realmente recebe dos lucros totais do canal”.
- *Nível de serviços do canal*: representa a prestação de serviços que um canal oferece a seus consumidores/usuários finais em termos de fracionamento, variedade, tempo de espera e conveniência.

4. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

“Canal de distribuição” é um termo comumente usado pelos executivos nas empresas com muitos significados e interpretações. Nesse contexto, acredita-se que uma conceituação mais precisa torna-se útil.

Stern, El-Ansary e Coughlan (1996) comentam que os canais de distribuição “...podem ser vistos como um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar produtos e serviços para uso ou consumo”. Outra importante definição disponibilizada pela AMA os considera “uma rede (sistema) organizada de agentes e instituições que, combinadas, desempenham todas as funções necessárias para ligar produtores aos consumidores finais para execução das tarefas de marketing”.

Sob essa ótica fica ressaltada a questão do inter-relacionamento das organizações participantes da estrutura do canal. Assim sendo, o canal de distribuição é analisado como uma estrutura organizada e complexa que evolui constantemente. O canal é um sistema dinâmico de funções específicas de marketing, não sendo apenas uma seqüência de organizações envolvidas na distribuição de bens (DOMMERMUTH e ANDERSEN, 1969).

Davidson (1970) comenta que a estrutura de distribuição na economia envolve instituições de varejo, prestadores de serviços e atacados, além das atividades dos produtores e dos esforços de compra dos consumidores. Tal autor destaca a importância de considerar tanto o produtor quanto o consumidor como participantes ativos do processo de distribuição, numa era de crescimento dos sistemas verticais integrados e o desejo crescente de compartilhar as funções de marketing entre níveis do canal de distribuição.

Algumas mudanças nas estruturas de distribuição representam, segundo Davidson (1970), tendências evidentes neste ambiente dinâmico. Dessa forma, alguns fatores que contribuem para essas mudanças são comentados pelo autor. No entanto, apesar da grande atenção e foco para estruturas de distribuição de produtos de consumo, muitas das mudanças e tendências destacadas também se aplicam aos mercados industriais. As principais mudanças nas estruturas de distribuição observadas por Davidson (1970) são:

1. *Crescimento acelerado dos sistemas verticais de marketing*: consideração dos canais como uma rede alinhada e coordenada de agentes gerenciada como um único sistema. Essa discussão será ampliada no tópico 4.1 a seguir.
2. *Intensificação da competição intercanais*: aumento nas formas alternativas e estruturas de canais concorrentes para atingir o mesmo usuário final.

3. *Aumento da polaridade e concentração do varejo*: tendência de dois extremos de polarização, como grandes redes de varejo em um extremo e lojas de especialidade em outro. Em ambos os casos existe a tendência da formação de sistemas verticais de marketing para viabilizarem o alcance de economias de escala.
4. *Aceleração dos ciclos de vida institucionais*: assim como produtos, instituições também passam por estágios do ciclo de vida. O que se verifica é a diminuição do tempo necessário para alcançar a maturidade dos negócios. Como exemplo pode-se citar as lojas de departamento que demoraram cerca de 75 anos para atingir a maturidade, redes padronizadas cerca de 50 anos, supermercados um pouco mais de 25 anos e os sistemas de *fast-food* e franquias pouco mais que uma década (DAVIDSON, 1970).
5. *Emergência das “formas livres” de corporações nos canais de distribuição*: empresas envolvidas na distribuição, caracterizadas por especializar-se em um nível de canal ou classificação de negócio sentem o real avanço da concorrência com novas formas de organizações nos canais de distribuição. Essas “formas livres” de empresas são responsáveis por parte das mudanças discutidas anteriormente, pois perceberam oportunidades de redefinir seus negócios utilizando melhor seus recursos e competências, desenvolvendo novas formas de estar em mais lugares e vender mais produtos. Como exemplos pode-se citar os supermercados como centros de serviços (lojas, bancos, serviços automotivos, loterias etc.) ou o recente desenvolvimento das farmácias e padarias como centros de conveniência.
6. *Expansão do varejo “sem loja”*: Davidson (1970) também comenta que com a crescente tendência social, cada vez mais orientada para educação, cultura e lazer, é esperado que as funções desempenhadas pelos consumidores para a compra de produtos seja rearranjada, com importantes benefícios advindos de novas formas de varejo sem loja e redes de distribuição que forneçam para essas operações. Exemplos dessa expansão incluem o crescimento das vendas diretas via catálogos, telemarketing, email, internet, venda porta-a-porta, entre outros. Esses novos conceitos emergem em parte por contribuições de empreendedores, mas também pela necessidade de empresas maduras desenvolverem novas formas de distribuição e vendas.

Este capítulo discute as principais questões e decisões que envolvem a gestão dos canais de distribuição, a agregação de valor e vantagem competitiva nos canais, sua importância, estrutura, prestações de serviços, eficiência, poder e conflitos nos canais.

4.1 – Canais de Distribuição, Sistemas Verticais de Marketing e *Supply Chain*

No contexto atual, com aumento da globalização e da concorrência entre empresas e cadeias produtivas, os canais de distribuição vistos somente como uma combinação produtores independentes, intermediários e organizações de varejo passam a formar *Sistemas Verticais de Marketing* que consistem em produtores, atacadistas e varejistas agindo juntos com um sistema unificado, horizontalmente coordenados e verticalmente alinhados, para obter economia operacional e máximo impacto de mercado (BERMAN, 1996; PELTON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997).

Dessa forma, os canais de distribuição como sistemas verticais de marketing envolvem a coordenação das funções de canal e atividades entre membros em diferentes níveis (sistemas administrados), relações entre membros reguladas por contratos (sistemas contratuais) e relações baseadas em propriedade (sistemas corporativos).

Para Pelton, Strutton e Lumpkin (1997) tais sistemas de distribuição surgiram como uma maneira de controlar o comportamento dos membros de canal e reduzir os conflitos que surgem quando membros agem independentemente para alcançar seus próprios objetivos. Nessa estrutura, os membros de canal são vistos como uma única unidade competitiva, na qual ao menos uma empresa possui força relativa suficiente para organizar os recursos do canal. Esta empresa é a líder ou capitã do canal e mantém uma perspectiva ampla de organizar os membros para desempenhar as funções que eles fazem melhor.

Tabela 4.1: Diferenças entre Canais Convencionais e Sistemas Verticais de Marketing.

Canais Convencionais de Distribuição	Sistemas Verticais de Marketing
Membros de canal independentes	Membros unificados de canal
Atuação separada e autônoma	Atuação como uma unidade competitiva
Negociação com base individual	Planejamento compartilhado por período extenso
Conflito não-controlado	Conflito controlado; estrutura estável
Foco nos membros individuais de canal	Foco numa perspectiva ampla de canal
Objetivos do varejo: aumentar vendas e <i>markup</i>	Alcançar lucratividade geral programada
Objetivos do fornecedor: grandes volumes por pedido	Manutenção do relacionamento com lucratividade
Performance baseada em volume e critérios de curto prazo	Critérios de performance específicos definidos no programa de relacionamento

Fonte: Elaborado a partir de ERNST (1980, p 19), Berman (1996, p. 71), Pelton, Strutton e Lumpkin (1997, 391).

As principais vantagens dos canais de distribuição como sistemas verticais de marketing para os produtores envolvem o melhor gerenciamento de estoques e compartilhamento de informações com atacadistas e varejistas. Para os atacadistas e varejistas,

melhora-se a assistência financeira, de marketing e apoio de serviços por parte dos produtores e fornecedores, associação com marcas com forte imagem, perspectiva de relacionamento de longo prazo e redução da competição intercanais (BERMAN, 1996). As tabelas 4.1 e 4.2 salientam as diferenças entre esses sistemas de canais.

Tabela 4.2: Comparação das Características das Três Formas de Sistemas Verticais de Marketing.

Característica	Administrado	Contratual	Corporativo
Estrutura	A empresa dominante no canal aloca recursos e coordena a responsabilidade de cada agente	A coordenação entre agentes independentes feita por arranjos contratuais que especificam as responsabilidades de cada parte	Toda produção e distribuição das atividades controlada por uma empresa que tem a propriedade comum dos ativos
Orientação para metas comuns	Membros têm metas diferentes, mas informalmente colaboram para metas comuns	Membros têm metas diferentes, mas algumas organizações existem para servir a metas comuns	Unidades moldadas em um sistema para atingir metas comuns
Loco de autoridade	Estritamente no nível dos membros de canal	Primariamente no nível das unidades	No topo da hierarquia corporativa
Divisão do trabalho	Membros são autônomos, mas podem aceitar divisão de trabalho sem reestruturação	Membros são autônomos, mas podem aceitar divisão de trabalho, o que pode mudar sua estrutura	Sistema é configurado para facilitar a divisão de trabalho dentro do sistema
Comprometimento para liderança de sub-canais	Comprometimento apenas de membros líderes no canal	Normas de comprometimento moderado são definidas	Normas de elevado comprometimento são definidas
Orientação para ações coletivas	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta
Exemplos	Coca-Cola, em relação a seus milhares de pontos de vendas como bares, restaurantes e pequenos varejistas	Danone, no que se refere aos seus DAD's – distribuidores autorizados, onde existe contratos de exclusividade e cooperação com a empresa	Rede McDonald's, no caso de lojas próprias ou adquiridas de franqueados

Fonte: Elaborado a partir de Davidson (1970, p. 7), Berman (1996, p. 521-529), Pelton, Strutton e Lumpkin (1997, 392).

Dentro desse contexto, é interessante analisar o canal de distribuição como integrante do *supply chain* ou rede da empresa. Dessa forma, entende-se que os canais de distribuição são integrantes do *supply chain*, utilizando-se o conceito de Monczka, Trent e Handfield (2002) que declaram:

“O supply chain envolve todas as atividades associadas com o fluxo e transformação de produtos e informações desde o estágio de matérias-primas (extração) até o usuário final. [...] O supply chain inclui os sistemas de gestão,

transporte, armazenamento e serviços ao usuário. Os supply chains são essencialmente uma série relacionada de fornecedores e usuários; cada usuário é fornecedor da organização a jusante até o produto alcançar o usuário final”.

Assim, a gestão da cadeia de suprimentos (da empresa para trás) e dos canais de distribuição (da empresa para frente) é a integração de todas as atividades desempenhadas por meio de relacionamentos melhorados para alcançar uma vantagem competitiva na rede. O *supply chain* não inclui somente um produtor e seus fornecedores, mas também (dependendo dos fluxos logísticos) transportadores, atacadistas, varejistas e consumidores. Ele inclui o desenvolvimento de novos produtos, marketing, operações, distribuição, finanças e serviços ao consumidor (MONCZKA; TRENT; HANDFIELD, 2002; CAMPS, et al., 2004).

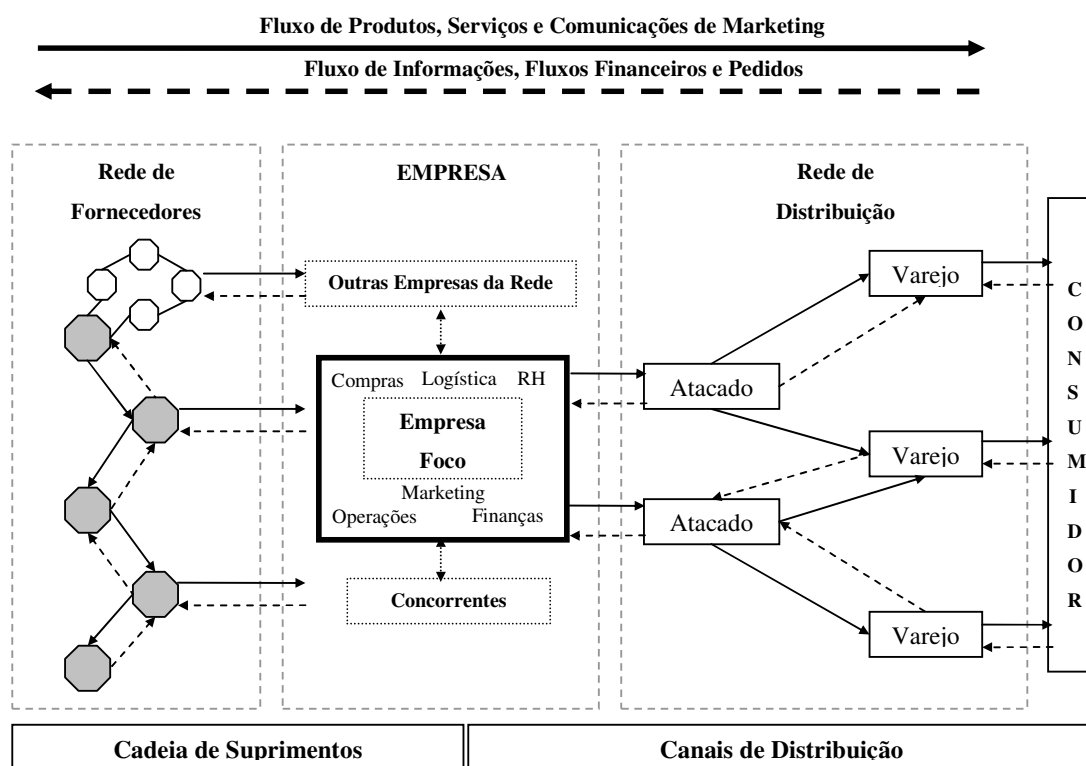


Figura 4.1: Integração de Canais e Cadeia de Suprimentos: *Supply Chain*.

Fonte: Elaborado a partir de Monczka, Trent e Handfield (2002), Camps, et al. (2004), Coyle, Bardi e Langley (2003) e Neves (2003).

Se considerar uma única empresa (empresa foco) no contexto acima comentado, pode-se incluir uma rede de fornecedores a montante e uma rede de distribuição a jusante. Dessa forma, o *supply chain* inclui também a gestão dos sistemas de informações, compras, programação de produção e vendas, processamento de pedidos, comunicações, pós-venda,

descarte e retorno (canais reversos) de materiais e embalagens. A rede de fornecedores consiste em todas as organizações que fornecem produtos e serviços, direta ou indiretamente, para a empresa focal (MONCZKA; TRENT; HANDFIELD, 2002; CAMPS, et al., 2004; NEVES, 2004).

Monczka, Trent e Handfield (2002) comentam que da perspectiva da empresa focal o *supply chain* inclui (1) funções internas, (2) fornecedores a montante e (3) canais a jusante, conforme figura 4.1. As funções internas da empresa incluem os diferentes processos utilizados na transformação dos materiais e produtos fornecidos pela rede de fornecedores. A segunda parte do *supply chain* envolve fornecedores a montante, quando a empresa gerencia o fluxo de materiais de fornecedores para assegurar que os materiais corretos serão disponibilizados aos usuários internos em tempo hábil. Por fim, os canais a jusante incluem a distribuição, processos e funções que devem ser desempenhadas para o produto chegar até o usuário final.

Tabela 4.3: Diferentes Enfoques na Gestão dos Canais e Cadeia de Suprimentos.

Elemento	Gestão Tradicional	Gestão Moderna (redes)
Gestão de estoques	Esforços independentes	Redução conjunta dos estoques no canal
Enfoque de Custos	Minimizar os custos da empresa	Otimizar a eficiência dos custos do canal
Horizonte de tempo	Curto prazo	Longo Prazo
Compartilhamento e monitoramento de informações	Limitado às necessidades de transações atuais	Conforme requisitado para propósitos de planejamento e monitoramento
Coordenação entre níveis do canal	Contratos simples de transação entre membros sequenciais do canal	Contratos múltiplos entre níveis de empresas e níveis de canal
Planejamento compartilhado	Baseado nas transações	Contínuo
Compatibilidade das filosofias corporativas	Irrelevante	Compatível no mínimo para relacionamentos-chave
Número de fornecedores	Grande, para aumentar a concorrência e reduzir riscos	Pequeno, para aumentar a coordenação
Liderança no canal	Desnecessária	Necessária para focar a coordenação
Compartilhamento de riscos e recompensas	Inexistente – “cada um na sua”	Riscos e recompensas compartilhados no longo prazo
Rapidez das operações, fluxos de produtos e informações	Orientação logística (armazenagem, estoques de segurança). Interrompido por barreiras nos fluxos. Localizado nos “pares” do canal	Orientação de rede (eficiência e velocidade). Fluxos interconectados: JIT, ECR, EDI. Respostas rápidas através do canal

Fonte: Elaborado a partir de Cooper e Ellran (1993), Marques e Alcântara (2003), e Camps et al. (2004, p.111).

Com base na integração dos conceitos anteriormente discutidos e as mudanças ambientais que determinam os rumos das estratégias das empresas, utilizam-se as colocações de Camps et al. (2004) e Cooper e Ellram (1993) para destacar as principais características dos modelos tradicionais de gestão e os modelos avançados de gestão baseados no conceito de redes, cadeia de suprimentos e canais de distribuição como sistemas verticais de marketing. A tabela 4.3 resume essas características.

O enfoque que será dado à gestão dos canais de distribuição para a proposição do sistema de análise de captura de valor, baseia-se no conceito ampliado, ao invés do enfoque tradicional utilizado pela maioria dos modelos e sistemas de avaliação de estrutura e performance de canais discutidos no capítulo 5 desta dissertação.

4.2 – A Gestão dos Canais de Distribuição Como Fonte de Vantagem Competitiva

A gestão dos canais de distribuição refere-se ao processo de análise, planejamento, organização e controle dos canais de distribuição da empresa, que envolve várias áreas de decisão como a formulação das estratégias do canal, a estruturação dos canais, a seleção dos membros de canal, a motivação desses agentes, a coordenação da estratégia junto aos membros de canal, a avaliação de desempenho e a gestão dos conflitos de canal (MEHTA; DUBINSKY; ANDRESON, 2002).

Essas decisões se tornam mais complexas, pois com o desenvolvimento da economia de consumo e a crescente demanda por melhores níveis de serviços, tanto por consumidores finais quanto por clientes industriais, acompanhados pelo crescente aumento da concorrência em nível mundial, a boa gestão e coordenação dos canais de distribuição – como sistemas verticais de marketing – são importantes direcionadores para criação de vantagens competitivas para as empresas.

Rosenbloom (1999) comenta que um dos fatores que contribuíram para o crescente foco na gestão dos canais de distribuição está relacionado à dificuldade das empresas alcançarem vantagens competitivas sustentáveis, cujos canais de distribuição podem ser decisivos.

Uma vez que a empresa possui todo composto de marketing para gerenciar de maneira a buscar novas fontes de vantagem competitiva, vários desafios são encontrados nesse processo. No que diz respeito às estratégias de produto, Rosenbloom (1999) comenta que a velocidade de transferência tecnológica de uma empresa para outra e a concorrência global facilitaram o acesso dos concorrentes a produtos semelhantes em termos de qualidade,

características e design. Desenvolver vantagens competitivas baseadas em preço também se torna cada vez mais difícil, dada a possibilidade das empresas de operarem em diversas localidades no mundo e alcançarem escalas e reduções de custos, o que torna as vantagens baseadas apenas em preços, difíceis de serem sustentadas no longo prazo.

O ganho de vantagem competitiva baseada em comunicações também torna-se cada vez mais difícil. A grande quantidade de informações e comunicações que os consumidores estão expostos diariamente reduz o impacto das ações da empresa. Assim, a gestão dos canais de distribuição oferece grande potencial para desenvolvimento de vantagem competitiva, pois são questões difíceis de serem copiadas e implementadas pelos concorrentes em curto prazo (ROSENBLOOM, 1999).

Besanko, Dranove e Shanley (2000) complementam essa discussão ao considerarem o acesso aos clientes (por meio dos canais de distribuição) um forte mecanismo de isolamento às ações dos concorrentes. As principais características que facilitam essa vantagem para os canais de distribuição envolvem a orientação para o longo prazo, a questão de esforços e investimentos envolvidos na estruturação de um canal e o fato de que a estratégia de canal é baseada no relacionamento e pessoas (STERN; EL-ANSARY; COUGHLAN, 1996; ROSENBLOOM, 1999; GRANT, 2002).

Sobre essas questões, Stern, El-Ansary e Coughlan (1996) comentam que as batalhas que envolvem produtores *versus* produtores ou intermediários *versus* intermediários não irão, no longo prazo, determinar os vencedores no mercado. Ao invés disso, a unidade relevante de competição é o sistema de distribuição como um todo, que compreende uma rede de instituições e agentes inter-relacionados. Assim, o sucesso de longo prazo de cada empresa dependerá fortemente da forma como se gerencia as relações entre os agentes envolvidos nas atividades de distribuição, de modo a satisfazer melhor as necessidades dos usuários finais.

Ainda sobre tais classificações, Pelton, Strutton e Lumpkin (1997) enfatizam o que chamam de vantagens diferenciais que as empresas procuram desenvolver por meio dos canais de distribuição para se destacarem dos concorrentes. Assim, no caso de competição entre canais, aquelas cujas vantagens diferenciais forem mais relevantes terão maior capacidade de sustentar vantagens competitivas.

Tais vantagens competitivas deverão fornecer para a empresa desempenho superior aos concorrentes em termos de crescimento nas vendas, participação de mercado, lealdade de clientes e rentabilidade (BERMAN, 1996; FRIEDMAN; FUREY, 1999; BESANKO; DRANOVE; SHANLEY, 2000).

4.3 – A Importância dos Canais e Intermediários na Distribuição

No desempenho de seu propósito de disponibilizar produtos e serviços para uso ou consumo e satisfazer os usuários finais no mercado – sejam eles consumidores ou compradores de empresas – grande parte das estruturas de canais utilizam intermediários que desempenham algum papel na distribuição de produtos e serviços. Considera-se intermediário qualquer membro de canal que não seja o fabricante ou usuários finais (COUGHLAN et al., 2002).

A primeira exposição sobre a importância dos intermediários, data de 1776, quando Adam Smith, em seu livro, “A Riqueza das Nações”, avalia a especialização e a divisão do trabalho como formas de aumentar o resultado e o desempenho das operações. Embora desenvolvido para a especialização de indivíduos, tal conceito é aplicado à distribuição, pois ao separar atividades em tarefas menores e menos complexas, alocando parte das atividades a especialistas, resulta-se em maior eficiência, conforme esquema da figura 4.2 (ROSENBLOOM, 1999; WILKINSON, 2001).

Outra importante contribuição de Adam Smith é que a divisão do trabalho e a especialização são limitadas pelo tamanho do mercado. Dessa forma, Besanko, Dranove e Shanley (2000) comentam que o teorema da especialização e divisão do trabalho de Adam Smith possui algumas implicações que podem ser verificadas com evidências causais: (1) indivíduos (e organizações) devem investir tempo e recursos para desenvolver habilidades especiais; (2) esses investimentos não terão escala se a demanda de mercado é baixa; (3) o crescimento na demanda por atividades deve ser acompanhado pela crescente especialização no fornecimento dessas atividades; e (4) mercados maiores suportam um conjunto maior de atividades especializadas que mercados menores.

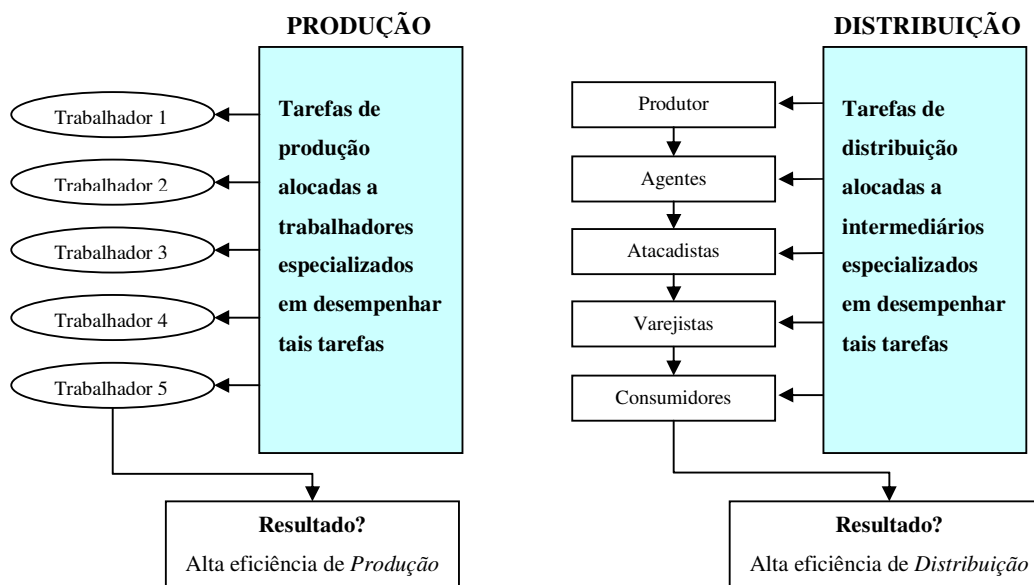


Figura 4.2: Produção *versus* Distribuição: Princípio da Especialização e Divisão do Trabalho.

Fonte: Adaptado de Rosenbloom (1999, p. 20).

Essas considerações também são reforçadas pelo trabalho de Bruce (1996), numa pesquisa que relaciona o reflexo do nível de desenvolvimento econômico na estrutura de canais, que descreve o seguinte relacionamento:

“[...] a níveis baixos de desenvolvimento há pouca especialização entre as funções de distribuição devido ao pequeno tamanho do mercado, onde as empresas podem estar simultaneamente envolvidas na produção, atacado, varejo, serviços bancários etc. Tal incidente não é o mesmo que as empresas integradas verticalmente, tão comuns nos países desenvolvidos. As empresas descritas neste primeiro estágio vendem uma grande variedade de produtos e serviços, sem necessariamente estarem relacionados com os demais níveis de suas operações. Com o desenvolvimento dos mercados as empresas começam a se especializar em operações específicas, relacionadas ou não à distribuição. [...] a integração vertical aparece em estágios ainda mais avançados de desenvolvimento econômico (BRUCE, 1996, p. 1)”.

No entanto, Alderson (1954), Stern, El-Ansary e Coughlan (1996) e Coughlan et al. (2002) destacam a importância da existência dos canais relacionando atividades específicas

ligadas à função de distribuição e atendimento das necessidades dos usuários finais, separando esses motivos em fatores por parte da demanda e da oferta.

4.3.1 – Fatores por parte da Demanda

Facilitação da busca

O processo de busca é caracterizado pela incerteza tanto dos usuários finais quanto dos vendedores. Os usuários finais não sabem ao certo onde encontrar os produtos ou serviços que procuram, enquanto os vendedores não sabem ao certo como alcançar os usuários finais (COUGHLAN et al., 2002).

Pelton, Strutton e Lumpkin (1997) enfatizam que um dos papéis do intermediário é reduzir a incerteza no processo de distribuição, e classificam:

- Incerteza de necessidade – refere-se às dúvidas dos vendedores sobre a real necessidade de seus clientes. Como intermediários estão numa posição mais favorável para entender as necessidades dos clientes e ajudar o vendedor a reconhecer o que está sendo disponibilizado e o que é necessário.
- Incerteza de mercado – depende do número de fontes disponíveis para um produto ou serviço. Como é difícil de ser gerenciada, pois a incerteza de mercado é resultado das variáveis incontroláveis de marketing, as empresas podem tentar reduzi-la ao ampliar a visão sobre o que os canais podem e devem fazer pela empresa.
- Incerteza de transações – está relacionada com os fluxos imperfeitos entre compradores e vendedores, quando os intermediários têm o importante papel de facilitar os fluxos no canal. Pelton, Strutton e Lumpkin (1997) destacam que o desenvolvimento de relacionamentos reduz a incerteza, pois prolonga o período de trocas e desenvolve parcerias.

Ajuste de discrepância de sortimento

- Stern, El-Ansary e Coughlan (1996) e Berman (1996) destacam a importância dos intermediários ao desempenharem a função de classificação de produtos, o que reduz a discrepância natural entre a variedade de bens e serviços produzidos por um fabricante e a variedade exigida pelo usuário final. Essas funções incluem seguintes atividades como seleção (Ex: *packing houses* de citrus), acumulação (Ex: atacadistas e varejistas), loteamento/fracionamento (Ex: atacadista) e sortimento/variedade (Ex: varejistas, *shopping centers*).

Dessa forma, os intermediários ajudam os usuários finais a consumirem uma combinação de serviços e produtos que são atraentes para todos, criando utilidade para o usuário final. Eles podem criar utilidade de posse, lugar e tempo ao disponibilizar determinado sortimento em um dado lugar em uma determinada época, que são importantes fatores para o usuário final.

4.3.2 – Fatores por Parte da Oferta

Criação de rotinas de transações

Cada transação envolve pedir, avaliar e pagar por bens e serviços, quando o comprador e o vendedor devem chegar a um acordo sobre a quantia, modo e prazo de pagamento. Se as transações não estiverem rotinizadas, a cada transação, novas negociações devem ser realizadas, perdendo-se eficiência e aumentando-se os custos do canal. A criação de rotinas facilita a compra e a avaliação e tem sido melhorada com o advento de novas tecnologias como EDI, CRP e a própria internet (COUGHLAN et al., 2002; MARQUES; ALCANTARA, 2003).

Redução no número de contatos

Os intermediários surgem no processo de trocas, pois podem aumentar a eficiência do processo. Isto fica evidente pelo fato de ser cada vez maior o número dos produtos disponíveis aos consumidores, e não seria eficiente para qualquer empresa fabricante atender os consumidores individualmente. Os intermediários existem para diminuir o número total de transações necessárias para cobrir um mercado.

Sobre a importância dos intermediários, Etgar e Zusman (1982) também comentam o papel de facilitar a transmissão de informações entre produtores e usuários, por meio da habilidade de coletar, disseminar e usar a informação de modo eficiente. Isso permite a criação e manutenção de uma rede de comunicações no sistema de marketing a custos reduzidos.

Em resumo, Coughlan et al. (2002) destacam que os intermediários participam do esforço de canal, pois agregam valor e ajudam a reduzir os custos do canal. Dessa forma, é necessário entender que funções necessitam ser desempenhadas para se atingir o nível de serviços desejado pelos usuários finais. Tais assuntos serão abordados na seção seguinte.

4.4 – Produções de Serviços de Canal e os Fluxos de Marketing

Um canal de marketing é mais do que apenas um conduto para produtos, mas também uma maneira de agregar valor ao produto comercializado por meio dele. Nesse sentido, um canal de distribuição pode ser visto como outra “linha de produção” engajada em produzir não o produto que é vendido, mas os serviços complementares que definem como esse produto é vendido. Esses serviços com valor agregado criados pelos membros de canal e consumidos pelos usuários finais junto com o produto são chamados de “produções de serviço”. As produções (nível) de serviço incluem – mas não podem se limitar a – divisão de grandes quantidades, conveniência espacial, tempo de espera, sortimento e variedade (BUCKLIN, 1966; COUGHLAN et al., 2002).

Para Bucklin (1966), os sistemas de canal existem e permanecem viáveis ao longo do tempo, pois executam importantes tarefas que reduzem a busca, o tempo de espera, a armazenagem e outros custos do usuário final ao desempenharem quatro tipos de prestações de serviços:

1. Divisão de grandes quantidades, que refere à capacidade do usuário final comprar as unidades desejadas de um produto ou serviço, pois com baixa renda os consumidores não podem comprar grandes quantidades de produtos, mesmo que isso implique um preço mais baixo por unidade.
2. Conveniência espacial, que é a descentralização de mercado em pontos de venda, aumentando a satisfação do consumidor, pois consumidores nem sempre podem se movimentar com facilidade até pontos de vendas distantes.
3. Tempo de espera ou entrega, ou seja, o período que o usuário final deve esperar entre pedir e receber bens, isso é importante já que os consumidores não têm renda suficiente para manter estoques em suas casas.
4. Por último, a variedade de produtos, visto que, quanto maior for o sortimento maior é o nível de prestação de serviço ao usuário final.

É importante ressaltar que Kotler (2000) acrescenta a estas quatro prestações de serviços, a categoria de apoio de serviços, que são os serviços adicionais fornecidos pelo canal como instalação, entrega e manutenção. Dada a importância dos serviços para as estratégias de diferenciação, agregação de valor, fidelização e satisfação dos clientes (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985; PORTER, 1992; BESANKO; DRANOVE; SHANLEY, 2000; GRANT, 2002), “serviço” será considerado um fluxo de marketing

adicional para o desempenho do nível de serviços de canal como um todo, incorporado no sistema de análise de canais da captura de valor nos canais de distribuição, detalhado no capítulo 6 desta dissertação.

Assim, para satisfazer as necessidades dos usuários finais atendidos pelo canal, os membros de canal realizam diversas funções, a fim de melhorar o nível de serviços prestado a seus clientes. No entanto, para que o nível de serviços do canal seja alcançado, é necessário que os membros de canal envolvidos desempenhem fluxos de canal, que serão abordados na seção a seguir.

4.4.1 – Fluxos de Marketing nos Canais de Distribuição

Um dos primeiros autores a abordar a questão dos fluxos de marketing por meio de um enfoque econômico e histórico foi Dixon (1964), que comenta vários exemplos sobre discussões das “funções de marketing”, bem antes do século XX, tais como compra e venda (Platão, *A República*, 450 aC), utilidade de tempo e espaço (São Crisóstomo e Santo Agostinho, 3 dC), risco (Alexandre de Hales, século XVI) e financiamento (Armstrong, século XVI).

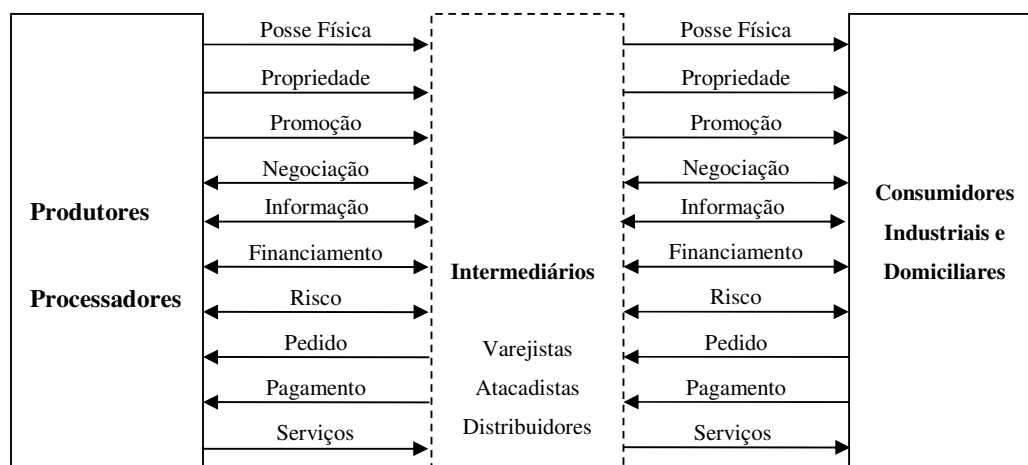
Com base em suas pesquisas, Dixon (1964) divide o processo de marketing em funções contatuais, contratuais e materiais. Para ele, essas funções, denominadas de três C’s, são necessárias para conectar os elos do canal de marketing e são condições necessárias para a existência de marketing (trocas). Dessa forma o autor agrupa as atividades de marketing nas “funções universais de marketing”, que envolvem os fluxos de posse, propriedade, promoção, negociação, financiamento, risco, pedidos e pagamentos.

Uma vez que o desempenho dos fluxos de marketing será considerado como importante variável do sistema de análise para avaliação de captura de valor nos canais, proposto neste trabalho, uma discussão mais aprofundada será realizada sobre o assunto.

Complementar a discussão sobre a importância dos canais e dos intermediários realizada no tópico 4.3, com a ampliação dos mercados e a maior utilização dos intermediários no processo de distribuição, as empresas reformularam e redistribuíram as atividades e as “funções” que antes desempenhavam sozinhas para distribuir seus produtos. Assim, é interessante comentar a colocação de Besanko, Dranove e Shanley (2000), que discute a criação *versus* redistribuição de valor e atividades na cadeia produtiva.

Tal questão é importante, pois na maioria dos casos, a utilização de intermediários está relacionada à melhoria na eficiência, especialização de atividades e agregação de valor, mas

não se descarta a existência de sistemas de canais em que apenas se redistribui atividades entre membros de canal, sem a criação de valor adicional. Uma discussão mais aprofundada sobre a agregação e captura de valor nos canais é realizada no item 4.8. Entretanto, assume-se, deste ponto em diante, que os intermediários de canal realmente desempenham de maneira mais eficiente os fluxos de marketing, contribuindo para a agregação de valor no canal como um todo.



A linha tracejada nos intermediários indica que os fluxos podem ser desempenhados do produtor para o intermediário, do intermediário para o consumidor, do produtor para o consumidor ou compartilhado entre eles.

Figura 4.3: Fluxos de Marketing nos Canais.

Fonte: Elaborado a partir de Lewis (1968, p. 140), Rosenbloom (1999, p. 16) e Coughlan et al. (2002, p. 87).

De um modo amplo, uma maneira útil de “olhar” para os canais de distribuição é avaliar o que eles fazem e como o trabalho é realizado. O conceito dos fluxos, que está relacionado às funções de marketing permite essa visualização (LEWIS, 1969, p. 140). A figura 4.3 esquematiza um canal de distribuição tradicional e seus fluxos de marketing.

Rosenbloom (1999) destaca que o conceito de fluxos de marketing também é útil para distinguir as estratégias de canais da gestão de logística, uma vez que a gestão dos canais envolve o planejamento e execução de todos os fluxos e a gestão de logística trata apenas do fluxo de produtos. Outra importante utilidade do conceito de fluxos, é que permite uma distinção clara de membros e não-membros do canal de distribuição, onde, do ponto de vista dos fluxos, serão membros de canal aqueles que no mínimo estiverem envolvidos nos fluxos de negociação e propriedade.

Uma característica significativa do enfoque de fluxos é o reconhecimento de que fluxo particular pode ter mais de uma direção. Além disso, o conceito de fluxo incorpora vários outros tipos de instituições (facilitadores) que não estão envolvidas na compra e venda, como instituições financeiras e crédito, companhias de seguro, empresas transportadoras e de armazenagem, agências de propaganda e publicidade, órgãos de pesquisa, entre outros (LEWIS, 1968; Coughlan et al., 2002). A seguir, cada fluxo tradicional de marketing é abordado, destacando-se suas particularidades e atividades envolvidas na sua execução.

Fluxo de Produtos (Propriedade e Posse Física)

O fluxo de produtos refere-se ao movimento físico dos produtos desde o produtor até o consumidor final, passando por intermediários e agentes envolvidos no processo, que podem obter posse física e/ou propriedade dos produtos que estão sendo transportados, manuseados ou armazenados (PELTON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997; ROSENBLOOM, 1999).

As atividades que envolvem o desempenho do fluxo de produtos estão na maioria das vezes relacionadas à distribuição física ou logística. Tal fluxo tem um importante papel no canal, uma vez que está relacionado às funções de divisão de quantidades, conveniência, tempo e variedade. Coyle, Bardi e Langley (2003) destacam também o papel de agregação de valor da logística por meio da utilidade econômica de forma (ex: processamento, produção, montagem), lugar (disponibilidade no local de demanda), tempo (disponibilidade quando existe demanda) e posse (motivo pelo qual o produto é demandado).

Dessa forma, Schewe e Smith (1980) comentam que as atividades de distribuição física e logística melhoram a satisfação dos clientes ao disponibilizar o produto certo, na hora certa e no local correto com boa prestação de serviços e complementam que a distribuição física desempenha ainda importantes atividades como: auxílio na previsão de demanda, processamento de pedidos, gerenciamento de estoques, armazenamento, movimentação e manuseio de materiais, embalagem e transporte, além de assegurar o fluxo de materiais por meio de estoques estratégicos e centros de distribuição.

Fluxo de Promoção (Comunicações de Marketing)

Nos canais de marketing, os fluxos de promoção podem assumir muitas formas, inclusive vendas pessoais por um funcionário ou por uma força externa de vendas (como corretores, consultores ou representantes), propaganda na mídia, promoções de vendas (como ações de *trade-marketing* para intermediários, comércio ou varejo), publicidade e outras atividades de relações públicas. As atividades promocionais são projetadas para (1) aumentar

a conscientização do produto que está sendo vendido; (2) informar os compradores potenciais sobre as características e benefícios dos produtos; e (3) persuadir os compradores em potencial a fazerem compras. Elas também podem ter o objetivo de aumentar o direito de propriedade de marca do produto, que geraria vendas futuras. Nessas atividades, qualquer membro do canal pode estar envolvido, não só o produtor ou varejista (PELTON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997; COUGHLAN et al., 2002).

Fluxo de Negociação

Todas as pessoas negociam o tempo todo (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997). Nessa atividade deve-se buscar um relacionamento que possa ser duradouro, que leve a novas negociações no futuro e que mantenha, ou melhore, o contato entre as partes envolvidas (MARTINELLI; ALMEIDA, 1998).

Nos canais, Coughlan et al. (2002) destacam que a negociação acontece sempre que as condições de venda ou manutenção das relações em andamento com o mercado são discutidas e decididas. A negociação envolve além da definição de preços, condições de vendas e datas de entrega, a definição das funções que serão desempenhadas pelos intermediários, fornecedores e clientes (BERMAN, 1996).

No que tange à definição das funções e atividades, a negociação pode conduzir a conflitos de canais, que podem afetar o desempenho do canal como um todo. Tal assunto será abordado em detalhes na seção 4.7 deste capítulo.

Fluxo de Informações

Com o aumento de incertezas que compradores e vendedores encontram em seus mercados, aumenta a necessidade de informações. Produtos e serviços são movidos dos produtores aos consumidores por meio de um conjunto de arranjos transacionais em que compradores e vendedores firmam acordos. No entanto, antes de firmar acordos, os agentes envolvidos procuram saber as condições de demanda e oferta, preços, quantidades, concorrência e ambiente de marketing (ETGAR; ZUSMAN, 1982; PELTON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997).

Para acessar essas informações, é necessário um sistema de comunicações para que a informação seja transmitida para compradores e vendedores. Segundo Etgar e Zusman (1982), os intermediários de canal são muito importantes neste processo, uma vez que podem facilitar o fluxo de informações e reduzir os custos de comunicação no sistema.

Neves e Castro (2003) comentam sobre a participação da equipe de vendas da empresa (gerentes, vendedores, representantes, etc) no papel de transmitir e captar informações. A figura 4.4 mostra, no sentido da empresa para o mercado, todos os possíveis fluxos de comunicação, tanto diretamente, quanto através dos gerentes e vendedores, que a empresa pode utilizar para alcançar o mercado. Por outro lado, no sentido contrário, as informações que podem voltar do mercado para a empresa, passando muitas vezes pelos vendedores, revendedores e gerentes territoriais. Cada número na figura representa um fluxo e por meio desses fluxos ocorre a troca de informações e as comunicações.

A partir da figura 4.4 abaixo, Neves e Castro (2003) comentam que a empresa pode criar diversas ferramentas com o objetivo de dinamizar o fluxo de informações e comunicações entre os diversos agentes na empresa, nos intermediários de canal e no mercado.

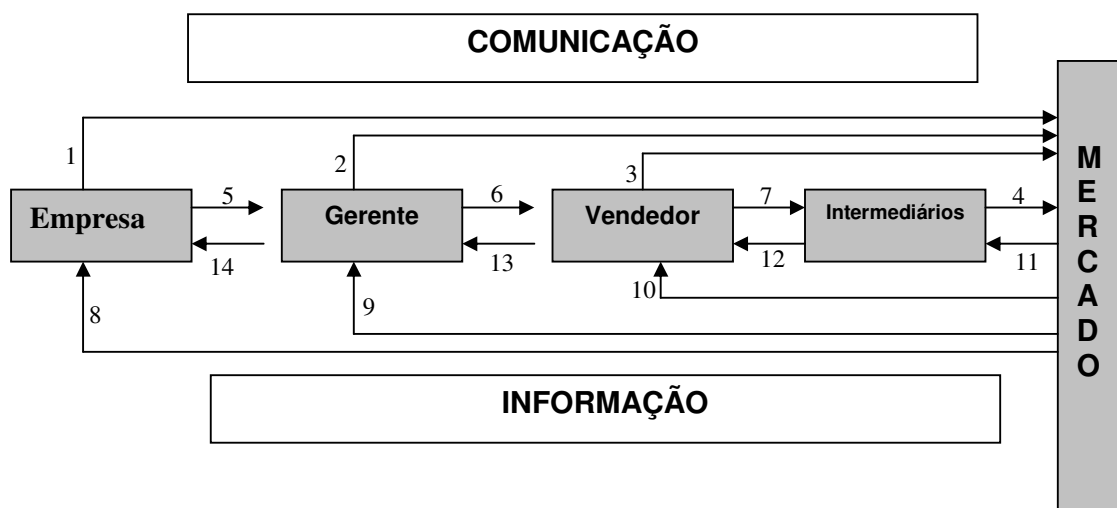


Figura 4.4: Fluxos de Informação e Comunicação em uma Estrutura de Vendas.
Fonte: Neves e Castro (2003).

Fluxo de Financiamento

No processo de negociação e venda entre membros de canal está inerente a questão do financiamento como condição de venda. O financiamento envolve a captação e alocação de fundos principalmente para financiar estoques volantes em diferentes níveis do canal, além de incentivar a venda e apresentar uma vantagem para o comprador (PELTON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997).

Coughlan et al. (2002) destacam que as condições usuais de uma compra *business-to-business* exigem pagamento a prazo ou, às vezes, descontos por antecipação de pagamento. Independente dos itens específicos das condições de pagamento, a questão-chave é que o

vendedor concorda em financiar a aquisição do comprador por um período depois que o produto é entregue, o que faz o vendedor assumir um custo financeiro. Outra importante questão é que o custo de financiamento pode ser assumido ou compartilhado pelo produtor, intermediário, usuários finais, ou até por membros externos especializados nessas atividades, como bancos, financiadoras, operadores de cartão de crédito, entre outros.

Fluxo de Risco

Em geral, todas as atividades associadas ao funcionamento dos canais de distribuição envolvem algum risco. Tais riscos envolvem obsolescência, riscos de incêndio, inundação, perdas, crédito, problemas econômicos, aumento da competição, redução de demanda, aceitação do produto, problemas de *recall*, garantias etc. Em geral o fabricante ou revendedores assumem os riscos das atividades de canal (BERMAN, 1996; COUGHLAN et al., 2002).

Fluxo de Pedidos e Pagamentos

Para atingir seus objetivos, os membros de canal necessitam desempenhar atividades de venda, cuja intenção é efetuar o pedido, que envolve a confirmação de intenção do comprador em adquirir os produtos do membro a montante.

Como os membros de canal realizam pedidos periodicamente de seus fornecedores, algumas dessas atividades baseiam-se em vendas diretas para clientes e outras na intenção de alguns intermediários de construir estoques para assegurar fornecimento no caso de demanda antecipada ou se prevenir de aumentos inesperados de tempo (BERMAN, 1996; PELTON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997).

Coughlan et al. (2002) destacam que muitas inovações vêm acontecendo atualmente para facilitar os fluxos de pedido e pagamentos, como sistemas de abastecimento automático (EPOS), EDI, compras por internet, transferência eletrônica de fundos (EFTPOS), entre outras, que aumentam a eficiência e reduzem os custos de executar esses fluxos.

Fluxo de Serviços

Conforme comentado anteriormente, considerou-se os serviços como um fluxo adicional de canais dada a importância dos serviços para as estratégias de diferenciação, agregação de valor, fidelização e satisfação dos clientes (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985; PORTER, 1992; BESANKO; DRANOVE; SHANLEY, 2000; GRANT, 2002).

Contribuindo, ainda, para esse assunto, Semenik e Bamossy (1995) explicam que essas utilidades (serviços) são valores que contribuem diretamente para a satisfação do cliente, pois em termos de valor agregado, o sistema de distribuição pode: (1) fornecer o composto de mercadorias desejado pelos clientes; (2) baixar o custo total de distribuição e assim propiciar economia de custo para compradores e vendedores; (3) ser um meio de comunicação entre vendedores e compradores; (4) controlar a qualidade do ato de troca; (5) prestar serviços no ato da venda e depois dela; e (6) providenciar a movimentação e a localização física dos produtos para conveniência dos clientes (SEMENIK e BAMOSSY, 1995, p. 541).

Dessa forma, produtos dificilmente serão vendidos sem a adição de algum serviço. Isso implica numa importante função a ser desenvolvida e compartilhada pelos membros dos canais para agregar valor e fidelizar clientes intermediários ou finais.

Fluxos de Marketing e a Gestão dos Canais de Distribuição

Do ponto de vista gerencial, o conceito de fluxo fornece uma estrutura útil para o entendimento do escopo e complexidade da gestão de canais. Ao pensar em termos de fluxos, torna-se claro que a gestão dos canais envolve muito mais coisas que apenas a gestão da distribuição física. Os demais fluxos devem ser gerenciados e coordenados eficientemente para o alcance dos objetivos da distribuição. Além disso, parte dos materiais sobre canais de distribuição preocupa-se com atividades gerenciais nos canais que envolvem os fluxos de marketing. Ao abordar a questão das mudanças ambientais e as dimensões comportamentais nos canais, envolve-se o fluxo de informação. Ao formular estratégias, estruturas e selecionar membros de canal, muito se preocupa com os fluxos de negociação, produtos, propriedade e informações. A motivação dos membros de canal é função direta da gestão eficiente dos fluxos de informação e promoção. Quando se trata das interfaces entre gestão de canais e a gestão das demais variáveis do composto de marketing considera-se a gestão e coordenação de todos os fluxos discutidos. Por fim, a avaliação da performance dos membros de canal depende fortemente da efetiva gestão do fluxo de informações (ROSENBLOOM, 1999, p. 18).

Além disso, da perspectiva gerencial, o conceito dos fluxos de marketing auxilia no conhecimento da natureza dinâmica dos canais de distribuição. A palavra “fluxo” sugere movimento ou estado fluído, e essa é a natureza dos canais de distribuição. Mudanças, sejam óbvias ou súbitas, sempre estarão ocorrendo e com o surgimento de novas formas de distribuição, diferentes tipos de intermediários surgem e outros desaparecem. As mudanças nos padrões de comportamento dos consumidores e novas formas de tecnologias trazem novas dimensões a essas mudanças, e os fluxos devem ser adaptados para se alcançar os objetivos

do canal. A gestão efetiva e estratégias inovadoras nos canais são necessárias para fazer que isso ocorra (LEWIS, 1669; ROSENBLOOM, 1999).

Custos dos Fluxos de Marketing nos Canais

O desempenho dos fluxos de marketing não só contribui para a geração de prestações de serviços, mas também se associam a um custo. Dado esse custo associado ao desempenho dos fluxos, é importante não desempenhar níveis desnecessariamente altos de quaisquer fluxos.

Assim, saber que nível de serviços é exigido pelos usuários finais, e em que nível de intensidade, ajuda o gestor de canal a controlar o custo total de operá-lo, desempenhando apenas aqueles níveis de fluxo que criam prestações de serviços de valor (COUGHLAN et al., 2002, p. 88).

Dessa forma, complementando a discussão sobre os níveis de serviços do canal e os fluxos comentados anteriormente (produtos – posse física e propriedade, promoção, negociação, financiamento, informações, riscos, pedidos, pagamentos e serviços), apresenta-se na tabela 4.4, alguns dos principais custos relacionados com a execução e desempenho dos fluxos de marketing. Essa relação de custos por fluxo não pretende esgotar todas as possibilidades de custos, mas apenas ilustrar algumas variáveis que podem compor os custos desses fluxos.

Tabela 4.4: Custos dos Fluxos de Marketing.

Fluxo	Direção do Fluxo	Custos Associados ao Fluxo
Produto (Posse Física)	➔ Unidirecional a jusante Pode envolver agentes externos como transportadores, agentes, etc.	Custos de armazenagem, aluguel, entrega, reparo e manutenção, movimentação e carregamento, empacotamento, separação, expedição etc.
Produto (Propriedade)	➔ Unidirecional a jusante	Custos de manutenção de estoque, depreciação, custos financeiros e de oportunidade etc.
Promoção (Comunicações)	➔ Unidirecional a jusante Pode envolver agentes externos como agências de publicidade etc.	Custos de venda pessoal (salários, viagens), propaganda, promoção de vendas, publicidade e relações públicas, reuniões de vendas, demonstrações e feiras de negócios etc.
Negociação	↔ Bidirecional Geralmente realizado pelos próprios membros de canal. Em casos específicos de impasses e conflitos pode envolver agentes externos como mediadores, organizações, e até mesmo governo ou a justiça.	Custos de tempo, salários, comissões, acordos comerciais, contratos legais, consultores jurídicos, concessões, descontos etc.
Financiamento	↔ Bidirecional Pode envolver agentes externos como bancos, financeiras, operadoras de cartão etc.	Condições de crédito e venda, prazos, acompanhamento, serviços de créditos e agentes externos, juros, tarifas etc.

Continuação Tabela 4.4

Fluxo	Direção do Fluxo	Custos Associados ao Fluxo
Informação	↔ Bidirecional Pode envolver agentes externos como centrais de informações, institutos de pesquisa etc.	Sistemas de informações, tempo, acesso a órgãos especializados e centrais de informações, pesquisas de mercados, custos de coleta, análise e processamento etc.
Risco	↔ Bidirecional Apesar de ser de responsabilidade dos membros de canal, pode incluir financeiras, bancos, seguradoras e outros agentes para reduzir ou compartilhar riscos.	Risco de crédito (devedores duvidosos), cambial, seguros, consertos, trocas, custos de não-qualidade, obsolescência de estoque, risco de mercado etc. Risco de perda de imagem e reputação.
Pedido	← Unidirecional a montante Pode envolver agentes externos empresas processadoras de pedidos, brokers, operadores logísticos, representantes autônomos etc.	Custos de recebimento, emissão, envio e processamento de pedidos, automação e informatização de equipe de vendas, assistentes de vendas etc.
Pagamento	← Unidirecional a montante Geralmente realizado pelo sistema financeiro, mas pode ser feito com sistemas de crédito e triangulações financeiras.	Custos com emissão de documentos e cobranças, serviço notarial, advogados, sistemas de informação, tarifas bancárias etc.
Serviço	→ Unidirecional a jusante Mas pode envolver serviços a montante em algumas estruturas de canal. Pode ser realizado pelos próprios membros de canal ou por agentes externos terceirizados.	Desenvolvimento e prestação de serviços adicionais, assistência técnica, instalação, manutenção, pós-venda, CRM, treinamentos, padronização etc.

Fonte: Elaborado a partir de Bucklin (1965, p 28), Berman (1996, p. 31), Jain (2000, p. 463), Iacobucci (2001, p. 285), Coughlan et al (2002, p 87), entre outros.

Intermediários de Canal e Fluxos de Marketing

Um importante princípio sobre os canais de distribuição é que “as funções de marketing podem ser alteradas, mas não eliminadas (BERMAN, 1996; COUGHLAN et al., 2002)”.

Este conceito sugere que a eliminação de um intermediário não necessariamente implique que a função não será mais desempenhada. Na realidade, a eliminação de um intermediário – distribuidor ou varejista por exemplo – realoca as funções de marketing entre os membros de canal remanescentes. Michman (1990) apresenta importantes colocações sobre a racionalidade teórica sobre a mudança de funções, e analisa a empresa em termos de funções que ela desempenha. Dessa forma, a empresa pode melhorar sua posição competitiva ao passar algumas funções para empresas que as realizam melhor e assumir aquelas onde é mais eficiente.

Assim, Michman (1990, p. 6) comenta que uma função específica pode ser desempenhada pelo produtor, compartilhada com outras empresas, subcontratada, ou transferida a montante ou jusante no canal de marketing. Para tal autor, a realocação das funções de marketing pode alcançar sinergias que reduzem custos e melhoram o

posicionamento competitivo da empresa. Como exemplo, atacadistas ou distribuidores, em muitas ocasiões, podem assumir mais funções dos produtores em resposta a pressões competitivas. Produtores podem, assim, passar funções para intermediários, para reduzir seus custos e concentrar-se na inovação de suas estratégias de mercado, como fizeram a Nike, Coca-Cola, entre outros.

Uma vez que grandes distribuidores estão cada vez mais preparados para fornecer informações precisas e reduzir custos de estocagem, transporte e armazenagem, os produtores ganham eficiência ao passar funções adiante no canal. Conseqüentemente, em algumas indústrias, distribuidores se tornam cada vez maiores, até que o incremento de volume alcance sua máxima eficiência funcional (MICHMAN, 1990, p. 9).

Assim, de acordo com o conceito sobre prestações de serviços de Bucklin (1966), os consumidores preferem utilizar canais de marketing que forneçam maiores níveis de serviços. Dessa forma, mais uma vez os intermediários desempenham grande importância, visto que em situações onde a demanda por níveis de serviços é mais elevada, a chance dos intermediários serem eliminados é menor, visto que, a empresa necessita da eficiência dos mesmos no desempenho de alguns fluxos de marketing. Esta questão está mais detalhada no item 5.4 desta dissertação, que descreve a estrutura de análise de Bucklin, Ramaswamy e Majumdar (1996) que integra questões logísticas e informacionais que afetam a estrutura de canais.

4.5 – A Estrutura dos Canais de Distribuição

A estrutura dos canais de distribuição envolve um conjunto de decisões sobre a forma como os produtos e serviços devem deixar o produtor e chegar até o consumidor final. Essas decisões envolvem a (1) extensão ou diretividade do canal; (2) a intensidade da distribuição; (3) os tipos de intermediários; e (4) o número de canais distintos que coexistem no mercado (COUGHLAN et al., 2002; MEHTA; DUBINSKY; ANDERSON, 2002). A seguir, cada uma dessas decisões são comentadas, detalhando-se seus conceitos e os principais fatores que as influenciam.

4.5.1 – Extensão do canal

Conceitualmente, a escolha da estrutura de canal pode ser explicada com a estrutura de adiamento-especulação de Bucklin (1965), que baseia-se no risco, incerteza e custos envolvidos na facilitação das trocas.

O adiamento procura eliminar riscos ajustando a produção e distribuição à demanda dos consumidores. Presumidamente, o adiamento poderia produzir eficiência nos canais de distribuição, por exemplo, um produtor deveria produzir e embarcar produtos apenas quando pedidos estivessem confirmados. Por outro lado, a especulação requer que se encarregue dos riscos e mudanças na forma e movimento dos produtos dentro do canal. A especulação conduz a economias de escala na produção, reduz custos de pedidos freqüentes e elimina os custos de oportunidade (BUCKLIN, 1965; JAIN, 2000).

Bucklin (1965) discute o conceito de substituibilidade, onde declara que, sob condições competitivas, as instituições de canal permutam a carga de trabalho entre funções, não para minimizar o custo de alguma função individual, mas o custo total do canal. Isso fornece a base para o estudo da estrutura de canais.

“Ao entender os vários tipos de interações que poderiam ocorrer entre as funções de marketing e produção, pode-se determinar o tipo de estrutura de canal que deveria aparecer para minimizar o custo total do canal, incluindo aqueles para o consumidor (BUCKLIN, 1965, p. 26)”.

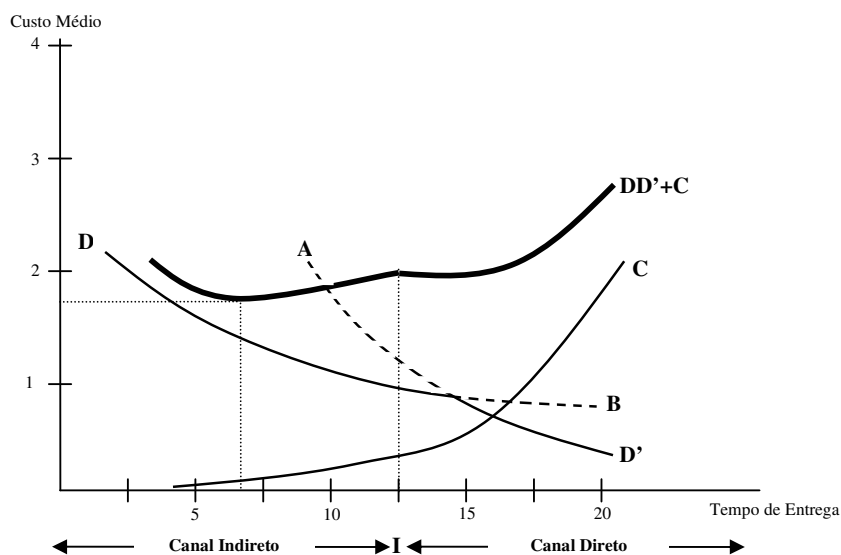


Figura 4.5: Determinação da Estrutura de Canal e o Conceito de Adiamento-Especulação.

Fonte: Bucklin (1965, p. 29).

A figura 4.5 mostra o comportamento das variáveis envolvidas na estrutura de adiamento-especulação. O eixo vertical mostra o custo médio de desempenhar a função para

uma unidade de produto e o eixo horizontal mostra o tempo de entrega de um pedido confirmado. Juntos, o custo médio e o tempo de entrega mensuram o custo da atividade de marketing num canal, com referência ao tempo de entrega. A natureza destas curvas representa: C – os custos do comprador carregar os estoques; AD' – os custos envolvidos em fornecer os produtos diretamente para um comprador; e DB – os custos de carregar e manter estoques especulativos – antecipação de demanda (BUCKLIN, 1965).

Dessa forma, o princípio de adiamento-especulação pode ser considerado um conceito que amplia o entendimento do analista de canal sobre relações entre os fluxos de posse e propriedade de estoques. Assim, o entrelaçamento de papéis no carregamento de estoques fornece um raciocínio fundamental para a posição de intermediários no canal, explicando, em partes, o número de estágios de um canal (BUCKLIN, 1965, p. 30).

A estrutura de adiamento-especulação, completada pela análise do paradigma estrutura-resultado de Bucklin, Ramaswamy e Majumdar (1996) descrito no item 5.4 deste trabalho auxiliam, dessa forma, o entendimento das condições em que a presença de canais diretos ou indiretos deverá prevalecer.

Canais Diretos

O canal mais simples de distribuição envolve o contato direto entre produtor e usuário. Em um canal curto – ou distribuição direta – produtores vendem seus produtos e serviços diretamente ao cliente final ou organizacional (BUEL et al., 1970; BERMAN, 1996).

Para produtos de consumo, canais como venda porta-a-porta, catálogos por correio, telemarketing, internet e lojas próprias do produtor ilustram exemplos de canais diretos. No caso de produtos industriais, a estrutura difere significativamente dos bens de consumo. No canal industrial, produtores utilizam sua própria força de vendas para atender clientes industriais. No entanto, a mesma força de vendas também pode vender para outros intermediários, ou ainda podem utilizar representantes de vendas para atender seus clientes diretos e/ou intermediários do canal industrial (PELTON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997; WRIGHT, 2004). A figura 4.6 exemplifica possíveis estruturas de canal.

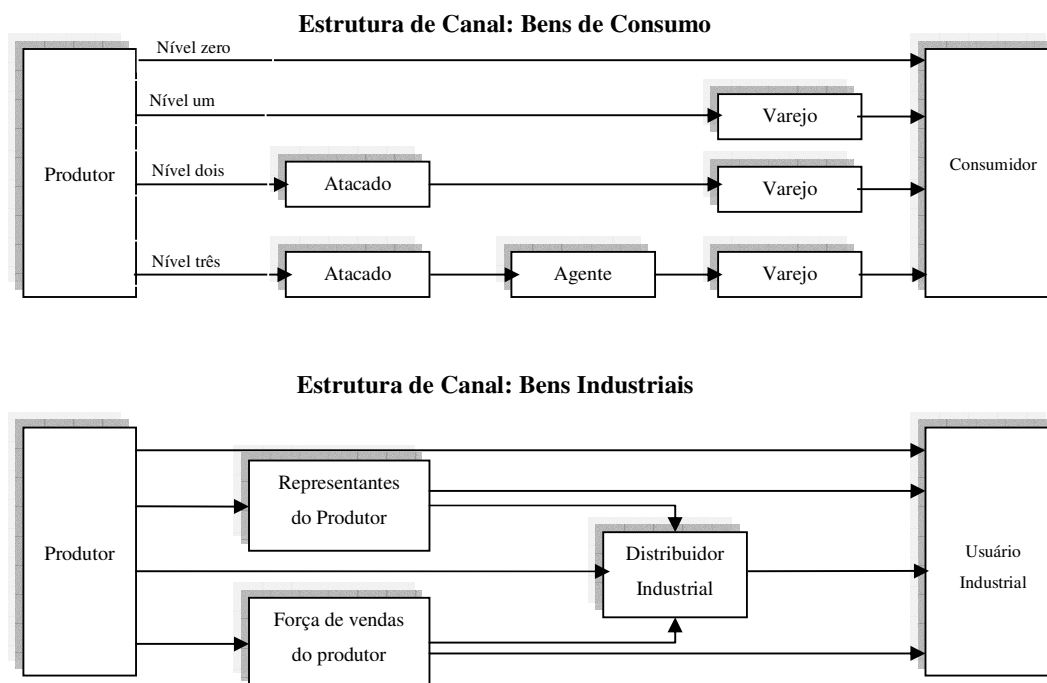


Figura 4.6: Níveis de Canal para Bens de Consumo e Industrial.
 Fonte: Traduzido de Pelton, Strutton e Lumpkin (1997, p. 64).

Buel et al. (1970) comentam que a distribuição direta possibilita completo controle ao produtor sobre a distribuição dos seus produtos. No entanto, para se engajar na venda direta com grande escala, o produtor deve ser capaz de solucionar problemas de marketing, além dos problemas de produção, precisando tornar-se um *expert* em vendas diretas, operações de varejo ou gerenciamento de força de vendas.

Canais Indiretos

Na figura 4.6, com exceção dos canais de nível zero (aqueles que não utilizam nenhum intermediário), todos os demais são canais indiretos. Em um canal longo – ou distribuição indireta – membros independentes de canal (produtores, atacadistas, varejistas, agentes, *brokers*, distribuidores) compartilham atividades específicas no desempenho dos fluxos de marketing. É importante notar que, embora canais longos reduzam as necessidades financeiras para cada membro de canal, requer grandes esforços de coordenação das atividades e funções (BERMAN, 1996).

É importante destacar também que as questões de estrutura até aqui discutidas descrevem o movimento a jusante para a maioria dos produtos, no entanto, fluxos reversos de produtos a montante – canais reversos – também existem (STERN; EL-ANSARY; COUGHLAN, 1996; PELTON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997, LEITE, 2003).

Leite (2003) comenta que a velocidade de lançamento de produtos, o rápido crescimento da tecnologia de informação e do comércio eletrônico, a busca por competitividade por meio de novas estratégias de relacionamento entre empresas e, principalmente, a conscientização ecológica relativa aos impactos que os produtos e os materiais provocam no meio ambiente estão modificando as relações de mercado em geral e justificando de maneira crescente as preocupações estratégicas de empresas, do governo e da sociedade com relação aos canais de distribuição reversos.

Para acomodar a necessidade de retorno de alguns produtos e materiais, vários intermediários surgiram para desempenhar as tarefas de canais reversos. Esses intermediários incluem centros de retorno, grupos ou empresas de reciclagem e especialistas em coleta de lixo. Stern, El-Ansary e Coughlan (1996) comentam que a existência de canais reversos expandem a responsabilidade dos membros de canal, pois esses são responsabilizados pelos produtos vendidos após serem utilizados pelos usuários finais. Além de programas de coleta e reciclagem de lixo, pode-se citar a existência de canais reversos por determinação legal, como no caso do Brasil, as pilhas e baterias, embalagens de defensivos agrícolas, pneus e óleos lubrificantes.

Por se tratar de uma estrutura diferenciada, que envolve fluxos e objetivos diferentes da distribuição a montante, optou-se por não se considerar os canais reversos na discussão de estrutura de canais e na avaliação de desempenho, dado que é um assunto que requer estudos e análises adicionais ao proposto por este trabalho.

Fatores que Influenciam a Estrutura de Canal

Apesar das questões discutidas anteriormente e a importante contribuição da estrutura de adiamento-especulação para o entendimento da estrutura de canais, Jain (2000) comenta que tais análises fornecem apenas uma explanação econômica sobre a maneira como os canais são estruturados. No entanto, uma variedade de fatores ambientais também influenciam a formulação estratégica da estrutura de canais. Tais fatores podem ser tecnológicos, sociais e étnicos, governamentais, geográficos e culturais.

Tabela 4.5: Variáveis que Influenciam a Escolha da Estrutura de Canal.

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO/ CARACTERÍSTICA DA VARIÁVEL	IMPACTO PREDOMINANTE NA ESTRUTURA DE CANAL
Variáveis de Mercado		
Amplitude geográfica	Envolve o tamanho da área geográfica, localização física e distância de produtores e fabricantes.	< amplitude → Indireto / longo
Tamanho do mercado	Número de clientes que determinam o tamanho do mercado.	< tamanho mercado → Indireto / longo
Densidade de mercado	Número de unidades compradoras (consumidor ou empresas) por unidade de área.	< densidade → Direto
Comportamento de mercado	Refere-se ao tipo de comportamentos de compra: (1) como compram; (2) quando; (3) onde; e (4) quem compra.	(1) > quantidade → indireto / longo (2) > frequência → indireto (3) < compra em casa → direto (4) Bens consumo → indireto / varejo (4) Bens industriais → direto
Concentração de mercado	Característica em que grande parte das compras ou vendas em determinado mercado está concentrada em poucas empresas participantes do canal.	< concentração → direto/ múltiplo (Key Accounts)
Variáveis de Produto		
Tamanho de lote, variedade e peso	Produtos pesados e em grandes lotes têm altos custos de movimentação e carregamento em relação a seus valores.	< tamanho lote/ peso → mais curto possível
Perecibilidade	Produtos que são sujeitos a rápida deterioração física (alimentos/ produtos frescos, congelados etc).	< perecibilidade → curto / entregas rápidas
Valor unitário	Difícil distribuição isolada. Baixa margem para custos de distribuição. Necessidade de economias de escala e escopo.	> valor unitário → indireto / compartilhar estruturas com outros produtos
Grau de padronização	Produto pode ser feito por encomenda/customizado para usuário final ou produtos idênticos e padronizados.	> padronização → direto
Tecnicidade	Se o produto é muito técnico ou específico necessita de informações técnicas, atendimento especializado, serviços e contato.	< tecnicidade → direto (força de vendas especializada)
Inovação produto /tecnologia	Novos produtos necessitam de promoções e esforços para criação de demanda.	< novidade → curto (pode ser estendido com o tempo)
Importância do produto para o usuário	Envolve o custo elevado, o grau de envolvimento, a dependência do fornecedor e se o produto é utilizado como componente em outros produtos (mercado industrial) etc.	< importância para usuário → direto/ curto
Embalagem e marca	Envolve características da embalagem (Ex: produtos self-service x produtos venda direta) e importância e notoriedade da marca.	< notoriedade da marca → múltiplo
Margem bruta do canal	Diferença entre os custos de produção e o preço de venda ao usuário final.	< margem bruta → indireto / longo
Característica comercial	Ex: produtos de conveniência, produtos de compra comparada etc.	< conveniência → indireto / longo < comparados → direto / curto
Variáveis de Empresa		
Tamanho	Empresas maiores possuem maior poder no canal e flexibilidade para escolher estruturas alternativas.	< tamanho da empresa → longo / múltiplos
Capacidade Financeira	Empresas com capacidade financeira podem investir mais em força de vendas, estruturas de distribuição e processamento de pedidos. Menor dependência de intermediários.	< capacidade financeira → direto/ múltiplos/ curto
Capacidade gerencial	Inclui habilidades necessárias para desempenhar tarefas de distribuição. A empresa pode oferecer serviço completo aos usuários finais. Tal capacidade reduz dependência de intermediários.	< capacidade gerencial → curto
Objetivos e estratégias	Envolve nível de controle desejado, vendas, cobertura de mercado, custos etc.	Maximizar vendas → direto/ múltiplo Maximizar cobertura de mercado → indireto/ longo Minimizar custos → direto Maximizar controle → direto
Especificidade de ativos	Ativos utilizados para determinada atividade ou processos que possuem poucos usos alternativos.	< especificidade de ativos → direto/ curto
Banco de dados de clientes	Manutenção de informações atualizadas sobre clientes, sistema de informação de marketing etc.	< necessidade de informações → direto / curto

Continuação: Tabela 4.6.

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO/ CARACTERÍSTICA DA VARIÁVEL	IMPACTO PREDOMINANTE NA ESTRUTURA DE CANAL
Variáveis dos Intermediários		
Disponibilidade	Existência e disponibilidade de intermediários capacitados.	< disponibilidade → indireto/ múltiplo
Custos	Leva em consideração os custos de usar intermediários para desempenho de serviços de canal.	< custos intermediários → direto/ curto
Serviços oferecidos	Quantidade e tipos de serviços oferecidos pelos intermediários (financeiros, cobertura de mercado, força de vendas, reputação, habilidades. Envolve a dificuldade de escolha e seleção).	< serviços oferecidos → indireto/ longo/ múltiplos
Variáveis Ambientais		
Ambiente Econômico	Recessão, inflação, taxa de juros, câmbio etc.	Impacto diverso
Ambiente Sociocultural	Padrões sociais, estrutura etária, composição étnica, educação, estrutura familiar, papel da mulher etc.	Impacto diverso
Ambiente Tecnológico	Utilização de tecnologias, internet, dispositivos, EDI, telecompras, inovações etc.	Impacto diverso
Ambiente Legal	Leis, regulamentos, restrições de distribuição, discriminação de preços, revenda, acordos etc.	Impacto diverso
Ambiente Competitivo	Tipos de competição (horizontal, vertical, intertipo, entre canais), quantidade de concorrentes etc.	Impacto diverso
Variáveis Comportamentais nos Canais		
Presença de conflitos	Um conflito existe quando um membro de canal percebe que as ações de outro membro podem impedir que atinja suas metas.	Impacto diverso
Balanco de poder	O poder existe no canal quando um membro de canal pode influenciar outro a fazer o que não gostaria de fazer.	Impacto diverso
Divisão de papéis	Envolve um conjunto de prescrições definindo que comportamento um membro de canal deveria ter. Está relacionado com o desempenho dos fluxos e tarefas no canal de marketing.	Impacto diverso
Processo de comunicação/ necessidade de construção de relacionamento	Comunicação é a “cola que mantém o canal de distribuição” e fornece a base para o compartilhamento de informações entre membros e o ambiente.	< necessidade de comunicação e importância de manter relacionamentos → direto / curto

Fonte: Elaborado a partir de Buel et al. (1970, p. 21), Bucklin, Ramaswamy e Majumdar (1996), Berman (1996, p. 488), Rosenbloom (1999, p. 212), Friedman e Furey (1999, p. 82), Jain (2000, p. 451), Lambin (2000, p. 521), Adcock, Halborg e Ross (2001, p. 239), Löning e Besson (2002, p. 603) e Wright (2004, p. 254).

Rosenbloom (1999) comenta que dadas as várias possíveis alternativas de estruturas de canal, outras variáveis devem ser avaliadas para se conhecer como elas podem influenciar a estrutura de canais. O autor separa essas variáveis de acordo com mercado, produto, empresa, intermediários, ambiente e comportamento. Com base nessas variáveis, complementadas com colocações de outros autores, elaborou-se a tabela 4.6, com uma lista de variáveis e sua influência principal na estrutura de canais.

4.5.2 – Intensidade da Distribuição

O número de intermediários utilizados em um mesmo nível de canal determina a intensidade da distribuição. Assim, a escolha da intensidade da distribuição representa a

decisão sobre quantos de um certo tipo de parceiro de canal devem se envolver em um mercado (COUGHLAN et al., 2002).

De modo geral, as possibilidades para a intensidade de distribuição variam entre distribuição exclusiva, seletiva ou intensiva. Ao escolher o nível adequado de intensidade de distribuição, o produtor deve equilibrar os fatores potencialmente conflitantes. Para Coughlan et al. (2002), o desejo dos usuários finais de procurar é muito importante, pois quando o desejo de procurar for muito baixo, um nível mais alto de intensidade de distribuição será adequado. A figura 4.7 exemplifica essas decisões de intensidade de distribuição.

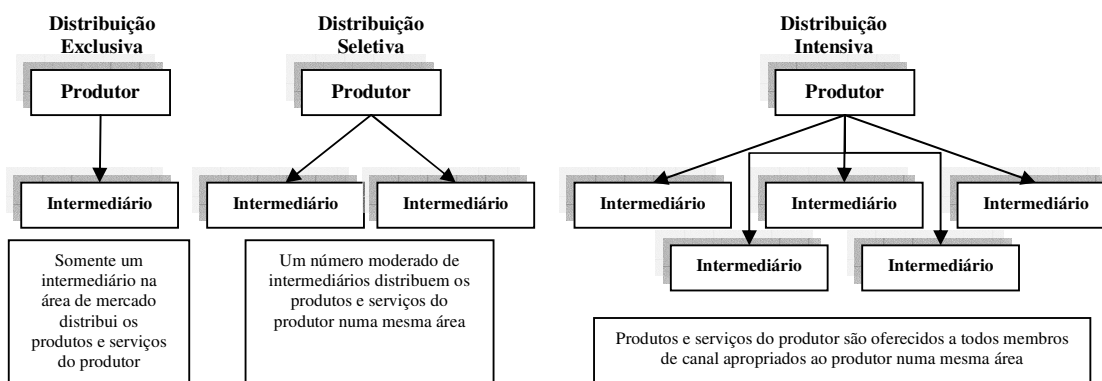


Figura 4.7: Intensidade da Distribuição.

Fonte: Adaptado de Berman (1996, p. 15).

Distribuição Intensiva

Numa estratégia de distribuição intensiva, a empresa procura atingir o maior número possível de pontos de venda e multiplicar os centros de distribuição, a fim de assegurar um elevado volume de negócios e máxima cobertura do território de vendas (LAMBIM, 2000).

Semenik e Bamossy (1995) comentam que para produtos de conveniência e bens de consumo, pode ser predominante a troca de marcas nessas categorias, o que faz com que os fabricantes estruturarem seus canais para poder proporcionar ampla disponibilidade de seus produtos, ou terão que se contentar em atender às contas mais rentáveis. Com isso, a distribuição intensiva geralmente requer o uso de canais múltiplos.

Exemplos deste tipo de distribuição são as empresas de produtos alimentícios e bebidas, cujos produtos podem ser encontrados numa variedade de pontos de distribuição, como supermercados, farmácias, lojas de variedade, lojas de conveniência, máquinas de venda automática (*vending machines*), bancas de jornais e quiosques, entre outros.

Distribuição Exclusiva

No outro extremo da decisão de intensidade de distribuição, a empresa decide limitar o número de intermediários num mesmo nível de canal. A distribuição exclusiva é usada quando o produtor quer manter o controle sobre a qualidade dos serviços prestados e envolve acordos com intermediários para não-comercialização de marcas concorrentes, o que geralmente conduz a acordos baseados no relacionamento (PELTRON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997).

Lambin (2000) também comenta que uma estratégia de cobertura exclusiva é útil quando o fabricante pretende se diferenciar por meio de uma política de qualidade e prestígio, onde uma cooperação estreita entre fabricante e distribuidor facilita a realização deste programa de qualidade. Uma forma particular de distribuição exclusiva é o sistema de franquias.

Distribuição Seletiva

A distribuição seletiva emprega um número limitado de intermediários que atendem ao fabricante no desempenho das funções necessárias de venda pessoal, comunicação e serviço ao produto. Neste caso, num certo nível de canal, o produtor recorre a um número de intermediários inferior à quantidade de intermediários disponíveis. Essa estratégia é indicada para produtos de compra comparada e uma variedade de produtos empresariais, quando o comprador geralmente compara os preços e as características dos produtos (SEMENIK; BAMOSSY, 1995; LAMBIN, 2000).

Segundo Semenik e Bamossy (1995) essa decisão é feita por fabricantes que desejam que seus produtos sejam vendidos somente por meio de pontos de venda cuja imagem seja compatível com a imagem de seus produtos. Para fazer um bom uso da estratégia de distribuição seletiva, os fabricantes devem estabelecer uma rede de intermediários bem planejada, que compartilhem as mesmas metas e objetivos do fabricante e alcancem o mesmo mercado alvo desejado.

Lambin (2000) comenta que a escolha dos intermediários na estratégia de distribuição seletiva é fundamental, quando os critérios mais utilizados envolvem o tamanho dos intermediários, a qualidade dos serviços prestados e a disposição para cooperação e parcerias com o produtor.

Tabela 4.6: Variáveis que Influenciam a Intensidade da Distribuição.

CARACTERÍSTICA DO PRODUTO / OUTRAS VARIÁVEIS	Distribuição Intensiva	Distribuição Seletiva	Distribuição Exclusiva
Produtos de conveniência / bens de consumo	***	*	*
Produtos de baixo envolvimento	***	**	*
Produtos de “grife” ou especialidades	*	**	***
Produtos de compra comparada	*	***	*
Posicionamento da marca focado em alta qualidade	*	**	***
Foco no relacionamento com membros de canal	*	**	***
Procura benevolência no canal/ redução de conflitos	*	**	***
Elevado grau de competição	***	*	*
Maximizar vendas	***	**	*
Maximizar cobertura de mercado	***	**	*
Minimizar custos	*	**	***
Maximizar controle no canal	*	**	***
Capacidade de influenciar e manter preços <i>premium</i>	*	**	***
Investimentos para diferenciar canais criados	***	**	**
Varejo tem maior poder de mercado	***	***	*
Produtor tem maior poder de mercado	*	***	*

Legenda: * pouco importante/desejável; ** importante/desejável; *** muito importante/desejável.

Fonte: Elaborado a partir de Buel et al. (1970, p. 20), Semenik e Bamossy (1995, p. 561), Berman (1996, p. 483), Frazier e Lassar (1996, p. 47), Peltron, Strutton e Lumpkin (1997, p. 63), Coughlan et al. (2002, p. 109), Löning e Besson (2002, p. 606) e Lambin (2002, p. 527).

Dessa forma, com base nas discussões sobre a decisão da intensidade de distribuição nos canais, elaborou-se a tabela 4.7, que identifica algumas das variáveis apresentadas pelos autores estudados e sua influência ou adequação para a distribuição intensiva, seletiva e exclusiva.

4.5.3 – Distribuição Múltipla ou Dual

A distribuição dual ou múltipla ocorre quando a empresa vende as mesmas linhas de produtos por meio de canais paralelos que atendem o mesmo mercado. A distribuição dual geralmente reflete os esforços de empresas em alcançarem novos mercados ou adaptar suas práticas de distribuição para gerar diferenciais entre grupos de compradores potenciais (LEWIS, 1968; BERMAN, 1996; PELTRON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997; COUGHLAN et al. 2002). A venda dos mesmos produtos ou similares sob diferentes marcas, para distribuição em um ou mais canais, também é uma forma de distribuição múltipla (ROSENBLOOM, 1999).

Vale ressaltar que alguns autores (LEWIS, 1968; PELTRON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997; ROSENBLOOM, 1999; COUGHLAN et al. 2002) consideram que a existência de canais concorrentes num mesmo mercado caracteriza uma forma de distribuição dual ou múltipla. No entanto, Berman (1999, p. 485) separa tais conceitos. Para tal autor, a distribuição dual existe quando os mesmos produtos são vendidos por meio de estruturas de canal concorrentes e distribuição múltipla é caracterizada pela venda de produtos diferentes para diferentes membros de canal. No escopo deste trabalho considera-se os dois conceitos como envolvendo qualquer tipo concorrente de distribuição.

Essa política de distribuição é adotada por diversas razões. Atingir mais de um segmento geralmente aumenta a cobertura de mercado, cria barreiras aos concorrentes, reduz os custos de distribuição e especializa os esforços de marketing, possibilita alcançar segmentos que os canais atuais não atendem ou pode ser resultado do aumento da concorrência ou do surgimento de novos intermediários que possuam habilidades de marketing que se ajustam às necessidades da empresa (LEWIS, 1968; PELTRON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997; COUGHLAN et al. 2002).

As empresas também estabelecem diferentes canais para tamanhos de clientes diferentes. Geralmente as vendas diretas são direcionadas a grandes clientes, enquanto a equipe de vendas e televendas focam atividades em clientes menores e em prospecção. Esta solução é atrativa, pois a empresa pode contatar e servir mais clientes a um nível de custo e customização que é apropriado a cada um (PELTRON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997).

Mas os ganhos em adicionar novos canais têm seu preço. Novos canais geralmente introduzem mais conflitos e problemas de controle no sistema de distribuição. Os conflitos aumentam quando dois ou mais canais acabam competindo pelos mesmos clientes, e os problemas de controle podem aumentar quando os novos canais forem mais independentes que os atuais. A questão dos conflitos será abordada com mais detalhes no item 4.7 deste capítulo.

Uma importante constatação sobre os canais múltiplos é que eles nem sempre competem entre si. Muitas vezes os membros de canal pensam que atendem o mesmo cliente na mesma ocasião, quando, na verdade, isso não acontece (Ex. Coca-Cola no varejo *versus* máquinas de venda). Os canais múltiplos podem até se ajudar criando uma demanda primária para a categoria do produto ou criando a demanda uns para outros (Ex. lojas de departamento *versus* operação de venda direta – catálogo ou internet), pois os clientes são expostos à marca de várias maneiras e depois podem comprar do canal que mais preferir (COUGHLAN et al. 2002, p. 208).

Uma questão importante é que os fornecedores devem ter a responsabilidade de proteger seus canais múltiplos uns dos outros. Para Coughlan et al. (2002), os fornecedores podem lidar com o problema desenvolvendo diferentes esquemas de política de preços, diferenciando produtos e até criar marcas diferentes para canais diferentes.

Por fim, uma consideração interessante sobre os canais múltiplos refere-se ao efeito da internet nos canais de distribuição. Besanko, Dranove e Shanley (2000, p. 235) comentam que o impacto primário da internet nos canais tradicionais foi visto como “*desintermediação*” – a eliminação de intermediários, como atacadistas e varejistas, principalmente. No entanto, na prática, o maior impacto da internet foi a criação de novos canais e novos intermediários. Isso inclui os “*infomediários*” – que permitem que clientes procurem por ofertas de diferentes varejistas, o que confere aos varejistas de internet um padrão de privacidade. Além disso, uma grande estrutura de distribuidores e centros de distribuição foi criada para permitir a entrega rápida e eficiente das vendas geradas pela internet, que em diversas ocasiões, utilizam a estrutura dos canais tradicionais.

4.5.4 – Tipos de Agentes de Canal

McCALLEY (1996) destaca que a estrutura de canais de distribuição consiste na integração de três componentes básicos: (1) a fonte do produto ou fabricante; (2) os canais intermediários (atacadistas, corretores, agentes e varejistas); e (3) os usuários ou consumidores do produto. Dessa forma, o autor observa que os extremos do canal de marketing são representados pelo fabricante, que é a origem e pelo usuário, que é o destino final do produto.

A presença ou ausência de um determinado tipo de membro de canal é ditada por sua habilidade em desempenhar os fluxos de canal necessários para agregar valor para os usuários finais. Muitas vezes, um membro de canal pode ser considerado o “capitão do canal”. Trata-se de uma organização que tem o maior interesse nos esforços do canal para determinado produto ou serviço, e que age como líder no estabelecimento e na manutenção de ligações de canal. O capitão de canal, muitas vezes, é o fabricante do produto ou serviço, principalmente no caso de produtos de marca, mas isso não é universalmente verdadeiro. (COUGHLAN et al., 2002).

Dessa forma, apenas como uma contribuição complementar, têm-se a seguir, resumidamente, as principais características de alguns membros de canal em empresas de bens de consumo e bens duráveis.

Fabricante/Produtor: Os fabricantes são empresas tipicamente envolvidas na criação dos produtos e das marcas, sendo assim, considerados a origem do canal. Além disso, por iniciarem o processo de distribuição, sob o ponto de vista do fabricante, têm como aspecto chave da estratégia de marketing determinar a melhor maneira de chegar ao mercado. Dada essas condições, verifica-se que a habilidade do fabricante de gerenciar uma operação de produção nem sempre se estende para uma habilidade superior de desempenhar outros fluxos de canal. Isso reforça a percepção de que os intermediários agregam valor ao canal por meio de seu desempenho superior em alguns fluxos de canal, e os produtores voluntariamente procuram esses intermediários para aumentarem seu alcance no mercado do usuário final. Os fabricantes também se engajam na negociação com os compradores de seus produtos para definir termos de venda e *merchandising* do produto. O fabricante de um produto de marca também participa de maneira significativa do fluxo de promoção para seu produto (COUGHLAN et al., 2002).

No entanto, alguns autores, conforme comentado por Neves (2003), não consideram os fabricantes como integrantes do canal, mas, como eles executam e coordenam parte dos fluxos de marketing, devem ser considerados como membros ativos do canal de distribuição.

Atacado: Os atacadistas consistem de empresas que vendem seus produtos para outras empresas revenderem ou para varejistas industriais, comerciais, institucionais, profissionais ou empresas rurais, bem como para outros atacadistas. Essas empresas concentram-se nos negócios business to business (ROSENBLOOM, 1999; COUGHLAN et al., 2002).

Os atacadistas podem assumir e desempenhar todas as funções de marketing, e em geral gerenciam o fluxo de informações nos dois sentidos, trazendo vantagens a montante para o fornecedor e a jusante para outras empresas. Apesar do tamanho e da vitalidade econômica, Coughlan et al. (2002) comentam que o setor atacadista esconde funções que são invisíveis aos olhos do comprador, que toma suas funções como certas. Tanto o produtor quanto o cliente atenuam três grandes desafios do atacado: fazer o trabalho de maneira correta (sem erros), de maneira eficaz (com um máximo de serviços) e de maneira eficiente (com custos baixos).

Uma questão interessante sobre o atacado, ao contrário do varejo, é que não tem se expandido globalmente, principalmente dadas as vantagens de atender necessidades locais, mas tem se beneficiado com o crescimento do comércio eletrônico, uma vez que assume funções e contribui para acesso a mercados, cobertura geográfica, troca de informações, separação e distribuição física dos produtos vendidos via *web* (COUGHLAN et al., 2002, p. 386). Além disso, Alcântara (1997) destaca a evolução e as mudanças no relacionamento do

atacado com a indústria, com as mudanças de cenário, questões estratégicas e dinâmicas competitivas.

Dentre os agentes atacadistas destacam-se os atacadistas mercantis, representantes (agentes), *brokers* e distribuidores. Os *Atacadistas Mercantis* são aqueles envolvidos na compra de grandes quantidades dos fabricantes e revenda de produtos em pequenas quantidades para outras empresas (ROSENBLOOM, 1999, p. 38). Os *Representantes ou Agentes* são aqueles envolvidos na negociação e venda de produtos de um ou mais fabricantes, mas não assumem a posse física desses produtos e recebem com base em uma comissão de vendas especificada para os produtos que representam. Essa questão pode afetar seu foco de trabalho, tanto que, em alguns casos, são vistos como vendedores diretos sob o controle da empresa, o que pode gerar problemas legais e trabalhistas, dependendo da legislação de cada país (WRIGHT, 2004, p. 262).

Os *Distribuidores* diferem dos agentes, pois eles são atacadistas que compram, promovem, vendem, distribuem e prestam serviços para os produtores. Em geral, possuem áreas de atuação definidas e podem ser exclusivos ou carregar produtos de diferentes fabricantes, que regulam seus relacionamentos com contratos que definem metas, linhas de produto, controle, troca de informações, etc (ROSENBLOOM, 1999, p. 54; WRIGHT, 2004, p. 262).

Outro tipo de atacadistas são os *Brokers*, que agem como agentes e carregadores ao mesmo tempo. Assim, o *broker* assume funções de posse física, movimentando e transportando produtos, sem assumir a propriedade dos mesmos, podendo receber uma margem sobre as vendas ou uma comissão (COYLE; BARDI; LANGLEY, 2003, p. 366; WRIGHT, 2004, p. 262).

Varejo: O varejo caracteriza-se por atividades de negócios que vendem produtos e serviços aos consumidores para uso pessoal, familiar ou residencial. Atividades varejistas podem ser feitas por todos os membros do canal, e até mesmo pela indústria (PARENTE, 2000; COX; BRITAIN, 2000).

Os intermediários varejistas tomam muitas formas atualmente, incluindo lojas de departamentos, negociantes de massa, hipermercados, lojas especializadas, lojas de conveniência, franquias, clubes de compras, clubes de armazéns, organizadores de catálogos e varejistas *on-line*. Ao contrário dos intermediários puramente atacadistas, vendem diretamente para consumidores individuais, que são usuários finais. Apesar de historicamente o papel dos varejistas ter se concentrado em reunir uma variedade de produtos que seja atraente para seus consumidores finais, atualmente seu papel vai muito além. Eles podem ocupar-se de bens com

marca própria (marca de loja), integrando-se verticalmente de forma eficaz na cadeia de suprimentos (COUGHLAN et al., 2002).

No que se refere aos tipos de varejo, existe um grande número de formatos diferentes de lojas varejistas, dependendo de foco, tamanho, número de produtos que carrega, especialização e outros fatores. Os formatos ainda variam conforme sua definição em cada país. No Brasil, os tipos mais importantes de varejistas para distribuição de alimentos são hipermercados, supermercados, lojas de conveniência, lojas de especialidades (açougues, varejões, padarias, entre outros), mercearias e outros formatos (PARENTE, 2000). No entanto, podem assumir outros formatos para diferentes tipos de produtos como lojas de roupas, shopping centers, lojas de peças, ferramentas, produtos e insumos agropecuários, entre outros.

Podem ser independentes (são proprietários e operam uma loja), tendo como principais vantagens a flexibilidade em desenvolver estratégias, a velocidade de mudança e a habilidade em oferecer serviços pessoais (BERMAN, 1996). Também existem as redes de varejistas, com vantagens em levantamento de capital, poder de negociação, escala em atividades, possibilidade de compras diretas e capacidade gerencial superior (especialistas), e, finalmente, as centrais de compras, cujas vantagens são semelhantes às das redes de lojas, com a diferença de agregar vários proprietários de lojas com objetivo comum.

Consumidor/Usuário Final: O consumidor é o fim da linha da distribuição (McCALLEY, 1996). Todos os outros componentes do canal devem estar preocupados em atingir a satisfação do usuário com o produto. Classificam-se os consumidores como membros de canal de marketing porque eles podem desempenhar e freqüentemente desempenham fluxos de canal, assim como fazem os outros membros do canal.

Coughlan et al. (2002) comentam que sempre que os usuários finais compram quantidades maiores do que precisam a curto prazo, desempenham uma parte do fluxo de posse física, já que terão que armazenar o produto não utilizado. De modo semelhante, se o usuário paga pelo lote no momento da compra, o financiamento também é assumido, pois o pagamento é feito com antecedência.

Essa consideração é particularmente útil ao se comparar um segmento de usuários finais com outro, já que ajuda a entender questões como porque custa mais atender alguns usuários finais a outros (eles desempenham menos fluxos de canal caros, passando esse custo para outros membros do canal). O desempenho desses fluxos por parte do usuário merece alguma compensação. Em geral, essa compensação dada a um segmento de usuários finais que desempenham fluxos de alto valor, é a redução no preço. Tais questões, serão

contempladas no sistema de análise de captura de valor nos canais desenvolvido neste trabalho.

Facilitadores: Neves (2003) comenta também a presença de empresas facilitadoras nos canais de distribuição e redes de empresas. Esses facilitadores não estão envolvidos diretamente como membros ativos do canal, pois não compram nem vendem os produtos disponibilizados no canal, mas estão envolvidos em partes dos fluxos e podem “facilitar” as empresas na execução de suas tarefas.

Entre essas empresas facilitadoras estão, por exemplo, empresas transportadoras, prestadores de serviços, bancos, empresas e órgãos de pesquisa e informações de mercado, seguradoras, bolsas de valores, agências de publicidades, entre outras (ROSENBLOOM, 1999; COUGHLAN et al. 2002; NEVES, 2003).

4.6- A Eficiência dos Canais de Distribuição

Em conseqüência das pressões competitivas e as mudanças nos padrões de distribuição, grande esforço dos membros de canal para mudar o desempenho de algumas das funções de distribuição vem sendo realizado. Para Lewis (1968) essas mudanças ocorreram quando certos membros de canal passaram a avaliar melhores maneiras de realizar certas tarefas de distribuição. O autor comenta que um sistema de canal somente é justificável se pode desempenhar as funções de canal a um custo menor, quando comparados com canais alternativos conhecidos.

A questão do desempenho nos canais de distribuição é tratada de maneira diferente por diversos autores, visto que medidas variam em questões qualitativas, quantitativas, financeiras e operacionais. Dessa forma, a *American Marketing Association* conceitua desempenho de canal, qualquer mensuração de resultados no canal de distribuição, podendo ser estimada por um conjunto de dimensões de desempenho, incluindo a efetividade de canal, a eficiência de canal, a produtividade de canal e a lucratividade de canal.

Este trabalho procura destacar a eficiência de canais, utilizando apenas as medidas de desempenho abordadas pelo conceito da AMA, que considera a eficiência de canais uma dimensão da performance do canal que foca capacidade da empresa em reduzir e compartilhar os custos associados com a execução das funções de canal.

Visto que, o sistema de análise proposto no capítulo 6, procura comparar a participação normativa nos lucros com a participação real, utiliza-se o princípio da equidade proposto por Coughlan et al. (2002), que define:

“A remuneração no sistema de canal deve ser realizada com base no grau de participação nos fluxos de marketing e no valor criado por essa participação. Ou seja, a remuneração deve espelhar as participações normativas nos lucros para cada membro de canal (COUGHLAN et al., 2002, p. 93)”.

Este assunto, além de estar relacionado com a eficiência do canal, também se relaciona com o assunto de motivação e retenção de membros de canal comentado no item 4.5.5 anteriormente. Boyle et al. (1992) comentam que três normas podem ser utilizadas para influenciar os membros de canal. A *solidariedade* envolve o grau pelo qual a continuação e a preservação do relacionamento são internalizadas pelos parceiros como sendo importante para eles. A *mutualidade* refere-se à equidade na distribuição dos excedentes e das responsabilidades no processo de trocas, e que necessitam de um princípio claro de compartilhamento entre os membros de canal. Por fim, a *flexibilidade* trata das alterações brandas nas práticas e políticas de negócio de acordo com as condições do ambiente.

Pelton, Strutton e Lumpkin (1997) também tratam do assunto equidade como forma de manutenção do relacionamento entre membros de canal, e a considera como a distribuição justa e imparcial dos resultados das trocas. Jorgensen e Zaccour (2003) consideram o compartilhamento de lucros como um mecanismo de coordenação de membros de canal. Para tais autores, a idéia do compartilhamento de lucros é induzir uma relação entre o lucro total do canal e os lucros individuais.

Os conceitos anteriores são bastante próximos ao Princípio da Equidade, em que Coughlan et al. (2002) afirmam que é adequado recompensar cada membro de canal de acordo com o valor que cada membro cria no canal, isso gera incentivos entre os membros de canal para continuarem a gerar valor no futuro. Uma remuneração inadequada e incompatível pode provocar um subdesempenho posterior nos fluxos necessários para alcançar o nível desejado de serviços no canal.

Para viver de acordo com o princípio, os membros de canal precisam saber quais custos realmente provocaram e ter uma estimativa concordada do valor criado. Sem isso, os membros ficam expostos a desacordos sobre o valor que cada um realmente agrega ao desempenho do canal.

No entanto, Coughlan et al. (2002) destacam alguns motivos que causam divergência entre a participação normativa e real nos lucros do canal:

- Os lucros são mal distribuídos no canal e devem ser redistribuídos.
- Algumas condições competitivas forçam um determinado membro de canal a ter uma participação menor nos lucros do que indica seu desempenho de fluxos.
- As limitações externas, como regulamentos e leis, conferem rendas econômicas a um membro de canal que ultrapassa seu desempenho nos fluxos de canal. Isso pode ser uma questão particularmente difícil no caso de canais internacionais.

Dessa forma, o sistema de análise da captura de valor proposto no capítulo 6, avalia o desempenho de canal com base na execução dos fluxos e da adequação ao princípio da equidade. Vale destacar que, independente da causa, as diferenças de remuneração no canal podem gerar conflitos e uma série de disputas que afetam o interesse dos membros de canal em desempenhar de maneira adequada as funções e fluxos de canais designados. Com base nisso, a seção seguinte trata dos conflitos e diferenças de poder que podem influenciar o bom funcionamento dos canais de distribuição.

4.7 – Poder e Conflito nos Canais de Distribuição

Uma vez que os canais de distribuição são considerados sistemas sociais, Lucas e Greshan (1985) destacam algumas similaridades entre os canais de distribuição e as organizações coletivas. Primeiro, contêm comportamentos orientados para metas individuais e coletivas. Segundo, canais e organizações individuais tendem a diferenciar tarefas e funções que resultam no aumento de interdependência. Finalmente, dadas às ações integradas para mover produtos da origem até o ponto de consumo, os canais desenvolvem uma identidade separada dos seus membros individualmente.

Dessa forma, por se caracterizarem como um sistema social, as questões de conflito e poder são inerentes a esses sistemas, que envolvem os canais de distribuição (LUCAS; GRESHAN, 1985; GASKI, 1984 ROSENBLOOM, 1999).

4.7.1 – Poder e Dependência nos Canais de Distribuição

De maneira geral, segundo Simon (1953 apud GASKI, 1984, p. 10) o poder reflete uma relação assimétrica entre o comportamento de duas pessoas, a mudança no comportamento de uma (influenciadora) altera o comportamento da outra (influenciada).

Nos canais de distribuição, o poder representa a capacidade que o membro de canal (A) tem de conseguir que outro membro de canal (B) faça qualquer coisa que de outro modo não o faria. Assim, o poder é o potencial para influenciar (COUGHLAN et al., 2002).

No entanto, Gaski (1984) destaca que o poder pode ser visto como a capacidade de influenciar o comportamento sobre um certo conjunto de decisões, em um certo grau, em um dado período de tempo.

A existência de poder nos canais reflete a divergência de objetivos entre membros de canal. Uma vez que os membros buscam o lucro próprio, cada um tende a evitar custos e passá-los a outro membro de canal. No entanto, *maximizar os lucros do sistema não é o mesmo que maximizar os lucros de cada membro* (COUGHLAN et al., 2002, p. 171).

Desse modo, Coughlan et al. (2002) destacam que sozinhos, a maioria dos membros de canal não cooperará para alcançar algum objetivo no nível do sistema. Assim, o poder é utilizado como uma ferramenta para um jogador convencer o outro a mudar o que está inclinado a fazer. Essa mudança pode ser para o bem do sistema ou para o bem individual. As ferramentas de poder podem ser utilizadas para criar valor ou destruí-lo, para apropriar-se do valor ou para redistribuí-lo.

Tipos de Poder

Diversos são os tipos de poder que podem influenciar as negociações ou o comportamento de pessoas e membros de canal. Em geral, esses poderes podem vir de várias fontes como poder de recompensa, coerção, referência, especialidade, legitimidade e informação (PELTRON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997, p. 248; MARTINELLI; ALMEIDA, 1997, p. 71; ROSENBLOOM, 1999, p. 139; COUGHLAN et al., 2002, p. 174).

Neves (1999) faz uma importante análise do poder nos canais de distribuição, avaliando sua origem e destacando a que se referem, seu uso (positivo ou negativo) e comentando alguns problemas na utilização desses poderes, além de exemplificar situações nos canais de distribuição. A tabela 4.7 detalha as informações apresentadas na pesquisa de Neves (1999).

De maneira geral El-Ansary e Stern (1986, p. 49) destacam que essas fontes de poder incluem fatores de canal, como a preferência dos consumidores, a complementaridade da linha de produtos, aconselhamento financeiro e gerencial, compartilhamento de gastos de comunicação, reuniões de vendas, serviços de ensino e treinamentos, imagem e reputação da empresa, serviços e entregas rápidas, acesso a informações de mercado, distribuição seletiva, programas promocionais, tamanho de lotes de compras, capacidade de comprar diretamente,

capacidade de controlar a escolha de marca dos clientes, apoio de marca dos intermediários e preços competitivos.

Tabela 4.7: Tipos de Poder e Utilização nos Canais de Distribuição.

PODER	A QUE SE REFEREM	ALGUNS EXEMPLOS / CANAIS	PROBLEMAS
Poder de coerção (uso: -)	Procedimento de ameaça devido à capacidade de um membro do canal punir outro. Baseia-se na magnitude da punição e na credibilidade da mensagem de ameaça. Se o membro ameaçado percebe que custos de não concordar são maiores que custos de concordar.	- Descontinuar vendas a um distribuidor que tem performance fraca em serviços ou que dá descontos em preço não autorizados. - Recusar a negociar. - Ameaça a descontinuar devido a uso de fornecedores não autorizados. - Ameaçar fazer integração vertical - Forçar linha completa de produtos - Adicionar outro distribuidor para a área. - Permitir vendas diretas (ou via <i>web</i>) - Estimular os canais via mercados "negros".	- Uso contínuo pode levar a problemas legais. - Gerar associativismo para contrabalançar. - Aumentar o nível de conflitos no canal. - Diminuir a troca de informações. - Custos elevados e risco de perda da rede ou do fornecedor. - Diminui propensão a relacionamentos de longo prazo.
Poder pela compensação (recompensa) (uso: +)	Possíveis prêmios para membros contribuírem para estabelecer o poder e trabalharem conforme o estabelecido.	- Compensar força de vendas. - Oferecer descontos no preço de acordo com a performance. - Oferecer garantia de fornecimento de produtos em falta.	- Pode ser difícil distinguir entre esta e a coerção, dependendo da forma como foi usada. - Pode ser limitado à área geográfica, ou à disponibilidade de "prêmios". - Perceber a oferta como indicativo de performance fraca. - Retornos decrescentes: acostumam a novos padrões.
Poder de referência (uso: +)	Imagem da empresa ou marcas conquistadas contribuem para este poder. Existe um desejo de ser identificado a este membro do canal.	- Estabelecer marca forte. - Ter presença nacional ou global. - Gerar fidelidade à loja. - Gerar fidelidade à marca própria.	- Confiança abalada no caso do uso errôneo da imagem e da marca.
Poder de conhecimento ("expertise") (uso: +)	Uso do conhecimento do sistema de operações, tais como conhecimento do mercado, conhecimento em técnicas de promoção no ponto de venda e outras.	- Gerar alta economia de escala. - Criar estrutura de custo do negócio. - Ter capacidade de aprendizado e treinamento. - Ter conhecimento em localização.	- Confiança abalada no caso de erros no conhecimento e sugestões dadas através deste.
Poder de persuasão (uso: +)	Apelo racional com base em tamanho, posição financeira, conhecimento e concentração. Não é com ameaças, mas no seu papel como líder.	- Oferecer grandes descontos para ganhar concorrências ou pedidos - Ter espaço nas prateleiras - Dividir o mercado - Centralizar compras - Cobrar por espaço	- Problemas éticos. - Problemas legais.
Poder legítimo (uso: + ou -)	Garantido por contrato. Existe reconhecimento por parte do canal que existe o poder.	- Usar franquias e outras formas de contrato	- Problemas de pensar que antiga estrutura vertical se comporta da mesma forma que estrutura contratual. - Todos os problemas de contratos incompletos.
Poder de informação (uso: + ou -)	Dados sobre custos e vendas e preços usados para influenciar a negociação.	- Todas as fontes de informação que oferecem assimetria e vantagens - Exemplo: dados escaneados no ponto de venda (<i>checkout</i>)	- Pode ficar restrito a esta habilidade, que pode não ser sustentável. - Problemas éticos e de corrosão do relacionamento.

Fonte: Elaborado por Neves (1999, p. 128).

Dependência

Uma característica importante das relações de poder entre membros de canal é a criação de dependência entre membros de canal, que serve de medida relativa de poder no canal.

Sobre essa questão, Coughlan et al. (2002, p. 172) comentam:

“O poder de A sobre B aumenta com a dependência de B em A. Se for dependente da parte A, a parte B tem mais probabilidade de mudar seu comportamento normal para adaptar-se aos desejos de A. A dependência da parte B dá à parte A o potencial de influenciar”.

A dependência dentro do relacionamento de canal não é um acontecimento negativo, desde que o relacionamento seja baseado em cooperação e confiança. Entretanto, a níveis elevados de dependência e ausência de comprometimento, tal fator pode se tornar uma fonte de conflito (PELTRON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997, p. 251).

El-Ansary e Stern (1986, p. 49) destacam que a dependência nos canais é em função de algumas ocorrências, como (1) a porcentagem do negócio de um membro de canal atrelada a um contrato com outro membro de canal e o tamanho da contribuição que esse negócio representa do seu lucro; (2) o comprometimento de um membro de canal com outro membro em termos da importância relativa de suas políticas de marketing com o outro; e (3) a dificuldade em esforços e custos de um membro em substituir outro como fonte de fornecimento ou venda. Coughlan et al. (2002) destacam que a dependência representa a utilidade fornecida multiplicada pela escassez de alternativas. Esses dois elementos são essenciais para a dependência ocorrer.

Por fim, uma importante característica das relações de poder e dependência é a existência de um “poder contrabalanceador” (*countervailing power*). Como o poder se refere à capacidade do membro A controlar variáveis de decisão do membro B, o *countervailing power* é a capacidade do membro B inibir o poder de A (GASKI, 1984).

Esse tipo de poder não envolve a capacidade de B influenciar A, a não fazer algo, que de outra forma teria feito. Gaski (1984) comenta que a existência de *countervailing power* também pode aumentar os conflitos de canal e reduzir a satisfação dos membros envolvidos no relacionamento.

4.7.2 – Poder e Estrutura de Canais de Distribuição

Conforme discutido nas seções anteriores, a estrutura de canal, dentre outros fatores, reflete a forma como os membros de canal estão organizados para desempenhar as funções a eles alocadas. Dessa forma, como qualquer outro sistema social, o comportamento dos membros de um canal é influenciado pelo balanço de poder no canal, o que pode alterar de

modo significativo a forma como essas funções são desempenhadas, influenciando, assim, em possíveis mudanças na estrutura de canal.

Nos modelos e sistemas de análise de canais descritos no capítulo 5, três trabalhos consideram a questão de ajuste de poder e controle (poder de coerção) como influenciadores da estrutura de canal e da apropriação de valor, entre eles Hahn e Chang (1992), Bucklin (1973) e Souza (2002).

Hahn e Chang (1992, p. 36) destacam que o ajuste de poder deve ocorrer quando a demanda por serviços é alterada para qualquer subcanal ou quando a relação de poder muda entre membros do canal, o que determina o nível de serviços do canal ao consumidor final, a escolha de tipos e quantidades de intermediários, e o realinhamento das funções de marketing a serem desempenhadas por cada membro de canal, o que determinará o ajuste final na estrutura de canais.

Para Hahn e Chang (1992) esta situação ocorre principalmente em canais de marketing industrial, pois produtores e usuários finais podem facilmente assumir funções dos intermediários, que se encontram em posição desfavorável de poder. Entretanto, quando os intermediários são poderosos, identificar seus objetivos e estratégias torna-se uma tarefa crucial para produtores – e mesmo para os intermediários para definir o nível de serviços a ser oferecido. Tal nível de serviços determinará o realinhamento das funções de marketing. Esta estrutura normativa emergente torna claro como a estrutura de canal atual deve ser ajustada.

Löning e Besson (2002) interpretam, a partir de suas pesquisas, que o poder relativo e a natureza do relacionamento entre fabricantes e varejistas modelam os sistemas de marketing e os sistemas de avaliação de desempenho. Esses autores comentam que, como o poder nos canais tende a aumentar em muitas indústrias (ex: concentração), os produtores desenvolvem respostas para competir com grandes varejistas. Quando isso acontece, os produtores se empenham em desenvolver relacionamentos de negócios mais próximos com seus distribuidores, alterando, assim, algumas variáveis do sistema de marketing.

Desse modo, o poder relativo dos produtores com respeito aos usuários finais e intermediários é aumentado em consequência da sua capacidade de influenciar os usuários diretamente e a possibilidade de assumir funções dos intermediários. Portanto, distribuidores, nestes canais, desempenham funções auxiliares aos produtores como acompanhamento de pedidos e retorno de propostas de venda, manutenção de estoques, sistemas de entregas e informações relevantes como tempo de entrega, custos etc (HAHN; CHANG, 1992).

4.7.3 – Conflito nos Canais de Distribuição

Dado que os canais de distribuição são sistemas sociais, não há nenhuma maneira de escapar da dimensão fundamental e inerente a todos os sistemas sociais – o conflito (ROSENBLOOM, 1999).

“Em um sistema social, quando um componente percebe que o comportamento de outro componente pode impedir que se alcance suas metas ou a performance eficiente de seu padrão instrumental de comportamento, uma atmosfera de frustração prevalece. Um estado de conflito pode, portanto, existir quando dois ou mais componentes de um dado sistema de ação (ex: canais de distribuição) tornam-se objeto de frustração de outros (STERN; GORMAN, 1969 apud ROSENBLOOM, 1999, p. 121)”.

Coughlan et al. (2002) simplificam o conceito ao declararem que um conflito de canal acontece quando um membro de canal vê seu parceiro como adversário ou oponente. A esse respeito, é importante destacar a diferença entre conflito e concorrência.

O conflito ocorre quando partes independentes em níveis diferentes do mesmo canal tentam bloquear umas às outras – é direta, pessoal e centrada no comportamento do oponente. Em contraste, a competição é um comportamento no qual um membro de canal está trabalhando em função de um objetivo controlado por um terceiro (como clientes, reguladores ou concorrentes) – é centrada em objeto, indireta e impessoal. Partes concorrentes lutam contra obstáculos em seu ambiente. Partes conflitantes lutam umas contra as outras (ROSENBLOOM, 1999, p. 122; COUGHLAN et al., 2002, p. 196).

Tipos de Conflitos nos Canais de Distribuição

Em um dos trabalhos pioneiros no estudo dos conflitos nos canais de distribuição, Palamountain (1955, apud Berman, 1996, p. 568) distingue três tipos de conflitos de distribuição: conflito horizontal, conflito vertical e conflito intertipo.

Os *conflitos verticais* ocorrem entre membros de canal que estão em diferentes níveis. Espera-se que cada membro de canal execute certas funções para os outros membros de canal. Quando essas expectativas não são alcançadas, o provável resultado é o conflito. Este é o tipo de conflito mais freqüente e quase inevitável nos canais de distribuição. Os *conflitos horizontais* ocorrem entre empresas similares num mesmo nível de canal de distribuição. Por

sua vez, os *conflitos intertipo* resultam de diferentes tipos de intermediários num mesmo nível de canal. (PALAMONTAIN, 1955 apud BERMAN, 1996, p. 568; SCHEWE; SMITH, 1980, p. 428).

Estágios do Conflito

Os conflitos geralmente se iniciam em um nível tão básico que as partes envolvidas nem se dão conta de sua existência, mas com o tempo podem se desenvolver de um estágio latente, para conflito percebido, conflito sentido até o conflito manifesto (PONDY, 1967 apud BERMAN, 1996, p. 568; MARTINELLI; ALMEIDA, 1998; COUGHLAN et al., 2002).

Coughlan et al. (2002, p. 196) comentam que o *conflito latente* se deve a condições que criaram desigualdades entre as partes e representa uma regra nos canais de marketing, já que inevitavelmente os interesses dos membros de canal se chocam à medida que todas as partes buscam seus objetivos distintos, lutando para manter sua autonomia e competindo por recursos limitados.

O *conflito latente* surge quando as condições são certas para gerar controvérsias, mas a organização não percebe. Em contraste, o *conflito percebido* acontece quando um membro de canal sente que há algum tipo de oposição: oposição de pontos de vista, de percepções, de sentimentos, de interesses ou de intenções. O conflito percebido é cognitivo, ou seja, sem emoção e mental. É uma situação de disputa.

Quando há emoções envolvidas, o canal vivencia o *conflito sentido*. Nesse estágio os participantes descrevem seu canal como conflitante, pois as organizações vivenciam emoções negativas: tensão, ansiedade, raiva, frustração e hostilidade. Se não for gerenciado, o conflito sentido pode transformar-se rapidamente em *conflito manifesto*. Essa oposição é visível, pois afeta diretamente o comportamento de um membro de canal para com o outro (BERMAN, 1996, p. 568; COUGHLAN et al., 2002, p. 197).

O conflito manifesto assim, ultrapassa estados afetivos e cognitivos e se transforma em comportamentos com o propósito de lidar com o problema, uma vez que um membro de canal visualiza uma barreira para atingir seus objetivos. Esses comportamentos podem tomar várias formas, desde sinalizações suaves até ações violentas (BROWN; DAY, 1981, p. 264).

Os conflitos de canal também podem ser avaliados de acordo com suas dimensões, como a intensidade, frequência e importância que ocorrem. Quando combinados, esses fatores determinam o nível total de conflito em um canal (BROWN; DAY, 1981; BERMAN, 1996; COUGHLAN et al., 2002).

Causas do Conflito

As causas do conflito são várias. Eles podem emergir quando uma empresa adiciona um novo canal, reduz um território de vendas de seu distribuidor, altera as estruturas de descontos, solicita que os membros de canal atuais desempenhem serviços adicionais ou tenta alterar os termos de um contrato de distribuição. Uma causa fundamental de todas essas manifestações é a dependência de um participante em relação a outro. Essa dependência (discutida no item 4.7.1) pode manifestar-se em conflitos no fornecimento de serviços, nos níveis de estoque, na precificação, na troca de informações, ou na divisão de territórios (LUCAS; GRESHAN, 1985; BERMAN, 1996). A tabela 4.8 relaciona as principais causas/fontes de conflitos de canais.

Tabela 4.8: Causas de Conflitos de Canais.

CAUSA DE CONFLITO	DEFINIÇÃO/ EXPLICAÇÃO DA CAUSA
Incongruências de Papel	O papel define o conjunto prescrito de comportamentos que um membro de canal deve ter. Representa uma série de atividades e funções que se espera que o membro de canal desempenhe. Assim, um membro de canal deve saber as expectativas sobre seu comportamento, quais são suas responsabilidades específicas e como seu desempenho será avaliado.
Escassez de Recursos	Envolve desacordos entre membros de canal sobre a alocação de recursos valiosos para o alcance de seus objetivos.
Incompatibilidade de objetivos	Cada membro do canal de marketing possui seus próprios objetivos. Quando esses objetivos são incompatíveis, surgem os conflitos. Pode ser explicado com a teoria do agenciamento (<i>agency theory</i>).
Diferenças Perceptuais	A percepção refere-se ao modo como um indivíduo seleciona e interpreta estímulos do ambiente. O modo como esse estímulo é percebido, no entanto, é geralmente diferente da realidade objetiva. Esses equívocos são comuns dadas as diferenças de foco das empresas e o pouco entendimento dos negócios dos outros participantes do canal.
Diferenças de Expectativa	Em geral, os membros de canal criam expectativas sobre o comportamento dos outros membros. Na prática, estas expectativas são previsões ou previsões a respeito do comportamento futuro de outro membro de canal. Entretanto, essas previsões podem ser inadequadas, mas o membro de canal que as projetou baseará suas ações, considerando os resultados projetados, ocasionando assim novos conflitos.
Dificuldade de Comunicação	A comunicação é o veículo para todas as interações entre membros de canal, seja interação de cooperação ou de conflito. A falta de compartilhamento de informações, o fluxo lento e a falta de precisão dificultam a manutenção do relacionamento e conduzem a conflitos.
Desacordos de Domínio - Domínios de mercado	Esses conflitos ocorrem quando um membro de canal percebe que outro não está tomando o devido cuidado com suas responsabilidades no domínio adequado. Ex: desacordos sobre a decisão de fixar preços de venda entre produtores e varejistas; direito ou não de varejistas transferirem produtos do fabricante; ou se o produtor tem direito de especificar exigências de estoques para um distribuidor. Uma das piores fontes de conflito acontece quando os membros de canal são potencialmente concorrentes entre si pelo mesmo negócio: (1) competição intracanal; (2) canais múltiplos.

Fonte: Elaborado a partir de Lucas e Greshan (1985, p. 28); Berman (1996, p. 570); Rosenbloom (1999, p. 123); Coughlan et al. (2002, p. 202).

4.7.4 – Poder, Conflito e Performance nos Canais de Distribuição

Diversas pesquisas tentam relacionar os impactos de desbalanço de poder e níveis de conflitos com a satisfação e a performance dos canais de distribuição. Diversos experimentos e modelagens têm mostrado que altos níveis de conflito manifesto afetam a satisfação de uma organização e a capacidade a longo prazo do canal funcionar como um parceiro próximo (ROSENBLOOM, 1973; RUEKERT; CHURCHILL, 1986; GASKI, 1986; BROWN; JOHNSON; KOENIG, 1995; COUGHLAN et al., 2002).

Um dos trabalhos conceituais que destacam esses relacionamentos foi desenvolvido por Rosenbloom (1973), destacando que o conflito pode resultar em uma ameaça para o canal de distribuição e afetar seu desempenho efetivo. O autor destaca que o que é significativo para um tomador de decisão de uma empresa membro de canal é um critério que relacione possíveis efeitos do conflito e como isso afeta suas decisões como membro de canal.

Assim, Rosenbloom (1973, p. 27) sugere que tal critério seja chamado de eficiência de canal, que envolve o grau com que os investimentos totais em vários recursos necessários que afetam as decisões em um canal podem ser otimizados em termos de resultados. Assim, quanto maior o grau de otimização dos recursos na execução de atividades de uma canal, maior será sua eficiência e vice-versa. As relações entre conflito e eficiência teorizadas por Rosenbloom (1973) são apresentadas na figura 4.8.

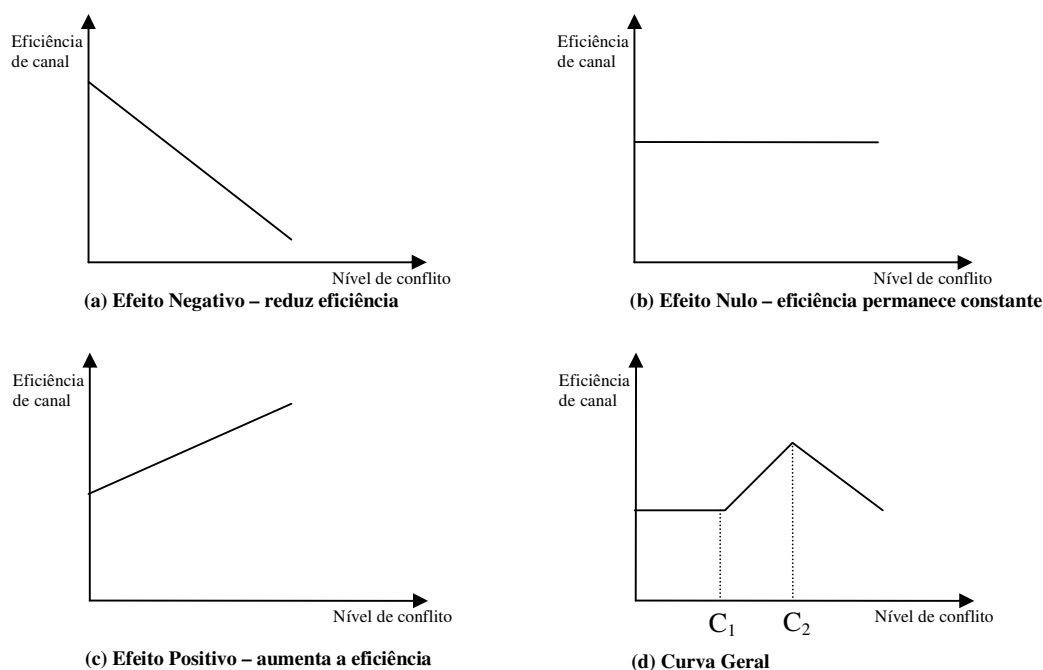


Figura 4.8: Efeito do Conflito na Eficiência dos Canais de Distribuição.
Fonte: Rosenbloom (1973, p. 28).

Dessa forma, Rosenbloom (1973) combina os modelos *a*, *b* e *c* da figura 4.8 para desenvolver uma curva geral (modelo *d* da figura 4.8) sobre os possíveis impactos do conflito na eficiência de canais. Nesse modelo, até certo nível de conflito (C_1) existe tolerância ao conflito. Uma vez que a tolerância é ultrapassada, a um nível de conflito maior, entre C_1 e C_2 , maior será a eficiência do canal. Esse é um tipo de conflito positivo, pois força membros de canal a se organizarem e avaliarem suas políticas, dada a pressão natural do canal. No entanto, a partir do nível C_2 de conflito (ponto limite), quanto maior o nível de conflito, menor será a eficiência do canal.

Gaski (1984) também apresenta uma pesquisa com diversos estudos anteriores sobre o assunto, onde pôde constatar evidências de que em alguns casos, os conflitos de canais reduziram a performance operacional de distribuidores, mensurada em termos de retorno sobre ativos e giro dos ativos. Entretanto, similar às colocações de Rosenbloom (1973), Gaski (1984) encontrou condições em que a presença de conflitos tem um efeito saudável na satisfação e desempenho de distribuidores.

No que diz respeito à satisfação dos membros de canal e níveis de conflito, Ruekert e Churchill (1986) destacam a importância desse construto como sendo de fundamental importância para o entendimento dos relacionamentos de canal. Para tais autores, a satisfação dos membros de canal possui as seguintes dimensões: (1) *produto*, que se refere principalmente à demanda e qualidade do produto; (2) *financeira*, que envolve atratividade em termos de margens e retorno sobre o investimento; (3) *assistência*, que considera serviços de apoio e investimentos conjuntos com intermediários; e (4) *interação social*, que reflete como o relacionamento entre intermediário e produtor tem sido conduzida pela empresa, gerentes e visitas de vendas.

A importância de manter níveis de conflitos que sustentem a satisfação dos membros de canal é ressaltada por Hunt e Nevin (1974 apud RUEKERT; CHURCHILL, 1986, p. 226), pois a satisfação de um membro de canal conduzirá a (1) maior moral no canal; (2) melhor cooperação; (3) redução de quebras de relacionamento; (4) redução de ações judiciais individuais ou de classe; e (5) redução de esforços para procurar proteção legal.

Complementando essas questões, Brown, Lusch e Nicholson (1995, p. 365) comentam que uma importante fase no desenvolvimento de relacionamentos de canal envolve a criação de comprometimento. Tal comprometimento aumenta a afirmação e a flexibilidade no relacionamento e assegura o uso construtivo de poder e influência no canal. Conseqüentemente, esses resultados melhoram a performance para o canal como um todo,

bem como para seus membros individualmente. De modo semelhante, Bruggen, Kacker e Nieuwlaat (2001) apresentam como resultado de suas pesquisas que, em relacionamentos onde o distribuidor desempenha suas funções de marketing eficientemente, os próprios clientes organizacionais percebem que a qualidade do relacionamento é melhor.

Assim, quanto maior a satisfação, confiança e comprometimento e menores os níveis de conflito manifesto entre distribuidor e a empresa, melhor serão desempenhadas as funções de marketing (BRUGGEN; KACKER; NIEUWLAAT, 2001, p. 17).

Desse modo, essas pesquisas envolvendo poder e performance tem mostrado que a satisfação parece estar positivamente relacionada com o uso de poder não-coercivo, enquanto o uso de fontes de poder coercivo tendem a reduzir a satisfação. Além disso, o uso de poder direto (recompensa, coerção, legal) está relacionado a desempenhos reduzidos, enquanto que fontes de poder indireto (referencia, conhecimento e informação) conduzem a desempenho melhores (RUEKERT, CHURCHILL, 1984; BROWN, LUSCH; NICHOLSON, 1995).

Por fim, Bruggen, Kacker e Nieuwlaat (2001) comentam algumas implicações gerenciais de pesquisas que relacionam poder e performance. Destacam um possível dilema do ponto de vista do produtor que “capitaneia” o canal, a respeito de que tipos de distribuidores selecionar. Escolher aqueles que podem crescer e expandir, mas que reduzirão a participação de poder do produtor? Maximizar o nível de serviços do canal e ser competitivo em relação aos competidores, preferindo trabalhar com distribuidores que desempenham melhor suas funções de marketing, mas que podem se tornar poderosos contra o produtor? Pois, ao mesmo tempo, esses distribuidores tendem a desenvolver bons relacionamentos cativos com seus clientes, fazendo com que o balanço de poder entre fornecedor e distribuidor mude a seu favor.

4.8 – Canais de Marketing e a Cadeia de Valor

Conforme levantamento realizado no item 4.2 deste capítulo, diversos autores têm discutido a questão da vantagem competitiva por meio da gestão e desenvolvimento dos canais de distribuição (STERN; EL-ANSARY; COUGHLAN, 1996; ROSENBLOOM, 1999; GRANT, 2002).

No entanto, complementando a essas colocações e as discussões anteriores sobre a estrutura de canais e a produção de serviços pelos canais de distribuição, é interessante discutir aspectos adicionais à agregação de valor por meio dos canais de distribuição. Dessa

forma, uma breve discussão relacionando a análise da cadeia de valor e gestão dos canais de marketing é oportuna no contexto deste trabalho.

4.8.1 – Geração de Valor na Cadeia Produtiva

Segundo Normann e Ramirez (1993), a estratégia é a arte da criação de valor. Primeiramente envolve a arte de posicionar a empresa no lugar correto da cadeia de valor – negócios, produtos, serviços, segmento de mercado e atividades de geração de valor corretas.

Assim, o valor é criado conforme os produtos se movem na cadeia vertical da empresa, chamada de “cadeia de valor”. A cadeia de valor representa a agregação de valores criados pelas atividades, como: produção, marketing e logística. Cada atividade na cadeia de valor pode, potencialmente, aumentar os benefícios que os consumidores obtêm de determinado produto, mas também podem adicionar custos a que a empresa incorre ao produzir e vender tais produtos (PORTER, 1992; BESANKO; DRANOVE; SHANLEY, 2000).

Ao se movimentarem pela cadeia vertical, os produtos ganham valor econômico (valor adicionado). Um produtor em cada estágio da cadeia, combina produtos e serviços produzidos nos estágios anteriores com capital e trabalho para criar um produto que é mais valorizado pelos seus clientes que os materiais utilizados para produzi-lo. O benefício percebido pelo produto (B) representa o valor que o consumidor atribui ao produto. O custo (C) representa o que é sacrificado, quando componentes são convertidos em produtos finais. O valor criado é a diferença entre o valor atribuído ao produto e o valor dos componentes utilizados para produzi-lo.

Dessa forma, Besanko, Dranove e Shanley (2000) afirmam que para alcançar uma vantagem competitiva, com desempenho superior aos concorrentes, a empresa não deve apenas procurar criar valor positivo, mas ela deve criar mais valor que seus concorrentes. Tal análise pode ser mais bem compreendida observando-se a figura 4.9.

Assim, as empresas, cujas características dos produtos e preços oferecem ao consumidor maior excedente terão maiores vantagens competitivas. Como o valor criado, $B - C$ (benefício menos custo), é a soma do excedente dos consumidores, $B - P$ (benefícios menos preço), e o lucro, $P - C$ (preço menos custo), as empresas que criam mais valores que seus concorrentes serão capazes de superar a oferta de excedente do consumidor dos concorrentes e atrair seus clientes, alcançando maior lucratividade que seus rivais (BESANKO; DRANOVE; SHANLEY, 2000).

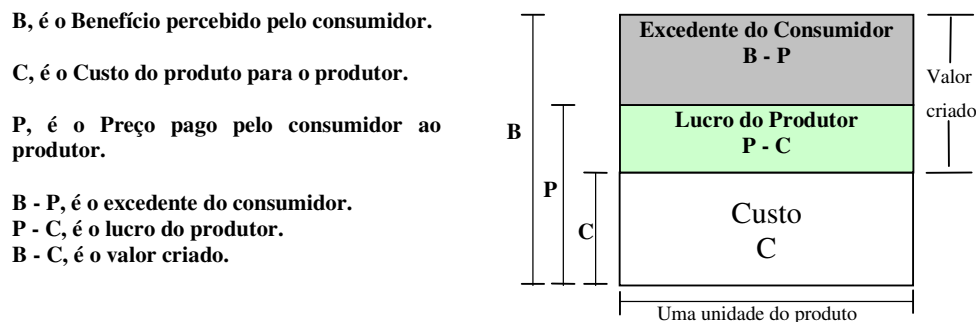


Figura 4.9: Componentes do Valor Criado.

Fonte: Traduzido a partir de Ghemawat (1991) e Besanko, Dranove e Shanley (2000, p. 396).

A cadeia de valor identifica as atividades que criam valor para a empresa. No entanto, a empresa cria mais valor que seus concorrentes apenas se desempenhar melhor algumas ou todas essas atividades. Para fazer isso, a empresa deve possuir recursos e competências que seus concorrentes não tenham, caso contrário, qualquer estratégia poderia ser copiada para criar valor semelhante (BESANKO; DRANOVE; SHANLEY, 2000; PRAHALAD; HAMEL, 1990).

No caso da agregação de valor por meio dos canais de distribuição, essas atividades e competências estão relacionadas com a forma que a empresa realiza suas funções no canal e desempenham de maneira mais eficiente os fluxos de marketing, para reduzir custos ou aumentar os benefícios dos clientes com níveis de serviços mais elevados, principalmente no que diz respeito à divisão de grandes lotes, conveniência, tempo e variedade.

4.8.2 – Cadeia de Valor

Conforme comentado anteriormente, a análise da vantagem competitiva não depende apenas de uma empresa, mas de como o valor é agregado em toda a cadeia de produção e dos canais de marketing.

“A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas como na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de

uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação (PORTER, 1992, p. 31)”.

A cadeia de valores possibilita desagregar e identificar as atividades de maior relevância na composição dos custos dos produtos, assim como, identificar oportunidades de diferenciação que atendam às necessidades dos consumidores. Para Porter (1992), essas atividades podem ser divididas em atividades primárias e atividades de apoio. A figura 4.10 esboça a cadeia de valor e agrega considerações sobre as funções e fluxos de marketing.

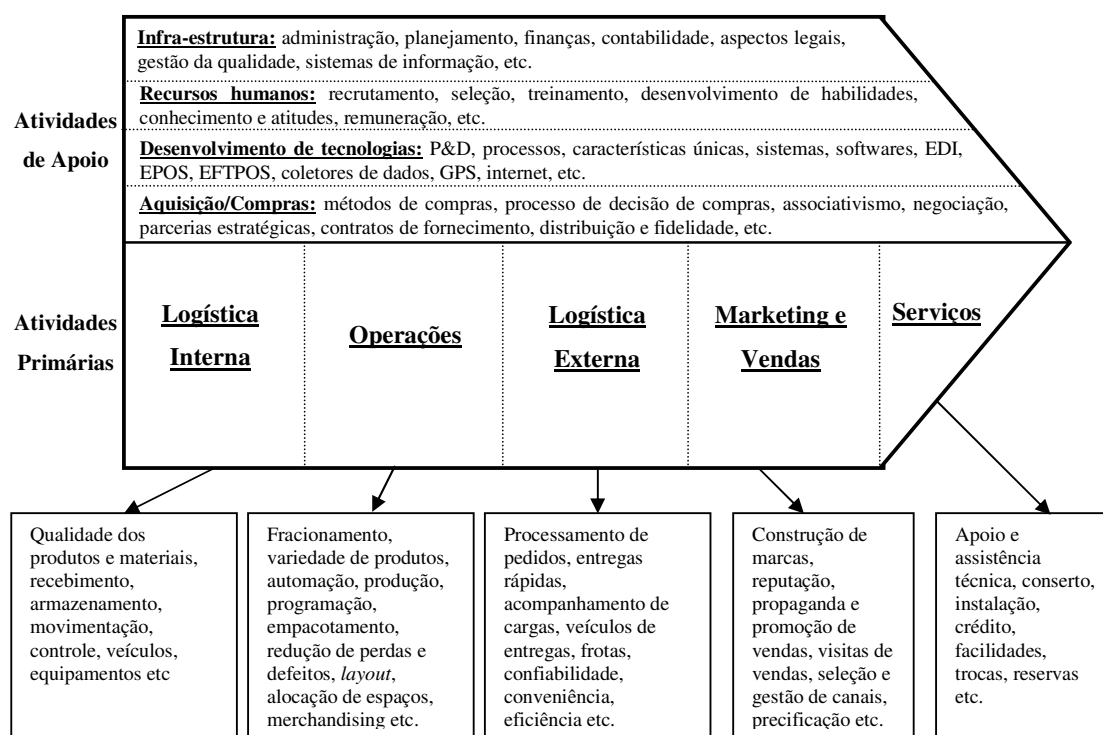


Figura 4.10: Cadeia de Valor e Atividades de Captura de Valor Realizadas pelas Empresas nos Canais de Distribuição.

Fonte: Adaptado a partir de Porter (1992), Dranove e Shanley (2000, p. 405), Grant (2002, p. 297), Weele (2002, p.11) e Cox e Brittain (2004, p. 36).

As atividades primárias são aquelas envolvidas na criação física do produto, na sua venda, na transferência para o comprador e na assistência pós-vendas. Essas atividades podem, ainda, ser divididas, de maneira geral, em cinco categorias segundo Porter (1992): logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviços.

- Outras atividades – as atividades de apoio – têm por finalidade sustentar as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo demais recursos, tais como tecnologia, recursos

humanos, entre outros, necessários ao bom desempenho empresarial. Podem ser subdivididas, ainda, em quatro categorias, segundo Porter (1992): aquisição/compras, desenvolvimento de tecnologia, gerência de recursos humanos e infra-estrutura da empresa.

Dessa forma, segundo Porter (1990, p. 44), a cadeia de valores não é apenas uma coleção de atividades independentes, e sim um sistema de atividades interdependentes, estando essas relacionadas por meio de elos dentro da própria cadeia de valores. Esses elos são relações entre o modo como uma atividade de valores é executada e o custo ou desempenho de uma outra atividade, dentro da empresa ou fora dela.

5. DESCRIÇÃO DE MODELOS, SISTEMAS E TEORIAS DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Neste capítulo são abordados alguns dos modelos, teorias e sistemas que envolvem o planejamento, a análise da estrutura e performance de canais. Vale ressaltar que existem disponíveis diversos modelos, sistemas e indicadores de desempenho de canais de distribuição baseados em volume de vendas, custos, lucratividade, número de clientes, número de pedidos etc. No entanto, nesta pesquisa considerou-se apenas aqueles que têm como critério de análise a agregação de valor considerando-se o nível de serviços de canal e o desempenho dos fluxos de marketing.

Alguns dos modelos, sistemas e etapas analisados não têm como objetivo principal avaliar a performance dos canais, mas utilizam os fluxos de marketing e nível de serviços para avaliar a estrutura dos canais, dessa forma foram considerados por estarem diretamente relacionados ao tema proposto.

5.1 – Modelo de Decisões de Canal – Lewis (1968)

Lewis (1968) comenta que dadas as alternativas de canais e a necessidade de escolha entre eles, o produtor deve avaliar fatores qualitativos e quantitativos na tomada de decisão. Uma análise dos fatores qualitativos pode indicar as possíveis alternativas de canal disponíveis, envolvendo a extensão e intensidade da distribuição. Uma vez definidas as alternativas factíveis determinadas pelas análises qualitativas, deve-se realizar análises quantitativas mais detalhadas para facilitar a tomada de decisão final. A figura 5.1 resume algumas dessas análises.

Tais análises requerem que o produtor identifique e analise os usuários do mercado em termos de localização, necessidades e padrões de compra. Deve-se estimar as vendas para esse mercado com base nas condições competitivas e projetar possíveis mudanças para anos seguintes.

Assim, Lewis (1968) declara que com as informações e os objetivos em mente, a empresa estará pronta para definir as atividades de marketing que devem ser realizadas. Isso também requer uma análise das funções a ser desempenhada pelo canal e os volumes financeiro e físico envolvidos. Cada função – venda, armazenamento, entrega, crédito, instalação e serviços, apoio técnico etc. – deve ser analisada em detalhe, e os prováveis custos de desempenhar esses serviços por canais alternativos devem ser estimados.

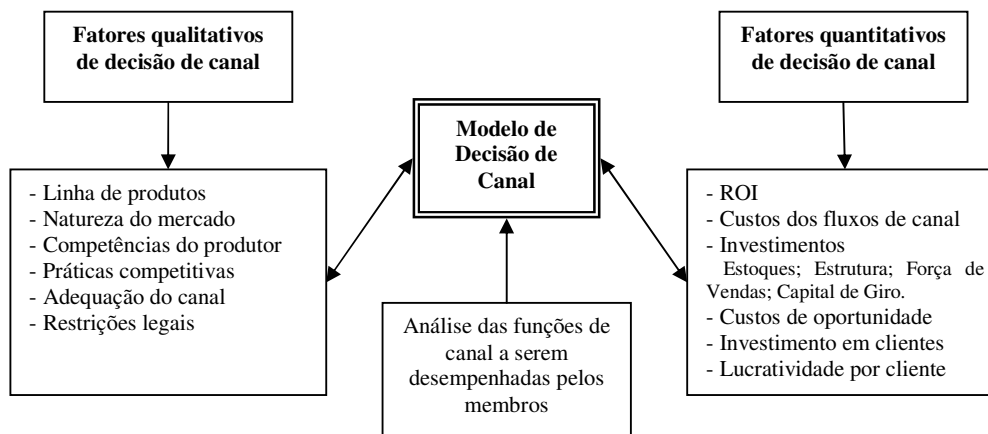


Figura 5.1: Análises Qualitativas e Quantitativas para Decisão de Canal.
 Fonte: Elaborado a partir de Lewis (1968, p. 114-130).

Dessa forma, o produtor (“*capitão do canal*”) deveria estar em posição de decidir quanto do trabalho a ser desempenhado irá assumir e que partes serão desempenhadas por intermediários. Idealmente, as funções desempenhadas pelos intermediários deverão ser equiparadas com as margens comerciais propostas. Entretanto, o produtor pode descobrir que não tem controle suficiente sobre as margens, pois já foram estabelecidas pela concorrência ou padrão da indústria. Segundo Lewis (1968), nesta situação, o produtor deve decidir que margens comerciais atuais estão muito altas em termos de serviços desempenhados pelos intermediários e que poderia ser mais lucrativo se ele mesmo desempenhasse esses serviços.

Com base nesses critérios, o modelo de decisão de canal de Lewis (1968) apresentado na figura 5.2 delinea um procedimento de análise e tomada de decisões.

“O modelo assume que certa informação é disponível: compras atuais e futuras dos usuários finais; custos de desempenhar as funções com canais alternativos; margens coerentes com as funções desempenhadas; e dados qualitativos do desempenho de canal dos intermediários. Muitos desses dados são de natureza probabilísticas e estimativas. Conseqüentemente, o produtor não pode esperar que o modelo produza uma resposta precisa e definitiva. Provavelmente haverá mais de uma resposta, dependendo dos pressupostos que foram feitos (LEWIS, 1968, p. 131).”

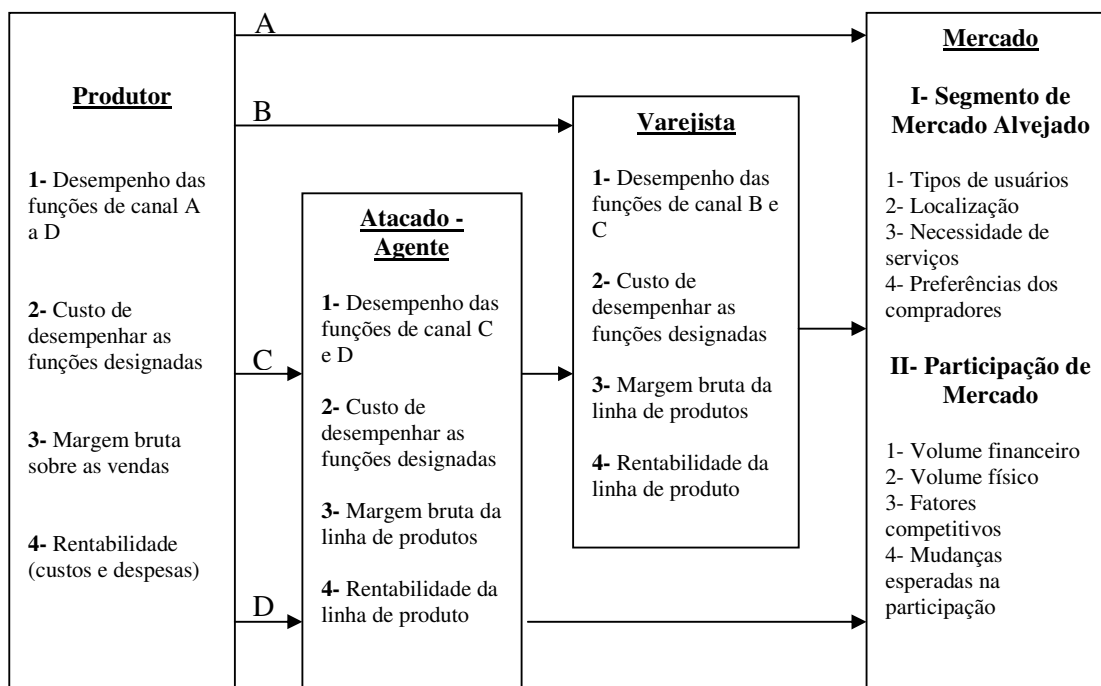


Figura 5.2: Modelo de Decisão de Canal para uma Linha de Produto de um Produtor. Fonte: Lewis (1968, p. 132).

Lewis (1968) também comenta que a rapidez com que os novos canais se desenvolvem está fortemente dependente da satisfação dos membros de canal. Produtores podem ver grandes oportunidades de lucro com novos canais. Os intermediários podem não estar desempenhando as funções da maneira desejada, mas alternativas satisfatórias podem não estar disponíveis no momento. Com o tempo, entretanto, novos canais tendem a surgir.

Dado que as funções desempenhadas pelos intermediários são elásticas e sujeitas a mudanças, atacadistas e varejistas podem melhorar sua aceitação incorporando novas funções ou melhorando o desempenho de funções atuais (LEWIS, 1968, p. 120).

Dessa forma, o modelo de Lewis (1968) tem as vantagens e limitações da maioria dos modelos de decisão. Ele contém os parâmetros necessários para análise e esboça um procedimento específico e executável de alternativas. Ao segui-lo, o capitão do canal, ao menos, estará seguro de que considerou importantes variáveis e que sistematicamente avaliou alternativas, que de outro modo, não teriam sido incluídas nas análises. A decisão resultante deveria, portanto, ser mais racional em termos econômicos que baseada em considerações precedentes ou causais de alguns dos fatores óbvios no problema.

5.2 – Modelo (Teoria) de Controle de Canal – Bucklin (1973)

A necessidade de controle dos sistemas de distribuição se justifica pelo fato de que a coordenação feita pelas forças de mercado sozinhas, geralmente resulta em padrões de decisões subótimas, tanto para os operadores do sistema quanto para os consumidores servidos pelo canal. Problemas de controle ocorrem, pois os esforços de um agente no sistema para influenciar os demais têm impacto diferencial sobre os sistemas de valores dos membros (BUCKLIN, 1973).

Para Bucklin (1973) quando um produtor procura coordenar as estratégias de marketing de seus intermediários, muitos desses são forçados a desviar das políticas que individualmente são mais lucrativas. Como esse controle força o intermediário a alterar seu modo particular de operação, ao menos que eles sejam recompensados pelo produtor, a lucratividade do intermediário pode cair drasticamente.

O modelo de controle apresentado por Bucklin (1973) permite a produtores, em sistemas de canais multiempresas, a entender melhor as forças de canal e desenvolver estratégias de adaptação. O modelo consiste em dois construtos. O primeiro refere-se à função remuneração (*pay-off*), a qual reflete o lucro ganho pelos intermediários, com o crescente controle do produtor. O segundo construto refere-se à função tolerância, que reflete a capacidade de suportar a carga e o sacrifício que resultam do controle do produtor. Essa função reflete a percepção do intermediário sobre oportunidades alternativas para as quais seus recursos poderiam ser canalizados.

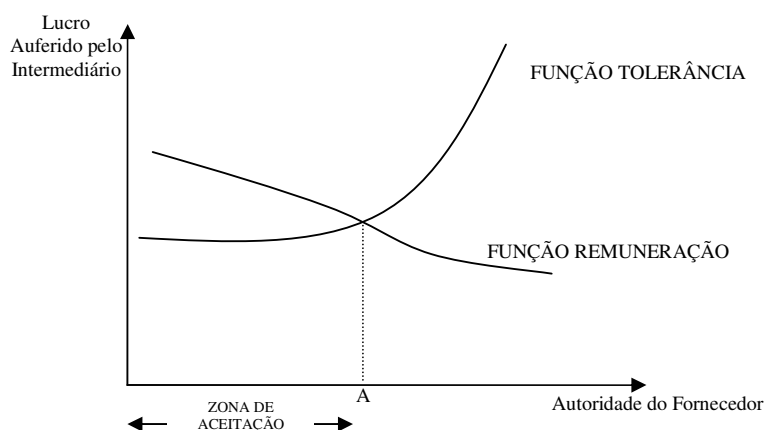


Figura 5.3: Modelo de Controle de Canal: Limite de Autoridade no Canal de Distribuição sob Ponto de Vista do Fornecedor.

Fonte: Bucklin (1973, p. 42).

A figura 5.3 apresenta a relação entre os construtos e os limites de controle sobre os intermediários. Num sistema coordenado, o eixo vertical representa os lucros do intermediário ao fazer negócios com um produtor. O eixo horizontal mensura o aumento de autoridade.

A função remuneração indica que, com a aceitação de uma autoridade adicional, os lucros do intermediário declinam. Para Bucklin (1973), os intermediários são especialmente sensíveis a esse assunto, pois sua receita não só afeta sua compensação, mas também a captura de valor do seu negócio.

Fatores que afetam a função tolerância incluem a qualidade de oportunidades alternativas para o intermediário e experiências anteriores de lucros com o fornecedor. Uma vez alcançado um nível de lucros com o fornecedor, o intermediário hesitará em deixá-lo (BUCKLIN, 1973, p. 42). A curva de tolerância pode parecer relativamente plana no início, mas a um certo ponto aumenta de forma abrupta, refletindo o desejo de maiores lucros pelo intermediário para aceitar controle adicional.

A interseção das duas funções determina os limites de autoridade de um produtor. No ponto A da figura 5.3, o intermediário percebe que seu sacrifício está exatamente balanceado com os lucros que recebe. Caso o fornecedor exercer controle além do ponto A, os esforços do intermediário tendem a cair. Nesta situação o produtor pode aplicar coerção para alcançar o controle desejado.

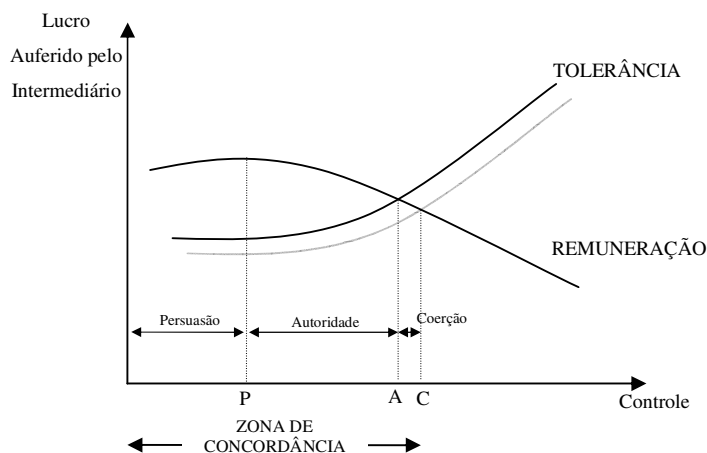


Figura 5.4: Modelo de Controle de Canal: Papel da Persuasão, Autoridade e Coerção. Fonte: Bucklin (1973, p. 42).

Uma extensão do modelo de controle de canal é mostrada na figura 5.4. Nesta situação, o controle refere-se ao grau de concordância do intermediário em acatar os comandos do fornecedor. Percebe-se uma mudança na natureza da curva de tolerância. A parte sombreada

da curva indica uma área onde as instruções do fornecedor ressentem os intermediários, mas esses continuam a segui-las, pois as oportunidades alternativas são pouco lucrativas ou indisponíveis. Isso permite controle além do que a curva teórica sugere, no entanto, pode conduzir a conflitos e problemas de relacionamento.

A função remuneração também é modificada, refletindo a influência da persuasão. Com o aumento do controle a partir do ponto *P* da figura 5.4, os intermediários acreditam que as vendas e lucros devem ser aumentados para que as instruções do fornecedor sejam seguidas. Para garantir que as instruções sejam executadas, os fornecedores passam a utilizar outros mecanismos de autoridade.

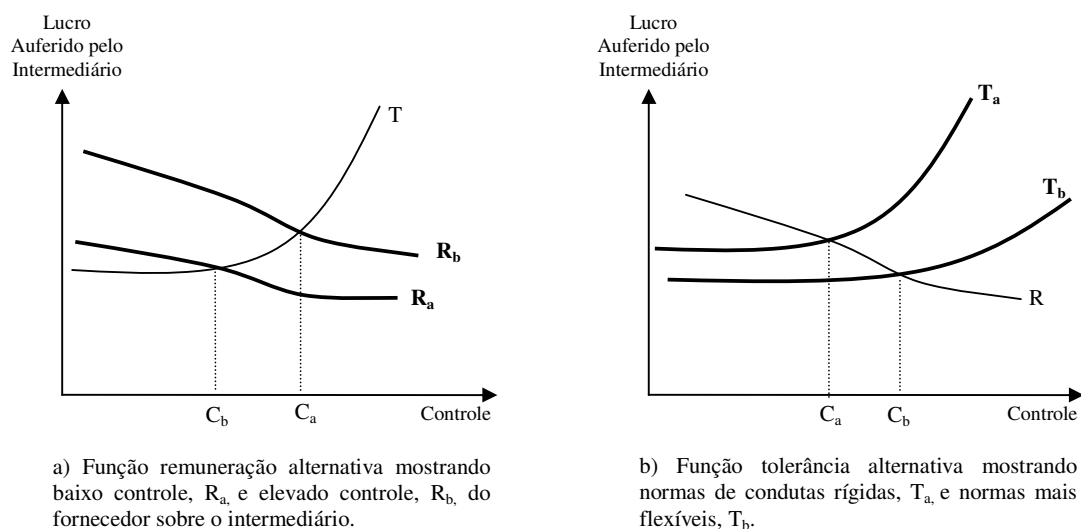


Figura 5.5: Alteração nas Funções Remuneração e Tolerância.

Fonte: Adaptado de Bucklin (1973, p. 43-45).

Para completar o modelo de controle de canais, Bucklin (1973) detalha maneiras de alterar a função remuneração e a função tolerância. Para o autor, um fornecedor possui quatro maneiras básicas de alterar a função remuneração: (1) reduzir a intensidade da competição intra-sistêmica, (2) melhorar o poder de geração de demanda de seus programas de marketing, (3) aumentar os incentivos monetários aos intermediários e (4) melhorar as práticas de marketing dos intermediários. Outros fatores determinam o peso e a inclinação da curva de tolerância: (1) grau de dependência do intermediário em relação ao fornecedor, (2) o *status* relativo do fornecedor e do intermediário, (3) a estrutura de normas de conduta do intermediário, (4) os padrões de socialização e (5) a rigidez burocrática da organização fornecedora. A figura 5.5 e a tabela 5.1 exemplificam alterações nas funções de remuneração e tolerância.

Tabela 5.1: Fatores que Determinam a Alteração nas Funções Remuneração e Tolerância.

ALTERAÇÃO NA FUNÇÃO REMUNERAÇÃO	IMPACTO
- Controle sobre a Competição Intra-sistêmica: redução da competição entre intermediários permite que todos aproveitem as vantagens do poder de mercado da marca em seus territórios, elevando a função remuneração. Quando o produtor consegue limitar a competição entre intermediários, eleva-se a função remuneração.	Aumento de controle: $R_a \rightarrow R_b$
- Programas de Marketing do Fornecedor: programas efetivos de marketing do fornecedor movem a função remuneração para cima, aumenta a oportunidade de lucro para o intermediário e obtenção de controle por parte do fornecedor.	Melhorias de Marketing: $R_a \rightarrow R_b$
- Incentivos: o uso de incentivos pode variar dependendo como os intermediários desempenham as funções desejadas pelo produtor, e podem elevar a função remuneração.	Aumento de incentivos: $R_a \rightarrow R_b$
- Habilidade de Marketing dos Intermediários: a capacidade do produtor em desenvolver habilidades e melhorar a remuneração dos intermediários eleva a função remuneração.	Desenvolvimento de habilidade dos intermediários: $R_a \rightarrow R_b$
ALTERAÇÃO NA FUNÇÃO TOLERÂNCIA	IMPACTO
- Dependência do Intermediário: a disposição do intermediário em aceitar a autoridade do fornecedor está relacionada à quantidade e valor das alternativas de relacionamentos.	Quanto maior dependência: $T_a \rightarrow T_b$
- Status Relativo: característica do comportamento inter-organizacional, em que a aceitação de ordens pelo intermediário será maior quando grandes fornecedores lidam com intermediários pequenos e comuns.	Quanto maior fornecedores: $T_a \rightarrow T_b$
- Normas de Conduta do Intermediário: com o desenvolvimento do relacionamento entre fornecedor e intermediário melhora a interação entre as normas de conduta. Tais normas afetam a autoridade do fornecedor sobre o intermediário.	Quanto maior interação de normas: $T_a \rightarrow T_b$
- Padrões de Socialização: favores e reciprocidade – trocas de serviços além dos acordos contratuais – são bases fundamentais para condução de negócios. Aumentam lealdade e afeição entre as empresas.	Quanto melhor o padrão de socialização: $T_a \rightarrow T_b$
- Rigidez Burocrática do Fornecedor: Modelos de burocracia sugerem que quando um produtor estabelece padrões ou regras de condutas rígidas, a capacidade da equipe de vendas em ajustar às necessidades dos clientes intermediários é prejudicada. Dessa forma, uma das maneiras de alterar a curva de tolerância é permitir que intermediários influenciem as políticas que governam seu comportamento.	Quanto maior a rigidez do fornecedor: $T_b \rightarrow T_a$

Fonte: Elaborado a partir de Bucklin (1973, p. 43-46).

Com base nessas colocações, Bucklin (1973) relaciona o modelo de controle de canal com o fato de que a gestão dos canais de distribuição de um produtor envolve o ajuste do mix de produtos, disponibilidade, comunicações localizadas, preços ao usuário final e manutenção da qualidade. Dessa forma, destaca-se neste trabalho, a utilidade do modelo de controle de canais, como forma de conduzir os intermediários a uma melhor performance dos fluxos de canais e melhoria no nível de serviços do canal como um todo.

Por fim, a estratégia de controle emprega um ou mais enfoques disponíveis para mudar a disposição do intermediário em cumprir as determinações do programa de marketing do produtor. Mas a escolha de uma estratégia específica deveria ser feita com base na eficiência esperada, seus custos e riscos legais (BUCKLIN, 1973, p. 46).

5.3 – Estrutura de Ajuste das Estratégias de Canal em Mercados Industriais – Hahn e Chang (1992)

Hahn e Chang (1992) comentam o freqüente problema de definição dos papéis desempenhados por intermediários como membros de canal, quando intermediários industriais podem agir com base nos interesses de alguns produtores ou clientes em detrimento de outros. Para Hahn e Chang (1992), o provimento desigual das necessidades de um membro de canal em relação a outros enfraquece o canal ao criar conflitos e reduzir o comprometimento de membros na cadeia de distribuição.

Dessa forma, Hahn e Chang (1992) comentam que produtores e intermediários em canais industriais necessitam de uma estrutura sistemática para ajustar suas estratégias, reconhecendo e balanceando as necessidades de serviços entre produtores e usuários.

Com base nessa necessidade, Hahn e Chang (1992), embasados na “teoria da estrutura normativa de canal” de Bucklin (1966), comentam que no desenvolvimento de canais, o ponto de partida é a identificação das necessidades de distribuição por parte dos clientes – nível de serviços do canal. O nível de serviços desejado determinará as funções de marketing de deverão ser desempenhadas no canal. Caso produtores e consumidores finais não estejam aptos a fornecer essas funções diretamente ou eficientemente, intermediários serão utilizados para desempenhá-las.

Esta teoria considera apenas o desenvolvimento e gestão do subcanal que exclui o consumidor final chamado de *canal comercial*. No entanto, em todos os canais de marketing existem dois tipos de “clientes” e “níveis de serviços”. Assim, identifica-se um segundo subcanal chave, o *canal consumidor*, que exclui apenas o produtor, conforme esboço da figura 5.6.

O canal comercial serve o consumidor final fornecendo os produtos necessários no tempo, local e na forma que o consumidor deseja. O canal consumidor, por outro lado, serve o produtor ao “consumir” os produtos no tempo, local e forma que o produtor deseja. Como os intermediários são integrantes de ambos os canais, comercial e consumidor, devem desempenhar um papel duplo e servir dois “consumidores”, o consumidor final e o produtor. Dessa forma, os intermediários devem estar cientes de dois diferentes conjuntos de serviços: aqueles demandados pelos consumidores finais e fornecidos pelo canal comercial e aqueles demandados pelos produtores e fornecidos pelo canal consumidor.

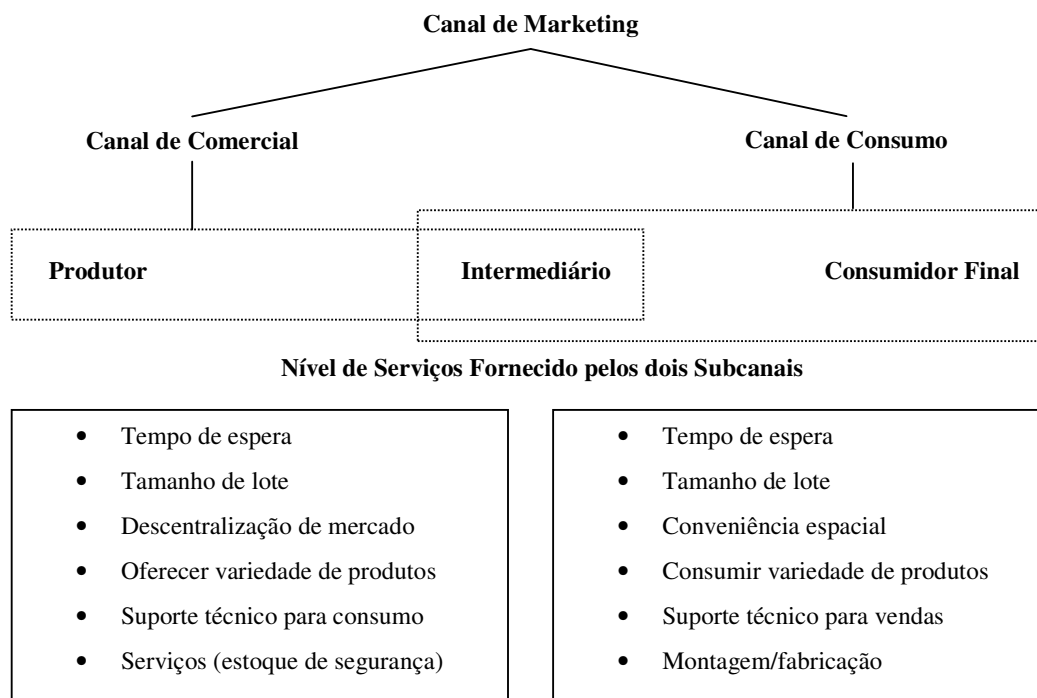


Figura 5.6: Subcanais de Marketing e Níveis de Serviços Oferecidos.
 Fonte: Adaptado de Hahn e Chang (1992, p.33-34).

De modo geral, os consumidores desejam comprar produtos em locais convenientes, sem demora, em pequenas ou grandes quantidades e com boa seletividade. Os fatores que afetam o fornecimento de serviços pelo canal comercial incluem a demanda dos consumidores finais, os custos de fornecer tal nível de serviços, a capacidade dos canais existentes e potenciais e fatores ambientais.

No canal consumidor, Hahn e Chang (1992) sugerem que (supondo-se mesmas condições ambientais e preços semelhantes) o produtor demandará fornecimento de quantidades adequadas (tamanho de lote) de vários produtos (variedade), com pouco tempo de espera após a produção (tempo) e próximo de local de produção (conveniência). Para certos produtos, os produtores solicitarão que o canal consumidor receba produtos não-acabados e finalize processo de montagem, produção ou embalagem. Fatores que afetam a capacidade do canal consumidor de fornecer tais níveis de serviços incluem a demanda dos produtores, custos dos serviços, cobertura de mercado, capacidade dos canais atuais e potenciais, a dimensão da parceria entre o produtor e o canal consumidor.

Com base nessas colocações, Hahn e Chang (1992) apresentam um modelo conceitual de ajuste na estrutura de canais, em que consideram que os membros de canal somente poderão tomar decisões efetivas quando reconhecem os dois conjuntos de demandas por

serviços do canal e quando entendem como elas são ajustadas. Para os autores, a separação da produção do consumo cria a necessidade de uma variedade de funções de marketing. Como os intermediários executam parte dessas funções, surgem os canais comercial e consumidor. Dado que os intermediários são membros de ambos canais, precisam alocar recursos limitados para fornecer o nível de serviços exigido e, portanto, o nível de serviços passa por um processo de ajuste.

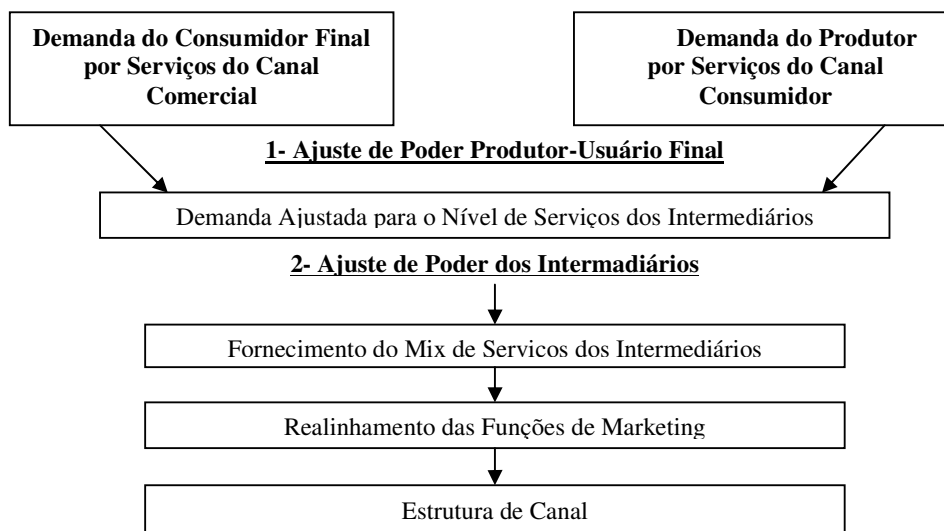


Figura 5.7: Estrutura Conceitual de Ajuste de Estrutura de Canal.
Fonte: Adaptado de Hahn e Chang (1992, p.35).

Para Hahn e Chang (1992), o mecanismo básico que conduz a uma alocação dos recursos limitados é o processo de *ajuste de poder*. Com os dois canais, o enfoque dos intermediários depende fundamentalmente das relações de poder entre produtores, intermediários e consumidores finais. O ajuste de poder ocorre em duas etapas. Inicialmente, no lado da demanda, o nível de serviços é ajustado de acordo com o relacionamento de longo prazo entre o produtor e o usuário final. Esse processo de ajuste determina os pesos entre a demanda de serviços entre o canal consumidor e o canal comercial. Em uma segunda etapa, o nível de serviços a ser fornecido é determinado pelos intermediários. O segundo processo de ajuste depende das relações de poder entre intermediários e produtores e entre intermediários e usuários finais, que determina o grau de consistência entre a demanda ajustada na primeira etapa e o nível atual de serviços do canal, conforme relacionado na figura 5.7.

Desse modo, para avaliar a estrutura de canal Hahn e Chang (1992) comentam que uma estrutura ideal de canal deve ser descrita. Assim, essa estrutura ideal deveria fornecer nível de serviço desejado, tanto para o usuário final quanto para os produtores. A figura 5.8

descreve a forma proposta pelos autores para se avaliar a estrutura ideal de canal a ser adotada, com base nas prestações de serviços a serem desempenhadas.

Hahn e Chang (1992) também comentam que quando os intermediários possuem o poder no canal, identificar seus objetivos e estratégias torna-se uma tarefa crucial para os produtores. Tal nível de serviços irá determinar o realinhamento das funções de marketing. A estrutura normativa de canal resultante é baseada no fornecimento de níveis de serviços e na economia dos intermediários em desempenhar funções predeterminadas. Esta estrutura normativa torna claro quais ajustes devem ser realizadas nos canais existentes.

	Peso	Canal Direto	Distribuidor não especializado	Distribuidor especializado	Repr. de Vendas
Nível de Serviço ao usuário final						
1- Suporte técnico		[]	[]	[]	[]	[]
2- Variedade de produtos		[]	[]	[]	[]	[]
3- Descentralização de mercado		[]	[]	[]	[]	[]
4- Tempo de espera		[]	[]	[]	[]	[]
5-		[]	[]	[]	[]	[]
....						
Nível de Serviço ao usuário final						
1- Tamanho de lote		[]	[]	[]	[]	[]
2- Suporte técnico		[]	[]	[]	[]	[]
3- Consistência com serviços		[]	[]	[]	[]	[]
4- Continuidade com serviços		[]	[]	[]	[]	[]
5-		[]	[]	[]	[]	[]
....						

Figura 5.8: Estrutura de Avaliação de Alternativas de Canal.

Fonte: Adaptado de Hahn e Chang (1992, p.39).

No entanto, Hahn e Chang (1992) colocam como ressalva que pode ser muito custoso para a empresa manter o sistema ideal de canal. Dessa forma, alguns dos serviços demandados devem ser sacrificados em favor de outros serviços a custos acessíveis e viáveis. Isso implica que a perspectiva do custo total é necessária, de forma que certos aumentos de custos são justificáveis se resultam em economias de custos em outros serviços de distribuição (HAHN; CHANG, 1992; STERN; EL-ANSARY; COUGHLAN, 1996).

Desse modo, Hahn e Chang (1992) apresentam três grupos de benefícios com seu enfoque de avaliação de canais. Primeiro, produtores podem tomar decisões mais efetivas sobre a distribuição, especialmente reorganizando as funções de marketing e ajustando a estrutura de canal. Segundo, os intermediários podem tomar melhores decisões de posicionamento e reposicionamento para atrair consumidores finais e produtores desejados e melhorar a eficiência do canal. Por fim, essa forma de análise pode ajudar os membros de canal a entender as necessidades de serviços e posições de poder individuais e dos outros

membros. Dessa forma, fornece-se um mecanismo para resolver potenciais conflitos e promover a cooperação entre membros de canal.

5.4 – Estrutura de Análise do Paradigma Estrutura-Resultado – Bucklin, Ramaswamy e Majumdar (1996)

Bucklin, Ramaswamy e Majumdar (1996) desenvolveram uma estrutura de análise que integra questões logísticas e informacionais que afetam a estrutura de canais. Tal estrutura considera os canais como meios pelo quais serviços são fornecidos aos usuários finais cujas necessidades constituem os insumos principais no processo de desenvolvimento de canais.

Os autores, também referenciam dois grandes componentes dos canais de distribuição – um setor comercial, que retribui níveis de serviços ao usuário final e um setor consumidor, que paga por esses serviços e desempenha um conjunto correspondente de atividades.

“O paradigma estrutura-resultado é derivado das interações entre os dois setores. Esta interação determina a divisão de trabalho entre os setores, o nível de serviços fornecido pelo setor comercial e o preço a ser pago pelo usuário final (BUCKLIN; RAMASWAMY; MAJUMDAR, 1996, p. 74)”.

Dessa forma, conforme curva da figura 5.9, os usuários finais selecionam atributos de serviços do canal de maneira semelhante ao modo como selecionam atributos básicos dos produtos. Ao escolher elevados níveis de serviços, diminui-se o trabalho que os usuários finais devem desempenhar, o que reflete a curva de custo decrescente para o setor consumidor. No entanto, níveis crescentes de serviços aumentam os custos do setor comercial, de modo que o custo total do canal – a soma dos custos de desempenhar todas as funções em ambos setores – tenha forma de U.

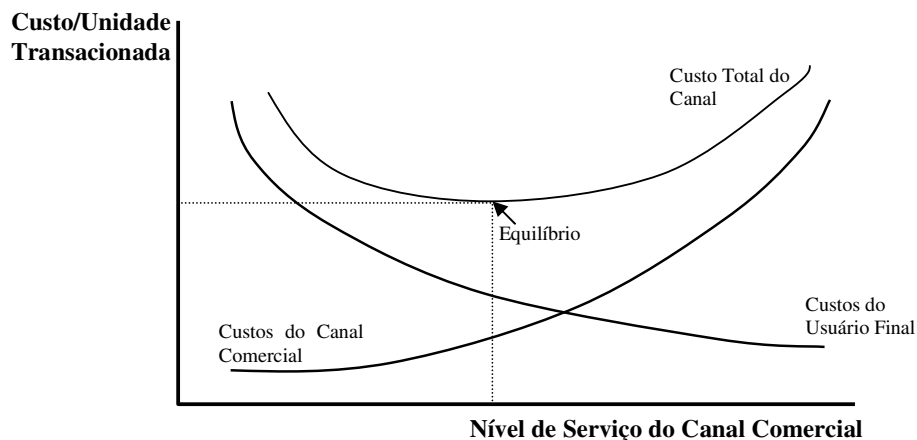


Figura 5.9: Equilíbrio do Nível de Serviço do Canal.
 Fonte: Bucklin, Ramaswamy e Majumdar (1996, p. 75).

Com a pressão dos usuários finais para minimizar seus custos, o setor comercial ajusta seu nível de serviços. Sob condições competitivas, esses ajustes resultam em um equilíbrio que minimiza o custo total do canal. Dessa forma, Bucklin, Ramaswamy e Majumdar (1996) apresentam uma estrutura, resultado de teste de diversas hipóteses para verificar em que condições canais diretos ou indiretos deverão prevalecer na estrutura de canal adotada pela empresa.

Para o desenvolvimento desse paradigma, Bucklin, Ramaswamy e Majumdar (1996) utilizam dois grupos de variáveis para testar suas hipóteses: nível de serviços logísticos e nível de serviços de informação. Os dados utilizados para o desenvolvimento basearam-se nas informações de 1019 empresas de bens de consumo da base PIMS.

Os resultados do trabalho de Bucklin, Ramaswamy e Majumdar (1996) mostraram que os serviços logísticos são os que possuem maior efeito sobre a estrutura de canal, sendo que a variável “número de usuários finais” apresentou-se como a mais importante. Assim, se esses usuários também comprarem em pequenas quantidades, o uso de canais indiretos se torna mais atrativo.

No que se refere aos serviços de informação, a concentração de clientes foi a variável que representa maior influência na estrutura de canal. Onde existem poucos clientes e grandes, aumenta a tendência de serem servidos diretamente. Os resultados do estudo de Bucklin, Ramaswamy e Majumdar (1996), seus parâmetros e principais conclusões da pesquisa são apresentados na figura 5.10 abaixo.

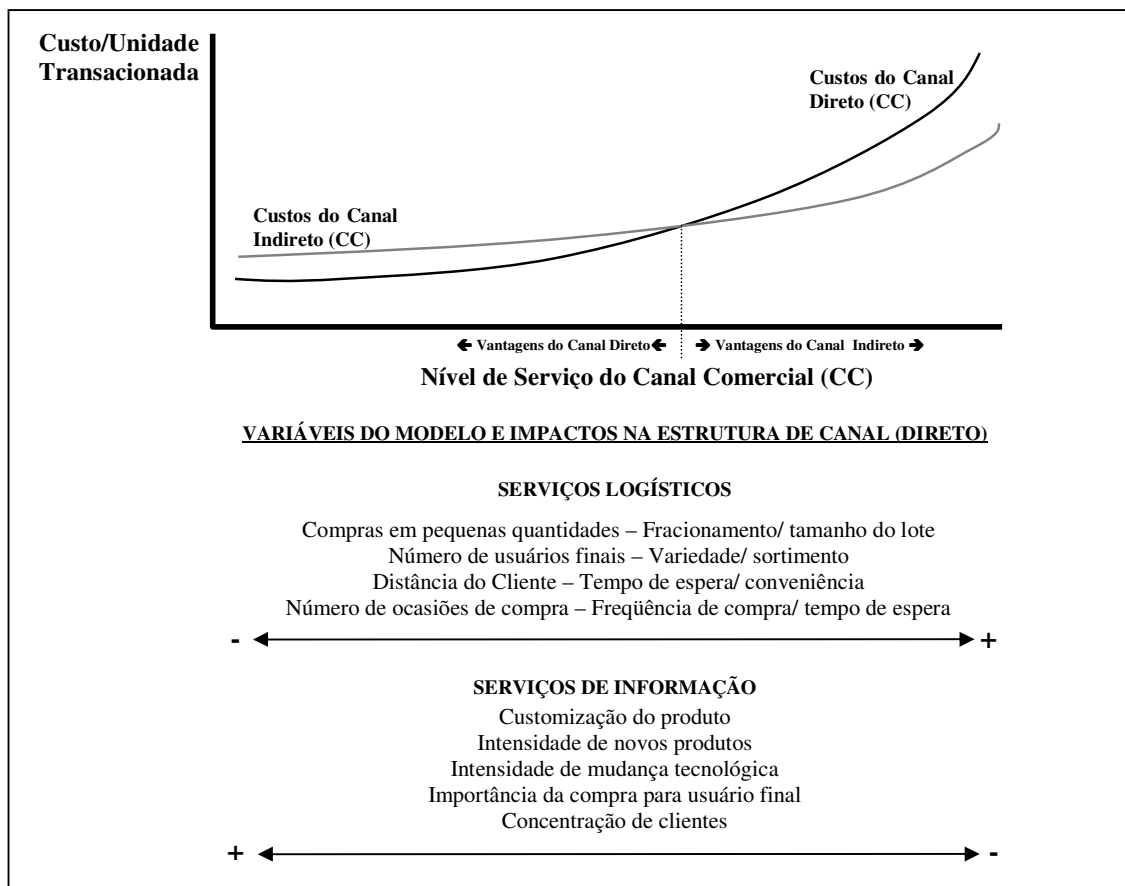


Figura 5.10: Estrutura de Canal e o Nível de Serviços – Resultados do Paradigma Estrutura-Resultado.

Fonte: Elaborado a partir de Bucklin, Ramaswamy e Majumdar (1996).

Assim, conforme a figura 5.10, quanto maior o nível de serviços logísticos, maiores as vantagens de se utilizar canais indiretos, uma vez que o custo de prestar esses serviços de (fracionamento, variedade, conveniência, tempo de espera etc) de maneira direta é mais elevado do que utilizar intermediários, que podem realizar tarefas mais especializadas e desempenhar melhor essas atividades. Por outro lado, quanto maior a demanda por serviços de informação, maiores as vantagens dos canais diretos, uma vez que seria muito custoso para a empresa desenvolver intermediários para desempenhar tarefas que estão mais relacionadas às atividades e competência da empresa.

Assim, as colocações de Bucklin, Ramaswamy e Majumdar (1996) caracterizadas como o Paradigma Estrutura-Resultado assegura que os serviços demandados pelos usuários finais possuem a maior influência sobre como o canal é organizado. Esta influência é exercida por meio da interação entre a demanda por serviços dos usuários finais e a eficiência relativa dos diferentes tipos de canal em oferecer o nível de serviço desejado.

O modelo integrado mostra que elevadas necessidades informacionais dos usuários finais produzem efeitos sobre a estrutura de canal que é oposta à elevada necessidade de serviços logísticos. Uma elevada necessidade por serviços logísticos conduz ao uso de estruturas de canais indiretos. De modo contrário, uma grande necessidade por informações resulta no uso maior de estruturas de canais diretos.

Estes resultados sugerem que se no futuro aumentar a necessidade do usuário final – tanto de serviços logísticos como de informacionais – canais com estruturas bifurcadas para cada nível de serviços poderá se tornar mais freqüente. Essas estruturas combinadas podem não ser eficientes (BUCKLIN; RAMASWAMY; MAJUMDAR, 1996).

Além disso, Bucklin, Ramaswamy e Majumdar (1996) mostram que as medidas mais importantes das variáveis informacionais foram a importância do cliente e a customização do produto. Uma vez que esses fatores podem influenciar a maioria das trocas de informações a jusante e a montante no canal, a necessidade do usuário final por comunicações bidirecionais pode ser a mais importante.

5.5 – Modelo para Planejamento de Canais de Distribuição – Neves (1999)

Neves (1999) apresenta um modelo para planejamento de canais, fruto de pesquisa realizada a partir de diversos modelos de planejamento disponíveis, mas com contribuições importantes da economia dos custos de transação – ECT, análise de poder entre membros do canal e uma análise completa do sistema de distribuição, sendo que o enfoque dado pelo autor é a aplicação do modelo em sistemas agroalimentares.

O modelo detalhado de Neves (1999) apresenta quatro fases, divididas em 11 etapas, conforme figura 5.11 a seguir. Por se tratar de um modelo extenso, as etapas serão descritas de forma simplificada, apresentando seu escopo e objetivos, sendo que as ferramentas e matrizes propostas por Neves (1999) não serão descritas neste trabalho.

A primeira fase do modelo de Neves (1999), a **fase do entendimento**, tem como objetivo entender o sistema agroalimentar, os canais de distribuição possíveis e existentes dentro do mesmo, o ambiente externo e suas influências, os ativos envolvidos na transação e suas especificidades, e, ainda, como os agentes dos canais se relacionam uns com os outros (“*benchmarking*” contratual). Esta fase aborda as etapas de 1 a 5 da figura 5.11.

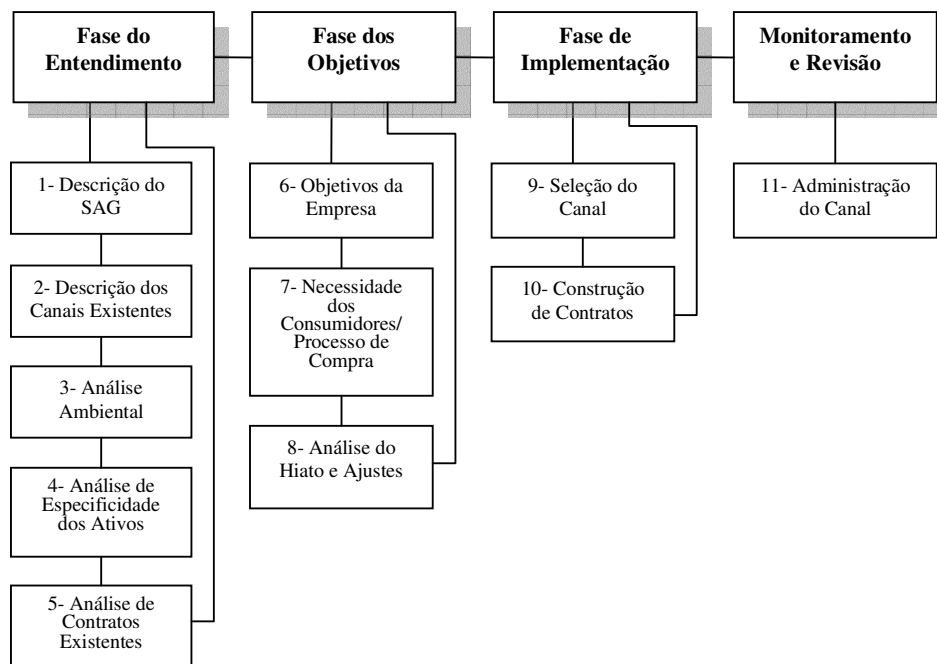


Figura 5.11: Etapas do Modelo para Planejamento de Canais de Distribuição.
Fonte: Neves (1999, p. 117)

- **Etapa 1: Descrição do SAG:**

Segundo Neves (1999), o objetivo desta etapa é descrever, em um fluxo, todos os agentes que realizam funções no sistema, a partir dos primeiros fornecedores até os consumidores finais, para uma visão geral das principais indústrias e organizações que atuam no SAG. É importante lembrar que o canal é uma parte do sistema. Este passo oferecerá mais pontos a serem discutidos quando tratada a análise macroambiental. A importância desta análise advém do fato de os custos não serem os únicos fatores a entrar em um processo de planejamento. Posição no sistema agroalimentar, adição de valor ao consumidor final, comportamento dos competidores, garantia de matérias-primas, acesso aos consumidores, concentração e outros fatores devem ser considerados. Isto requer uma profunda análise do sistema.

- **Etapa 2: Descrição dos Canais de Distribuição da Indústria e da Empresa:**

Neves (1999) destaca que o objetivo desta etapa é descrever todos os agentes que realizam funções no canal (parte do SAG) para a indústria que está sendo analisada, para se ter uma visão mais detalhada sobre ele. Neste passo, incorporam-se análise de dados de consumo, números da indústria, principais empresas e outras informações, para facilitar as futuras etapas. Para Neves (1999, p. 119), essa descrição deve ser feita pela equipe através de observação, entrevistas com especialistas, distribuidores e, principalmente, pesquisa com

dados secundários disponíveis relacionados a todos estes agentes e suas respectivas indústrias. Se necessário, as principais tendências e estratégias devem ser listadas, devendo-se proceder a análise do consumidor final dos produtos, análise do varejo (consumidor industrial), análise do atacado (consumidor industrial), análise de outros agentes de distribuição (mercados de rua, lojas de conveniência, padarias, açougues, sistemas de entregas), análise do setor de serviços de alimentação, entre outros.

Nesta etapa, devem ser preenchidas as matrizes ligadas aos fluxos tradicionais da distribuição (que trazem as funções desempenhadas pelos agentes) para apontar seus papéis no canal. Devem ser feitas para cada participante do canal, questionando se eles desempenham as funções, quais poderiam desempenhar, e ações relacionadas a elas, para possíveis melhorias. Também uma avaliação de como eles realizam essas funções, com base no critério da empresa, poderia ser feita (NEVES, 1999, p. 120).

- Etapa 3: Análise Ambiental e Impactos para o Canal:

Neves (1999) comenta que o propósito desta etapa é analisar alguns possíveis fatores que podem impactar os canais de distribuição da empresa e da indústria no futuro. A ferramenta a ser usada é a tradicional análise “*pest*”, avaliando-se os fatores políticos e legais (institucionais), econômicos, socioculturais e tecnológicos, além de uma análise detalhada de poder no canal.

- Etapa 4: Análise de Especificidade de Ativos:

Neves (1999) comenta que a especificidade de ativos refere-se a quanto esses são específicos para aquela função (atividade) e aos custos de realocação para usos alternativos. Uma vez que o ativo é específico, outros agentes do canal podem tomar ações oportunistas com o objetivo de obter apropriações de renda. Esta análise é muito importante para o passo 10, referindo-se à construção de contratos e relacionamentos. Se os ativos envolvidos são altamente específicos, a empresa não deve confiar em transações de mercado, porque os custos de transação e riscos poderiam ser aumentados.

Desta forma, tal análise ajuda a se ter idéias de como coordenar as transações no canal. No entanto, a análise é dificultada, em grande parte, devido à falta de tradição em estudos deste tipo. Diversas especificidades podem estar presentes, entre as quais, destacam-se a física, a locacional, a temporal, a tecnológica, a humana e a mercadológica. Pode ser feita para produtos isolados, para linhas de produtos ou outra forma conveniente de agregação pela empresa visando tornar os trabalhos mais simples (NEVES, 1999, p. 129).

- Etapa 5: Análise de Contratos Existentes e “*Benchmarking*”:

Esta etapa requer um entendimento de como as transações são organizadas nos canais de distribuição dos produtos e como são as formas de coordenação (transações de mercado, contratos e integração vertical), bem como práticas de contratos gerais e procedimentos/processos de compra. Nesse momento, é importante sentir se a empresa não estará propondo ao canal, formas de coordenação muito difíceis de realizar, e se estas gerarão muitos custos de negociação e aprendizagem. A análise deve ser feita em forma de entrevistas com outras empresas e distribuidores e busca externa de material, nos processos de “*benchmarking*” conhecidos (NEVES, 1999, p. 134).

- Etapa 6: Objetivos da Empresa:

A etapa 6 inicia a **fase dos objetivos**, onde se definem quais são os objetivos da empresa. Este passo deve ser feito com base na análise de todas as informações colhidas nas etapas precedentes. Os objetivos da distribuição devem estar em total consonância com o processo de planejamento estratégico da empresa. Caso não o realize, no mínimo, os objetivos da distribuição devem ser consistentes com os de preço, produto e estratégia de comunicação (NEVES, 1999).

- Etapa 7: Objetivos e Necessidades dos Consumidores e seu Processo de Decisão de Compra:

Neves (1999) comenta que é de fundamental importância que empresas sejam orientadas para o mercado e que isso se relaciona à pesquisa de marketing com consumidores finais e intermediários para buscar idéias sobre o sistema perfeito de distribuição no modo de ver dos consumidores. Entretanto, o alto custo da pesquisa de marketing significa que o tipo de pesquisa que deve ser feito depende da empresa e de seus objetivos, mas é muito importante construir sistemas de distribuição orientados para os desejos dos consumidores.

- Etapa 8: Análise do Hiato e Ajustes Rápidos:

Segundo Neves (1999, p. 138), nesta etapa, a empresa já tem idéias e desejos próprios sobre o formato dos canais de distribuição, bem como sobre aquele advindo dos desejos dos consumidores. Nesse passo, todas as idéias devem ser confrontadas para facilitar a escolha da melhor e factível decisão estratégica.

Até essa etapa, os objetivos da empresa e dos consumidores foram listados e as conseqüentes estruturas de canais que seriam ideais para ambos, seja empresa ou consumidor, já estão definidas. Como conseqüência da etapa 8, um modelo sobre o que é possível para a empresa implementar é produzido. Nesse momento, deve-se implementar a estrutura desejada. Espera-se que, com este exercício, a empresa vá preparada para a fase de negociação (NEVES, 1999).

- Etapa 9: Seleção de Canais e Negociação:

Esta etapa dá início à **fase de implementação** do modelo de Neves (1999). Aqui a empresa pode selecionar a estrutura factível e os agentes que participarão de seu canal de distribuição, desde que possua flexibilidade para tal, pois isso depende da disponibilidade de agentes do canal, do tipo de relacionamento que será construído e de diversos outros fatores listados nas etapas anteriores. Nesta etapa devem ser escolhidos os critérios de seleção e avaliação para escolha e negociação com os possíveis parceiros de canal da empresa.

- Etapa 10: Construindo Contratos e Relacionamentos:

Uma vez selecionados os distribuidores, deve-se desenhar os tipos de contratos/acordos com os parceiros do canal, vender em transações de mercado ou outras formas de coordenação, dependendo das ações sugeridas nos passos anteriores e da análise dos desejos dos compradores. Para Neves (1999), os contratos, escritos ou orais, devem ser construídos buscando salvaguardas contra atitudes oportunistas no canal, meios para seu fortalecimento e aprimoramento, possibilitando adaptação às circunstâncias mutantes do ambiente, como barreiras à saída, e um desenho que permita incentivo para contínua superação das metas estabelecidas.

Na construção de contratos, devem ser considerados os possíveis conflitos e estabelecidos os modos para minimizar suas origens, como, também, ações a serem tomadas no caso de tais conflitos surgirem. Pode parecer excesso de zelo, mas isto ajudará na estabilidade da relação (NEVES, 1999, p. 140).

- Etapa 11: Administração do Canal:

A última etapa do processo é a administração das relações. A literatura em administração de canais é vasta e diversas técnicas, conhecimentos administrativos e planilhas de acompanhamento são sugeridos pelos diversos autores. Comenta-se apenas alguns aspectos de destaque relacionados à construção de parcerias bem-sucedidas, motivação e confiança, importantes na administração de relações nos canais de distribuição (NEVES, 1999).

Neves (1999) sugere o uso de técnicas de marketing de relacionamento, da teoria de comprometimento e confiança. Por exemplo: menor comportamento oportunista gera mais confiança; maior comunicação aumenta o nível de confiança; alta confiança gera maior comprometimento no relacionamento, reduzindo, entre outras reações, propensão à saída e incerteza.

5.6 – Modelo de Análise de Apropriação de Valor pelos Membros de Arranjo do Canal – Souza (2002)

Souza (2002) discute a contribuição do marketing para a apropriação de fluxos de caixa superiores em transações entre membros do canal de marketing. Seu modelo discute o processo de apropriação de valor nos canais e desenvolve uma medida de apuração da repartição do valor entre os membros de arranjo de um canal.

O autor comenta que a criação de valor para o consumidor/cliente é alcançada pela obtenção de posições favoráveis como resultado da gestão e alavancagem de ativos baseados em mercado, ou seja, o objetivo mercadológico de obtenção e retenção de consumidores pela criação de valor concretiza-se por gestão e alavancagem apropriadas dos ativos baseados em mercado, o qual, segundo Souza (2002) pode ocorrer com os seguintes propósitos:

- a) diminuição de custos pelo conhecimento dos canais e dos consumidores, e pela construção de relacionamentos;
- b) obtenção de prêmios de preços, já que o patrimônio da marca conduz à percepção de maior valor agregado;
- c) geração de barreiras competitivas pela construção de lealdade e criação de custos de mudança;
- d) criação de um limite competitivo; e
- e) promoção da possibilidade de extensões de marca e de categorias.

Souza (2002) utiliza o modelo GVA® e argumenta que esse é mais promissor na captação das variações de caixa sob a responsabilidade da função de marketing, para tal, o indicador CVA – *Cash Value Added* refere-se ao desempenho da geração de caixa pelo produto e pode ser definido como:

$$CVA = FCL - K.d - K.CPMC \quad (1)$$

Em que:

- a) FCL = fluxo de caixa livre, de natureza operacional em um dado período;
- b) K = valor do capital investido;
- c) d = fator de amortização do capital;
- d) CPMC = custo médio ponderado de capital.

Como K.d e K.CPMC são custos relativos aos recursos emprestados, esses podem ser chamados de Custos Econômicos de Capital (CECA), tendo-se:

$$CVA = FCL - CECA \quad (2)$$

Ao considerar-se que FCL é resultado da subtração da receita bruta de todos os custos, escreve-se (2) como:

$$CVA = (Receita - Custos Totais) - CECA \quad (3)$$

Se a receita for igual ao preço médio unitário do produto (\bar{p}), multiplicado por sua quantidade (q), então:

$$\bar{p} = \frac{CVA + Custos Totais + CECA}{q} \quad (4)$$

Dessa forma, o preço médio praticado deve cobrir os custos totais, econômicos e de capital e ainda gerar um excedente, que Souza (2002) classificou de valor adicionado por período.

Assim, Souza (2002), baseado na criação de valor envolvida nas transações entre membros de canal coloca como questão: qual é o critério de apropriação do CVA para cada um dos membros de canal envolvidos? Com isso, o autor leva em consideração em sua análise, a existência de ativos intangíveis, específicos, oportunismo, poder e dependência para analisar a apropriação do CVA.

Para Souza (2002), a apropriação dos fluxos de caixa gerados em uma transação refere-se à capacidade desenvolvida por um membro de preservar seu preço médio planejado. Assim, se o preço médio realizado for menor que o planejado, a firma (A), que ofereceu o bem, perdeu uma fração m de seu valor planejado na transação, enquanto a firma (B), que comprou o bem, apropriou-se da fração m na forma de desconto – o que representa uma redução do custo de aquisição e incrementa a percepção de valor recebido.

Dessa maneira, qualquer tipo de desconto não planejado, monetário ou não, representa, para um membro de canal, a redução de valor para o acionista e aumento de valor recebido pelo outro. Supondo a firma (A) como oferente e a firma (B) como demandante, dessa forma tem-se:

- a) Se $\bar{p}_r < \bar{p}_{pa}$, então, (B) apropriou-se do valor esperado por (A), na mesma relação da redução de preço em relação ao CVA planejado.
- b) Se $\bar{p}_r = \bar{p}_{pa}$, então, (A) apropriou-se do valor planejado e (B) recebeu o valor planejado.
- c) Se $\bar{p}_r > \bar{p}_{pb}$, então, (A) apropriou-se do valor que (B) esperava realizar na transação.

Em que \bar{p}_{pa} é o preço planejado pela firma (A), \bar{p}_{pb} é o preço que a firma (B) está disposta a pagar e \bar{p}_r é o preço realizado na transação.

A partir de outra perspectiva, o preço médio realizado é fruto do engajamento de duas ou mais partes em uma transação. Assim, para Souza (2002) essa e qualquer transação sempre ocorrem em uma estrutura de governança, seja ela de mercado, seja uma estrutura corporativa, que será sujeita às forças comportamentais atuantes sobre qualquer sistema social, cujo sistema de controle envolve um sistema de poder e dependência.

O poder surge porque um membro, para obtenção de seus objetivos, necessita influenciar e controlar as variáveis mercadológicas do outro, o que fica claro quando se trata da apropriação de valor. Segundo Souza (2002) o argumento é evidente quando a firma (A), para transacionar com a firma (B), cria uma estrutura de canal de marketing que inibe comportamentos oportunistas e cujos recursos interessem a (B) e não estejam facilmente em outras fontes.

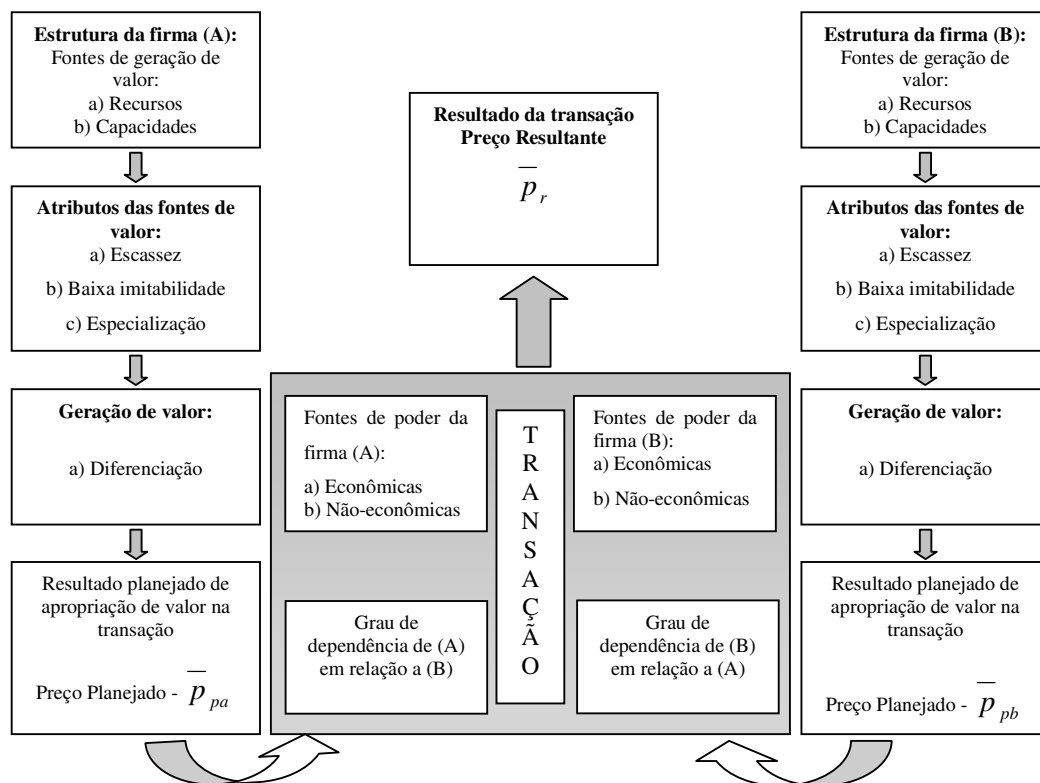


Figura 5.12: Modelo de Análise de Apropriação de Valor pelos Membros do Canal. Fonte: Souza (2002, p. 51).

Ao mesmo tempo, a firma (A) possui mais acesso, tanto a fontes de poder econômico quanto não-econômico, devido à sua capacidade de diferenciação. Desse modo, tem-se uma

estrutura de dependência de (B) por (A), sujeita a fontes de poder que serão exercidas pelo membro de maior capacidade de diferenciação, no caso, (A).

Se o objetivo de (A) é a criação de valor, então, é fundamental que, na transação, o valor planejado seja realizado. Exige-se que (A) assuma a liderança e procure controlar o comportamento de (B), de modo à sua meta de CVA. A figura 5.11 esboça as relações propostas por Souza (2002).

O preço realizado é fruto da capacidade de geração de valor pelo oferente contrastada com a expectativa de valor do demandante, dentro da estrutura de governança criada para abrigar a referida transação. O preço médio é uma variável resultado, dependente da convergência entre as expectativas de geração e obtenção de valor, influenciada pela estrutura de controle e poder pelo membro que lidera o arranjo.

O modelo de Souza (2002) indica que a definição e a criação de uma estrutura de canal são fundamentais na busca de fluxos de caixa superiores, uma vez que se sugere que a capacidade de apropriação deles – ou a contribuição do marketing para esse fim – está condicionada a como as fontes geradoras de valor e de diferenciação da firma, e as variáveis comportamentais de poder e dependência são combinadas para a criação de barreiras à mobilidade, garantindo o direito de servir e ser servido de ambos os membros.

Para Souza (2002), a questão da dependência é central, pois a crescente disputa de preços entre, por exemplo, auto-serviços e fornecedores parece ocorrer pela menor dependência do auto-serviço em relação aos fornecedores, possibilitando maior apropriação de valor pelo auto-serviço.

O modelo de Souza (2002), apesar de não tratar diretamente dos fluxos de marketing, traz importantes contribuições sobre como os membros de canal se apropriam dos ganhos em uma transação e será considerado na proposição do sistema de análise desenvolvido nesta pesquisa.

5.7 – Modelo de Eficiência de Canal – Coughlan et al. (2002)

Dos modelos avaliados neste trabalho, o apresentado por Coughlan et al. (2002) foi o que mais diretamente tratou da eficiência de canais em termos do desempenho dos fluxos de marketing.

Coughlan et al. (2002) comentam que a primeira utilização dos conceitos de fluxo de canal é descrever as atividades produtivas de um canal em operação corrente. Dessa forma o modelo de eficiência é utilizado para avaliar os custos incorridos e o valor agregado em cada

membro de canal em seu desempenho de fluxo de canal. Tal modelo descreve (1) os tipos e as quantidades de trabalho realizado por cada membro de canal no desempenho de fluxos de canal, (2) a importância de cada fluxo de canal para o fornecimento de prestação de serviços demandada pelo consumidor e (3) a participação resultante dos lucros totais do canal que cada membro deve colher.

A figura 5.13 representa o modelo de eficiência em branco. As linhas listam os fluxos de canal, e há duas seções de colunas: um conjunto de colunas que determinam os pesos de importância para os fluxos e um conjunto de colunas que listam o desempenho proporcional de cada fluxo em cada membro do canal.

Coughlan et al. (2002) inicialmente especificam as três primeiras colunas, que determinam os pesos de importância a serem associados a cada fluxo de canal. A idéia dos autores é considerar não apenas o custo daquele fluxo, mas também o valor agregado pelo desempenho daquele fluxo no canal.

	Pesos para Fluxos			Desempenho Proporcional de Fluxo para Membros do Canal				
	CUSTOS*	Potencial de Benefício (alto, médio ou baixo)	PESO FINAL*	1	2	3	4 (Usuário Final)	Total
Posse Física**								100
Propriedade								100
Promoção								100
Negociação								100
Financiamento								100
Riscos								100
Informações								100
Pedidos								100
Pagamentos								100
TOTAL	100	N/D	100	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Participação Normativa nos Lucros ***	N/D	N/D	N/D					100

* As entradas na coluna devem atingir 100 pontos.
 ** As entradas nas linhas (a soma do desempenho de fluxo proporcional de membros 1 a 4) para cada membro de canal devem atingir até 100 pontos.
 *** A participação normativa nos lucros de membro de canal *i* é calculada como: (peso final, posse física) (*i*'s de membro de canal proporcionais ao desempenho do fluxo de posse física) + ... + (peso final, pagamento) (*i*'s de membro de canal proporcionais ao desempenho do fluxo de pagamento).

Figura 5.13: Modelo de Eficiência dos Fluxos de Canal.

Fonte: Coughlan et al. (2002, p. 90).

Como é difícil obter medidas quantitativas rigorosas, Coughlan et al. (2002) comentam que se pode utilizar técnicas qualitativas para obter uma estimativa dos pesos de custo a serem utilizados.

Outra importante colocação dos autores é que, além de avaliar o custo dos fluxos em operação, também é útil o valor criado pelo desempenho de cada fluxo. Trata-se de um processo mais intuitivo, porque liga o desempenho dos fluxos à geração de produções de serviços demandados pelos usuários finais.

Coughlan et al. (2002) comentam, ainda, que o custo e valor agregados podem não se correlacionar positivamente. O peso de custo pode então ser ajustado para atingir um conjunto final de pesos de importância para cada fluxo no canal.

A consideração do usuário final como um membro de canal ocorre pelo fato dele desempenhar partes dos fluxos. Isso é particularmente útil ao se comparar um segmento de usuários finais com outro, já que ajuda a entender questões como por que custa mais atender alguns usuários finais a outros (eles desempenham menos fluxos de canal caros, passando esse custo para outros membros do canal). O desempenho desses fluxos por parte do usuário merece alguma compensação. Geralmente, essa compensação dada a um segmento de usuários finais que desempenham fluxos de alto valor, é redução no preço.

Com essas informações, calcula-se a “participação normativa nos lucros”, que possui um significado especial nessa análise. Um fato relevante na análise de Coughlan et al. (2002) é que ser responsável por uma grande proporção de um fluxo de valor baixo não cria tanto valor global quanto desempenhar um fluxo altamente valorizado.

Ao se utilizar o modelo de eficiência é importante observar que ele deve ser criado para cada canal utilizado na distribuição do produto. Também deve ser criado para cada segmento de mercado, que compra por meio de cada canal, porque vários segmentos podem ser clientes de um canal, mas compram de maneiras diferentes.

Em suma, o modelo de Coughlan et al. (2002) é uma ferramenta muito útil para codificar a adoção de custo e agregação de valor para o canal por seus membros. Seu uso é variado, pois:

- Revela como os custos de determinados fluxos são compartilhados entre os membros de canal;
- Demonstra como cada membro contribui para a criação global de valor no canal;
- Revela a importância de cada um dos fluxos no desempenho total do canal;
- Pode ser uma ferramenta poderosa para explicar o desempenho atual do canal e justificar as mudanças que os gerentes de canal querem fazer para conduzir os canais.

Por fim, o modelo de eficiência pode ser utilizado para avaliar canais existentes ou desenvolver canais de base zero. Nos casos em que um produto é vendido por meio de canais múltiplos, os modelos de eficiência podem ser comparados para verificar as diferenças de

custos para conduzir diferentes canais. Isso é importante para conduzir interpretações sobre como reduzir custos sem comprometer o fornecimento dos níveis de serviços desejados pelo mercado-alvo (COUGHLAN et al., 2002, p. 92).

5.8 – Comparação e Contribuições dos Modelos, Sistemas e Teorias Estudadas

Após a análise detalhada dos modelos e sistemas de avaliação de canais descritos nas seções anteriores, o passo seguinte compreende a comparação entre as proposições dos autores estudados e suas principais contribuições, que serão utilizadas para a estruturação do sistema de análise de captura de valor nos canais objetivado por esse estudo. Dessa forma, a tabela 5.2 relaciona as principais características de cada modelo estudado, considerando-se suas peculiaridades e fatores em comum.

O estudo dos modelos e sistemas precedentes apresentou como importante contribuição, a identificação de relevantes fatores relacionados à gestão de canais de distribuição. Alguns dos fatores destacados na tabela 5.2 também foram abordados no levantamento bibliográfico do capítulo 4 deste trabalho.

Como se pode observar, os modelos analisados apresentam importantes contribuições para o alcance dos objetivos desta pesquisa. No entanto, possuem caráter complementar, uma vez que possuem limitações teóricas, de enfoque e escopo e não consideram todos os fatores relacionados na tabela 5.2.

Conforme já destacado, os trabalhos de Lewis (1968), Bucklin (1973) e Souza (2002) não têm como propósito central a avaliação e análise de canais com base nos fluxos de marketing ou nível de serviços, mas apresentam importantes contribuições sobre a estruturação dos canais, os custos dos fluxos de marketing e a agregação de valor. Por outro lado, os trabalhos de Hahn e Chang (1992), Bucklin, Ramaswamy e Majumdar (1996), Neves (1999) e Coughlan et al. (2002) tratam diretamente do desempenho dos fluxos de marketing ou do nível de serviços do canal como forma de atender o consumidor e avaliar a participação dos membros de canal nesse processo, identificando inclusive, diferenças de poder e possíveis fontes de conflitos.

Tabela 5.2: Comparação dos Modelos e Sistemas de Avaliação de Canais Estudados.

FATORES TEÓRICOS DESTACADOS NOS MODELOS	CONTRIBUIÇÃO DOS MODELOS E SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE CANAIS ESTUDADOS QUANTO AOS FATORES SELECIONADOS						
	Lewis (1968)	Bucklin (1973)	Hahn e Chang (1992)	Bucklin, Ramaswamy e Majumdar (1996)	Neves (1999)	Souza (2002)	Coughlan et al. (2002)
Propósito central de avaliação de desempenho dos fluxos ou nível de serviços	<i>Não</i>	<i>Não</i>	Sim	Sim	<i>Não</i>	<i>Não</i>	Sim
Decisões de ajuste ou escolha da estrutura de canal	Sim	<i>Não</i>	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Desempenho dos fluxos de marketing	Sim	Sim	Sim	<i>Não</i>	Sim	<i>Não</i>	Sim
Custo de desempenhar fluxos de marketing	Sim	Sim	Sim	Sim	<i>Não</i>	<i>Não</i>	Sim
Nível de serviços ao usuário final	<i>Não</i>	Sim	Sim	Sim	Sim	<i>Não</i>	Sim
Relação com as funções dos canais de distribuição	Sim	<i>Não</i>	Sim	Sim	Sim	<i>Não</i>	<i>Não</i>
Avaliação de divergências entre objetivos do canal e intermediários	<i>Não</i>	Sim	Sim	<i>Não</i>	Sim	<i>Não</i>	Sim
Identificação/avaliação de fontes de conflitos	<i>Não</i>	Sim	Sim	<i>Não</i>	Sim	Sim	Sim
Considera questões de dependência e poder	<i>Não</i>	Sim	Sim	<i>Não</i>	Sim	Sim	<i>Não</i>
Diferencia pesos para fluxos ou serviços de canal	<i>Não</i>	<i>Não</i>	Sim	Sim	<i>Não</i>	<i>Não</i>	Sim
Considera a questão de agregação de valor nos canais	<i>Não</i>	<i>Não</i>	<i>Não</i>	<i>Não</i>	Sim	Sim	Sim
Considera o compartilhamento de lucros entre membros do canal	<i>Não</i>	Sim*	<i>Não</i>	<i>Não</i>	<i>Não</i>	<i>Não</i>	Sim**

* Considera o lucro do intermediário dado o nível de controle exercido pelo produtor; ** Considera a participação normativa nos lucros do canal, mas não faz menção ou comparação com a participação real.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dos autores abordados, Coughlan et al. (2002) apresentam um modelo mais abrangente e completo no que se refere à avaliação de desempenho de canais com base nos fluxos de marketing, que será a base para a proposição da ferramenta descrita no capítulo 6, mas será complementado com outros fatores e contribuições dos demais autores incluídos na tabela 5.2.

O modelo de Neves (1999) foi utilizado, para se destacar, como o sistema de análise de captura de valor nos canais poderá ser utilizado como ferramenta de auxílio no processo de planejamento. Outros modelos de planejamento disponíveis na literatura poderiam ser

utilizados, mas não foram explorados a fundo neste trabalho. Foi escolhido o modelo de planejamento de canais de Neves (1999) exatamente por ser um modelo derivado, que já considera em suas etapas, diversas contribuições de outros autores, conforme resumido na tabela 5.3.

Tabela 5.3: Outros Modelos de Planejamento de Canais onde se Pode Inserir a Ferramenta Proposta

STERN; EL-ANSARY; COUGHLAN	ROSEMBLOON	BERMAN	KOTLER
Revisar material existente e pesquisar canais	Identificar o papel da distribuição em objetivos e estratégias	Determinar os objetivos do canal	Analisar o serviço desejado pelos consumidores
Entender o sistema de distribuição corrente da empresa	Identificar o papel da distribuição no composto de marketing	Estabelecer a largura e a profundidade e formular requerimentos	Estabelecer objetivos e restrições do canal
Conduzir <i>workshops</i> e entrevistas com o sistema existente	Desenhar canais de distribuição	Avaliar mercado, produto, empresa e outros fatores	Identificar as principais alternativas de canal
Conduzir análise dos sistemas dos concorrentes	Reconhecer a necessidade de decisões no desenho de canal	Alocar as tarefas para os membros do canal	Avaliar as melhores alternativas
Acessar oportunidades de curto prazo existentes no canal	Estabelecer e coordenar objetivos da distribuição	Selecionar os participantes	
Desenvolver “plano de ataque”	Especificar as tarefas da distribuição	Revisar os arranjos no canal	
Conduzir estudos qualitativos sobre os consumidores	Desenvolver alternativas de estruturas do canal		
Conduzir análises quantitativas de necessidade	Avaliar as variáveis relevantes		
Analisar análogos na indústria	Escolher a “melhor” estrutura de canal		
Desenvolver o sistema de distribuição ideal	Selecionar os membros do canal		
Desenhar o sistema com base nas restrições da administração			
Conduzir a análise do hiato existente			
Identificar e desenvolver opções estratégicas			
Planejar os canais mais apropriados			

Fonte: Elaborado por Neves (1999, p. 112) a partir de Stern, El-Ansary e Coughlan (1996), Rosenbloom (1999), Berman (1996) e Kotler (1998).

Dessa forma, é possível retornar ao problema de pesquisa e verificar que os modelos e sistemas estudados não contemplam juntamente as questões de desempenho dos fluxos, custos e a questão do valor agregado e compartilhamento de lucros entre os membros de canal, que será o objetivo do sistema de avaliação de captura de valor nos canais, descrito no capítulo seguinte deste trabalho.

6. DESCRIÇÃO DO SISTEMA DE ANÁLISE E CAPTURA DE VALOR NOS CANAIS

O sistema de análise da captura de valor nos canais de distribuição com base nos fluxos de marketing descrito neste capítulo tem forte influência, dentre os diversos sistemas, modelos e teorias estudados no capítulo 5, do modelo apresentado por Coughlan et al. (2004), e será apresentado como uma ferramenta complementar para o planejamento de canais de distribuição, podendo ser entendido como um detalhamento da etapa 2 da fase de entendimento do modelo de Neves (1999), sendo que as análises realizadas a partir da utilização do sistema proposto poderão, também, ser úteis para outras etapas e análises do modelo apresentado por Neves (1999), tão como para outros modelos de planejamento descritos na tabela 5.3 do capítulo anterior.

É interessante neste momento destacar algumas colocações de Abele, Caesar e Jonh (2004), que comentam a necessidade de alterações e avaliação dos canais de distribuição frente a duas grandes tendências e desafios para os canais – clientes mais exigentes e consolidação de distribuidores – que forcem as empresas a reavaliarem seus canais e sua eficiência. Tais autores destacam que, com a avaliação e análise dos canais, uma empresa pode descobrir maneiras de aprimorá-los, seja reestruturando o canal, desenvolvendo novos parceiros ou melhorando a gestão dos parceiros existentes.

Neves (2004) também comenta que, para o planejamento de canais de distribuição, é importante entender como a empresa sente a necessidade de repensar suas estratégias de canais, de modo a verificar a necessidade de alterar essa estrutura para continuar no mercado de forma sustentável. As causas que levam a empresa a reavaliar sua estrutura de canal pode ser esboçada na figura 6.1. Conforme pode ser observado, o consumidor, os concorrentes e as variáveis do ambiente externo influenciam as estratégias com canais de distribuição, que por sua vez influenciarão o desempenho da empresa.

Dessa forma, o consumidor, os concorrentes e o ambiente de marketing podem pressionar a empresa a rever suas estratégias, alterar a forma de governança, sua estrutura de canais e os padrões de relacionamento (PIGATTO; ALCANTARA, 2003; NEVES, 2004).

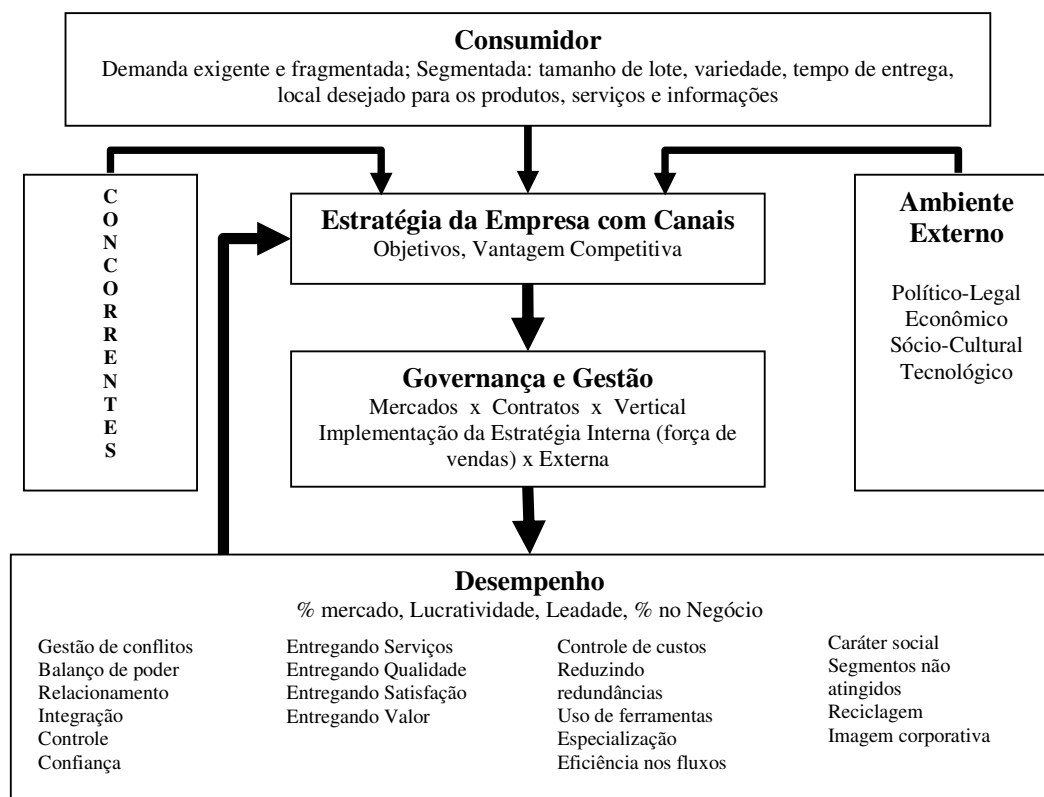


Figura 6.1: Planejamento e Revisão da Estratégia da Empresa em Canais de Distribuição.

Fonte: Neves (2004).

Assim, o sistema de avaliação de canais com base no desempenho dos fluxos de marketing proposto incorpora diversos fatores estudados no levantamento bibliográfico e nos modelos descritos no capítulo 5, e aborda:

- A análise da importância de cada fluxo de canal para o fornecimento do nível de serviços demandado pelo consumidor/usuário final;
- A análise dos tipos e quantidade de trabalho realizado por cada membro de canal no desempenho de fluxos de canal e o valor agregado por cada membro de canal;
- A comparação da participação resultante dos lucros totais do canal que cada membro deve colher com sua participação real em termos de margens brutas (participação real *versus* participação normativa nos lucros do canal);
- O apoio à decisão para gestão e planejamento do canal de distribuição analisado.

Dessa forma, para possibilitar que os objetivos da utilização do sistema sejam alcançados, propõe-se que o sistema seja detalhado em três etapas para avaliação da captura de valor nos canais de distribuição:

1. Ponderação e pontuação dos fluxos de marketing para o canal e a divisão das atividades entre os membros do canal, para cálculo da participação normativa nos lucros do canal;

2. Levantamento de informações de custos e margens brutas dos membros de canal para comparação da participação real nos lucros do canal com a participação normativa; e

3. Análise dos resultados e implicações para gestão e planejamento dos canais de distribuição.

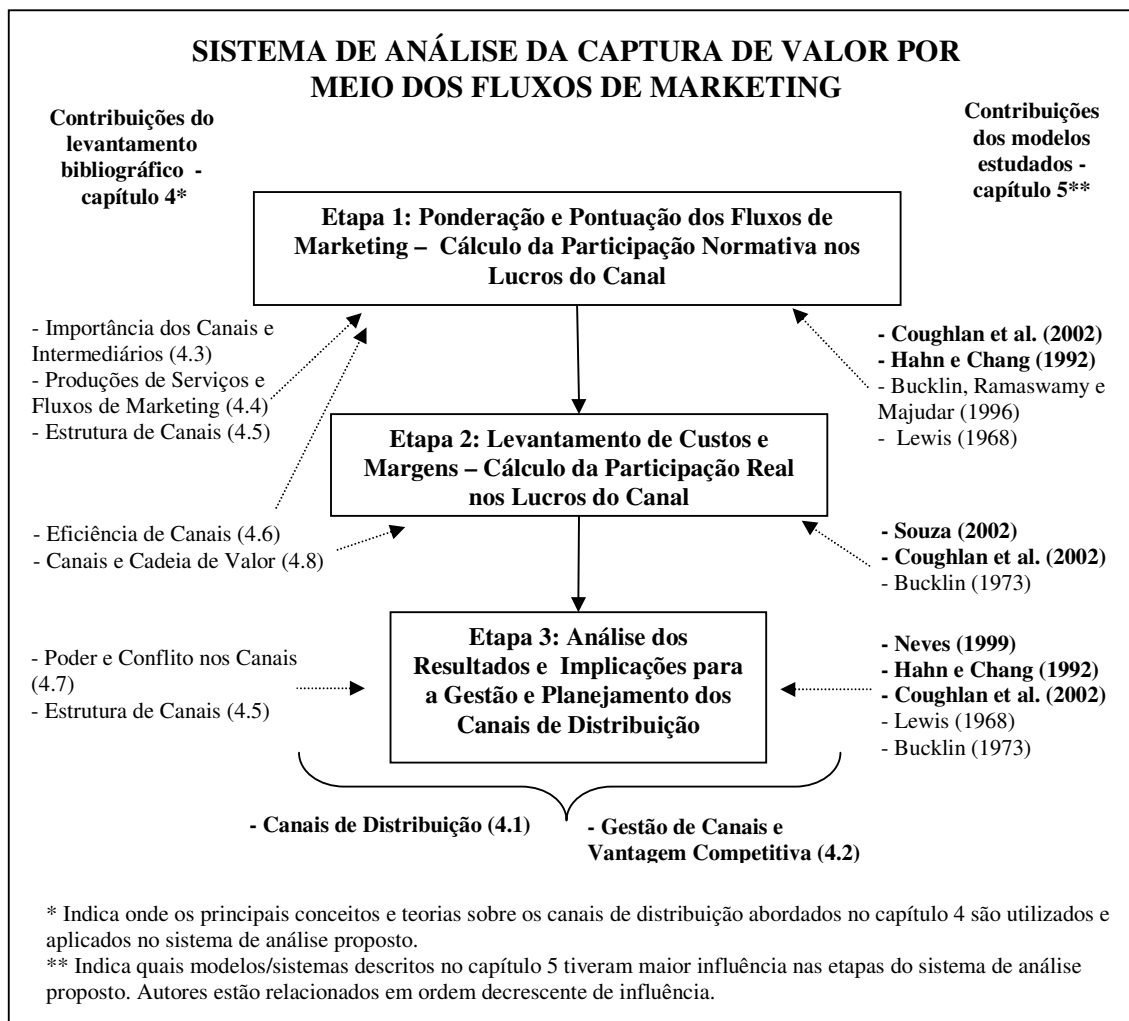


Figura 6.2: Desenvolvimento do Sistema de Avaliação de Canais Proposto.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Conforme comentado, cada uma destas etapas procura relacionar tanto as teorias e conceitos a respeito dos canais de distribuição descritos no capítulo 4, como as contribuições dos modelos descritos no capítulo 5, conforme esboçado na figura 6.2. Vale destacar que alguns modelos e sistemas descritos no capítulo 5 têm apenas contribuições conceituais sobre a importância da avaliação dos fluxos de marketing e a estrutura dos canais, mas não determinam a estrutura analítica do sistema proposto.

A seguir, cada uma dessas etapas são discutidas e apresentadas com maiores detalhes.

6.1 – Etapa 1: Ponderação dos Fluxos e Atividades de Marketing entre Membros do Canal – Cálculo da Participação Normativa nos Lucros

A primeira etapa a ser seguida para a análise da captura de valor nos canais preocupa-se em ponderar quais fluxos ou atividades de canal são mais relevantes em termos de agregação de valor e prestação de serviços, além de avaliar quais membros do canal estão empenhados no desempenho dessas atividades.

Essa etapa está fortemente relacionada ao estudo dos fluxos de marketing, intermediários e com o modelo de eficiência de Coughlan et al. (2002), mas algumas alterações foram realizadas para a seqüência aqui proposta. Primeiramente, agrupou-se no fluxo de produtos, os fluxos de posse física e propriedade, que envolvem funções logísticas e transporte, para facilitar o entendimento quando da utilização da seqüência de avaliação.

Além disso, considerou-se a possibilidade de inserção de um “fluxo de inovações”. Tal questão foi resultado de discussões a respeito da apresentação do artigo de Consoli, Neves e Lopes (2004), que foi precursor do sistema de análise aqui desenvolvido. A consideração de inovações como um “fluxo” adicional foi debatido durante o “*Sixth International Conference on Chain and Network Management in Agribusiness and the Food Industry – Dynamics in Chains and Networks*”, em maio de 2004, visto que, um membro de canal inovador, seja no produto ou na forma de distribuição e vendas, pode obter lucros superiores, o que afetaria o princípio da equidade. Como exemplo de membro de canal inovador pode-se citar o caso da Starbucks, que inovou na forma de vender e distribuir cafés em sua rede de franquias.

Dessa forma, ao considerá-lo no sistema de análise, a existência de inovações resultará em uma participação normativa maior, compatível com uma participação real também maior, satisfazendo, assim, o princípio da equidade.

Para a utilização desse sistema, deve-se pensar primeiramente nos fatores que determinam a importância dos pesos a serem associados a cada fluxo do canal. A idéia aqui é

considerar o peso do custo do desempenho daquele fluxo (CF) no canal como um todo. Tais valores são expressos em percentuais, em que a soma para todos os fluxos totalize 100% (CONSOLI; NEVES; LOPES, 2004).

Além de avaliar os custos dos fluxos em operação, também é útil analisar o valor criado pelo desempenho de cada fluxo. Trata-se de um processo mais intuitivo, pois liga o desempenho dos fluxos à geração de serviços demandados pelo consumidor. Desse modo, pode-se ponderar o valor dos custos pelo potencial de benefício (PB) gerado pelo desempenho de tal fluxo. O valor do potencial de benefício deve ser arbitrado pela empresa de acordo com a importância do fluxo para o canal de distribuição. É importante destacar que o custo e o potencial de benefício de um fluxo podem ou não se correlacionar positivamente (COUGHLAN et al, 2002). Por exemplo, se a conveniência espacial é muito importante para um consumidor que deseja comprar brinquedos de pequeno porte, então, a posse física desses por parte do varejo pode agregar muito valor ao canal, mesmo se o custo de armazenagem for baixo (devido ao tamanho pequeno do brinquedo). Nesse caso, o analista de canal poderia, então, identificar um pequeno peso de custo ao fluxo de produtos, mas destinar um alto potencial de benefício a esse fluxo.

Se não existirem, disponíveis, medidas quantitativas rigorosas, o analista de canal ainda pode utilizar outras técnicas qualitativas para se obter uma estimativa dos pesos de custo a serem utilizados, tipos e natureza do nível de serviços demandados, bem como as prioridades para os usuários finais. Essas técnicas qualitativas podem envolver entrevistas em profundidade, *focus group* ou técnicas de pesquisa do tipo Delphi podem ser aplicadas com gerentes e participantes do canal para desenvolver uma melhor estimativa dos custos a serem utilizados (HAHN; CHANG, 1992; COUGHLAN et al., 2002).

Uma vez definido, o peso de custo de cada fluxo de marketing (CF), estes então, poderão ser ajustados para atingir um conjunto final de pesos de importância para cada fluxo no canal (CFa). O processo de ajuste dos pesos finais será obtido por meio de uma ponderação entre os pesos de custo (CF) e o potencial de benefícios (PB), ajustados com base no somatório dessa ponderação. O resultado geralmente envolve aumentar o peso dos fluxos classificados como geradores de alto valor agregado no canal e rebaixar o valor colocado em fluxos de baixo valor agregado, em que alguns pesos de fluxo são aumentados e outros reduzidos.

As demais variáveis que envolvem esta etapa de avaliação exigem que o analista de canal distribua o custo total de cada fluxo entre todos os membros de canal. Novamente, o

analista utiliza percentuais, cuja soma deve atingir 100%, para representar a proporção de custo do total arcado por um determinado membro de canal.

Conforme já comentado, o usuário final também é um membro do canal no que diz respeito ao desempenho dos fluxos. No entanto, nem todos os membros devem assumir todos os custos, portanto sua proporção de custo em alguns fluxos pode ser zero, dado que ele não desempenha tal fluxo.

Tabela 6.1: Expressões para Cálculo da Participação Normativa nos Lucros do Canal.

<p>(a) Dessa forma:</p> $\sum_{i=1}^n CF_i = 100\% \quad (1)$ <p>onde, CF_i = Peso de custo total do fluxo i,</p>	<p>(b) Seja, CF_{a_i} = Peso de custo ajustado do fluxo i, PB_i = Potencial de benefícios do fluxo i, e, $-1 \leq PB \leq 1$, sendo que, Se o fluxo i apresentar alto potencial de benéfico, $PB_i > 0$; Se o fluxo i apresentar potencial de benéfico médio, $PB_i = 0$; Se o fluxo i apresentar baixo potencial de benéfico, $PB_i < 0$; $CF_{a_i} = [CF_i \times (1 + PB_i)] \div \sum_{i=1}^n [CF_i \times (1 + PB_i)] \quad (2)$</p>
<p>(c) Então seja, DP_{ij} = Desempenho proporcional do fluxo i pelo membro de canal j então, $\sum_{j=1}^n DP_{ij} = 100\% \quad (3)$ Onde, $\begin{cases} i > 0, e \\ j \geq 0 \end{cases}$ Dessa forma, $\sum_{i,j=1}^n [CF_{a_i} \times DP_{ij}] \div 100 = PN_j \quad (4)$ onde, PN_j = Participação normativa do membro de canal j,</p>	<p>(d) E, $\sum_{j=1}^n PN_j = 100\% \quad (5)$ Sendo, j_1 = Primeiro membro do canal (produtor), j_2 = Segundo membro do canal (intermediários), j_n = Último membro do canal (consumidor final).</p>

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Com a determinação de pesos ajustados para cada fluxo (CFa) e de proporções de custo distribuídas entre os membros do canal (DP), o analista de canal pode, então, calcular a participação normativa nos lucros (PN) para cada membro do canal, conforme descrita por Coughlan et al. (2002). O cálculo da participação normativa nos lucros dá-se por meio da

divisão da ponderação entre os pesos finais de cada fluxo do canal e a participação de cada membro do canal no respectivo fluxo, pelo total dos pesos finais.

Conforme destacado por Coughlan et al. (2002), ser responsável por uma grande proporção de um fluxo de valor baixo não cria tanto valor global quanto desempenhar um fluxo altamente valorizado. Portanto, ser um membro ocupado de canal nem sempre deveria indicar alta criação de valor para o canal. Esta questão está relacionada ao Princípio da Equidade, comentado no capítulo 4.

Assim, a ponderação e a alocação de funções entre membros do canal para calcular a participação normativa nos lucros do canal pode ser expressa conforme as equações da tabela 6.1.

6.2 – Etapa 2: Levantamento de Informações de Margens e Custos – Cálculo da Participação Real nos Lucros

A segunda etapa do sistema de análise proposto é embasada pelo estudo de eficiência nos canais de distribuição, ou seja, no desempenho dos fluxos de marketing e na questão da agregação e captura de valor pelos canais de distribuição. A idéia inicial desta etapa foi de complementar o modelo de Coughlan et al. (2002) com a participação real dos membros de canal nos lucros totais, para permitir uma análise comparativa de eficiência partindo-se do princípio da equidade.

Dessa forma, o modelo de apropriação de valor de Souza (2002) forneceu grandes contribuições para essa análise, além de considerar também a influência do poder na apropriação de valor.

A intenção principal desta etapa é verificar quão próxima da participação normativa nos lucros está a participação real em termos de margens brutas. No entanto, essa é uma informação difícil de se obter. O esforço deverá se concentrar em levantamento direto com membros do canal de modo a obter informações aproximadas das margens auferidas por cada um dos membros participantes de um determinado canal. Nesta etapa, a participação da empresa “capitão do canal” é imprescindível, pois ela é geralmente a maior interessada e a que tem melhor e mais fácil acesso a essas informações, seja por meio de relatórios internos, pesquisas com clientes, pesquisa de preços e informações da força de vendas.

Assim, esta etapa parte do levantamento dos custos dos fluxos para o primeiro membro do canal – o produtor (C_j) e seu ganho na venda e distribuição deste produto, onde se considerou o lucro bruto (LB), por ser uma informação mais acessível de se obter. Com isso,

agregando-se esses valores sucessivamente, chega-se ao preço final pago pelo consumidor ou usuário final e ao valor total agregado pelo canal, denominado de (LC) lucro bruto do canal.

Essas informações também podem ser expressas em termos de equações matemáticas, conforma a tabela 6.2 abaixo.

Tabela 6.2: Expressões para Cálculo da Participação Real nos Lucros do Canal.

<p>(a) Seja,</p> $LB_j = [(C_{j+1}) - (C_j)] \quad (1)$ <p>onde, LB_j = Lucro bruto do membro de canal j, C_j = o custo dos produtos para o membro de canal j, C_{j+1} = o custo dos produtos para o membro de canal j imediatamente a jusante.</p>	<p>(b) E, seja,</p> $LC = C_{jn} - C_{j1} = \sum_{j=1}^n LB_j \quad (2)$ <p>onde, LC = Lucro bruto do canal, C_{jn} = Último membro do canal (consumidor final), C_{j1} = Primeiro membro do canal (fabricante).</p>
<p>(c) Então,</p> $PR_j = LB_j \div LC \quad (3)$ <p>onde, PR_j = Participação real do membro j no lucro bruto do canal.</p>	<p>(d) E,</p> $\sum_{j=1}^n PR_j = 100\% \quad (4)$

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Para facilitar a obtenção e sigilo dos dados, optou-se por apresentar as margens em base percentual de valor agregado, partindo-se do produtor a jusante até o consumidor final, onde a diferença de preços entre as duas extremidades da cadeia represente o total de valor agregado no canal. A figura 6.3 e a tabela 6.3 exemplificam esses cálculos.

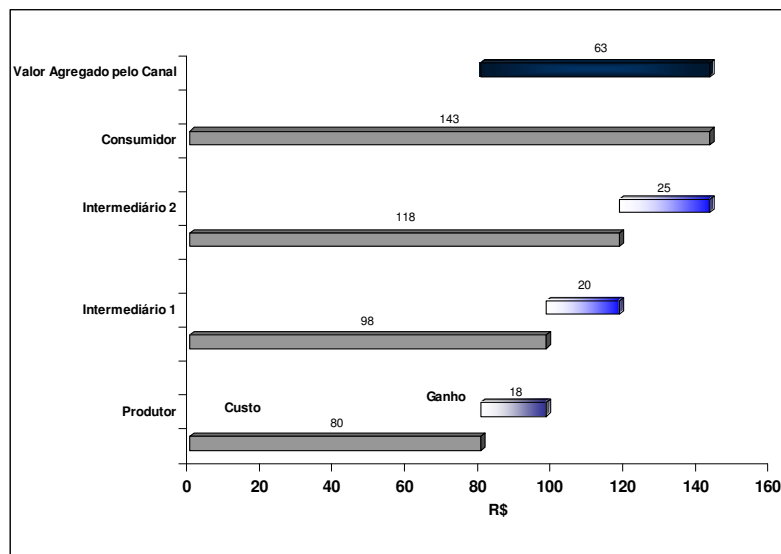


Figura 6.3: Exemplo de Análise Gráfica de Agregação de Valor no Canal.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Neste caso, o produto custa R\$ 80,00 ao produtor, que o vende a R\$ 98,00 ao intermediário 1 (ex. atacadista), auferindo um ganho bruto de R\$ 18,00. O intermediário 1, por sua vez, vende o mesmo produto ao intermediário 2 (ex. varejista) a R\$ 118,00, capturando assim, R\$ 20,00 na transação. Esse último intermediário, então, consegue mais R\$ 25,00 de ganho bruto, vendendo o produto ao consumidor final a R\$ 143,00. Então, do produtor até o consumidor final foram adicionados R\$ 63,00 ao valor do produto, valor esse que foi compartilhado entre os membros do canal.

Tabela 6.3: Cálculo da Agregação de Valor por Membro de Canal.

	Produtor	Intermediário 1 (ex. atacadista)	Intermediário 2 (ex. varejista)	Consumidor/ Usuário Final	Total
Custo do produto para cada membro de canal (R\$)	80	98	118	143	-
Lucro bruto para cada membro de canal (R\$)	18	20	25	-	63
Padronização dos valores em percentuais – Custo produtor =100					
Custo Produto	100,00	122,50	147,50	178,75	-
Lucro bruto	22,50	25,00	31,25	-	78,75

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, utiliza-se os valores padronizados com base 100 a partir do produtor, garantindo sigilo das informações da empresa e possibilitando a comparação, se for o objetivo da empresa, entre diferentes canais utilizados. Além disso, pode-se observar, que, com relação ao consumidor ou usuário final, não é avaliada a questão de margem, uma vez que ele é o último membro de canal. No entanto, como mostrado no exemplo da tabela 6.3, o produto que custou “100” para o produtor, sofreu diversas agregações de valor na cadeia, e chegou até o consumidor a “178,75”. Assim, de acordo com Coughlan et al (2002), espera-se que em canais em que o consumidor participe mais ativamente na execução de fluxos de marketing, seu benefício seja verificado por meio da redução de preços.

Com isso, o resultado dos levantamentos e análises realizados nas etapas 1 e 2 devem resultar em um conjunto resumido de informações que, conforme comentado, complementam o modelo de Coughlan et al. (2002) e pode ser utilizado como ferramenta de análise para a segunda etapa do modelo de planejamento de canais de Neves (1999). O esquema da figura 6.4 apresenta este conjunto resumido de informações resultantes do sistema apresentado.

	Pesos para Fluxos			Desempenho Proporcional de Fluxos para Membros do Canal				
	CUSTOS	Potencial de Benefício (alto, médio ou baixo)	PESO FINAL	Empresa	Intermediário 1	Intermediário 2	Consumidor (Usuário Final)	Total
Fluxo 1	CF_{j1}	$(1+PB)$	CFa_{j1}	DP_{i1j1}	DP_{i1j2}	DP_{i1j3}	DP_{i1jn}	100%
Fluxo 2	CF_{j2}	$(1+PB)$	CFa_{j2}	DP_{i2j1}	DP_{i2j2}	DP_{i2j3}	DP_{i2jn}	100%
...								
...								
Fluxo n	CF_{jn}	$(1+PB)$	CFa_{jn}	DP_{inj1}	DP_{inj2}	DP_{inj3}	DP_{injn}	100%
TOTAL	100%	-	100%					
Participação Normativa nos Lucros (%)				PN_{j1}	PN_{j2}	PN_{j3}	PN_{jn}	100%
				Custo 1	Custo 2	Custo 3	Preço Venda Consumidor	Total
				C_{j1}	C_{j2}	C_{j3}	C_{j4}
Valor Agregado Pelos Membros				LB_{j1}	LB_{j2}	LB_{j3}		LC
Participação Real nos Lucros (%)				PR_{j1}	PR_{j2}	PR_{j3}		100%

Figura 6.4: Resultado Inicial da Análise de Agregação de Valor no Canal.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Coughlan et al. (2002), Souza (2002) e levantamento bibliográfico.

Dessa forma, seguindo o princípio da equidade, quanto maior forem as diferenças entre PN_j e PR_j , menor será a eficiência do canal em termos de distribuição de lucros proporcionais ao desempenho dos fluxos de marketing.

Entre os motivos que podem estar ocasionando essas diferenças, destacam-se problemas com a estrutura de canal, divergências de políticas e objetivos dos membros de canal e questões relacionadas à dependência e poder, os quais são abordados na etapa seguinte do sistema de análise proposto.

6.3 – Etapa 3: Análise dos Resultados e Implicações para o Planejamento e Gestão dos Canais de Distribuição

A terceira e última etapa do sistema de análise da captura de valor proposto pretende avaliar os resultados em termos da divisão de trabalho (desempenho dos fluxos), contribuição para agregação de valor e possíveis conseqüências das diferenças entre a participação nominal e real dos membros nos lucros do canal para a gestão e planejamento dos canais de distribuição.

Conforme discutido no levantamento bibliográfico do capítulo 4, desajustes de poder, dependência e conflitos acontecem nos canais em vários níveis, sendo alguns imperceptíveis,

outros até benéficos ao desempenho do canal, e, ainda aqueles, que atingem um nível de conflito manifesto, que afeta negativamente o canal. A existência desse tipo de conflito, reduz o interesse, a confiança e o comprometimento dos membros de canal, conseqüentemente reduz a eficiência do canal, a satisfação dos agentes envolvidos e principalmente o nível de serviços prestados ao usuário final, o que pode comprometer a competitividade e até a existência do canal.

Dessa forma, essa etapa foi inserida, além da importância conceitual, pelas influências das abordagens da teoria de controle de canal de Bucklin (1973) e da estrutura de ajuste de estratégias de canal de Hahn e Chang (1992), como contribuições importantes que podem ser agregadas aos modelos de planejamento. Utilizou-se neste caso o modelo de planejamento de canais de Neves (1999).

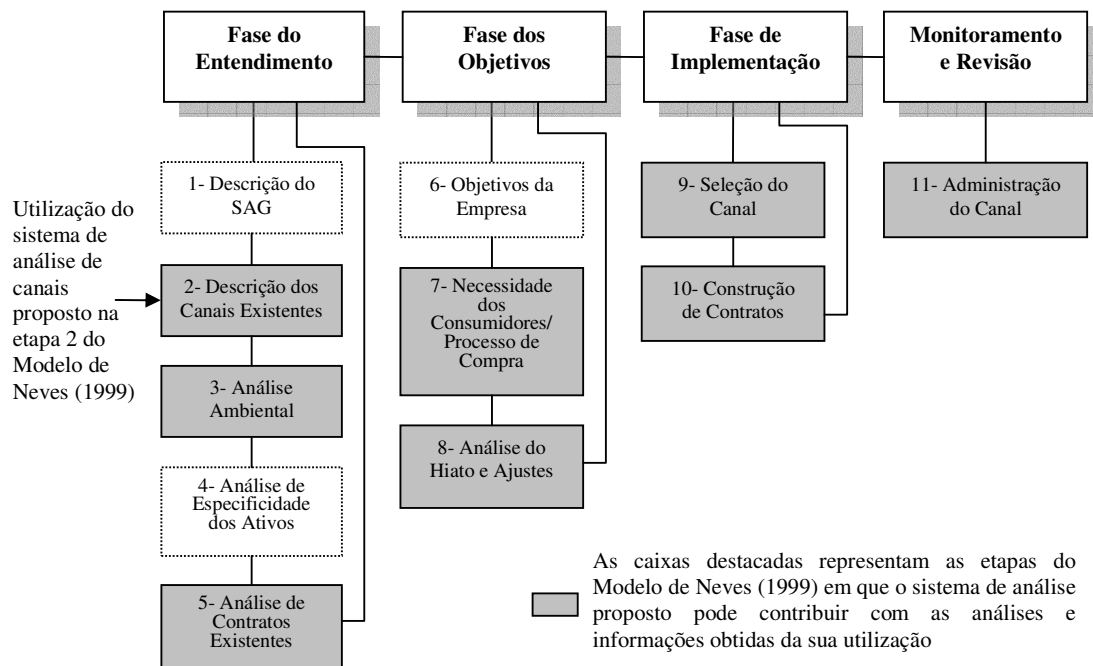


Figura 6.5: Contribuições do Sistema de Análise Proposto ao Modelo para Planejamento de Canais de Distribuição de Neves (1999).

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Neves (1999, p. 117) e modelos estudados.

Assim, a partir da análise dos resultados obtidos com a utilização do sistema proposto, pode-se contribuir para diversas outras etapas do modelo de planejamento de canais de Neves (1999), além da descrição dos canais, mas também na análise de poder (fase de entendimento, etapa 3), análise de contratos existentes (fase de entendimento, etapa 5), análise do nível de serviços e necessidades dos consumidores (fase dos objetivos, etapa 7), decisões de estrutura e

ajustes no canal (fase dos objetivos, etapa 8), seleção de membros de canal (fase de implementação, etapa 9), construção de contratos (fase de implementação, etapa 10) e gestão do canal (fase de monitoramento e revisão, etapa 11). A figura 6.5 destaca como o sistema de análise proposto contribui para o detalhamento de etapas do modelo de planejamento de canais de Neves (1999).

Dessa forma, a utilização das análises que podem ser obtidas com a utilização do sistema de análise da captura de valor com base nos fluxos de marketing facilita e fornece informações adicionais para os gestores de canal, de modo a auxiliar no processo de administração, monitoramento e planejamento de canais.

Vale destacar que, a aplicação do sistema de análise de canal, deve ser realizada independentemente, para cada canal de distribuição que a empresa detenha ou para cada segmento de mercado que seja atendido com diferentes níveis de serviços pelos canais da empresa.

Tais análises e discussões incorporadas no sistema proposto complementam o modelo de planejamento de canais de Neves (1999) e podem, também, destacar problemas e oportunidades que poderiam estar cobertos, auxiliando os tomadores de decisão a realizar os ajustes necessários para, no mínimo, abrandar os impactos negativos que podem estar ocorrendo no canal de distribuição analisado. Essas análises podem assim, levar os gestores de canal, a tomarem diversos conjuntos de decisões que, em geral, visam a melhoria da estrutura do canal, a redução de conflitos, o ganho de comprometimento, a busca por melhor desempenho, a redução de custos e o ganho de competitividade. Conforme a pesquisa descrita nos capítulos 4 e 5, estas decisões e análises que complementam o modelo de planejamento de canais de Neves (1999) podem envolver, entre outras:

1. Melhor entendimento dos canais de distribuição da empresa e das atividades desempenhadas pelos membros de canal – contribuição para a etapa 2, da fase de entendimento.

- Análise detalhada a respeito da quantidade de trabalho realizada por cada membro do canal (análise do desempenho proporcional dos fluxos de marketing).
- Análise da agregação de valor e entendimento de que membros contribuem mais para o canal e para o nível de serviço prestado.
- Possibilidade de comparação de desempenho e divisão de atividades entre os diversos canais utilizados pela empresa (obs.: as análises propostas devem ser feitas para cada canal separadamente).

- Possibilidade de simulação de divisão de funções, em termos de desempenho de fluxos de marketing, para desenvolvimento de novos canais.

2. Auxílio na análise de poder entre membros do canal – contribuição para a etapa 3, da fase de entendimento.

- Possibilita identificar discrepâncias entre a participação real e nominal nos lucros do canal.
- Identifica membros sobrecarregados ou subutilizados com atividades referentes à execução dos fluxos de marketing.
- Possibilita decisões de balanceamento de poder, mesmo que simbólico, para membros de canal menos favorecidos.
- Favorece subsídios para o desenvolvimento de fontes alternativas de poder no canal, como parcerias estratégicas, associativismo, cooperativismo, compras conjuntas, entre outras.
- Serve como base para o desenvolvimento de ações coletivas em favor dos objetivos do canal.

3. Auxílio para análise de contratos existentes e para construção de novos contratos – contribuição para etapa 5, da fase entendimento e para etapa 10, da fase de implementação.

Uma vez que o sistema de análise proposto detalha as funções e pesos de fluxos de marketing que cada membro deve executar, ele auxilia no detalhamento de parâmetros para confecção ou alterações em contratos de distribuição definindo direitos, deveres e funções dos parceiros de canal.

4. Auxílio na análise do nível de serviços e necessidades dos consumidores – contribuição para etapa 7, da fase dos objetivos.

- Como a execução dos fluxos de marketing está relacionada ao nível de serviços de canal, a utilização do sistema de análise proposto facilita o entendimento a respeito da quantidade de trabalho (desempenho dos fluxos de marketing) que está sendo realizado em relação ao nível de serviços desejado, auxiliando, assim, essas análises e as decisões de ajuste.

- Possibilita, então, a redefinição do nível de serviços ao usuário final, de modo a garantir a adequação desses serviços ao segmento alvejado, evitando, assim, desperdícios de esforços ou problemas com insatisfação.
- Possibilita também a análise da necessidade de desenvolvimento autônomo e/ou conjunto de serviços facilitadores, tanto entre membros de canal, quanto para os usuários finais.

5. Melhoria no embasamento para tomada de decisões quanto à estrutura e ajustes no canal – contribuição para etapa 8, da fase dos objetivos.

- Com a análise de desempenho dos fluxos de marketing pelos membros de canal e a divisão de atividades entre eles é possível redefinir as atividades que devem ser desempenhadas pelos diversos membros de canal a jusante.
- Uma vez que se conhece a necessidade de nível de serviços (exigida pelo consumidor/ usuário final), pode-se definir padrões mínimos de qualidade para execução de tarefas que envolvem os fluxos de marketing e o nível de serviços.
- Serve como fonte de avaliação e simulação de alternativas mais rentáveis e baratas de distribuição, como novos tipos de intermediários, terceirização ou verticalização de atividades, ou canais alternativos.
- Permite que se desenvolva critérios para o compartilhamento de funções e custos, fazendo com que membros de canais mais especializados se encarreguem de atividades específicas, possibilitando economia de escala e escopo.
- Permite uma avaliação da necessidade de redefinição de estratégias de distribuição, como maior intensidade de distribuição ou definição de exclusividade de áreas para membros de canal selecionados.
- Serve de base para definição de fluxos de marketing estratégicos que devam ser desempenhados de maneira mais concentrada pelo produtor ou por outros membros de canal.
- Se utilizado de maneira detalhada, auxilia na avaliação e definição de segmentos ou regiões a serem atendidos com canais diretos, indiretos ou múltiplos, além da definição dos tipos de membros de canal que serão utilizados na distribuição por segmento, produto ou região.

- Possibilita avaliar a necessidade de adição de novos membros ou exclusão de parceiros com baixo desempenho e controlar a competição entre intermediários no mesmo nível de canal.
- Serve como ferramenta de análise para indicar necessidade de melhorias na estrutura logística para facilitar o fluxo de produtos.
- Pode ser utilizado para simular e avaliar o desenvolvimento de parcerias e ações conjuntas para melhorar o fluxo financeiro, como a disponibilidade de crédito e financiamentos, além da redução do risco de crédito.
- Fornece indicativos (conforme o peso do potencial de benefícios de cada fluxo, em especial o de produtos e de risco) para a melhoria nas estruturas físicas e gerenciais para redução dos riscos com produtos, principalmente os que envolvem obsolescência, danos, extravio e roubos.
- Serve como ferramenta de análise e simulação para potencial de redução de custos com investimentos em tecnologia de informação e automação de vendas para facilitar o fluxo de informações e pedidos.

6. Fornecimento de informações para auxiliar no processo de seleção de membros de canal – contribuição para etapa 9, da fase de implementação.

Uma vez que a utilização do sistema explicita a participação de cada membro de canal na execução das atividades e detalha quais agentes terão maior responsabilidade por cada atividade (em termos de fluxos de marketing), serve de indicativo ou referência para definição do perfil de parceiro de canal a ser selecionado, bem como auxilia na definição de critérios de seleção mais relevantes para o desempenho do canal como um todo.

7. Fornecimento de informações e auxílio na gestão e planejamento dos canais de distribuição – contribuição para etapa 11, da fase de monitoramento e revisão do canal.

A utilização periódica do sistema de análise proposto pode auxiliar no processo de monitoramento e revisão do canal, uma vez que conhecer os fluxos de marketing e quem os executa, permite à empresa ações como:

- Desenvolvimento conjunto e disponibilização de programas de marketing (*trade-marketing*) aos parceiros de canal, principalmente quando se tratam de distribuidores e varejistas.

- Oferta de incentivos financeiros e não-financeiros aos parceiros de canal para melhorias no desempenho dos fluxos e atividades de marketing.
- Possibilita identificar parceiros com deficiências de desempenho ou baixa capacitação para exercer as funções de marketing, auxiliando no desenvolvimento de treinamento e qualificação técnica e gerencial dos parceiros de canal.
- Facilita a definição de padrões e normas para atividade com parceiros de canal.
- Pode ser uma ferramenta útil na parametrização e definição de objetivos de desempenho e avaliação dos membros de canal.
- Como possibilita identificar os fluxos de marketing mais relevantes e os responsáveis pela sua execução, a utilização do sistema auxilia na definição de políticas e meios eficientes de comunicação e troca de dados (seja eletrônica ou não), para compartilhamento de informações sobre clientes, mercado, concorrentes etc. Além disso, facilita a identificação, por parte dos gestores, da necessidade de comunicação aos intermediários sobre tipos de clientes atendidos diretamente ou indiretamente, evitando conflitos e melhorando o foco de atuação dos intermediários.

Dessa forma, a utilização do sistema de análise de canal proposto, com base no desempenho dos fluxos de marketing, tenta contribuir como uma ferramenta de auxílio no processo de planejamento de canais, facilitando aos gestores de canal um entendimento sobre estrutura de canal atual e o relacionamento das empresas com seus parceiros, podendo auxiliar na definição de ações corretivas para melhorar o funcionamento e o desempenho dos canais de distribuição utilizados pela empresa.

7. APLICAÇÕES DO SISTEMA DE ANÁLISE DE CAPTURA DE VALOR NOS CANAIS PROPOSTA

Conforme discutido no capítulo 3, a aplicação do sistema de análise proposto em dois estudos de caso foi realizada para se avaliar a aceitabilidade e aplicabilidade do ponto de vista prático e gerencial da ferramenta proposta como um auxílio no processo de planejamento de canais.

Foram realizadas visitas e entrevistas a duas empresas, escolhidas por conveniência, durante os meses de abril e maio de 2005, sendo que as informações referentes a custos e preços (segunda etapa do sistema proposto) refletem as condições vigentes neste período. Como foi solicitada a não divulgação dos nomes das empresas, deste ponto em diante elas serão chamadas de Empresa A e Empresa B.

7.1 – Aplicação/Caso Empresa “A”

Na Empresa A foram realizadas duas visitas para o propósito definido: na primeira o sistema foi apresentado e discutido com o diretor de vendas e dois gerentes regionais de distribuição e vendas, em uma hora e meia e na segunda visita a mesma equipe, discutiu e aplicou o sistema para dois canais de produtos de consumo da empresa, em três horas de atividades.

A Empresa A é uma empresa nacional de grande porte do ramo de alimentação animal, com atuação nacional, mas fortemente concentrada nas regiões sudeste e centro-oeste, com diversas unidades produtivas, onde funcionam também seus centros de distribuição.

Por ser uma empresa tipicamente de insumos, apresenta uma linha de produtos bastante diversificada para atendimento a diversos segmentos de mercado de rações, sendo que, pode-se caracterizar essas linhas de produtos em dois grandes grupos. O primeiro refere-se aos produtos de “insumos”, cujo foco é a venda para produtores de diversos setores da pecuária (bovinos e eqüinos principalmente) e aquíicultura. Esses produtos são vendidos principalmente pelo canal direto da empresa, que atua fortemente com equipe de vendas de representantes comerciais. O segundo grupo de produtos refere-se aos produtos de “consumo” que envolvem produtos de utilização doméstica e linha *pet*. Neste caso, a empresa utiliza alternativas múltiplas de canais de distribuição, conforme figura 7.1 abaixo.

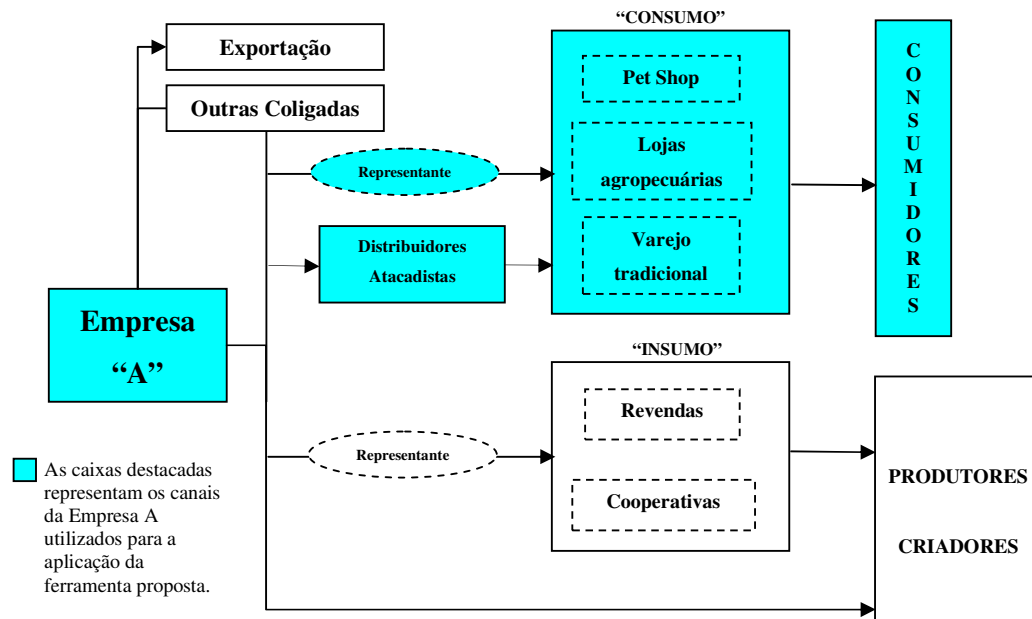


Figura 7.1: Estrutura de Canais da Empresa “A”.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Dessa forma, para aplicação do sistema de análise de captura de valor e desenvolvimento do estudo de caso da Empresa A, foram utilizados somente os canais de consumo, que foram separados em dois grupos. O “canal direto” da empresa, que atende lojas agropecuárias, *pet shops* e supermercados com estrutura própria da empresa e força de vendas de representantes, e o canal indireto, que é um canal recente que a empresa vem estruturando, que utiliza intermediários, como atacadistas e distribuidores, para o atendimento aos clientes das linhas de consumo da Empresa A.

Levantamento de Informações e Aplicação da Ferramenta – Etapas 1 e 2

Inicialmente discutiu-se com a equipe envolvida, a questão da ponderação dos pesos de custo para os fluxos de marketing o potencial de benefícios dos mesmos. No caso da Empresa A, as pessoas envolvidas na discussão definiram esses valores como sendo iguais, tanto para o canal direto quanto para o canal indireto. Em seguida, o desempenho proporcional de cada fluxo para cada membro de canal foi atribuído individualmente e depois ajustado com a discussão entre as pessoas envolvidas, finalizando-se a primeira etapa para utilização do sistema. Para a segunda etapa, foram levantados os custos e preços de venda dos principais produtos da empresa, que representam cerca de 70% do faturamento para o canal de consumo da Empresa A, por meio de relatórios internos da empresa.

As informações de preços de venda, tanto dos varejistas para os consumidores quanto dos distribuidores para os varejistas foram levantados com antecedência pelos envolvidos, por meio de um pequeno levantamento de campo e contato com os vendedores e distribuidores. Dessa forma, o resultado da utilização da ferramenta na Empresa A é apresentado nas figuras 7.2 e 7.3 a seguir.

	Pesos para Fluxos			Desempenho Proporcional de Fluxos para Membros do Canal			
	CUSTOS	Potencial de Benefício	PESO FINAL	Empresa A	"Varejo"	Consumidor (Usuário Final)	Total
Produtos	18	1,60	22,36	60	30	10	100
Promoção	20	1,50	23,29	30	65	5	100
Serviços	15	1,50	17,47	30	70	0	100
Negociação	8	1,10	6,83	40	60	0	100
Financiamento	6	1,00	4,66	45	25	30	100
Riscos	5	0,70	2,72	50	45	5	100
Informações	8	1,00	6,21	40	60	0	100
Pedidos	12	1,10	10,25	55	40	5	100
Pagamentos	8	1,00	6,21	40	60	0	100
TOTAL	100	-	100	-	-	-	-
Participação Normativa nos Lucros (%)	-	-	-	42,44	52,12	5,45	100
				Custo 1	Custo 2	Preço de Venda Consum.	Total
				100	125	165	
Análise de Custos/Margem dos Membros				25	40		65
Participação Real nos Lucros (%)				38,46	61,54		100

Figura 7.2: Resultado da Utilização do Sistema de Análise de Captura de Valor – Canal Direto da Empresa A.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

	Pesos para Fluxos			Desempenho Proporcional de Fluxos para Membros do Canal				
	CUSTOS	Potencial de Benefício	PESO FINAL	Empresa A	Distrib. Atacado	"Varejo"	Consumidor (Usuário Final)	Total
Produtos	18	1,60	22,36	35	35	22	8	100
Promoção	20	1,50	23,29	30	30	35	5	100
Serviços	15	1,50	17,47	30	40	30	0	100
Negociação	8	1,10	6,83	20	50	30	0	100
Financiamento	6	1,00	4,66	35	30	15	20	100
Riscos	5	0,70	2,72	45	30	20	5	100
Informações	8	1,00	6,21	50	30	20	0	100
Pedidos	12	1,10	10,25	30	40	25	5	100
Pagamentos	8	1,00	6,21	35	45	20	0	100
TOTAL	100	-	100	-	-	-	-	-
Participação Normativa nos Lucros (%)	-	-	-	32,63	36,19	26,65	4,53	100
				Custo 1	Custo 2	Custo 3	Preço de Venda Consum.	Total
				100	120	162	210	
Análise de Custos/Margem dos Membros				20	42	48		110
Participação Real nos Lucros (%)				18,18	38,18	43,64		

Figura 7.3: Resultado da Utilização do Sistema de Análise de Captura de Valor – Canal Indireto da Empresa A.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Discussão dos Resultados e Implicações para Gestão e Planejamento de Canais – Etapa 3

Após a utilização da ferramenta e a tabulação dos dados, a equipe envolvida discutiu os resultados, inicialmente avaliando a participação da empresa e seus canais que eles classificaram como “divisão de atividades” dentro do canal e a questão da participação real e nominal nos lucros do canal.

Assim, a ferramenta mostrou-se bastante útil para ajudar a empresa a “entender” melhor seus canais, conforme destacado por um membro da equipe, possibilitando que “vejamos coisas que no dia-a-dia passa despercebido”.

Dentre esses comentários e análises, destaca-se, inicialmente, quanto ao canal direto da Empresa A:

- Foi unânime a constatação do elevado peso dos fluxos de promoção (comunicações de marketing), produtos (aspectos logísticos), serviços e pedidos no custo total do canal.
- A despeito da importância (potencial de benefício) dos fluxos de promoção e serviços, a empresa tem pouca participação nesses fluxos, quando comparado com os varejistas. Na

opinião dos envolvidos, isso aumenta a dependência da empresa, pois o varejo é o membro de canal que está se empenhando em desenvolver a marca da empresa.

- Outra importante análise destacada pela equipe foi o fato de que, na opinião deles, o consumidor tem uma forte participação no fluxo de financiamento, dado que as compras são geralmente feitas a vista. A indagação que surgiu foi a seguinte – “se os consumidores compram geralmente a vista, por que o varejista pressiona a empresa para prazos maiores?”.
- Quanto à participação normativa nos lucros do canal, percebe-se que o varejo e a própria empresa são fortemente responsáveis pelo desempenho das atividades (fluxo de marketing), destacando a agregação de valor realizada pelo varejo, que fornece entre outros benefícios ao canal, a questão de fracionamento (a empresa tem pedido mínimo e não consegue atender pequenos clientes) para os clientes e consumidores, conveniência e prestação de serviços. Com isso, a participação real nos lucros do canal pelos agentes varejistas foi mais elevada (PN=52,12 x PR=61,64), reforçando sua função na agregação de valor, bem como na questão de poder e dependência, permitindo que pressione a empresa por maiores prazos e descontos, reduzindo, assim, a participação da Empresa A nos lucros do canal (PN=42,44 x PR=38,46) e se apropriando desses valores.
- Dentre ações e implicações discutidas pela equipe destaca-se a necessidade da empresa aumentar sua participação nos fluxos de grande importância, capacitar e treinar a equipe de vendas e gerencial para melhorar atividades promocionais, de negociação e trocas de informações, investir na automação e informatização do processo de vendas, principalmente captação de pedidos.

Quanto ao canal indireto, algumas considerações iniciais devem ser destacadas. Primeiramente este é um canal novo (projeto iniciado em fevereiro de 2005) para a empresa, na tentativa de aumentar a intensidade de distribuição para outras cidades, atender clientes pequenos e melhorar a presença no varejo tradicional (supermercados). Nesta situação, a utilização do sistema de análise de captura de valor foi importante e serviu para direcionar discussões como:

- “Que atividades a empresa deve manter para si e que atividades podem ser passadas aos outros membros do canal?”. Dessa forma, a ponderação na divisão de atividades entre membros de canal auxiliou na definição de atividades a serem mencionadas em contrato, a

respeito das funções, direitos e deveres, no caso da relação contratual entre a Empresa A e seus distribuidores.

- Outra importante verificação é a forte participação do distribuidor no desempenho dos fluxos de marketing, dado que o nível de serviços desse canal é maior que o do canal direto, uma vez que a pulverização de vendas para uma quantidade maior de clientes pequenos aumenta consideravelmente os custos de atender esses clientes, aspecto esse abordado no modelo de Bucklin, Ramaswamy e Majumdar (1996) no capítulo 5.
- Quanto à análise de agregação de valor, a empresa e os distribuidores passam a desempenhar, proporcionalmente, mais atividades, quando comparado com o canal direto, sendo o distribuidor o principal agente no processo de agregação de valor, uma vez que o nível de serviços desejado só será alcançado com a execução de suas atividades. No entanto, quando se avaliou a participação real a partir dos dados iniciais que a empresa já possui com esse canal, ressaltou-se algumas questões que a Empresa A comentou já conhecer, mas que ficaram mais claras com a utilização da ferramenta. Primeiro mostra que o distribuidor recebe ganhos bastante proporcionais ao seu desempenho nos fluxos (PN=36,19 x PR=38,18), mas o varejo continua com ganhos desproporcionais, recebendo proporcionalmente mais lucros do canal (PN=26,65 x PR=43,64), enquanto a empresa tem recebido proporcionalmente menos que sua participação na execução dos fluxos (PN=32,63 x PR=18,18).
- As explicações discutidas pela equipe envolvem novamente a questão de poder e dependência do varejo, mas principalmente a questão da carga tributária (bitributação) embutida no valor agregado desses produtos, que além de reduzir a participação nos lucros da Empresa A, encarece significativamente o produto para o consumidor final, quando comparado com o canal direto, o que tem feito a empresa repensar a viabilidade deste canal ou desenvolver estruturas alternativas.
- Outros pontos superficialmente discutidos foram a utilização das informações reunidas na aplicação da ferramenta para facilitar o desenvolvimento de parcerias (que tenham impacto na redução dos custos de distribuição e vendas), além de utilizar os fluxos de maior peso (produtos, promoção, serviços e pedidos) como critérios de seleção de novos distribuidores.

Dessa forma, a aplicação do sistema de análise de captura de canais na Empresa A destacou que a ferramenta foi útil e aplicável em situações reais, auxiliando a empresa no

diagnóstico dos seus canais, possibilitando a visualização de problemas e oportunidades na gestão e planejamento de canais de distribuição. Algumas dificuldades, entretanto, foram encontradas na aplicação da ferramenta, principalmente no que se refere a alguns termos e conceitos utilizados que não eram de domínio da equipe envolvida, além do aspecto qualitativo, que segundo comentário de um integrante – “pode ficar muito restrito a opiniões pessoais”.

7.2- Aplicação/Caso Empresa “B”

A Empresa B é uma empresa multinacional de origem francesa atuante no mercado de bens de consumo alimentar. A empresa possui forte atuação no mercado nacional, onde é líder no seu segmento de atuação. A Empresa B possui duas grandes unidades produtivas na região sudeste, mas com centros de distribuição estrategicamente distribuídos no país.

Quanto à linha de produtos da Empresa B, seu foco de atuação são produtos lácteos. Nesse segmento, a empresa atende aproximadamente 3.000 clientes varejistas diretamente e mais de 120.000 de forma indireta, com cerca de 180 distribuidores em todo Brasil. A estrutura de canais da Empresa B pode ser visualizada na figura 7.4 abaixo.

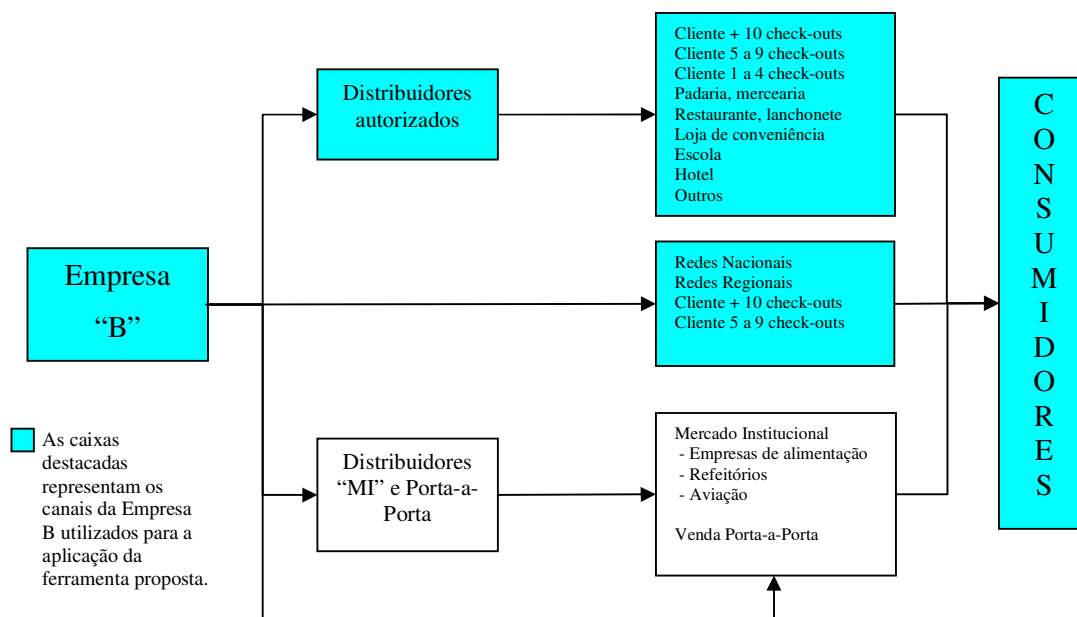


Figura 7.4: Estrutura de Canais da Empresa “B”.
Fonte: Elaborado pelo Autor.

Para a aplicação do sistema na empresa B foram realizados vários contatos telefônicos e por *e-mail*, com explicações sobre o sistema, o levantamento de informações e o preenchimento de planilhas. Outros contatos, ainda, foram realizados, para discussões preliminares e dois encontros foram, então, realizados para discutir as informações finais e as implicações gerenciais.

Conforme destacado na figura 7.4, foram avaliados os canais direto e indireto da empresa B, que tem como foco, o varejo tradicional, em que o canal direto atende basicamente varejistas de grande porte e redes regionais e o canal indireto é responsável pelo atendimento de clientes varejistas pulverizados, de pequeno e médio porte.

Levantamento de Informações e Aplicação da Ferramenta – Etapas 1 e 2

A aplicação do sistema na empresa B foi realizada por meio de contatos com gerentes e supervisores de vendas e distribuição que receberam materiais explicativos e detalhados para a realização da etapa 1, de ponderação dos pesos de custos dos fluxos de marketing, a definição do potencial de benefícios desses fluxos e a divisão proporcional dos fluxos entre membros do canal. Por se tratarem de canais bastante diferentes em termos de desempenho de fluxos e nível de serviços aos varejistas e consumidores finais, cada canal apresentou pesos de custos e potencial de benefícios diferenciados. Esses canais representam mais de 90% do faturamento da empresa, sendo que deste valor, cerca de 40% é representado pelo canal direto e 60% pelo canal indireto.

Para o levantamento de dados de custos e preços de venda da segunda etapa, a empresa forneceu dados internos a respeito dos custos, por meio da informação sobre a margem sobre custo variável, que foi aqui considerada como a margem bruta. Para o cálculo das margens dos membros de canal a jusante, foram utilizadas pesquisas de preços que a empresa realiza periodicamente, tanto de distribuidores para varejistas, quanto de varejistas para consumidores. Para simplificar os cálculos, também foram selecionados os principais produtos da empresa, que representam 70% do faturamento. Os resultados finais do desenvolvimento das etapas 1 e 2 da ferramenta, na empresa B, estão esboçados nas figuras 7.5 e 7.6.

	Pesos para Fluxos			Desempenho Proporcional de Fluxos para Membros do Canal			
	CUSTOS	Potencial de Benefício	PESO FINAL	Empresa B	"Varejo"	Consumidor (Usuário Final)	Total
Produtos	25	1,80	30,47	60	30	10	100
Promoção	13	1,90	16,72	60	35	5	100
Serviços	10	1,20	8,12	60	35	5	100
Negociação	10	0,90	6,09	80	15	5	100
Financiamento	8	1,50	8,12	70	25	5	100
Riscos	9	1,20	7,31	65	30	5	100
Informações	8	1,60	8,67	70	30	0	100
Pedidos	10	1,30	8,80	80	20	0	100
Pagamentos	7	1,20	5,69	60	35	5	100
TOTAL	100	-	100	-	-	-	-
Participação Normativa nos Lucros (%)	-	-	-	65,02	29,33	5,65	100
				Custo 1	Custo 2	Preço de Venda Consum.	Total
				100	151	227	
Análise de Custos/Margem dos Membros				51	76		127
Participação Real nos Lucros (%)				40,16	59,84		100

Figura 7.5: Resultado da Utilização do Sistema de Análise de Captura de Valor – Canal Direto da Empresa B.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

	Pesos para Fluxos			Desempenho Proporcional de Fluxos para Membros do Canal				
	CUSTOS	Potencial de Benefício	PESO FINAL	Empresa B	Distrib.	"Varejo"	Consumidor (Usuário Final)	Total
Produtos	18	1,80	26,41	20	40	30	10	100
Promoção	10	1,20	9,78	40	35	20	5	100
Serviços	12	1,60	15,65	15	45	35	5	100
Negociação	10	1,00	8,15	35	45	15	5	100
Financiamento	10	1,00	8,15	35	45	12	8	100
Riscos	15	1,00	12,22	30	40	20	10	100
Informações	5	1,30	5,30	50	40	10	0	100
Pedidos	8	0,70	4,56	30	40	30	0	100
Pagamentos	12	1,00	9,78	35	35	25	5	100
TOTAL	100	-	100	-	-	-	-	-
Participação Normativa nos Lucros (%)	-	-	-	28,35	40,62	24,34	6,68	100
				Custo 1	Custo 2	Custo 3	Preço de Venda Consum.	Total
				100	131	181	251	
Análise de Custos/Margem dos Membros				31	50	70		151
Participação Real nos Lucros (%)				20,53	33,11	46,36		

Figura 7.6: Resultado da Utilização do Sistema de Análise de Captura de Valor – Canal Indireto da Empresa B.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Discussão dos Resultados e Implicações para Gestão e Planejamento de Canais – Etapa 3

Assim que os dados foram recebidos e tabulados, a equipe da empresa B envolvida na discussão sobre a utilização da ferramenta recebeu as informações finais, conforme apresentado nas figuras 7.5 e 7.6, para posterior encontro de discussão.

Uma das primeiras constatações levantadas pela equipe foi a importância dos fluxos de produtos, tanto em custo quanto em potencial de benefício para os canais, pois como se tratam de produtos perecíveis, a manutenção da cadeia a frio e a necessidade de disponibilidade nos pontos de venda explicam esses fatores. Além disso, o fluxo de promoções (comunicação de marketing) e serviços – principalmente no canal indireto – são fundamentais para o bom desempenho dos canais.

No que diz respeito ao canal direto, os comentários e análises das discussões concluíram que:

- Grande parte do trabalho para a execução dos fluxos de marketing é feito pela empresa (PN=65,02). Tal fato (valor da participação nominal) “assuntou” a equipe, dada a elevada quantidade de trabalho realizado, quando comparado com o varejo (PN=29,33).

Essas informações foram, então, analisadas e a equipe encontrou coerência em desempenhar em maior proporção os fluxos de marketing com grande potencial de benefício, como fluxos de produtos, promoções e negociação, mas não acharam coerente o fato de serem responsáveis por grande parte do fluxo de financiamento e riscos, que deveriam ser melhor compartilhados com os varejistas.

- No que diz respeito à participação normativa, como já era esperado, a empresa B desempenha proporcionalmente mais atividades que os varejistas, mas mesmo assim, com forte contribuição para a agregação de valor, a empresa B não recebe os benefícios na mesma proporção (PN=65,02 x PR=40,16). Já o varejo, por sua vez, consegue capturar mais valor que a empresa (PN=29,33 x PR=59,84).

Em posse desses resultados a discussão foi direcionada no sentido de “explicar” os motivos que levaram a essa situação. Foi comentado inicialmente a elevada dependência (não apenas para a empresa B, mas a maioria da indústria de bens de consumo e alimentos) de grandes varejistas – visto que em 2004, as cinco maiores redes varejistas do país, concentraram 61% do faturamento do setor – o que explica o poder de barganha e a definição de vários termos contratuais entre redes varejistas e a indústria.

- Como ações resultantes das discussões, a equipe destacou a necessidade de continuar o forte trabalho de desenvolvimento do canal indireto, com o fortalecimento dos distribuidores e a intensificação da distribuição nos pequenos varejistas, principalmente

“mercadinhos”, padarias e mercearias. Além disso, sugeriu-se a revisão progressiva de contratos com varejistas, na tentativa de melhorar o desempenho da empresa (como cláusulas de participação e espaço mínimo nas lojas) ou reduzir os custos de atendimento (como percentuais de acordos de fidelidade, custos promocionais e riscos).

No que diz respeito ao canal indireto, a empresa B tem desenvolvido várias ações para desenvolvê-lo, na busca de maior rentabilidade e redução da dependência dos grandes varejistas. Conforme já comentado, esse canal é formado por distribuidores exclusivos que atuam com os produtos da empresa, o que tem reduzido a proporção de vendas da empresa no canal direto e aumentado no canal indireto (atualmente o canal indireto representa 60% das vendas a varejo, mas até 2003 era de cerca de 43%). As discussões a respeito da utilização do sistema de análise de captura de valor neste canal abordou:

- A importância dos distribuidores no compartilhamento de importantes fluxos de marketing, o que demonstra a especialização desses intermediários em tarefas que não são o foco da empresa – elevado nível de serviços, principalmente no que diz respeito a fracionamento, frequência de visitas, variedade de produtos e conveniência para os pequenos varejistas.
- Como resultado, a empresa B obteve melhores resultados no compartilhamento de funções e a captura de valor (PN=28,35 x PR=20,53), com uma diferença de 27,5% no canal indireto, quando comparado aos 38,2% de diferença entre participação real e nominal no canal direto.
- Entretanto, mesmo no canal indireto, verifica-se a importância e poder dos varejistas, que, mesmo de menor porte, conseguem capturar mais valor no canal (PN=24,34 x PR=46,36), quando comparado com os distribuidores (PN=40,62 x 33,11).

Esta situação foi discutida e pode ser parcialmente explicada pela importância do varejo para a distribuição de alimentos e a formação de associações de varejistas e “clubes de compras” que centralizam as negociações de pequenos varejistas para conseguir melhores condições comerciais e apoio em comunicações e promoções.

- Finalmente, comparou-se a participação do consumidor na execução dos fluxos de marketing entre os dois canais avaliados. Foi possível identificar que o canal direto oferece mais facilidades em termos de crédito, variedade de produtos e serviços, sendo que o consumidor teve participação normativa de 5,65. Já no canal indireto, a participação do consumidor foi mais elevada (PN=6,68), principalmente pelo fato de assumir maior

risco pelos produtos e ser responsável pelo financiamento (geralmente compra a vista ou com prazos curtos).

No entanto, mesmo com maior participação nominal, o preço pago pelo consumidor no canal indireto foi 10% superior ao canal direto (251 x 227), o que contraria as colocações de Coughlan et al. (2002), que declaram que a maior participação do consumidor deve ser compensada com reduções de preço. Tal fato pode ser explicado pelo maior nível de serviços logísticos do canal indireto e questões tributárias que envolvem a realidade brasileira.

- Dentre as ações discutidas com base nos resultados da aplicação do sistema de análise de captura de valor no canal indireto destaca-se o desenvolvimento de treinamentos a distribuidores e vendedores para melhorar as atividades de negociação, prestação de serviços, gestão financeira dos seus negócios, além da necessidade de maiores investimentos de tecnologia de informação para troca de informações e pedidos. Além disso, comentou-se a possibilidade de inserir critérios de controle e avaliação de distribuidores com base nas atividades e fluxos de marketing, que passariam a fazer parte do sistema de incentivo, tanto para distribuidores como verejistas.

Neste momento, também considerou-se a importância dos supervisores de vendas da empresa, visto que, uma vez que esses importantes fluxos são compartilhados entre a empresa e os seus distribuidores, é de interesse da mesma que essas atividades sejam bem executadas e que sejam melhoradas continuamente, daí a importância de supervisão constante para acompanhamento do processo de vendas e gestão dos distribuidores.

Assim, a aplicação do sistema de análise da captura de valor nas empresas A e B foi realizada de forma a alcançar os objetivos propostos pelo trabalho e permitir o entendimento de como pode ser utilizado para auxiliar as empresas no planejamento e nas ações e decisões estratégicas que envolvem os canais de distribuição.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS, IMPLICAÇÕES GERENCIAIS, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE FUTURAS PESQUISAS

Finalizando com alguns comentários a respeito da pesquisa realizada neste trabalho, este último capítulo relaciona as principais questões estudadas para o alcance dos objetivos que foram definidos quando se decidiu abordar tal tema.

A primeira consideração envolve um breve resgate do problema de pesquisa elaborado no início do trabalho, os objetivos e a forma com que foram atingidos.

Assim, com o trabalho de pesquisa realizado no capítulo 4 e o estudo de alguns modelos e teorias a respeito da gestão e planejamento, considerando-se o desempenho com base nos fluxos de marketing, verificou-se que baseado nestas variáveis, os modelos e sistemas de avaliação de canal não cobrem as principais áreas de decisão de canais e, em geral, não as relacionam com o desempenho das funções de marketing, seja de maneira quantitativa ou qualitativa. Verificou-se a existência de uma lacuna para proposição de um sistema de análise de captura de valor nos canais de distribuição com base nos fluxos de marketing, seus custos e o compartilhamento de lucros por parte dos membros de canal.

Dessa forma, utilizando-se os principais conceitos relacionados à gestão dos canais de distribuição e importantes contribuições dos modelos e teorias estudados no capítulo 5, elaborou-se um sistema de análise de captura de valor que considera informações quantitativas e qualitativas para seu desenvolvimento, o qual é composto das seguintes etapas: (1) ponderação e pontuação dos fluxos de marketing para o canal e a divisão das atividades entre os membros do canal para cálculo da participação normativa nos lucros do canal; (2) levantamento de informações de custos e margens brutas dos membros de canal para comparação da participação real nos lucros do canal com a participação normativa; e (3) análise dos resultados e implicações para gestão e planejamento dos canais de distribuição.

O sistema proposto foi então aplicado em duas empresas, com diferentes canais e setores de atuação, podendo-se verificar a aplicabilidade e a utilidade do sistema como uma ferramenta de auxílio ao planejamento de canais, com forte auxílio no entendimento das relações entre os membros de canal, o compartilhamento de atividades e lucros e discussões sobre decisões e possíveis implicações para a gestão dos canais nessas empresas.

Como principais contribuições da pesquisa, pode-se destacar que o sistema proposto aborda em suas análises as principais áreas de decisões que envolvem a gestão de canais segundo Mehta, Dubinsky e Anderson (2002, p. 430), como questões de estratégia, estrutura,

alguns fatores de seleção e motivação, coordenação estratégica de membros de canal, avaliação de desempenho e gestão de conflitos.

Além dessas considerações, o sistema de captura de valor nos canais proposto pode auxiliar no planejamento, gestão e tomada de decisão por parte dos gestores de canal, uma vez que sua utilização, seguindo-se as etapas propostas pode propiciar:

- Melhor entendimento dos canais de distribuição da empresa, uma vez que analisa, de forma geral, as principais características do canal, seus membros e, acima de tudo, as demandas por serviços de canal dos usuários finais.
- Avaliação de quais membros possuem maior carga de atividades na execução dos fluxos de marketing, além de revelar como os custos são compartilhados entre os membros de canal.
- Verificação da contribuição de cada membro de canal para a criação de valor no canal, além de permitir uma análise de importância de cada fluxo de marketing para o desempenho do canal.
- Análise estruturada e embasada de possíveis oportunidades, ajustes e ações visando melhorias que podem ser realizadas para benefício do canal de distribuição e da empresa.

Assim, o sistema de análise proposto pode ter implicações diretas para os membros de canal. Para os produtores, permite que, conforme citado anteriormente, se avalie questões de estrutura, desempenho, conflito e poder e necessidades de mudanças nos canais. Para intermediários, a utilização dessas etapas tem implicações, pois pode influenciar seu reposicionamento de funções e ajuste de poder, além da melhoria de relacionamento e comunicação com membros de canal a montante, possibilitando ajustes de remuneração e posição competitiva. Para os consumidores, reforça o objetivo central dos canais de distribuição que é a disponibilização de produtos e serviços aos consumidores, uma vez que as análises destacam a necessidade da avaliação do nível de serviços exigido pelo segmento alvo e as implicações de custo e valor agregado para o usuário final.

Dessa forma, a utilização do sistema de análise proposto como ferramenta para o planejamento de canais pode ser utilizado para a empresa avaliar os canais existentes, bem como simular o desenvolvimento de novos canais e servir de instrumento para comparação entre os diversos canais utilizados pela empresa, quando for o caso.

No entanto, a ferramenta proposta apresenta algumas limitações, a se destacar:

- Baseia-se em alguns julgamentos subjetivos e qualitativos de pessoas envolvidas com a gestão do canal a respeito de diversos fatores como nível de serviços exigido pelo usuário final, importância de cada um dos fluxos de marketing, ponderação dos custos dos fluxos entre os diversos membros de canal, entre outros.
- O sistema de análise foi desenvolvido para ser utilizado pelo produtor ou capitão do canal para avaliação dos seus canais, sendo que seus julgamentos e opiniões podem não refletir as expectativas e opiniões dos demais membros de canal.
- Em tese, o sistema de análise proposto pode ser utilizado por qualquer empresa (canais convencionais) de qualquer setor, mas podem ser necessários ajustes e adaptações dependendo da especificidade de cada empresa.
- Não se aplica para avaliação e análise de canais reversos, uma vez que esses envolvem outros tipos de estruturas e funções, ainda pouco exploradas.
- Apesar de ser uma ferramenta de planejamento e tomada de decisão, não pode ser a única fonte de informações e análise, necessitando ser complementada com outras ferramentas e julgamentos, não podendo, assim, garantir sozinha o bom desenvolvimento do canal de distribuição da empresa que venha a utilizá-la.

Finalmente, apesar dos avanços das pesquisas sobre os canais de distribuição, vários outros temas foram selecionados durante a elaboração deste trabalho e podem ser alvos de futuros estudos e pesquisas a respeito do tema, como:

- Estudos sobre impactos das mudanças nos desempenho dos fluxos de marketing em outras variáveis como vendas, lucratividade, cobertura, número de clientes etc.
- Desenvolvimento de ferramentas e sistemas de avaliação de desempenho para utilização conjunta de produtor e intermediários de canal.
- Desenvolvimento de escalas de mensuração de poder e conflitos e seus relacionamentos com diversos construtos de desempenho de canal.
- Estudos sobre as definições de desempenho dos fluxos de marketing regulados por contratos.
- Estudos sobre a estruturação e avaliação de desempenho de canais reversos.
- Estudo sobre desafios dos sistemas internacionais de distribuição, envolvendo como as atividades de canais serão organizadas para garantir que os fluxos sejam bem desempenhados e que os membros de canais internacionais recebam retornos compatíveis com suas contribuições ao canal.

- Utilização de teorias complementares para o estudo da estrutura dos canais de distribuição e relacionamento interorganizacional entre membros de canal, como teoria de agentes, teoria de contratos, organização industrial, nova economia institucional e teoria dos custos de transação.

Várias novas pesquisas podem ser ainda desenvolvidas sobre canais de distribuição, desempenho dos fluxos de marketing e sua influência na agregação e captura de valor pelos membros de canal.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABELE, J. M.; CAESAR, W. K.; JONH, R. H. É Hora de Mexer nos Canais. **HSM Management**. v. 42, p. 108-113, jan-fev, 2004.
- ADCOCK, D.; HALBORG, A.; ROSS, C. **Marketing: Principles and Practice**. 4th ed. Londor: Prentice Hall, 2001. 534 p.
- ALCANTARA, R. L. C. A Gestão Estratégica dos Canais de Distribuição : Um Exame da Evolução e do Atual Estágio do Relacionamento entre o Atacado de Entrega e a Indústria. 1997. 212 f.. Tese de Doutorado - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV, São Paulo, 1997.
- ALDERSON, W.; COX, R. Towards a Theory of Marketing. **Journal of Marketing**. v.13, p. 137-152. Oct., 1948.
- ALDERSON, W. Factors Governing the Development of Marketing Channels. In: CLEWETT, R. M. **Marketing Channels in Manufactured Products**. Homewood: Richard D. Irwin, 1954. p. 5-22.
- AMA. **Americam Marketing Association**. Disponível em <www.marketingpower.com>. Acesso em: 22 set 2004.
- BARBOSA, M. Grandes Marcas se Unem Contra as Pequenas. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 12 jul. 2004. Economia, Caderno B, p. 10.
- BERMAN, B. **Marketing Channels**. Chichester: John Wiley & Sons, 1996. 663 p.
- BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. **Economics of Strategy**. 2nd ed. John Wiley & Sons: New York, 2000.
- BONOMA, T. V. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. **Journal of Marketing Research**. v. 12, p. 199-208, may. 1985.
- BOYLE, B. et al. Influence Strategies in Marketing Channels : Measures and Use in Different Relationship Structures. **Journal of Marketing Research**. v. 29, (4), p. 462-473, nov. 1992.
- BROWN, J. R; DAY, R. L. Measures of Manifest Conflict in Distribution Channels. **Journal of Marketing Research**. v. 18, (3), p. 263-274. August, 1981.
- _____; LUSCH, R. E.; NICHOLSON, C. Y. Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel Performance. **Journal of Retailing**. v. 71, (4), p. 363-392. 1995.

- _____; JOHNSON; KOENIG. Measuring the Sources of Marketing Channel Power: A Comparison of Alternative Approaches. **International Journal of Research in Marketing**. v. 12. p. 333-354. 1995.
- BRUCE, M. Marketing Channels and Economic Development: a literature overview. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Mangement**. v. 26, (5), p. 42-48, Bradford: 1996.
- BRUGGEN, G. R. V.; KACKER, M.; NIEUWLAAT, C. The Impact of Channel Function Performance on Buyer-Seller Relationship in Marketing Channels. **Erasmus Research Institute of Management**. p. 35. July, 2001.
- BUCKLIN, L. P. Postponement, Speculation and the Structure of Distribution Channels. **Journal of Marketing Research**. v. 2, (1), p. 26-31, feb. 1965.
- _____. **A Theory of Distribution Channel Structure**. Institute of Business and Economics: University of Berkley, 1966.
- _____. A Theory of Channel Control. **Journal of Marketing**. v. 37, (1), p. 39-47, jan. 1973.
- _____.; RAMASWAMY, V.; MAJUMDAR, S. K. Analyzing Channel Structures of Business Markets via the Structure-Output Paradigm. **International Journal of Research in Marketing**. v. 13, (1) , p. 73-87. 1996.
- BUEL, V. P. et al. **Handbook of Modern Marketing**. New Cork: McGraw-Hill, 1970.
- CAMPOMAR, M. C. O Sistema de Marketing. **Revista Marketing**. Ano 18, n° 131, set. 1984.
- CAMPS, T. et al. **The Emerging World of Chains and Networks: bridging theory and practice**. Den Haag: Red Business Information, 2004. 348 p.
- CONSOLI, M. A.; NEVES, M. F. ; LOPES, F.F. Costs of Marketing Channels Flows: A Food Business Case Applying the Channel Efficiency Model. **In: Proceedings of the 33rd EMAC - European Marketing Academy Conference - Worldwide Marketing?** May, 18th - 21st. Murcia, 2004. Também publicado em: **Proceedings of the Sixth International Conference on Chain and Network Management in Agribusiness and the Food Industry - Dynamics in Chains and Networks**. May, 27 - 28. Ede, 2004.
- _____.; NEVES, M. F.; GHISI, M. A. Building “Door-to-Door” Marketing Channels: The Danone Project. **In: Proceedings of the 14th World Food and Agribusiness Symposium - IAMA - International Food and Agribusiness Management Association**. June, 12 - 13. Montreux, 2004.
- COOPER, M. C., ELLRAN, L. M. Characteristics os SCM and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy. **The International Journal of Logistics Management**. v. 4, (2), p. 13-24, 1993.

- COUGHLAN, A. T. et al. **Canais de Marketing e Distribuição**. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 461 p.
- COX, A. Understanding Buyer and Supplier Power: A Framework for Procurement and Supply Competence. **Journal of Supply Chain Management**. v. 37, (2), p. 8-15. Spring, 2001.
- COX, R.; BRITAIN, P. **Retailing: an introduction**. 5th ed. London: Prentice Hall, 2004. 320 p.
- COYLE, J. J., BARDI, E. J., LANGLEY, C. J. Jr. **The Management of Business Logistics : A Supply Chain Perspective**. 7th ed. Mason: Thomson Learning, 2003. 707 p.
- DAVIDSON, W. R. Changes in the Distributive Institutions. **Journal of Marketing**. v. 34, (1), p. 7-10, jan 1970.
- DIXON, D. F. Funcionalism as an Approach to Marketing Theory. **Economics and Business Bulletin**. p. 28-34, Dec, 1964.
- _____. Some Late Nineteenth-Century Antecedents of Marketing Theory. **Journal of Macromarketing**. v. 19, (2), p. 115-125, dec. 1999.
- DOMMERMUTH, W., ANDERSEN, R. C. "Distribution Systems: firms, functions and efficiencies". **MSU Business Topics**, p. 51-56, Sprinter, 1969.
- ECO, U. **Como se Faz uma Tese**. São Paulo: Perspectiva, 1977. 129 p.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**. v. 14, (4), p. 532-550. 1989.
- EL-ANSARY, A.I.; STERN, L. W. Power Measurement in the Distribution Channel. v. 9, (1), p. 57-42. Feb., 1972.
- ENIS, B. M. Deepening the Concept of Marketing. **Journal of Marketing**, v. 37, (4), p. 57-62, oct. 1973.
- ERNST, R. L. Distribuiton Channel Détere Benefits Suppliers, Retailers and Consumers. **Marketing News**. March 7, 1980.
- ETGAR, M., ZUSMAN, P. The Marketing Intermediary as an Information Seller: a new approach. **Journal of Business**. v. 55, (4), p. 505-515, oct. 1982.
- FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2002. 200 p.
- FITES, D. V. Make Your Dealers Your Partners. **Harvard Business Review**. March-April, 1996. p. 84-95.
- FRAZIER, G. L.; LASSAR, W. M. Determinants of Distribution Intensity. **Journal of Marketing**. v. 60, (4), p. 39-51. Oct. 1996.

- FRIDMAN, L. G.; FUREY, T. R. **The Channel Advantage**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999. 228 p.
- GASKI, J. F. The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution. **Journal of Marketing**. v. 48, (3), p. 9-29. Summer, 1984.
- GHEMAWAT, P. **Commitment: the dynamic of strategy**. New York: Free Press, 1991.
- GRANT, R. M. **Contemporary Strategy Analysis: concepts, techniques and applications**. 4th ed. Oxford: Blackwell Business, 2002. 551p.
- HAHN, M.; CHANG, D. R. An Extended Framework for Adjusting Channel Strategies in Industrial Markets. **The Journal of Business & Industrial Marketing**. v. 7, (2), p. 31-43, Spring, 1992.
- IACOBUCCI, D. **Os Desafios do Marketing – aprendendo com os mestres da Kellogg Graduate School of Management**. São Paulo: Futura, 2001. 461 p.
- JAIN, S. C. **Marketing Planning & Strategy**. 6th ed. Cincinnati: Thomson Learning, 2000. 925 p.
- JORGENSEN, S.; ZACCOUR, G. Channel Coordination Over Time: Incentive Equilibria and Credibility. **Journal of Economic Dynamics & Control**. v. 27, (1), p. 801-822. 2003.
- KOTLER, P.; LEVY, S. J. Broadening the Concept of Marketing. **Journal of Marketing**, v. 33, (1), p. 10-15, jan. 1969.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Atlas, 1998.
- _____. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAMBIN, J. J. **Marketing estratégico**. 4^a ed. Lisboa: McGraw-Hill, 2000. 756 p.
- LEITE, P. R. **Logística Reversa: meio ambiente e competitividade**. São Paulo: Prentice Hall, 2003. 250 p.
- LEWIS, E. H. **Marketing Channels: Structure and Strategy**. New York: McGraw-Hill, 1968.
- LÖNING, H.; BESSON, M. Can Distribution Channels Explain Differences in Marketing and Sales Performance Measurement Systems? **European Management Journal**. v.20, (6), p. 597-609, dec. 2002.
- LUCAS, G. H.; GRESHAN, L. G. Power, Conflict, Control and the Application of Contingency Theory in Marketing Channels. **Academy of Marketing Science Journal**. v. 13, (3), p. 25-30. Summer, 1985.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. 3^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719 p.

- MARQUES, E. F.; ALCANTARA, R, L, C. Gerenciamento por Categoria como Estratégia de Diferenciação e Enfoque: Um Estudo Multicasos em Pequenos e Médios Supermercados. XXVII ENANPAD, 20-24 set. Atibaia, 2003.
- MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. **Negociação: como transformar conflito em cooperação**. São Paulo: Atlas, 1997. 219 p.
- _____. **Negociação e Solução de Conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo**. São Paulo: Atlas, 1998. 159 p.
- McCALLEY, R. W. **Marketing Channel Management: people, products, programs and markets**. Connecticut: Praeger, 1996.
- MEHTA, R.; DUBINSKY, A. I.; ANDERSON, R. E. Marketing Channel Management and the Sales Manager. **Industrial Marketing Management**. v.31, p. 429-439, 2002.
- MICHMAN, R. D. Managing Structural Changes in Marketing Channels. **The Journal of Business and Industrial Marketing**. v. 5, (2), p. 5-14, summer-fall, 1990.
- MONCZKA. R., TRENT, R., HANDFIELD, R. **Purchasing and Supply Chain Management**. 2nd ed. Cincinnati: Thomson Learning, 2002. 760 p.
- NARUS, J. A; ANDERSON, J. C. Rethinking Distribution. **Harvard Business Review**. July-August, 1996. p. 112-120.
- NEVES, M. F. **Um Modelo para Planejamento de Canais de Distribuição no Setor de Alimentos**. 1999. 297 f. Tese de Doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- _____. Marketing and Network Contracts (agreements). **Journal on Chain and Network Science**. v. 3, (1) , May 2003.
- _____. **Um Modelo para Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing nas Organizações**. 2004. 295 f. Tese de Livre Docência – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2004.
- _____. CASTRO, L T. **Marketing e Estratégia em Agronegócios e Alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003. 365 p.
- NORMANN, R.; RAMIREZ, R. From Value Chain to Value Constellation: designing interactive strategy. **Harvard Business Review**. July-August, 1993. p. 65-77.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY L.L.. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**. v. 49, p. 41-50, Fall 1985.
- PELTON, L. E.; STRUTTON, D.; LUMPKIN, J. R. **Marketing Channels: A Relationship Management Approach**. Boston: McGraw-Hill, 1997. 728 p.

- PIGATTO, G.; ALCANTARA, R. L. C. Relacionamentos Cooperativos nos Canais de Distribuição: A Identificação de Novos Padrões. IV International Conference on Agri-Food Chain/Networks, Economics and Management. 29-31, oct. FEARP-USP: Ribeirão Preto, 2003.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva** - criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. The Core Competences of the Corporation. **Harvard Business Review**. May-June, 1990. p. 79-91.
- ROSENBLOOM, B. Conflict and Channel Efficiency: Some Conceptual Models for a Decision Maker. **Journal of Marketing**. v. 37, (3), p. 26-30. July, 1973.
- _____. **Marketing Channels: a Management View**. 6th ed. Orlando: Dryden Press, 1999. 688 p.
- RUEKERT, R. W.; CHURCHILL, G. A. Reliability and Validity of Alternative Measures of Channel Member Satisfaction. **Journal of Marketing Research**. v. 21, (2), p. 226-233. May, 1984.
- SCHEWE, C. D.; SMITH, R. M. **Marketing: concepts and applications**. London: McGraw-Hill, 1980.
- SELLTIZ, et al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EPU, 1981.
- SEMENIK, R. J.; BAMOSSY, G. J. **Princípios de Marketing: uma perspectiva global**. São Paulo, Makron Books: 1995. 867 p.
- SHETH, J. J.; GARDNER, D. M. History of Marketing Through: an update. In: BROWN, S. W.; FISH, R. P. **Marketing Theory: distinguished contributions**. New York: John Wiley & Sons, 1984.
- SOUZA, R. F. Canais de Marketing, Valor e Estruturas de Governança. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. v. 42, (2), p. 42-53, abr/jun. 2002.
- SPINELLI et al. Coffee Distribution Channel: A Study on the Relations of Power and Dependence in the Countryside of the State of São Paulo. **IV International Conference on Agri-food Chain/Networks Economics and Management**. FEARP/USP Ribeirão Preto. v. 1. October 29-31. 2003.
- STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. T. **Marketing Channels**. 5th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996. 576 p.
- WEELE, A. J. van. **Purchasing and Supply Chain Management: analysis, planning and practice**. 3rd ed. London: Thomson Learning, 2002. 363 p.

WILKINSON, I. A History of Network and Channels Thinking in Marketing in the 20th Century. **Australian Journal of Marketing**. v.9, (2), p. 23-53, 2001.

WRIGHT, R. **Busines to Business Marketing: a step by step guide**. London: Prentice-Hall, 2004. 522 p.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.