



FACULDADES IBMEC

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM
ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO PROFISSIONALIZANTE
EM ADMINISTRAÇÃO**

**Gestão Estratégica de Canais de Marketing:
Um Estudo de Caso do Mercado Brasileiro de
Lubrificantes**

Marcelo Sampaio Dias Maciel

Orientador: Prof. Dra. FÁTIMA CRISTINA TRINDADE BACELLAR

Rio de Janeiro, 16 de março de 2006.

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Este trabalho é dedicado para as pessoas da minha família que tanto apoiaram minha educação, com enorme carinho e esforço, confiando em formar um cidadão que correspondesse de forma digna e vitoriosa na batalha pela vida, sempre acreditando na força e no poder do ensino. Ao meu pai – Professor Maciel, que vive apenas em meus pensamentos e minha mãe Professora Helena que certamente me inspiraram a atingir e superar mais este desafio; para minhas “avós” maternas – Estephania, Nadir e Maria Luiza - também muito vivas somente em minha lembrança e que jamais pouparam esforço para dar qualidade de vida e educação a mim, ao meu avô materno, que desde meus primeiros sentidos me fez gostar de livros, aos meus irmãos pelo sentido de base familiar e amizade, a minha esposa maravilhosa Rejane, que tanto me apóia e tranqüiliza nos momentos mais incertos e decisivos da vida.

Agradecimentos

Apesar do comentário comum referente à dificuldade e ao esforço em se produzir pesquisa no Brasil, faço saber que no meu caso o processo foi prazeroso. Aprimorar minha capacidade de expor idéias e formar conceitos que pudessem contribuir para o estudo de empresas e teorias, foi tão importante quanto propriamente adquirir o grau de mestre em administração. Quero registrar um agradecimento especial para minha orientadora, a professora Dra. Cristina Bacellar, pela paciência e boa vontade na correção da monografia e, pelos conhecimentos e vivência transmitidos, além é claro do apoio psicológico em todos os momentos da pesquisa. Sem ela a tarefa teria sido muito mais difícil. Obrigado ao professor Dr. Luis Autran, que acreditou no meu potencial e me orientou no início do Mestrado. Obrigado também aos professores doutores Fernando Correa e Edson Dalto pelas dicas de autores e acertos da monografia durante a fase de projeto. Agradeço também ao amigo Sena, pelo empréstimo de livros e pelo apoio nas entrevistas e, pelas tantas idéias, opiniões e conceitos que foram discutidos e certamente influenciaram meu aprendizado e desenvolvimento analítico. Guardo a certeza de que concluo minha pesquisa em um estágio de compreensão mais elevado dos fenômenos sociais e das interações das organizações com seus sistemas econômicos. Acredito que meu nível de compreensão do conhecimento acadêmico como um todo se tornou melhor. Considero que a contribuição mais relevante do mestrado seja a de ensinar a aprender e ensinar novamente a outros alunos. Finalmente, credito ao mestrado, à instituição Ibmecc e aos professores que me ensinaram, a mudança positiva no meu modo de ver e viver a vida em seu verdadeiro e único valor: o conhecimento.

O verdadeiro recurso é a razão, o verdadeiro luxo
é a sabedoria.
(Aristóteles)

Resumo

Com o mercado brasileiro de lubrificantes sendo disputado de forma cada vez mais intensa, cresce a procura por estratégias alternativas que diferenciem competidores de seus pares, aumentando a lucratividade e a participação de empresas. Organizações que utilizam canais de marketing e que primam pela eficiência em seu gerenciamento podem ter mais chance de alcançar o sucesso em seu ambiente de negócios. Considerando sua importância econômica e a escassez de pesquisas relacionadas ao mercado de lubrificantes, a proposta deste estudo é levantar informações sobre a prática de gerenciamento dos canais de distribuição por parte dos produtores. O estudo é exploratório com abordagem qualitativa e uso do método do estudo de caso. Para obter os resultados pretendidos, dados foram coletados com o uso de entrevistas em profundidade realizadas junto a especialistas, executivos e empresários das principais companhias do setor. O estudo conclui que os gestores deste setor gerenciam seus canais de um modo específico e, dão preferência a estratégias que maximizem a competição entre seus intermediários e a cobertura de mercado para seus produtos. O estudo conclui também, que gerentes e especialistas construíram um modelo de gestão focado na experiência, tentativa e adaptação. Estes administradores produzem um modo particular de gestão de canais de marketing no setor de lubrificantes, priorizando os canais de postos de gasolina e gerenciando conflitos entre distribuidores.

Palavras-chave: Canais de marketing, estratégia, gestão de canais, mercado de lubrificantes

Abstract

As the Brazilian lubricant market is subjected to an increasing competition, marketing leaders are looking for new strategies that differentiate competitors, growing up profit and its market share. Therefore, organizations that use distribution channels and manage them efficiently have more chance to get success on business. Because of the relevance of lubricant market and that there is no researches related to this phenomenon, this study developed an effective interview strategy to get information on industrial distribution channels management practices. The strategic management theory for channels and how companies can develop more effective analyses for evaluate and measure these channels is also related. To get the intend results, the study is exploratory and with qualitative approach and the use of case study method. Depth and unstructured field interview was used to gather information from specialists and executives of lubricant sector. These findings help us to learn that lubricant managers lead their channels in a particular way, giving priority to strategies that provide maximum competition among their intermediaries and distribution intensity. Finally, the study conclude that managers and experts made a manager model centered on experience and adaptation to the real business world, prioritizing their service stations retailers.

Key words: Marketing channels, strategy, channels management, lubricant market

SUMÁRIO

Resumo	v
Abstract	vi
Índice de Tabelas	x
Índice de Figuras	xi
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Contextualização do Problema	1
1.2. Pergunta de Pesquisa	7
1.3. Objetivos	7
1.4. Delimitação do Estudo	8
1.5. Relevância do Estudo	9
1.6. Organização do Estudo	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1. Conceitos referentes a canal	11
2.1.1. A estratégia de canal	12
2.1.2. Conceito de canal de distribuição ou marketing	16
2.1.3. Os Membros do Canal	21
2.1.4. Funções do canal	22
2.1.5. Estrutura do Canal	27
2.1.6. Sistemas de canais de distribuição	36
2.1.7. Considerações sobre a importância dos canais de distribuição	39
2.1.8. Razões para ter intermediários na distribuição:	44
2.1.9. Decisões relativas à organização do canal	46
2.1.10. Análise, planejamento, implementação e controle	48
2.2. Considerações referentes ao mercado de lubrificantes	49
2.2.1. Conceito de lubrificante	49

2.2.2.	Classificação do produto	50
2.3.	Estrutura para avaliação de canal utilizada por Coughlan.....	51
2.3.1.	Estrutura de avaliação de Coughlan.....	51
3.	METODOLOGIA.....	58
3.1.	Método de pesquisa como um todo	59
3.2.	Método de pesquisa específico: Estudo de Caso	64
3.2.1.	Protocolo do estudo de caso	71
3.3.	A pesquisa de campo.....	73
3.3.1.	Método de coleta de dados	73
3.3.1.1.	Caracterização dos Entrevistados	76
3.3.1.2.	Estratégia geral de abordagem.....	76
3.3.2.	Método de amostragem	77
3.3.3.	Tratamento dos Dados.....	79
3.3.4.	Limitações do Método	82
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	85
4.1.	Resultados obtidos	85
4.1.1.	Fase I - Análise	87
4.1.2.	Fase II - Planejamento.....	91
4.1.3.	Fase III - Implementação	92
4.1.4.	Fase IV - Controle.....	94
4.2.	Como os membros do canal enxergam os produtores.....	99
4.3.	Discussão dos resultados	102
4.3.1.	Com relação às fases de análise e planejamento	102
4.3.2.	Com relação às fases de implementação e controle	105
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	110
5.1.	Conclusão.....	110

5.1.1. Limitações do Estudo.....	113
5.1.2. Sugestões para futuras pesquisas	114
6. BIBLIOGRAFIA	116
APÊNDICE 1 - Roteiros das entrevistas	124

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Participação Percentual dos Fabricantes no Mercado de Lubrificantes do Brasil....6

Índice de Figuras

Figura 1 - Evolução das vendas de lubrificantes em volume (m ³ ao ano).....	3
Figura 2 - Marketing Mix	12
Figura 3 – Canal de distribuição: distinção entre logística e marketing.....	13
Figura 4 - Fluxo de serviços no canal.....	19
Figura 5 - Cinco Fluxos no Canal de Marketing	20
Figura 6 - Definição dos termos dos participantes do canal.....	21
Figura 7 - Funções dos canais de distribuição.....	24
Figura 8 - Funções dos canais	25
Figura 9 - Esforço do Fabricante	26
Figura 10 - Estrutura do canal: Abordagem descritiva.....	29
Figura 11 - Níveis dos canais	31
Figura 12 – Participantes do canal.....	32
Figura 13 - Canais de marketing de bens de consumo ou industriais	33
Figura 14 - Intensidade de distribuição	34
Figura 15 - Relação entre Proximidade do Canal e Intensidade de Distribuição.....	35
Figura 16 - Fatores que afetam a decisão de estrutura do canal.....	36
Figura 17 – Sistemas de canais de distribuição	38
Figura 18 – Esquema de decisão de projeto do canal.....	47
Figura 19 - Desenho e implementação do canal.....	52
Figura 20 – Utilizando o poder para exercer influência	56
Figura 21 - Perspectivas da pesquisa na pesquisa qualitativa	60
Figura 22 - Compreensão entre construção e interpretação	60
Figura 23 - Modelos de processo linear e circular.....	62
Figura 24 - Pontos de discussão entre pesquisa qualitativa e quantitativa	63

Figura 25 - Estágios de um estudo de caso.....	66
Figura 26 - Convergência de evidências.....	67
Figura 27 - Critérios para julgar a validade de um projeto.....	69
Figura 28 – Evidências do estudo de caso.....	70
Figura 29 - Esquema para protocolo do estudo de caso	72
Figura 30 - Vantagens e desvantagens da entrevista em profundidade.....	74
Figura 31 - Convergência de evidências.....	75
Figura 32 - Modelo de Análise de Dados	80
Figura 33 - Embasamento do texto.....	82
Figura 34 – Projeto e implementação no do mercado de lubrificantes	87
Figura 35 - Sistema de canais A	103
Figura 36 - Sistema de canais B	104
Figura 37 - Sistema de canais C	105

1. INTRODUÇÃO

O presente capítulo apresenta uma breve referência à administração de canais de marketing em petróleo no Brasil, suas práticas e transformações. Foi observado que, embora o assunto contenha poucas pesquisas acadêmicas e, predomine o senso prático dos executivos, é tido como estratégico pelas empresas do setor.

Serão apresentadas a organização do setor, as empresas líderes e seus percentuais de participação de mercado, a identificação do pesquisador deste trabalho como inserido no mercado em estudo e a observação de acadêmicos sobre o modo de gerenciamento do setor na história.

O capítulo é encerrado mostrando a relevância do estudo e, de como sua estrutura particular pode auxiliar pesquisas acadêmicas.

1.1. Contextualização do Problema

Lubrificantes fazem parte de nosso cotidiano apesar de pouco notarmos sua presença. Eles são imprescindíveis para o funcionamento e o desenvolvimento de países industrializados e em processo de industrialização. Sua participação na economia mundial atinge o montante de vendas de quarenta milhões de toneladas ao ano (WHIBTY, 2000).

Devido a sua importância para a economia do país, a indústria de lubrificantes brasileira operou entre os anos 1970 e o final dos anos 1990 rigidamente controlada por regras governamentais. Preços eram tabelados e as importações eram proibidas pelo governo federal

brasileiro. A partir de 1997, o mercado de combustíveis e lubrificantes foi desregulamentado, intensificando a concorrência entre os participantes desta indústria (WANKE, 2004; ALONSO, 2001; BRAGA et al., 2005; SOARES, 2000; ARAÚJO, 2003; 2004).

Atualmente este mercado apresenta intensa rivalidade (BRAGA et al., 2005, p.5). Não mais do que oito fabricantes detêm cerca de 80% de participação (Tabela 1). Mesmo assim, novos entrantes se apresentam todos os anos para competir com os tradicionais concorrentes (REVISTA DE COMBUSTÍVEIS, 2005).

Tabela 1 – Participação Percentual dos Fabricantes no Mercado de Lubrificantes do Brasil

Principais Marcas	1996 %	1997 %	1998 %	1999 %	2000 %	2001 %	2002 %
BR	20,4	21,3	21,8	20,3	18,2	18,5	19,1
Texaco	22,5	20,9	20,3	19,7	17,5	17,2	16,3
Shell	16,3	15,1	13,8	13,9	13,9	13,1	12,5
Ipiranga	17	14,6	12,9	13,7	12,8	13,4	12,3
Esso/Mobil	10,7	10,1	11,3	11,3	10	8,9	8,5
FL Brasil	4,5	5,4	5,6	5,5	5,3	5,8	5,9
Castrol	3,8	4,1	4,2	4,5	4,7	5,4	5,3
Repsol YPF	0	0	0	0	0	0	3,5
Agip	0	0	0	0	2,6	2,1	2,1
Wal	0,9	0,5	0,4	1,1	0,3	0,7	0,4
Outras	3,9	8	9,7	10	14,7	14,9	14,1

Fonte: SINDILUB. Site oficial da entidade. Disponível em: <<http://www.sindilub.org.br>>. Acesso em 10 set. de 2005.

Empresas multinacionais e nacionais disputam volumes de negócios da ordem de um bilhão de litros ao ano (Tabela 1 e Figura 1). Dentro de um segmento dominado pelo comércio de combustíveis essa quantidade representa cerca de 3% da distribuição total de derivados de petróleo. (BRAGA et al., 2005, p.5).

Figura 1 - Evolução das vendas de lubrificantes em volume (m³ ao ano).



Fonte: SINDILUB. Site oficial da entidade. Disponível em: <<http://www.sindilub.org.br>>. Acesso em 10 set. de 2005.

No entanto, cabe ressaltar que, para as empresas líderes, apesar de sua importância relativa, o volume do mercado de lubrificantes é comparativamente limitado em relação ao volume comercializado de combustíveis. Por outro lado, para corporações que produzem e distribuem apenas lubrificantes, caso das empresas Castrol, Elf e Tutela, este volume representa a totalidade de seu negócio no país (SINDICOM, 2005). Entretanto aparentemente mesmo para estes líderes, com empresas presentes no mercado desde o início do século XX, existem deficiências na gestão de seus canais.

Neste ambiente de competição, onde existem barreiras de entrada relativamente baixas, a estratégia genérica de liderança adotada pelos cinco grandes *players* aparentemente é

a de liderança no custo total. Segundo a definição de Porter (1987, p.49), praticar a gestão estratégica de canais pode representar um importante diferencial competitivo.

Como executivo inserido neste setor desde 1988, sendo os sete últimos anos em cargo gerencial, observei que tanto postos de gasolina – por onde passam 60% das vendas de lubrificantes automotivos no Brasil (SINDILUB, 2005) - como os demais canais de venda de lubrificantes – os denominados canais atacadistas, distribuidores ou demais varejistas - são gerenciados pelo fabricante ou “capitão do canal”, termo definido por Coughlan et al.(2002), no modelo “leilões de preços”. O sucesso na disputa por preços parece ser a diretriz das empresas para a manutenção dos negócios.

Na procura por informações em órgãos como a ANP, o IBP, o SINDICOM, o SINDILUB, em revistas do ramo e artigos científicos de revistas de Administração e Economia, até onde foi possível examinar, poucas pesquisas relacionadas ao tema foram encontradas. A pequena participação comparativa do mercado de lubrificantes em relação ao mercado de combustíveis no contexto de derivados de petróleo, talvez seja uma razão para esta escassez de estudos.

Entretanto, conforme já citado, esta carência de pesquisas não desestimula que novas empresas ingressem ou, que as tradicionais empresas invistam mais recursos neste segmento (SINCOPEURO, 2005).

É importante ressaltar, conforme anotado por Levitt (1990, p.157) , que a Indústria do Petróleo jamais cresceu de maneira “forte e contínua”. Este setor da economia sempre foi afetado por transformações e desenvolvimentos vindos de “fora para dentro”. O autor lembra

que invenções como a iluminação elétrica e os motores a combustão interna, além das expansões bruscas de mercado, como no caso da segunda guerra mundial e da recuperação econômica do mundo nas décadas de 1950 e 1960 do século XX, salvaram este mercado de crises mais agudas.

Trata-se, portanto, de uma indústria antiga, com aproximadamente 150 anos e sempre administrada em um modelo tradicional e formal, sendo as grandes inovações provocadas no ambiente externo. O entendimento sistêmico da gestão da distribuição de seus produtos mais rentáveis pode revelar aos dirigentes do setor, a possibilidade de produzir melhores serviços para seus intermediários e consumidores finais. Este fato, em última análise, pode constituir-se em diferencial competitivo neste mercado bastante disputado.

Levitt (1990, p.158) cita ainda o autor John Keneth Galbraith, quando este afirma que em setores onde o esforço se concentra na produção, como no caso de lubrificantes, as empresas produtoras desejam muito mais se “livrar” de seus produtos, do que satisfazer seus clientes. Em outras palavras, Levitt alerta que a produção em massa gera uma grande pressão para “mover” o produto, enfatizando vendas e não o marketing. Dessa forma, é compreensível que estratégias envolvendo canais de marketing, por serem processos que demandam tempo e têm entendimento mais complexo, são preteridas em favor de soluções mais “simples”.

Além do fato relevante para iniciar esta pesquisa de que este mercado tem poucos estudos relacionados e de ter sido observado com proximidade pelo autor, outra característica deve ser ressaltada: a concentração de poucos fabricantes com grande participação de mercado. Este fato propicia à pesquisa interessantes vantagens em relação ao aspecto

metodológico, “(...)”, sobretudo no que diz respeito à robustez, à replicação e à validação dos resultados” (WANKE, p.7, 2004). A população reduzida cria ainda condições para estudos em profundidade (YIN, 2004).

Neste sentido, o presente trabalho levanta informações sobre o mercado de lubrificantes do Brasil, analisa suas ações e estratégias de atuação, tendo como foco o que existe na teoria sobre a gestão de canais.

São investigadas questões como o modelo do sistema de distribuição, eventuais conflitos nos canais, a disputa por preços no mercado varejista, as possíveis tentativas de se organizar canais distribuidores, o projeto e o desenho dos canais de distribuição de lubrificantes.

Através da interpretação dos fatos, do exame minucioso das estratégias, ações e táticas dos competidores e, da comparação destes com a teoria da gestão de canais, este estudo pretende contribuir para aumentar a compreensão sobre a distribuição de lubrificantes e seus canais de venda no Brasil.

Dessa forma, o presente estudo desenvolve idéias e entendimentos a partir da observação de padrões de operação existentes no mercado de lubrificantes brasileiro. A finalidade é descobrir aspectos subjetivos em profundidade, sobre o funcionamento e o gerenciamento dos canais de distribuição no setor.

Para alcançar os resultados pretendidos, a pesquisa será exploratória com abordagem qualitativa. Será utilizado o método de coleta de dados de entrevistas em profundidade não disfarçada, visando interpretar o fenômeno estudado em toda sua amplitude. Como estratégia

para o método de pesquisa foi selecionado o estudo de caso múltiplo. A metodologia será explanada com detalhes no capítulo 3 desta dissertação.

1.2. Pergunta de Pesquisa

Considerando o cenário do mercado brasileiro de lubrificantes, a rivalidade entre os competidores e a aparente desorganização em seu sistema de distribuição, este estudo procura responder à seguinte pergunta de pesquisa:

Como é o gerenciamento e a operação dos canais de distribuição da indústria de lubrificantes no Brasil?

1.3. Objetivos

Nesta seção é apresentada a definição dos objetivos ao longo dos quais a presente pesquisa é conduzida.

Objetivo Principal:

- Descrever a forma atual de operação dos canais de distribuição na indústria de lubrificantes no Brasil.

Objetivos Secundários:

- Levantar os modelos e aspectos teóricos mais relevantes no que se refere aos canais de distribuição de lubrificantes brasileiros;
- Enquadrar a indústria de lubrificantes nos conceitos teóricos encontrados;

- Identificar e descrever as práticas de mercado de executivos, empresários e especialistas relacionados aos canais de distribuição do setor;
- Conhecer a visão dos executivos deste mercado em relação aos canais de distribuição;
- Conhecer a importância conferida aos canais por atuantes desta indústria.

1.4. Delimitação do Estudo

O estudo fica restrito à teoria e à prática da gestão estratégica de canais de distribuição apenas no que se refere ao mercado brasileiro de lubrificantes, não sendo abordados outros produtos do setor de petróleo.

A divisão de mercado abordada na pesquisa está restrita ao mercado de veículos. Não sendo foco, portanto, os mercados industriais e de frotas de transportadoras, apesar de ambos serem abordados durante o trabalho com a finalidade de serem comparados ou explicados.

As entrevistas e observações foram realizadas na cidade do Rio de Janeiro. Foram pesquisadas as cinco maiores empresas líderes deste mercado no Brasil e, seis de seus canais distribuidores e varejistas.

Este estudo também permanece restrito ao aspecto da gestão estratégica de canais sob o enfoque do marketing. Dessa forma, não foi abordado o enfoque estritamente logístico relacionado aos canais.

1.5. Relevância do Estudo

Tendo em vista a carência de estudos especificamente relacionados ao mercado de lubrificantes, a possibilidade de se obter levantamentos importantes em uma amostra reduzida e ao importante volume de negócios gerados no setor, este estudo pretende contribuir para aumentar o conhecimento sobre a teoria relacionada à gestão de canais de lubrificantes e sua prática no mercado brasileiro. Este estudo também pretende ser relevante para elevar a qualidade de novas estratégias de marketing, destinadas a este segmento da economia.

1.6. Organização do Estudo

Em virtude de sua importância para o entendimento do fenômeno em estudo, o capítulo 2 do estudo apresenta os principais conceitos referentes a canais de distribuição, as considerações referentes ao mercado brasileiro de lubrificantes e a proposição de um modelo de análise para projeto e implementação de canais exposto em Coughlan et al.. (2002).

No capítulo 3 é demonstrada a metodologia utilizada na presente pesquisa. A pesquisa do tipo qualitativa é comparada à quantitativa e contextualizada neste trabalho. O método específico do estudo de caso e os procedimentos de coleta, interpretação e tratamento dos dados apurados são descritos em detalhes.

No capítulo 4 são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa. Finalmente, no capítulo 5, é apresentada a conclusão da pesquisa, são relacionadas as limitações encontradas e são feitas sugestões para futuras pesquisas relacionadas ao tema.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

No início da década de 1990, Peter Drucker alertou para que empresários e estudiosos prestassem mais atenção aos canais de distribuição presentes na Economia. Drucker observou que a tecnologia, a força de trabalho e os mercados globais são conhecidos, mas não os canais que distribuem produtos e serviços das empresas em todo o mundo. Drucker mencionou a seguinte frase para manifestar seu pensamento:

Mudanças nos canais de distribuição podem não afetar o PIB e a macroeconomia mas eles devem ser estudados com mais preocupação em todos os negócios e indústrias [...]. Todos sabem como a tecnologia vem evoluindo rapidamente. Todos sabem sobre mercados que estão se tornando globais e sobre as modificações na força de trabalho e nas demografias. Mas poucos prestam atenção nas mudanças em seus canais de distribuição” (DRUCKER, 1990, p.A12).

Pode-se entender que para Drucker, apesar do aparente desinteresse pelo estudo dos canais, eles podem representar mais para as empresas do que julgamos.

Bowersox (2001, p.89) acrescenta que a área de estudo dos canais está entre as “menos compreendidas” no mundo empresarial. Este autor também relata que sua importância é tão relevante que, pode-se considerar o canal como o “campo de batalha” onde as empresas têm sucesso ou fracasso nos negócios.

Neste sentido, para que se aumente a compreensão do fenômeno da distribuição de lubrificantes no Brasil, suas idiossincrasias, e seu modelo de operação junto a seus canais, é necessário conhecer os principais conceitos referentes a gestão de canais existentes na teoria. Estes conceitos serão apresentados nesta revisão, assim como a estrutura atual do mercado brasileiro observada e um modelo para sua análise de projeto e implementação de canais.

Para explicitar conceitos, demonstrar as estruturas, sistemas de canal e outras definições, o presente trabalho utiliza-se em algumas seções, da representação de esquemas e fluxogramas. Este modo de demonstrar sistemas é mencionado por Bowersox (2001, p.90) que observou que: “[...] Uma vantagem da representação de estruturas de canal em forma de fluxograma é a possibilidade de mostrar, em seqüência lógica, a variedade e o posicionamento de entidades que participam da transferência de propriedade.”

2.1. Conceitos referentes a canal

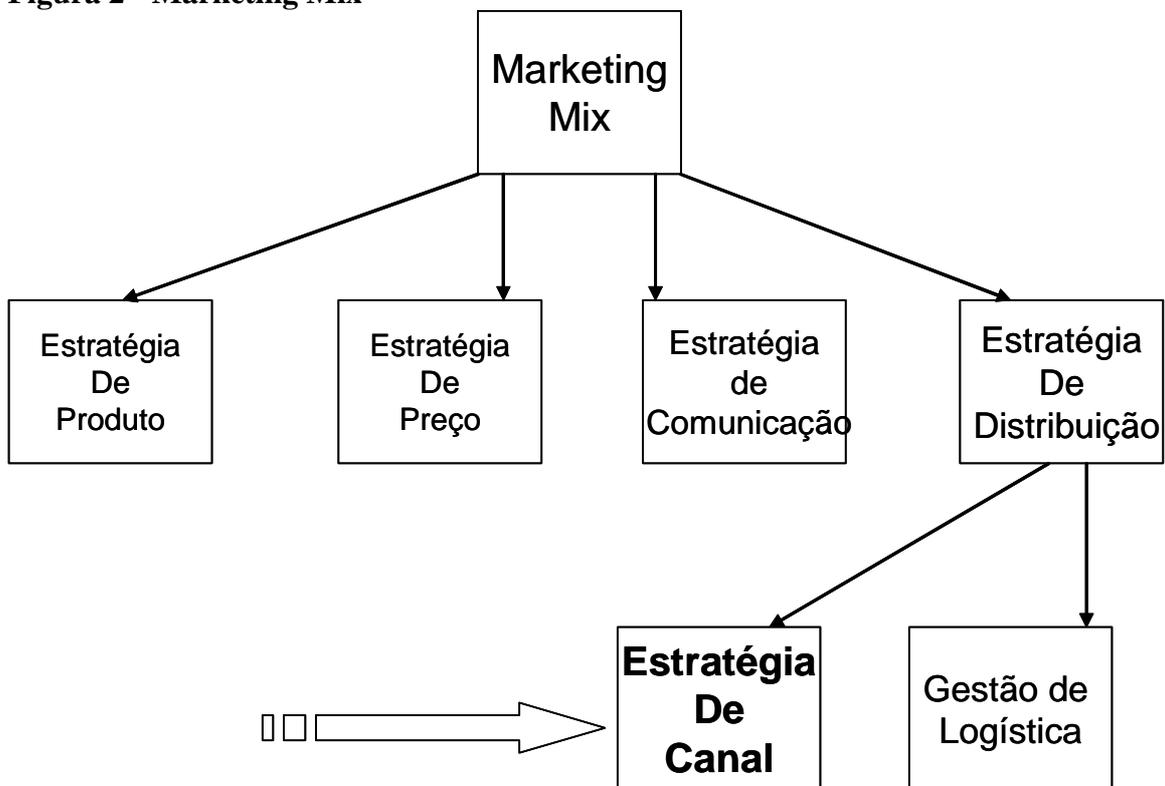
Mercados tradicionais, com mais de cem anos de existência como o de derivados de petróleo, por exemplo, também são afetados pela aceleração das mudanças na tecnologia da informação, pela elevação nas demandas por serviços e por modificações na força de trabalho. Estas mudanças forçam organizações industriais a repensar suas estratégias para alcançar seus consumidores. A magnitude das modificações demanda uma perspectiva estratégica, que enxerga a decisão de canais como forma de continuamente transformar alternativas, no sentido de alcançar mais cobertura de marketing e vantagem competitiva. A vantagem permanece relacionada a custos, investimentos e flexibilidade (ANDERSON, DAY e RANGAN, 1997).

Esta parte do estudo apresenta a estratégia de canal, seus conceitos mais importantes, os participantes do sistema, as tarefas executadas e o que representa seu trabalho para as empresas produtoras.

2.1.1. A estratégia de canal

A estratégia de canal trata do conjunto de princípios pelos quais as organizações alcançam seus objetivos de distribuição em seus mercados-alvo (ROSENBLOOM, 2002). O esquema apresentado na Figura 2 por Rosenbloom (2002, p.31), foi utilizado para demonstrar a opção da estratégia de canais em relação às demais ferramentas do marketing mix.

Figura 2 - Marketing Mix

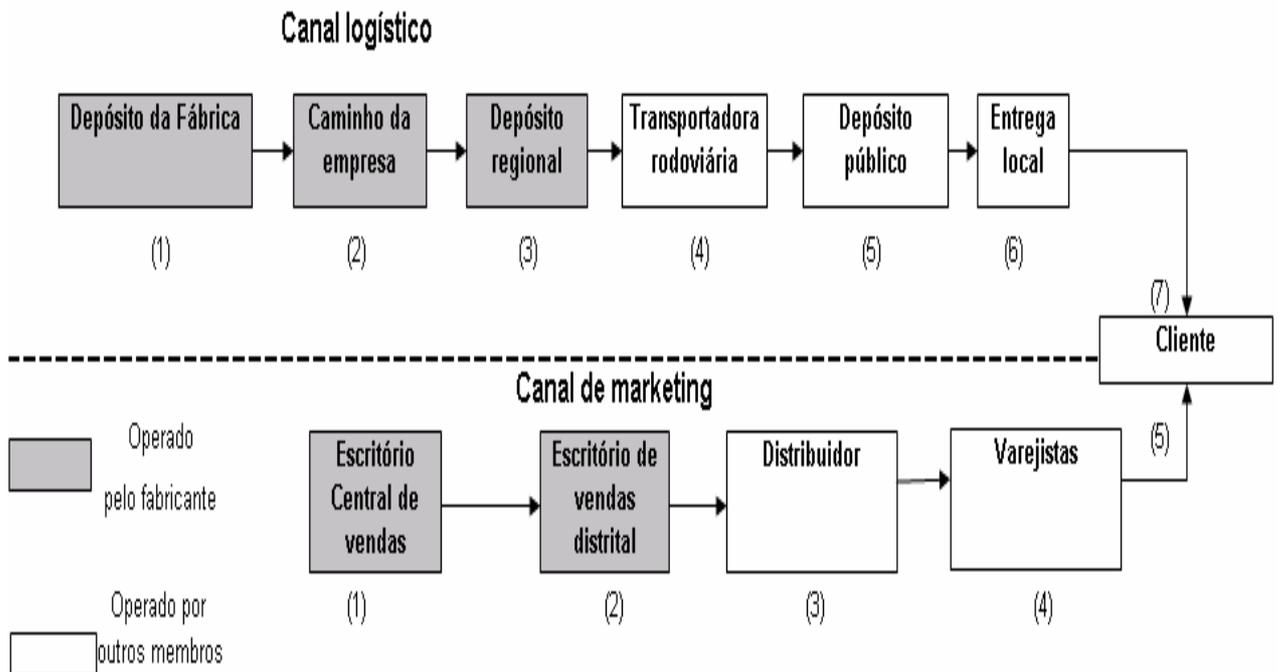


Fonte: ROSENBLOOM, Bert. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002, p.31.

Bowersox (2001, p.401) relata a separação estrutural entre canal logístico e canal de marketing com mais detalhes. Para este autor, o canal de marketing pode ser dividido em cinco níveis sendo que os dois primeiros são operados pelo fabricante. Os cinco níveis são: escritório central de vendas, escritório distrital de vendas, distribuidor, varejista e cliente. Já o canal logístico tem sete níveis evidenciados: depósito da fábrica, caminhão da empresa, depósito regional, transportadora rodoviária, depósito público, entrega local e cliente. O autor

observa que ambos os canais convergem apenas quando atingem ao cliente da organização. Na Figura 3, este autor esquematiza a diferença entre as abordagens e o modos operandi de cada sistema.

Figura 3 – Canal de distribuição: distinção entre logística e marketing



Fonte: BOWERSOX, Donald Jr, CLOSS, David J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001, p.401.

Bowersox (2001) comenta que, dependendo do enfoque desejado pela empresa, o arranjo do canal pode ter uma diretriz para marketing ou para logística. O canal de marketing, segundo este autor, é constituído por empresas focadas em transações de compra e venda. Seu objetivo, portanto, é negociar, contratar e administrar transações de forma contínua. Para o autor, os componentes deste canal são “especialistas” em transações. Do outro lado, o canal de logística envolve uma rede de relações de tarefas especializadas em movimentar e posicionar estoque. O trabalho da logística é composto de transporte, armazenamento,

manuseio de materiais e processamento de pedidos. Somando-se a isso, o trabalho de logística envolve cada vez mais serviços de valor agregado. Para Bowersox, quando o participante do canal executa o trabalho de marketing e de logística, esta ação caracteriza um sistema de estrutura única.

Conhecer, em profundidade, o que são canais de distribuição, que funções são desempenhadas por eles, como são projetados e qual sua importância para a indústria, é essencial para o entendimento de qualquer mercado, inclusive o de distribuição de lubrificantes do Brasil.

Além disso, fazendo menção ao “dilema do prisioneiro” (PINDYCK, 2002), Bowersox (2001, p.90) cita que a cooperação no canal é uma importante modificação no princípio tradicional de gerenciamento, baseado na confrontação e no poder de barganha. O princípio determina, que é melhor para todos os participantes do canal se a ênfase estiver orientada para a resolução conjunta dos problemas. O intuito seria o de aprimorar a eficiência e a eficácia geral, propiciando maior nível de desempenho conjunto.

Em relação à integração da estratégia de canais no planejamento estratégico das empresas, é interessante observar um recente estudo de Mehta, Rosenbloom e Anderson (2000). Eles identificam e resumem as áreas de decisão para a gerência e coordenação de canais, em sete, tornando menos trabalhosa a tarefa do gerente de canal em integrá-las. Seguem abaixo relacionadas, as sete áreas:

- a) A formulação da estratégia de canal. Estabelece os princípios que as empresas constroem visando atingir seus objetivos de distribuição;

- b) O desenho dos canais. Refere-se ao desenvolvimento de novos canais ou a modificação da estrutura dos canais existentes. Os autores ressaltam que este objetivo deve estar sempre em sintonia com os objetivos e as estratégias competitivas da empresa. Deve considerar o número de níveis do canal, a intensidade de distribuição nos vários níveis e os tipos dos intermediários;
- c) Seleção dos membros do canal;
- d) Motivação dos membros do canal;
- e) Coordenação da estratégia de canal;
- f) Avaliação permanente dos membros do canal;
- g) Gerenciamento de conflitos.

Estes sete componentes, que determinam as áreas de decisão mais importantes da gerência de canais, estão presentes em praticamente todos os estudos acadêmicos sobre o tema. Sistematizar e formatar sua coordenação na prática é o grande desafio para os produtores. Importante ressaltar que, nenhuma dessas sete áreas de decisão, provocaria o funcionamento satisfatório da distribuição, sendo operada isoladamente, sem um desempenho satisfatório das demais áreas.

Ou seja, qualquer que sejam as decisões relacionadas à estrutura de canais, elas devem ser tomadas em sintonia com outras áreas da empresa e devem ser selecionadas segundo os princípios de desenhos estratégicos. Anderson, Day e Rangan (1997, p.59) afirmam que estes princípios são:

- a) Alinhamento da estratégia de canal com a estratégia geral da organização (antecipando às reações de mercado, criando barreiras para respostas competitivas e ressaltando a entrega de um valor superior aos clientes);

- b) Decompondo e recompondo os canais dentro de uma série de funções integradas. As funções que não podem ser integradas podem ser recombinaadas criativamente para reduzir custos;
- c) Investir em aprendizado. Empresas inseridas em ambientes que se modificam em alta velocidade devem absorver e gerar conhecimento continuamente;
- d) Traduzir a estratégia escolhida em programas, projetos, e, um plano de curto prazo. Também estabelecer controles para monitorar a estratégia de canal. Estes controles definem informações coletadas, padrão de performance e caminhos para rapidamente e graficamente, se comparar as expectativas com os resultados.

A seção a seguir relaciona os principais conceitos sobre canais de distribuição destacados nos principais artigos e livros de administração e marketing.

2.1.2. Conceito de canal de distribuição ou marketing

Para que produtos e serviços cheguem a seus consumidores, eles precisam percorrer caminhos organizados pelos próprios produtores ou, caminhos já existentes nos diversos segmentos da economia. Estes caminhos, estruturas muitas vezes complexas o suficiente para determinarem o valor de mercado dos próprios produtores, são os canais de distribuição.

Canais de distribuição ou marketing – não há distinção de conceitos entre os termos neste estudo - são a base da economia de muitos países. Suas redes de relacionamento através das quais fluem os produtos industriais, movimentam negócios em todo o mundo.

Atacadistas, distribuidores, agentes e representantes, preenchem as demandas por serviços de comercialização e formam o sistema circulatório das regiões mais importantes do planeta. Eles compram, vendem, estocam, transportam, financiam, fazem pós-venda e recondicionam equipamentos. Estão normalmente interligados e junto às indústrias e demais organizações por acordos contratuais, entendimento de informações e ou por expectativas mútuas (COREY, CESPEDES e RANGAN, 1989).

Para Rosenbloom (2002, p.27) o conceito de canal depende em parte do ângulo utilizado para avaliação do termo. De acordo com o fabricante, canal significa o trabalho de intermediários para conduzir seus produtos até os consumidores finais. Para os intermediários, o termo significa o fluxo da propriedade dos materiais que são comercializados no mercado. Já para os consumidores finais, canais de distribuição são simplesmente empresas que os separam dos produtores.

Bowersox (2001, p.89) afirma que canal é o meio pelo qual um sistema realiza a transferência e propriedade de produtos e serviços. O autor faz menção à definição encontrada na American Marketing Association que define canais de distribuição como “a estrutura de unidades organizacionais dentro da empresa, e agentes e firmas comerciais fora dela, atacadistas e varejistas, por meio dos quais uma mercadoria, um produto ou um serviço são comercializados”.

Kotler (2000) argumenta que canal de distribuição é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de oferecimento de um produto ou serviço, para utilização ou consumo de um usuário final ou comprador organizacional.

Canais de distribuição também podem ser vistos como sistemas sociais compreendendo uma série de organizações interdependentes, que realizam todas as atividades ou funções utilizadas para movimentar produtos e seus títulos, do produtor ao consumidor final (WILKINSON, 1996).

Para Wheeler (1999) canais podem ser definidos na forma de como e onde você compra um produto (ou serviço) e como e onde você usa o produto. É a essência de como consumidores e produtores interagem. É a rota do fornecedor até o consumidor e seu relacionamento externo com o consumidor.

Coughlan et al. (2002, p.20) observam que todo canal é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar produtos e serviços para uso ou consumo.

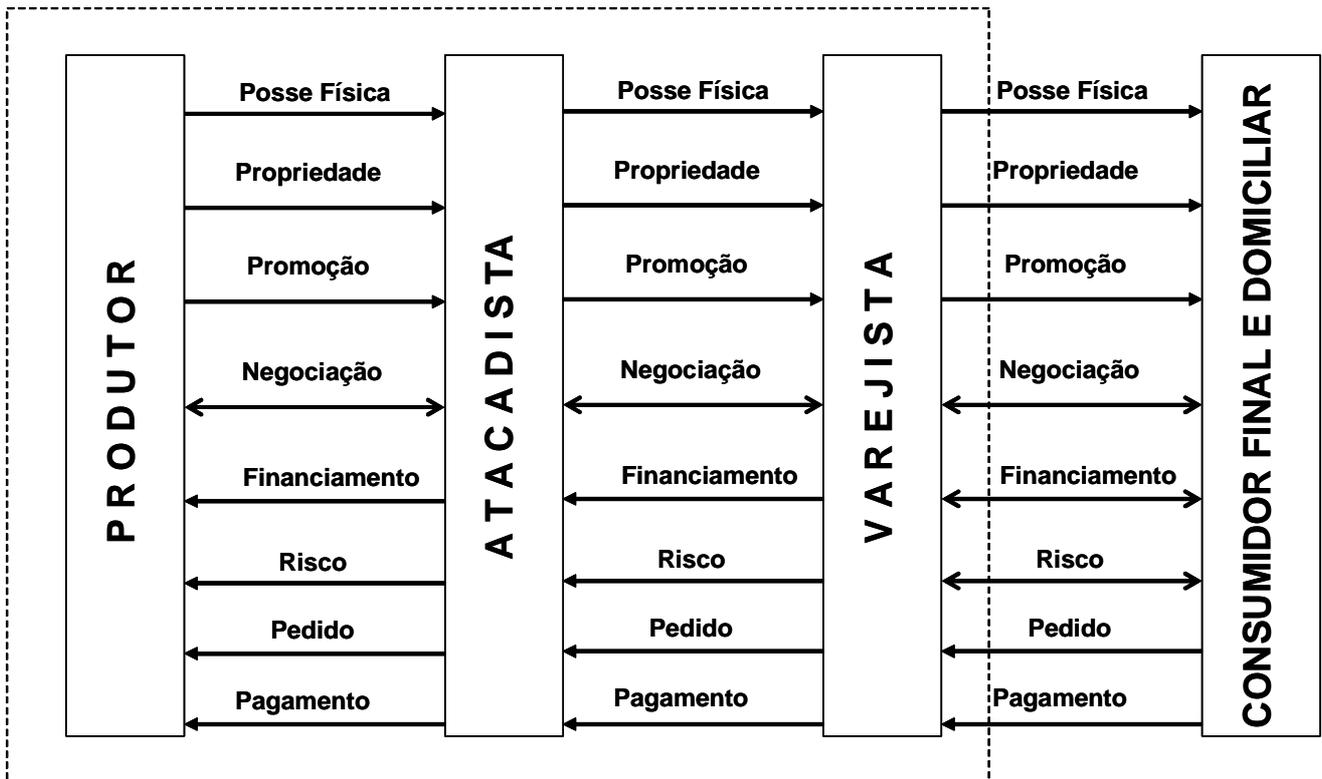
Para Rosenbloom (2002, p.27) canal de marketing ou de distribuição é “[...] a organização contatual externa que a administração opera para alcançar seus objetivos de distribuição.” A definição de Rosenbloom foi considerada a mais adequada para esta pesquisa. Quatro características se destacam na definição do termo:

- **Organização contatual:** organizações envolvidas no processo de transferência de propriedade da indústria para o consumidor final;
- **Externa:** salienta que o canal existe somente fora da empresa;
- **Opera:** determina que o produtor atua para assegurar o controle de seus interesses pelo canal.

- **Objetivos de distribuição:** o canal de marketing existe como meio para que os produtos alcancem suas metas de distribuição.

Independente da visão dos autores citados, a importância do canal para a movimentação de mercadorias e serviços vai além da observação aparente. Ao contrário do que o senso comum julga ser a “regra de mercado”, canais não representam apenas “despesas” ou “custos” sem utilidade econômica. Eles são parte essencial para o funcionamento consistente das economias modernas. A Figura 4 retrata a complexidade do fluxo de serviços dentro de um sistema de canais.

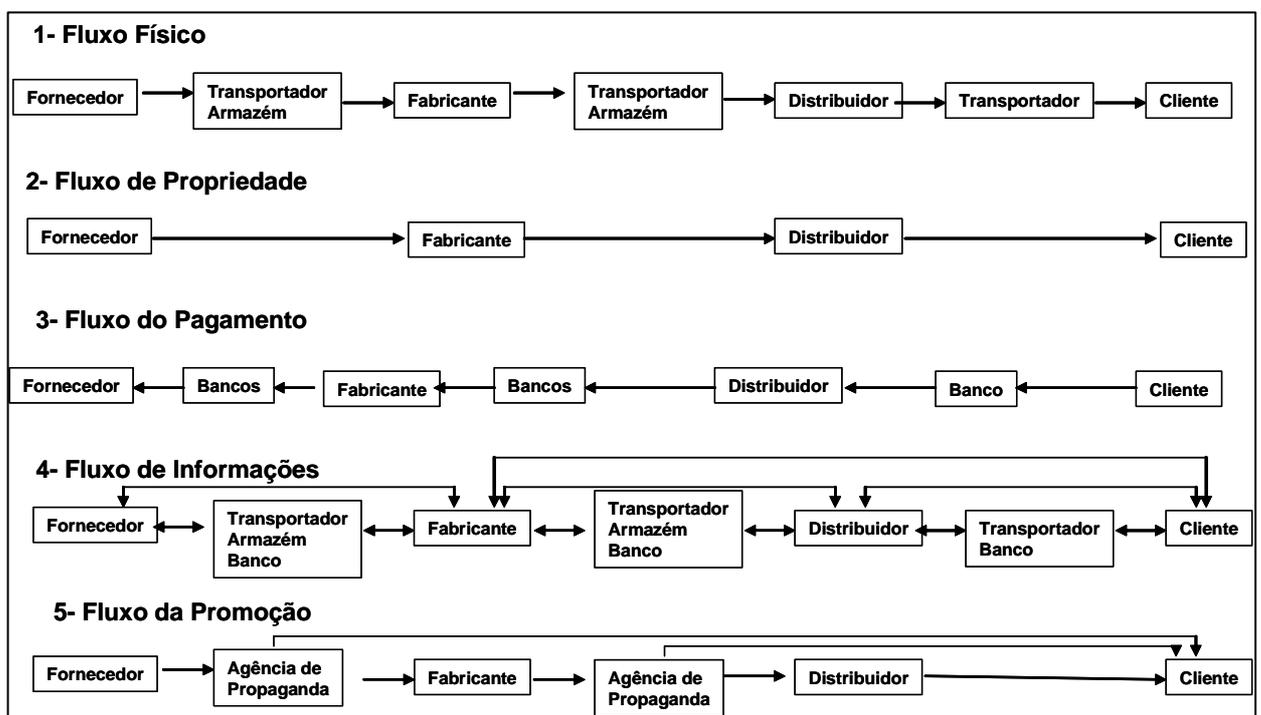
Figura 4 - Fluxo de serviços no canal



Fonte: COUGHLAN, Anne T; ANDERSON, Erin; STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adeli I. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002, p.25.

Kotler (1998) demonstrou a complexidade nos fluxos de serviços do canal utilizando o exemplo de uma fábrica de empilhadeiras. Neste exemplo os fluxos observados são os: físico, de propriedade, de pagamento, de informação e de promoção. Kotler ressaltou que o mais importante na divisão dos serviços que precisam ser realizados é quem realizará cada tarefa (Figura 5).

Figura 5 - Cinco Fluxos no Canal de Marketing



Fonte: KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, implementação e controle**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998, p.512.

Kotler ressalva que na medida em que o produtor transfere funções aos seus intermediários seus custos são reduzidos. Entretanto, os intermediários precisam acrescentar margem para remunerar o seu trabalho. Caso os intermediários tenham eficiência maior do que o produtor o preço final ao consumidor será mais baixo.

Na seção seguinte são descritos os participantes ou membros do canal que executam os fluxos descritos anteriormente.

2.1.3. Os Membros do Canal

Membros ou participantes do canal são as próprias organizações e pessoas que o compõe. O termo mais utilizado para definir um membro de um canal é intermediário.

Churchill (2003) separa os conceitos de intermediário, a quem ele define como a organização que realiza o trabalho de interação entre fornecedores e consumidores e, canais de distribuição, chamado de rede organizada para executar funções necessárias a fim de ligar os produtores aos usuários finais.

Intermediários são, portanto membros dos canais que fazem o sistema operar. Para facilitar o reconhecimento dos termos referentes aos membros do canal abordados neste trabalho, a Figura 6 expõe os mais importantes termos utilizados para defini-los.

Figura 6 - Definição dos termos dos participantes do canal

TERMO	DESCRIÇÃO
Intermediários	Qualquer intermediário entre o fabricante e o mercado do usuário
Agente/Corretor	Qualquer intermediário com autoridade legal para agir em benefício do fabricante
Atacadista	Um intermediário que vende para outros intermediários, geralmente um varejista
Varejista	Intermediário que vende para consumidores
Distribuidor	Termo impreciso, geralmente usado para descrever os intermediários que desempenham funções de distribuição, incluindo venda, manutenção de estoques, concessão de crédito
Revendedor	Termo ainda mais impreciso que pode significar o mesmo que distribuidor, varejista, atacadista, etc.

Fonte: BERKOWITZ, Eric N. **Marketing**. Vol. 1. 6.ed. Rio de Janeiro, LTC, 2003, p. 70.

Kotler (1999, p.466) acrescenta os termos facilitador, comerciante e força de vendas à lista de intermediários. Os termos foram descritos da seguinte forma:

- Facilitador – Intermediário que apóia a distribuição, mas não assume a propriedade dos bens ou negocia o processo de compra ou de venda;
- Comerciante – Intermediário que compra, assume a propriedade e revende mercadorias;
- Força de vendas – Grupo de pessoas contratadas diretamente por uma empresa para vender seus próprios produtos ou serviços.

No mercado de lubrificantes ora em estudo, os principais intermediários são formados pelas empresas atacadistas e distribuidoras e pelos varejistas, representados pelos postos de gasolina, lojas de autopeças, supermercados, concessionárias de veículos e lojas de óleo.

Outras importantes funções são desempenhadas pelos canais de distribuição além das mais visíveis: recolher, transportar e revender mercadorias. Estas funções serão abordadas na próxima etapa do trabalho.

2.1.4. Funções do canal

Canais de distribuição realizam mais tarefas do que normalmente o consumidor final consegue enxergar. Pesquisadores as relacionaram e as separaram de diferentes formas.

Kotler (2000, p.511) descreve da seguinte forma as funções do canal distribuidor:

- Reunir informações sobre clientes potenciais e regulares;
- Desenvolver e disseminar mensagens persuasivas para estimular a compra;

- Entrar em acordo sobre preço e outras condições para que se possa realizar a transferência de propriedade ou posse;
- Formalizar pedidos junto aos fabricantes;
- Levantar os recursos para financiar estoques em diferentes níveis do canal;
- Assumir riscos relacionados à operação do canal;
- Fornecer condições para armazenagem e a movimentação de produtos físicos;
- Fornecer condições para o pagamento das faturas dos compradores por meio de bancos e outras instituições financeiras;
- Supervisionar a transferência real de propriedade de uma organização ou pessoa para outra organização ou pessoa.

Lambin (2000) resume as funções mais importantes do canal entre três:

- Desmultiplicando contatos;
- Tendo economia de escala (um vendedor atende a 10 intermediários);
- Reduzindo disparidades de funcionamento

Ping (1999) relaciona outras funções: empacotamento de produtos, vendas para o varejo, inventários avançados, promoções, publicidade e promoção de um ambiente propício para a compra. Ping acrescenta que os canais estão mais próximos dos consumidores, por isso eles estão sempre mais bem informados sobre a demanda do mercado em relação aos produtos e serviços de um fabricante.

Para Berkowitz (2004) as funções mais importantes dos canais de distribuição podem ser agrupadas em três tipos: Função Transacional, Função Logística e Função Facilitadora (descritas na Figura 7).

Figura 7 - Funções dos canais de distribuição

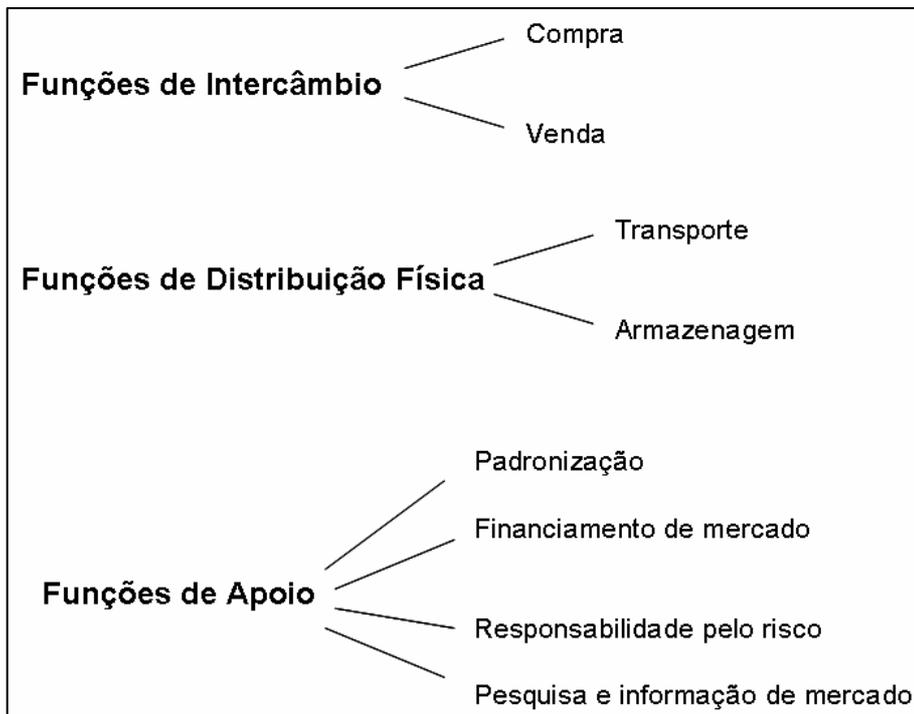
TIPO DA FUNÇÃO	ATIVIDADES RELACIONADAS A FUNÇÃO
Função Transacional	<p><u>Compra</u> – Comprar produtos para revenda ou como agente para o suprimento de um determinado produto;</p> <p><u>Venda</u> – Realizar contatos com clientes potenciais, promovendo os produtos e recebendo pedidos;</p> <p><u>Assunção de riscos</u> – Assumir os riscos do negócio com a propriedade de estoque que pode se tornar obsoleto ou deteriorar.</p>
Função Logística	<p><u>Sortimento</u> – Criar sortimetos de produtos de diversas fontes para atender os clientes;</p> <p><u>Armazenamento</u> – Reunir e proteger os produtos num local conveniente para oferecer melhor serviço aos clientes;</p> <p><u>Transporte</u> – Mover os produtos fisicamente para os clientes.</p>
Função Facilitadora	<p><u>Financiamento</u> – Concessão de crédito para os clientes;</p> <p><u>Classificação</u> – Inspeccionar, testar ou julgar os produtos e determinar-lhes graus de valor em função da qualidade;</p> <p><u>Pesquisa e informação de marketing</u> – Fornecer informação para os clientes e fornecedores incluindo condições e tendência dos competidores.</p>

Fonte: Adaptado pelo autor de BERKOWITZ, Eric N. **Marketing. Vol. 1.** 6.ed. Rio de Janeiro, LTC, 2003.

Bowersox (2001, p.90) reitera que uma das formas mais usuais de contextualizar as descrições dos canais é “concentrar-se no relacionamento necessário para fazê-lo operar”. O autor acrescenta que dessa forma, os canais são definidos como “sistemas de relacionamentos entre entidades que participam do processo de compra e venda de produtos e serviços”. Este autor explica que a abordagem das funções do canal ajuda a explicar a “lógica do processo de distribuição como um todo”. Bowersox separa as funções ditas “tradicionais” do canal em funções de:

- Intercâmbio - envolve atividades amplas relacionadas com a compra e venda;
- Distribuição física – origem da logística. Torna disponíveis os produtos nos destinos corretos.
- Apoio – padronização, financiamento do mercado e atividades de pesquisa e informação de mercado.

Figura 8 - Funções dos canais



Fonte: BOWERSOX, Donald Jr, CLOSS, David J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001, p.94.

Bowersox (2001, p.96) acrescenta que dois outros conceitos auxiliam na obtenção de uma adequada percepção de como é feito o trabalho relativo à satisfação das funções tradicionais citadas. São os conceitos de:

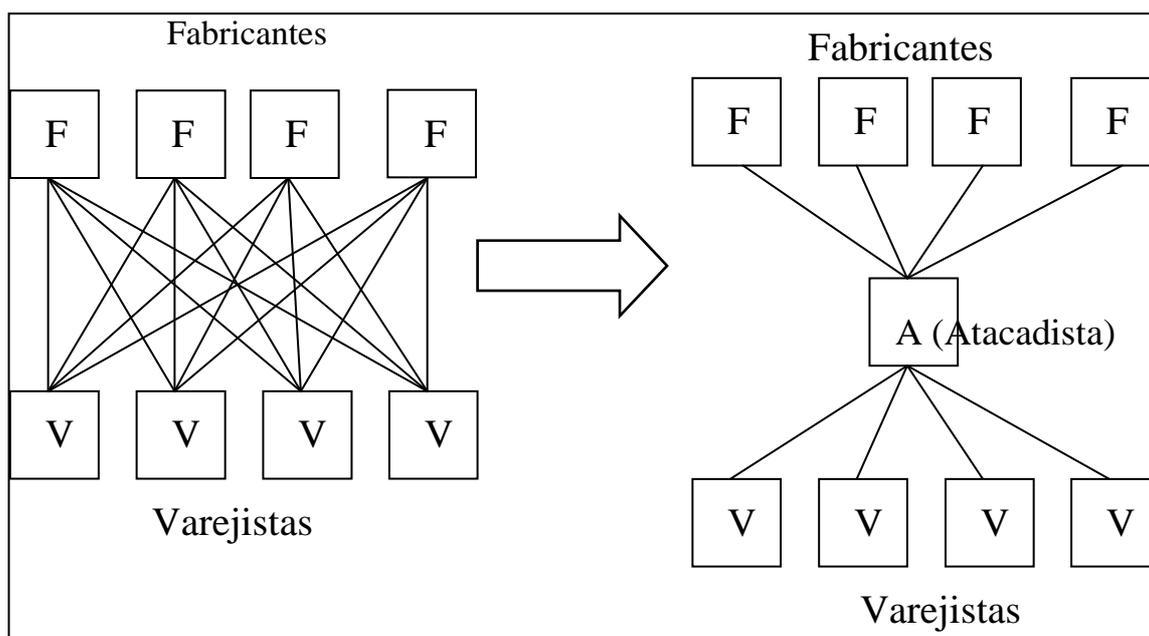
- Especialização – capacidade do canal em executar funções específicas com desempenho superior;
- Sortimento – simplificação e padronização para redução do desperdício. O sortimento se subdivide ainda em concentração (agrupamento de produto), customização (separar e agrupar produtos específicos) e dispersão (expedição do sortimento para os clientes).

Entre todas as funções inerentes aos canais, a função de reduzir o esforço do fabricante para atingir o mercado é uma das mais relevantes. Ela direciona a decisão do modelo básico da estrutura de canal a ser adotada e suas futuras variáveis (ROSENBLOOM, 2002, p.36). A Figura 9 demonstra como a utilização de canais adicionais pode reduzir o esforço de

fabricantes para atingir seus respectivos varejistas. No primeiro esquema são necessários dezesseis contatos. Com a introdução de um intermediário atacadista (A), o número de contatos passa a ser de oito (ROSENBLOOM, 2002, p. 37).

Rosenbloom acrescenta que o conceito de “eficiência contatual” – definido como o nível de esforço de negociação entre vendedores e compradores para atingir um objetivo de distribuição – determinará o número de intermediários utilizados na distribuição de bens e serviços. O valor tem grande importância para dimensionar custos de venda direta e indireta.

Figura 9 - Esforço do Fabricante



Fonte: ROSENBLOOM, Bert. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002, p.37.

Bowersox (2001, p.96) define esta “vantagem” que pode ser praticada pelos produtores, ou seja, a concentração das vendas por intermédio de apenas uma empresa, o atacadista, como o princípio básico da concentração. Este princípio também é conhecido como mínimo total de transações.

Intermediários são utilizados então, pela maior eficiência disponibilizada quando o serviço de distribuição é executado. Sua rede de contatos, especialização e a escala operacional obtida provocam ganhos para a indústria quando comparamos com a realização das tarefas diretas como: informar, promover, contratar, ajustar, negociar, distribuir, financiar e arriscar são tarefas inerentes aos distribuidores (KOTLER, 1999).

Em outras palavras, subcontratar canais se justifica na medida em que os intermediários, por sua especialização, podem exercer a venda com mais eficácia e a um custo mais reduzido do que teria o próprio produtor. Em outras palavras, o canal pode executar as funções necessárias (transportar, fracionar, armazenar, combinar, contatar, informar e promover o produto ou marca) de modo mais eficaz a custos inferiores do que o próprio fabricante ou produtor faria.

Em resumo, o fabricante não pode, por questões econômicas ou operacionais, realizar todas as tarefas relacionadas às funções de troca dos compradores. Esse fenômeno obriga que fabricantes tenham de decidir sobre a contratação de intermediários para exercer as ditas funções ou tarefas, ou ainda, operar com canais diretos. Esta decisão é eminentemente estratégica e deve ser compatível com os objetivos da empresa e com as expectativas do mercado ou segmento alvo. O número e os níveis de intermediários necessários definirão a estrutura mais eficiente possível do canal, tópico que será abordado na próxima seção.

2.1.5. Estrutura do Canal

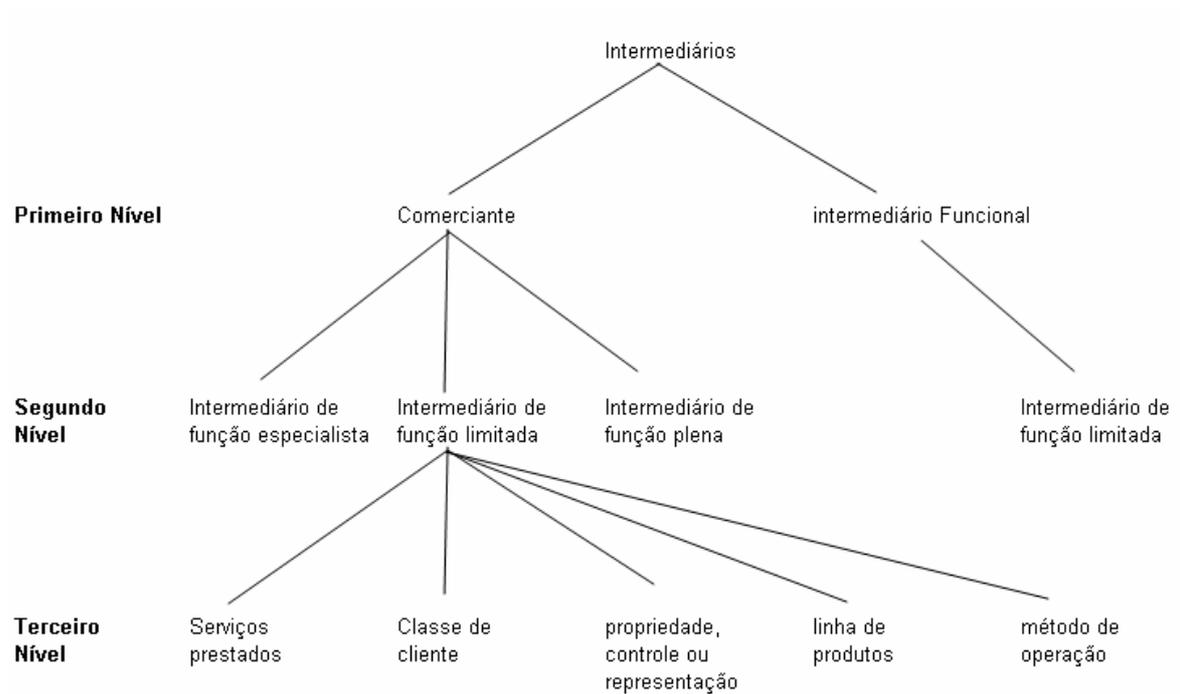
Na prática, um considerável esforço de planejamento e de negociação precede o estabelecimento da estrutura do canal. Implementada uma estratégia, é comum que os executivos constantemente alterem ou modifiquem uma ou mais facetas do arranjo existente de um canal (Bowersox, 2001).

No texto acima, Bowersox se refere à fase de planejamento da estrutura de canal, assim como ao dinamismo inerente a este trabalho. Nesta seção será abordado o tema de estrutura do canal e sua importância para o gerenciamento da distribuição.

Bowersox (2001, p.111) informa que os textos de marketing mencionam cinco maneiras para analisar e descrever canais de distribuição: Abordagem descritiva institucional, abordagem gráfica, agrupamento de commodities, tratamento funcional e classificação de canais. A abordagem gráfica está descrita na página 36 deste trabalho. O agrupamento de commodities não será abordado pela sua especificidade. O tratamento funcional foi descrito na seção de funções do canal. Serão discutidas na sequência, portanto, a abordagem gráfica e a classificação de canais.

A abordagem descritiva institucional concentra-se na identificação, descrição e classificação dos componentes intermediários em três níveis. O primeiro distingue os grupos de atacadistas dos intermediários, o segundo a abrangência e o tipo de serviço do atacadista e o terceiro nível apresenta a descrição das categorias de atacadistas citadas anteriormente. A Figura 10 demonstra a abordagem descritiva.

Figura 10 - Estrutura do canal: Abordagem descritiva



Fonte: BOWERSOX, Donald Jr, CLOSS, David J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 110.

Com relação à classificação dos relacionamentos dentro dos canais, Bowersox (2001) revela que a dependência mútua é a primeira indicação da existência de cooperação em um canal. Neste critério, os canais são divididos em de transações, convencionais, acordos de cooperação, sistemas administrados, sociedades e alianças, sistemas contratuais e alianças.

Na seqüência é feita uma rápida descrição de cada classificação segundo Bowersox (2001, p.118):

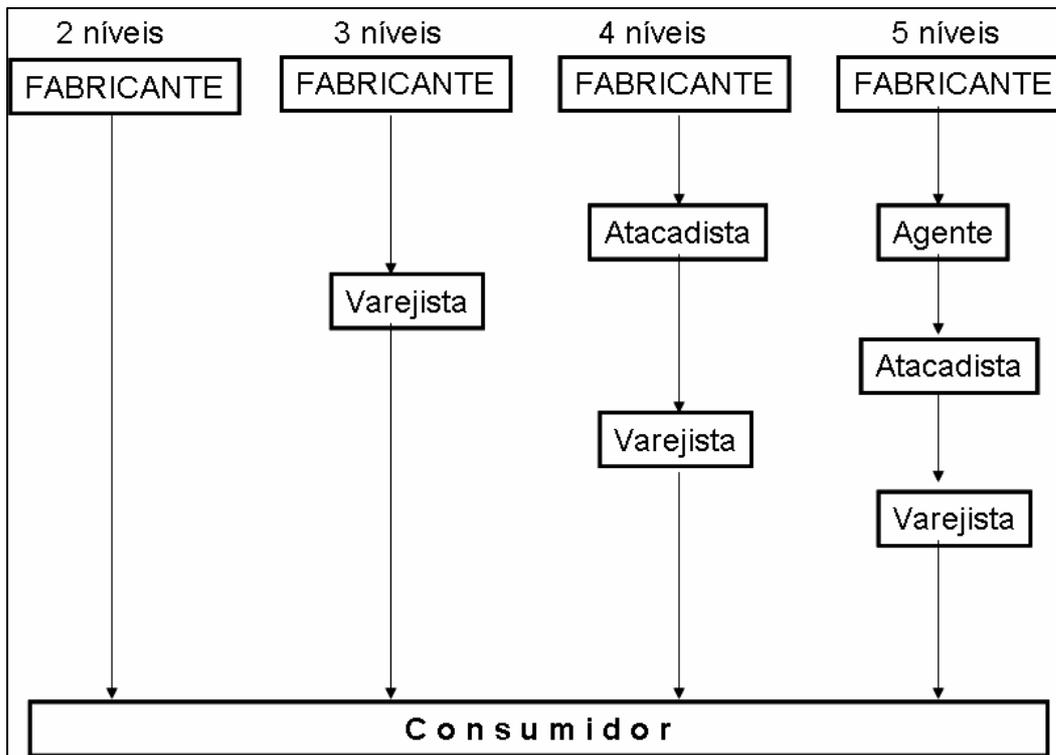
- Canais de transações – quando as transações são esperadas como evento único. Ex.: Vendas de imóveis, compra e venda de ações;
- Canais convencionais – acordo aberto entre empresas que compram e vendem produtos à medida que deles necessitam;

- Acordos de cooperação – as empresas usufruem vantagens em conjunto. Eles geralmente são divididos em sistemas administrados (menos formal), sociedades e alianças (mais formal), sistemas contratuais (contratos formais) e joint ventures (criação de uma nova unidade de comércio).

Uma das decisões mais relevantes para a indústria quando planeja comercializar seus produtos refere-se à decisão de qual estrutura de canal adotar. Segundo Coughlan (2002), o desafio de tornar o canal de distribuição ativo e funcional, envolve dois grandes esforços. Eles podem ser definidos como a fase de projeto e a fase de implementação do canal. Temas que serão abordados separadamente no item 2.3 da dissertação.

Rosenbloom (2002, p.37) menciona o fato de que muitos estudos sobre estrutura dos canais apenas mostram simples diagramas (como o da Figura 11), mas não explicam a estrutura do canal. Ele define estrutura do canal como “o grupo de membros do canal para o qual foi alocado um conjunto de tarefas de distribuição”.

Figura 11 - Níveis dos canais



Fonte: ROSENBLOOM, Bert. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002, p.38.

Para Bowersox (2001, p.90), uma das formas de contextualizar as descrições dos canais é focar no relacionamento exigido para que este se movimente. Este autor informa que os canais podem ser definidos como “sistemas de relacionamento entre entidades que participam do processo de compra e venda de produtos e serviços”.

Bowersox (2001, p.92) relata ainda que o mais apropriado seria agrupar os participantes do canal dividindo-os entre primários e especializados (Figura 12). Para Bowersox, o participante primário do canal é “uma empresa que assume a responsabilidade pela manutenção dos estoques e incorre nos riscos financeiros inerentes”. De forma diferente, o participante especializado do canal é “uma empresa que participa das relações no canal prestando serviços essenciais para os participantes primários, mediante pagamento”.

Figura 12 – Participantes do canal

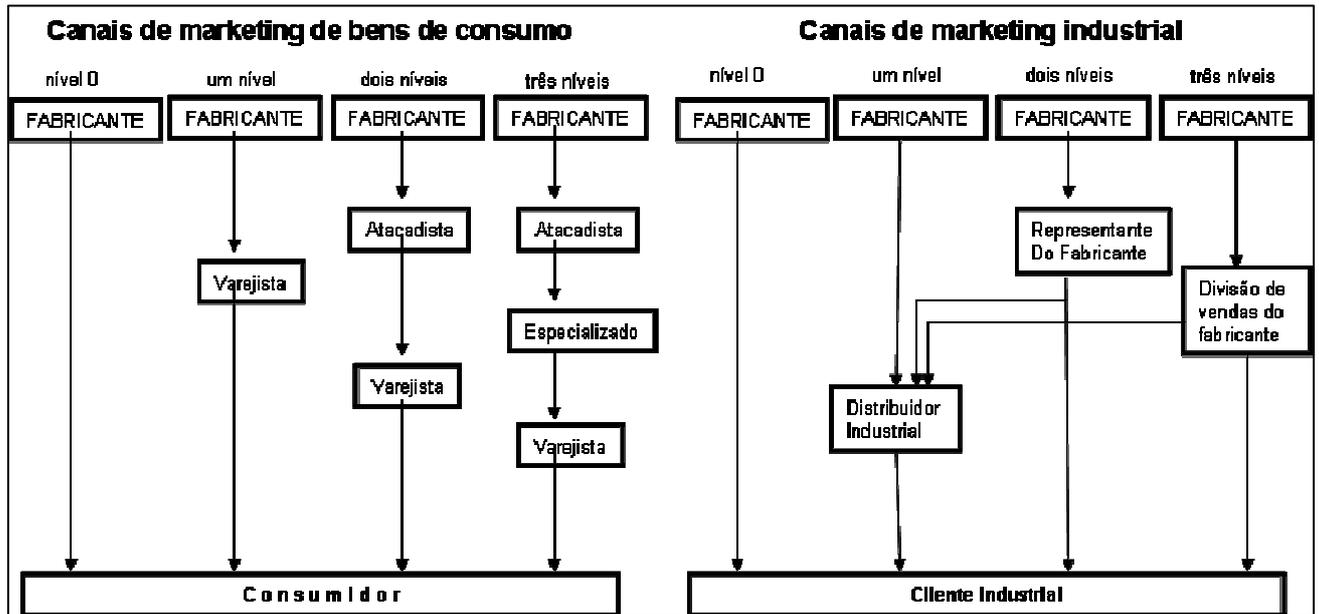
Participantes Primários	Participante Especializado	
Fabricantes (bens de consumo e bens industriais), mineração, agricultura, atacadistas (agentes e atacadistas distribuidores) e varejistas	Especialista Funcional	Especialista de Apoio
	Transporte, armazenagem, montagem, atendimento de pedidos sequenciamento, comercialização.	Finanças, informação, publicidade, seguro, consultoria/pesquisa, outros.

Fonte: BOWERSOX, Donald Jr, CLOSS, David J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 93.

Kotler (1999) criou dois esquemas para demonstrar a diferença na organização de canais para bens de consumo e industriais. O primeiro esquema, semelhante ao anterior idealizado por Rosenbloom, mostra a organização típica para canais de bens de consumo. O segundo mostra canais utilizados para o marketing industrial. Kotler ressalva que a utilização do nível zero – venda direta – e de um e dois níveis são bastante comuns no mercado industrial (Figura 13).

À decisão de qual estrutura adotar para seu canal Rosenbloom (2002, p.37) chama de “decisão de alocação”. Ele explica que, de acordo com o conjunto de tarefas de distribuição que deve ser desempenhada para alcançar os objetivos de distribuição de uma empresa, o gestor necessita escolher onde e como alocar recursos.

Figura 13 - Canais de marketing de bens de consumo ou industriais



Fonte: KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercado**. São Paulo: Futura, 1999, p.470.

Lambin (2000, p.510) descreve tais decisões com rigor e demonstra que a função fim da distribuição é diminuir discrepâncias existentes entre regiões, momentos e modelos de fabricação de um lado, e de consumo de outro. Para isso, Lambin relata que devem ser criadas utilidades de lugar, tempo e estado. O autor chama estas utilidades de “valor agregado de distribuição”.

De todas as decisões de marketing, sem dúvida as que são ligadas em distribuição estão mais distantes de serem alcançadas. Empresas podem facilmente modificar preços ou sua estratégia de promoções. Podem até mesmo alterar linhas de produto. Porém, quando ela estabelece seus canais de distribuição normalmente considera demasiadamente trabalhosa qualquer mudança (STERN e STURDIVANT, 1987).

Para Hutt (2002) a dificuldade em se alterar um modelo de distribuição estabelecido se deve a três pontos principais:

1. As alternativas são numerosas;
2. Os objetivos de marketing de intermediários e fabricantes diferem;
3. O mercado requer canais especialistas em determinados produtos.

Com relação à cobertura do mercado por canais de distribuição Rosenbloom (2002, p. 162) destaca a relação direta entre intensidade de distribuição e o número de intermediários utilizados para distribuir produtos em determinado (Figura 14).

Figura 14 - Intensidade de distribuição



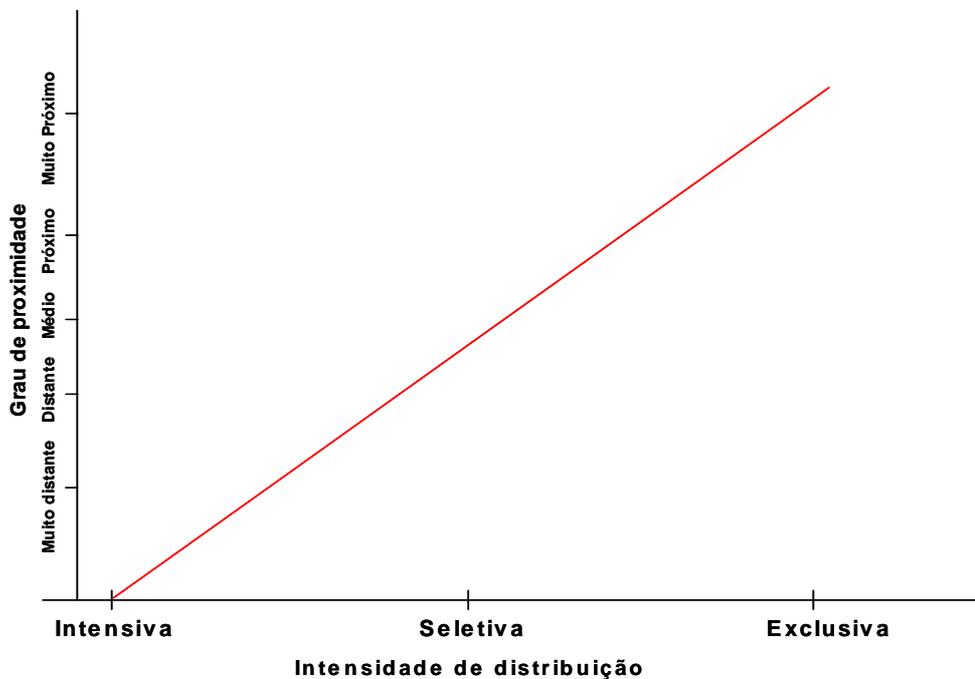
Fonte: ROSENBLOOM, Bert. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002, p.162.

Rosenbloom (2002) acrescenta que a decisão sobre a cobertura do mercado depende de fatores como o tipo de produto, mercado e estratégia adotada. O mesmo autor define que a intensidade de distribuição é inversamente proporcional à proximidade entre canais e produtores. Quanto mais intensa, menos próximo o produtor está de seu canal (Figura 15).

Geoffrion (1995) observou que seis processos evolucionários também influenciam sobre a decisão de estrutura dos canais:

1. A evolução da logística como função corporativa
2. Evolução da TI e das comunicações
3. Evolução dos algoritmos
4. Os bancos de dados e as ferramentas de gestão
5. Capacidade dos softwares
6. Evolução da utilização prática de softwares para desenhar a distribuição

Figura 15 - Relação entre Proximidade do Canal e Intensidade de Distribuição



Fonte: ROSENBLUM, Bert. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002, p.162.

Além dos fatores relacionados anteriormente, Berkowitz (2002, p.157) argumentou que existem mais quatro, igualmente importantes, que afetam a decisão da estrutura de canais, conforme descrito na Figura 16.

Figura 16 - Fatores que afetam a decisão de estrutura do canal

Fator	Descrição (Exemplos)
Ambiental	Internet, mulheres trabalhando
Consumidor	Quem, como, onde, quando e o que eles compram
Produto	Produtos muito sofisticados, distribuição direta
Empresa	Empresas sem recursos terceirizado para venda

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de BERKOWITZ, Eric N. **Marketing**, Vol. 1. 6.ed. Rio de Janeiro, LTC, 2003.

Coughlan (2002) afirma que quando se identificam problemas no projeto de canal depois que ele já está operando, torna-se difícil e dispendiosa qualquer alteração. Em outras palavras, quando o canal é projetado de maneira acidental, os membros podem ter de conviver com um canal subotimizado ou superotimizado mais tarde, mesmo com o problema identificado.

No próximo item, será analisado o tema da dinâmica do canal, assunto que trata dos sistemas de canais utilizados por produtores para distribuir seus produtos e serviços.

2.1.6. Sistemas de canais de distribuição

Canais de distribuição representam mais do que empresas interligadas por fluxos e serviços. São sistemas comportamentais que conectam pessoas e empresas no sentido de atingir metas conjuntas e individuais. Estes sistemas que organizam os canais podem ser compostos de interações informais entre empresas independentes ou de interações formais regulamentadas por poderosas estruturas. Nesta seção são definidos os diversos sistemas de canais de distribuição e suas variantes na dinâmica do canal.

Kotler (1998, p.526) classifica os sistemas de canais de distribuição em: convencional, sistema vertical de marketing, sistema horizontal de marketing e sistema multicanal de marketing. Kotler explica que o sistema vertical de marketing é o oposto do canal de distribuição convencional. No canal convencional, fabricantes e intermediários atuam independentemente, trabalhando por maximizar seus respectivos lucros, não importando o lucro do sistema como um todo. Ao contrário, no sistema vertical de marketing, fabricantes e intermediários atuam como um sistema unificado, em cooperação constante. Um dos membros exerce controle sobre os demais. O sistema vertical de marketing pode ser subdividido em:

- Corporativo – quando a produção e a distribuição estão sob o comando de um único proprietário;
- Administrado – existe a coordenação de um dos membros devido ao seu tamanho e influência;
- Contratual – quando empresas independentes em diferentes níveis de produção e distribuição integram seus programas por meio de contratos.

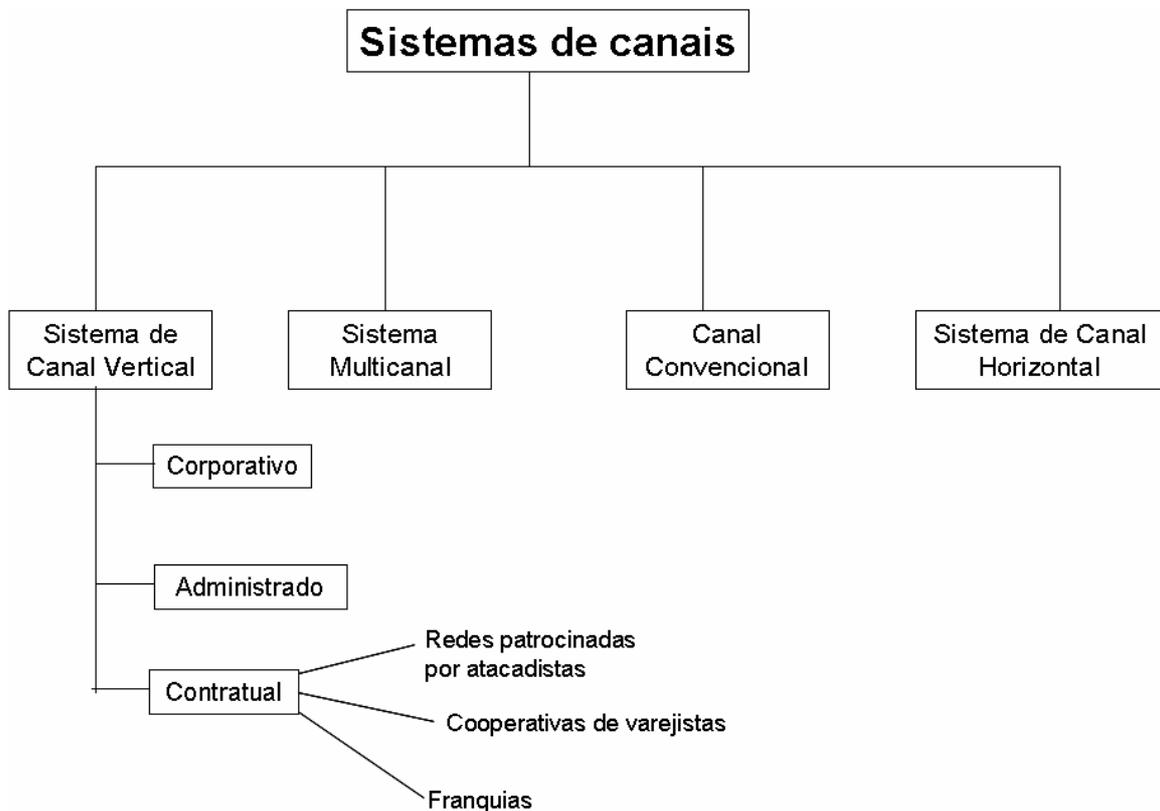
O sistema vertical contratual se subdivide ainda em três subgrupos: redes voluntárias patrocinadas pelo atacadista, cooperativa de varejistas e franquias.

O sistema horizontal de marketing ocorre quando duas ou mais empresas não relacionadas se unem para explorar uma eventual oportunidade. Exemplo de caixas eletrônicos em postos de gasolina.

No sistema multicanal de marketing, também chamado de sistema híbrido de marketing, uma única empresa utiliza dois ou mais canais de marketing para atingir um ou mais segmentos de clientes.

A Figura 17 esquematiza os principais sistemas descritos por Kotler (2003, p.313).

Figura 17 – Sistemas de canais de distribuição



Fonte: Adaptado pelo autor a partir de KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercado**. São Paulo: Futura, 1999.

A próxima seção focaliza a importância dos canais de distribuição para a estratégia e a economia das empresas.

2.1.7. Considerações sobre a importância dos canais de distribuição

Aparentemente, apesar de sua gestão estratégica ser pouco utilizada na prática de mercado e ter poucas referências de estudos, os canais de distribuição são alvos de citações importantes por parte de alguns autores. Porter (1986) por exemplo citou a seguinte frase a respeito de sua importância para a estratégia das empresas:

Quanto mais limitado o acesso aos canais no atacado e no varejo para um produto e quanto maior o controle dos concorrentes existentes sobre eles, obviamente mais difícil será a entrada na indústria. Os concorrentes existentes podem ter ligações com os canais com base em relacionamentos duradouros, serviços de alta qualidade ou mesmo relacionamentos exclusivos nos quais o canal somente se identifica com um determinado fabricante. Algumas vezes esta barreira de entrada é tão alta que para ultrapassá-la uma nova empresa precisa criar um canal de distribuição inteiramente novo. (PORTER, 1986, p.28).

A história mostra uma lenta evolução. Dos primeiros relatos sobre canais até o aprofundamento do tema em nossos dias se passaram mais de 200 anos. No início dos estudos econômicos, pesquisadores consideravam que o setor de serviços simplesmente não contribuía para a Economia das nações. Adam Smith no século XVIII relacionava o esforço dos intermediários, médicos, advogados e forças armadas como “improdutivos de qualquer valor” (WENSLEY, 2005).

Até fins do século XIX, o setor de serviços foi entendido da mesma forma. Em meados do século XX, os economistas deduziram que existem produtos que talvez nem aparecessem sem a presença dos serviços para torná-los disponíveis ao consumo.

Para efeitos de comparação, um distribuidor tem uma tarefa tão importante quanto um agricultor no sentido de colocar produtos ao alcance do mercado. Muitos países falham no seu efetivo desenvolvimento econômico pela ineficiência em seu setor de distribuição como, por exemplo, as nações em desenvolvimento (PALMER, 2005, p.418).

Lambin (2000) observou que o afastamento físico e ou psicológico natural na maioria dos mercados entre compradores e fornecedores é de tal montante, que se torna imprescindível recorrer a intermediários para permitir o encontro eficaz entre oferta e procura.

Fites (1996) descreveu o enfrentamento da empresa Caterpillar contra a japonesa Komatsu na luta por maior participação de mercado no mercado de máquinas para a construção civil e agrícola norte-americano. Os detalhes do caso mostraram como a estratégia de canal pode ser traduzida em vantagem competitiva para o setor industrial.

A Caterpillar criou uma nova filosofia para sua rede de canais, chamadas *dealerships* ou concessionárias. Essa estratégia proporcionou uma diferenciação produto-serviço capaz de combater e superar seus principais concorrentes no mercado de equipamentos pesados para construção. Seu objetivo foi criar diferenciação produto-serviço. Em um setor onde é imprescindível a rapidez e a confiança no fornecedor (indústria da construção), a rede de concessionárias Caterpillar tem sempre condições de atender mais rapidamente e melhor do qualquer concorrente (WHEELER, 1999).

A importância no uso progressivo da estratégia de canais está relacionada ao fato de que o custo de transação para atingir o mercado, inclusive a distribuição e sua administração podem ser reduzidos (RANGAN, COREY e CESPEDES, 1993).

Rosenbloom (2002) observa que o poder dos distribuidores em relação à indústria é crescente. Existe uma necessidade contínua de reduzir custos de distribuição. A tecnologia da informação está acessível a todos, o crescimento está sendo revalorizado nas organizações e

por último, também há a progressiva dificuldade em obter vantagem competitiva sustentável nos diversos mercados.

Corey apud Kotler (1999) depois Stern e El-Ansary apud Kotler (1999) resumiram a importância dos canais da seguinte forma:

Um sistema de distribuição é um recurso externo muito importante. Geralmente são necessários anos para construí-lo, e ele não é facilmente modificado. É tão essencial quanto os recursos internos, como fabricação, pesquisa, engenharia e vendas. Esse sistema representa um compromisso corporativo significativo com diversas empresas independentes, cujo negócio é a distribuição – e com os mercados específicos que elas atendem. Isso representa também um compromisso com um conjunto de políticas e práticas que constituem a trama sobre a qual é tecido um extenso conjunto de relações de longo prazo (COREY apud KOTLER, 1999, p.510).

Os intermediários facilitam o fluxo de mercadorias e serviços (...) Esse procedimento é necessário para diminuir a distância entre a variedade de mercadorias e serviços oferecida pelo fabricante e a variedade necessária para atender à demanda exigida pelo consumidor. Essa distância resulta do fato de os fabricantes normalmente produzirem uma grande quantidade de uma variedade limitada de mercadorias, enquanto os consumidores normalmente desejam uma quantidade limitada de uma grande variedade de mercadorias (STERN e EL-ANSARY apud KOTLER, 1999, p.511).

Já é comum a observação de que existe correlação entre empresas bem sucedidas e sua busca pelo gerenciamento de sua cadeia de suprimentos como um sistema “ponta a ponta”. Essas empresas perceberam que a competição está localizada na cadeia de suprimentos, ao contrário das demais que entendem a competição entre as indústrias individualmente (CHRISTOPHER e PAYNE, 2005).

No mercado mundial, nota-se um crescente poder dos intermediários dos canais. Indústrias modificam suas estratégias de canal tentando profissionalizá-las, buscando cooperação em publicidade e gerenciamento nacional (FEIN e JAP, 1998).

Anderson (1997, p.64) ressalta a atenção que as organizações devem ter com os canais fazendo o seguinte comentário:

Quando escolhe um canal de distribuição, as empresas precisam confiar em desenhar princípios que são alinhados com sua estratégia competitiva global e objetivos de performance. Aceleração das mudanças tecnológicas, aumento das demandas de mercado, maior agressividade da competitividade global e mudanças na força de trabalho e na demografia da população estão afetando canais de distribuição e forçando empresas a reconsiderar suposições fundamentais de como devem alcançar seus mercados.

Céspedes (1990, p.74) relaciona quatro causas importantes para a adoção e o crescimento da estratégia de canal:

- 1- Crescimento dos custos de venda;
- 2- O impacto do inventário na rotina dos intermediários;
- 3- Concentração dentro de um mercado tradicionalmente fragmentado e
- 4- Crescimento dos super-varejistas em detrimento das antigas grandes marcas.

Intermediários podem vender as manufaturas porque eles realizam tarefas para os consumidores melhor que os fabricantes fariam, ganhando dinheiro no processo. Céspedes (1990) chama essas interações de “parcerias de marketing”, “alianças estratégicas” ou relacionamento “ganha-ganha”. Grande parte dos intermediários retorna aos fornecedores funções bem executadas para produtos customizados e materiais para gerenciar serviços. Céspedes acrescenta que devido às implicações citadas, as decisões de distribuição deveriam ser vistas como decisões da gerência geral.

Em Gill (1996) encontramos descritas as economias para os fornecedores na utilização da estratégia de canal. Sincronização de trabalho, simplificação de tarefas, economias na reposição e finalmente economias de escala, são fatores econômicos que justificam a utilização de estratégias bem definidas de canais.

Para Gaski (1996, p.93), o grande interesse que o estudo de canais vem despertando decorre do fato de seu significativo poder e utilidade no mundo real e científico. Ele acrescenta que a importância de cada capacidade no contexto do canal de marketing deve ser evidenciada. A pergunta que para Gaski serve de orientação é: “o que pode ser mais útil para uma empresa comercial do que a habilidade de obter fornecedores ou consumidores conforme suas preferências de comportamento”?

Uma síntese da importância dos canais de distribuição é fornecida por Coughlan et al. (2002, p. 40):

Um canal é mais do que um condutor, é um modo de agregar valor ao produto. Pode ser visto como uma linha de produção engajada em produzir serviços que definem como o produto é vendido.

Em contrapartida, autores como Rangan (1993) minimizam a influência da decisão da estratégia de canal alegando que o grande influenciador é relacionado ao custo das mercadorias vendidas. Quando este custo é mais baixo adotando-se intermediários na distribuição, a estratégia é adotada.

Pearson e Proctor (1994) também procuraram atribuir menos importância aos canais. Eles observaram que a vantagem competitiva está diretamente relacionada ao conceito de “core competences” ou competências essenciais. Pearson e Proctor consideram que vantagem competitiva é alcançada combinando tecnologia com capacidade gerencial. A combinação

alçaria a empresa à posição de liderança. Ainda segundo este artigo, ao reconhecer suas competências-chave, as empresas podem investir recursos e focar seu aperfeiçoamento. Ele sugere que as empresas não devem ter a força de seus negócios demasiadamente centrada em produtos, canais de distribuição ou em um setor do mercado.

2.1.8. Razões para ter intermediários na distribuição:

Mesmo com as descrições e conceitos apresentados, e, as relevantes contribuições que os intermediários podem dar para a economia das empresas, por que os fabricantes, em última análise, necessitam de intermediários para realizar suas vendas? Por que não executam o processo diretamente ao consumidor final?

Uma resposta bastante óbvia seria por que, em certas ocasiões, o custo da venda direta é alto o suficiente para inviabilizá-la economicamente. Seria somente esta a razão?

Coughlan et al. (2002) listam seis vantagens que determinam para o fabricante, a organização de suas vendas de modo indireto, ou seja, utilizando intermediários dentro de um sistema de canais. São elas:

- **Motivação** – Pode ser dividido entre motivação positiva (lucro) e negativa (medo de perder).
- **Especialização** – Varejistas, agentes, atacadistas e distribuidores são mais focados em comercializar, não há desatenção. Cada parte está focada em sua especialidade, trazendo vantagem competitiva ao sistema;
- **Sobrevivência do mais apto** – A lei evolutiva da sobrevivência do mais forte é o mote desta vantagem. É relativamente simples penetrar em setores de distribuição mas,

igualmente fácil sair. As barreiras são baixas. Intermediários com desempenho inferior são expelidos do sistema;

- Economias de escala – Trabalhando para vários produtores o intermediário atinge economia de escala (fazendo muito de uma coisa para diversas partes);
- Maior cobertura de mercado – O intermediário tem maior capacidade de visitar clientes menores, em maior velocidade e frequência que o produtor, de modo mais completo e econômico que a maioria dos produtores;
- Independência de qualquer produtor individual – Imparcialidade do intermediário faz com que o cliente entenda a negociação como de um conselheiro. Este fato é corroborado por intermediários locais que têm relacionamento de maior confiança com o cliente final.

Muitas empresas enxergam, comumente, a distribuição como uma área periférica para a estratégia competitiva, conforme foi dito no início deste trabalho. Elas começam a reconhecer hoje o que negligenciaram por muitos anos: que desprezar a gestão dos canais é um risco para os negócios da empresa e uma perda de oportunidade para a obtenção da vantagem competitiva. Ultimamente, uma estratégia de canal pode ser encarado como uma série *trade-offs*, e compromissos que alinham os recursos das empresas com o que deve satisfazer seus consumidores e permanecer a frente de seus competidores (ANDERSON e COUGHLAN, 1987).

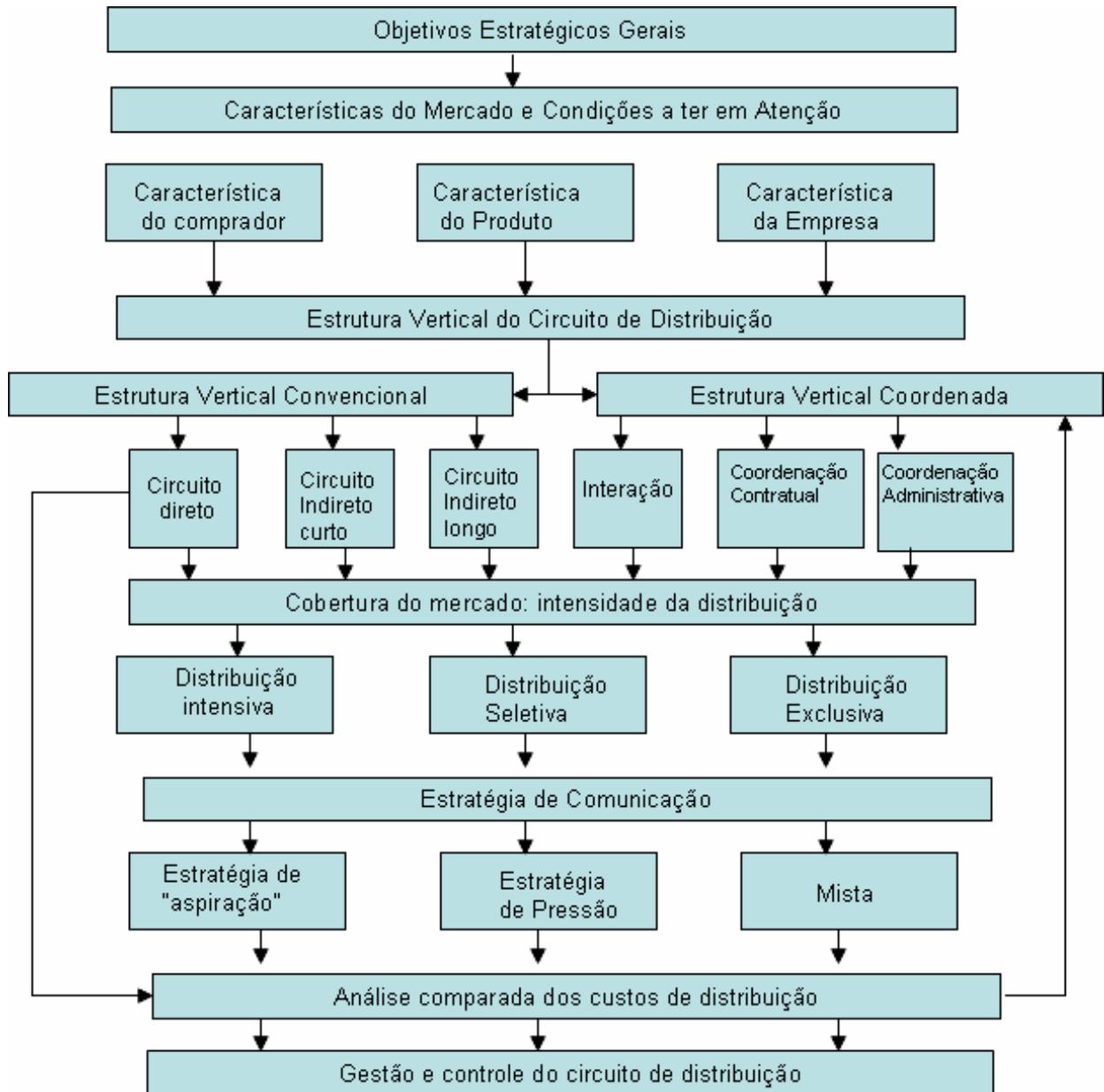
2.1.9. Decisões relativas à organização do canal

Como foi relacionado ao longo da revisão de literatura, a organização do canal que melhor atenda às necessidades e objetivos das empresas, são influenciadas e influenciam quase todas as áreas da estratégia de negócios das empresas.

Lambin (2000) procura no formato do esquema da Figura 18, responder algumas perguntas do gestor do canal: Que atividades devem ser desenvolvidas antes da escolha dos canais? Quais características de mercado precisam ser consideradas? Qual estrutura deve ser escolhida pela sua maior eficiência? Quais ações precisam ser implementadas após a escolha da estrutura? Como será a cobertura, como a empresa fará a comunicação para apoiar a venda no canal? Qual a avaliação de custos dentro e fora da empresa? Enfim, qual a melhor estratégia de gestão do sistema de canais para o negócio?

O esquema funciona como um orientador para o gerente de canal, e, simultaneamente serve como um *check list*, para que nenhuma atividade seja colocada de lado (ou simplesmente esquecida). Ele pode ser usado sempre que for necessário “reprojetar” uma parte ou todo o canal. Cada “nó” e cada nível do esquema, pode ser enxergado como uma variável de decisão, interligada às demais, e que afeta a todo o sistema, de forma contínua e intermitente.

Figura 18 – Esquema de decisão de projeto do canal



Fonte: LAMBIN, Jean-Jacques. **Marketing estratégico**. 4. ed. Lisboa: McGraw-Hill, 2000, p.510.

Este esquema permite que gestores de canais observem seu negócio como um todo, sem deixar nenhum detalhe relevante passar e, principalmente, sem verificar as implicações que cada decisão tem no fluxo do canal.

Já Coughlan et al. (2002), alertou para o fato de que os gerentes de canais necessitam realizar o que os autores definiram como “análise de lacuna”. Esta análise é constituída de alguns pontos que determinam a viabilidade e a saúde econômica dos canais. Os objetivos, segundo os autores, são:

- Definir a falta ou excesso de prestação de serviços necessários;
- Entender as origens destas divergências;
- Conhecer os diferentes tipos de lacunas de canal;
- Ser capaz de identificar que estratégias adotar para eliminá-las;
- Entender e adotar um modelo de análise para monitorá-las.

2.1.10. Análise, planejamento, implementação e controle

Kotler (1999) estabelece conceitos relativos à marketing que são usados nesse estudo para fundamentar o entendimento da forma de gestão da indústria de lubrificantes em relação aos seus canais. Na seqüência é feito um breve comentário sobre os quatro conceitos básicos e sua relação com o presente estudo.

- a) Análise – No conceito de análise o autor observa a identificação das principais forças do macroambiente – demográfico, econômico, natural, tecnológico, político-legal e sociocultural - e a resposta a elas. O autor relaciona também a necessidade de ser feita uma análise do mercado consumidor e do comportamento de compra, assim como a identificação de segmentos de mercado e seleção dos mercados-alvo;
- b) Planejamento – No caso em estudo, a seqüência de criação e entrega de valor no processo de marketing se destaca;

- c) Implementação – Significa “o processo que transforma os planos de marketing em ações e assegura que estas sejam executadas de uma maneira em que se realizem os objetivos declarados no plano” (KOTLER, 1999, p. 712);
- d) Controle – É o processo pelo qual as empresas administram o plano proposto e realizam ações de correção.

Foi destacada na revisão de literatura, a relevância que o estudo dos canais de distribuição tem para a estratégia competitiva de empresas modernas. Na seqüência serão apresentados dados sobre o produto em questão (conceitos), e a organização prática do mercado de lubrificantes brasileiro, com base em esquema idealizado por Kotler (1999).

2.2. Considerações referentes ao mercado de lubrificantes

Para ilustrar e tornar mais claros os conceitos referentes ao mercado de lubrificantes, será apresentada a definição do produto e a sua classificação, segundo critério desenvolvido em Alonso (2001) e Kotler (1998).

2.2.1. Conceito de lubrificante

Lubrificantes são produtos resultados da mistura de óleos básicos – derivados do fracionamento de óleo cru (ou petróleo) em refinarias ou sintetizados em laboratório – e aditivos utilizados para melhorar suas características de proteção. Sua principal função é impedir o contato entre duas superfícies. Máquinas e motores atuais exigem que lubrificantes

tenham outras funções: antiferrugem, anticorrosivo, antiespumante, antidesgaste entre outras. Além disso, os equipamentos para retenção de lubrificantes estão cada vez mais reduzidos, obrigando ao desenvolvimento contínuo de aditivos mais eficientes (ALONSO, 2001).

2.2.2. Classificação do produto

Quanto à classificação do produto de acordo com sua durabilidade e tangibilidade, lubrificantes são bens não duráveis tangíveis. Sua principal característica que define esta classificação é a de que eles são consumidos durante o uso.

Em relação a sua classificação como bem de consumo, ele deve ser considerado um bem de conveniência. Segundo Kotler (1998, p.385), bens de consumo são aqueles que o consumidor compra com frequência, de imediato e com mínimo esforço, como no caso dos lubrificantes automotivos.

Lubrificantes também podem ser considerados bens industriais ou organizacionais. Kotler (1998, p.386) define bens industriais como aqueles que são inseridos na fabricação de um outro produto. Nesta classificação, lubrificantes podem ser matéria-prima, quando utilizados na produção de defensivos agrícolas, por exemplo, ou, suprimentos operacionais para indústria e consumo organizacional quando utilizados para lubrificar máquinas e equipamentos. Neste último caso eles equivalem aos bens de conveniência citados anteriormente (KOTLER, 1998).

Na próxima seção será apresentado o esquema de funcionamento aparente do sistema de distribuição atual do mercado brasileiro de lubrificantes.

2.3. Estrutura para avaliação de canal utilizada por Coughlan

Coughlan et al. (2002) afirmam que um dos preceitos elementares do marketing é identificar e atender às necessidades de consumidores. Para o projeto de um canal ser bem sucedido este conceito significa criar e fazer um sistema de canal que produza resultados de serviço requeridos pelos segmentos alvejados.

Coughlan et al. (2002, p.40) demonstraram uma estrutura para avaliar projetos de desenho e implementação de canais de distribuição nos diversos mercados. Esta estrutura, relatada a seguir, tem a finalidade de situar as informações levantadas na presente proposta de pesquisa.

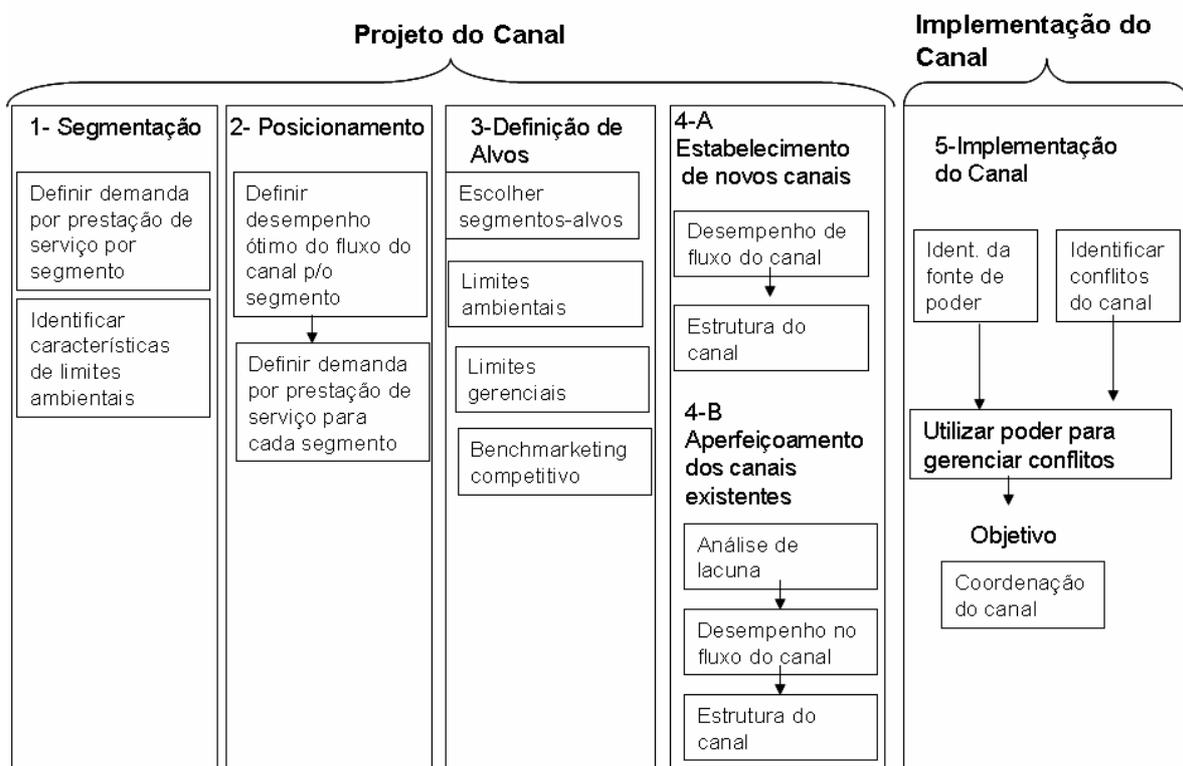
2.3.1. Estrutura de avaliação de Coughlan

Na estrutura encontrada em Coughlan et al. (2002), a fase de projeto é dividida em segmentação do mercado, posicionamento da demanda, definição dos alvos da empresa e depois, estabelecimento e aperfeiçoamento dos canais existentes. Já a implementação exige a compreensão das fontes de poder e de dependência de cada membro do canal. As duas fases estão descritas na Figura 19 apresentada na seqüência.

Coughlan et al. (2002, p.65) cita o quanto é essencial o entendimento da demanda por prestação de serviços pelos diferentes consumidores dos mercados-alvo. A realização de pesquisas exploratórias para compreender, sem idéias pré-concebidas, como a prestação de serviço se aplica a determinado produto e mercado, pode resultar na diferença entre sucesso e fracasso para produtores.

No mesmo texto, Coughlan e demais autores acrescentam que a pesquisa de canal realizada de modo adequado, procura conhecer as relações entre a demanda dos consumidores e os segmentos definidos. Essa combinação preserva a direção em segmentos e não em mercados formados por compradores em potencial ou existentes com necessidades heterogêneas.

Figura 19 - Desenho e implementação do canal



Fonte: COUGHLAN, Anne T; ANDERSON, Erin; STERN, Louis W.; El-ANSARY, Adeli I. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002, p.40.

A seguir são descritas as fases relacionadas na Figura 19:

a) Segmentação

Em sintonia com qualquer atividade de marketing, projeto de canal deve ser iniciado com a compreensão da natureza das demandas dos consumidores no sentido de atender a estas

demandas. O entendimento primeiro a respeito da forma preferida pelo usuário comprar e depois de o que ele deseja comprar, é a questão chave a ser respondida.

Para explicar a questão da segmentação no projeto de canal, Coughlan et al. (2002) afirmam que segmentar o mercado significa separá-lo em grupos de usuários finais que são maximamente semelhantes dentro de cada grupo e maximamente diferente entre os grupos, com base nas demandas pelos resultados do canal. Os autores acrescentam que o projeto de canal deve definir os atributos do produto, preço e composto promocional a fim de adaptar-se melhor às demandas e a sua intensidade de distribuição ideal.

b) Posicionamento

O exercício de posicionamento tem a missão de descobrir se existem segmentos que não são bons alvos por que “(...) suas demandas não podem ser atendidas da maneira adequada com os recursos correntes do canal” ou, ao contrário, encontrar novos segmentos mais atraentes. Para tanto, o gerente que projeta o canal deve identificar os fluxos do canal que são desempenhados no canal de marketing e por quem (COUGHLAN et al., 2002, p.78).

c) Definição de alvos

O estabelecimento de alvos apresenta os elementos que justificam o porquê de escolher e de não escolher determinados segmentos identificados. Conhecer os limites gerenciais (internos) e ambientais (externos) do projeto de canal é a base para executar o estabelecimento de alvos.

Com relação aos limites ambientais, a autora citou que é preciso conhecer as características dos limites para determinar a demanda. Entender por que o consumidor não pode ir ao ponto de venda, qual o tempo mínimo de espera pelo serviço e em que quantidade deseja comprar.

Os limites gerenciais podem impedir que o projeto de canal seja implementado. Coughlan et al. (2002) cita o exemplo de uma decisão administrativa contrária a construção de armazéns regionais necessários para fornecer conveniência espacial em um determinado mercado.

d) Estabelecimento de novos canais ou aperfeiçoamento dos existentes

Caso seja identificado que não existe um canal no mercado para atender o segmento-alvo, deve ser desenvolvido um canal que mais se aproxime das características das demandas por produção de serviço do mercado-alvo.

Caso exista um canal operando, Coughlan et al. (2002) indica uma “análise de lacuna” para analisar as diferenças entre o canal ideal e o existente, segundo a demanda e a oferta de serviços.

e) Implementação do canal

Para a implementação do canal o modelo propõe que devem ser identificadas as fontes de poder e de conflitos, utilizando ambas para coordenar o canal.

A identificação da fonte de poder vai permitir que o gestor do canal obtenha cooperação no desempenho dos fluxos de canal designado. Paralelamente, identificar os

conflitos de canal e seu conseqüente gerenciamento impede que ocorra comprometimento do desempenho global do mesmo.

Coughlan et al. (2002, p.196) define que o conflito de canal surge “[...] quando o comportamento de um membro do canal se opõe ao de sua contraparte de canal. Ele é centrado no oponente e é direto, e o objetivo buscado é controlado pela contraparte”. Os conflitos podem ter origem de três maneiras diferentes:

- De meta – quando os membros do canal divergem em relação aos objetivos;
- De domínio – quando há divergência sobre o domínio da ação e a responsabilidade do canal e;
- Perceptual – quando existem diferenças em relação a percepção de mercado.

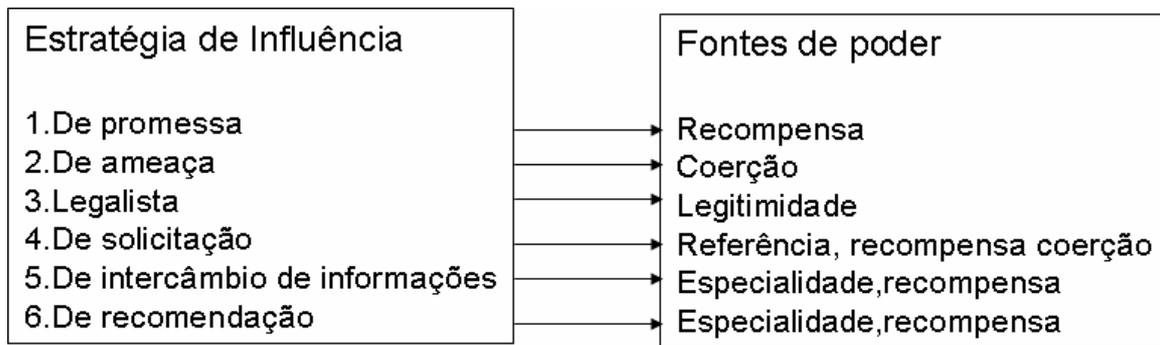
Coughlan et al. (2002) afirmam que quando todos os membros do canal estão trabalhando pela meta comum ao invés de metas independentes pode-se dizer que o canal é coordenado. Na prática do mercado, para que o capitão do canal controle e coordene seus intermediários, eliminando ou reduzindo as causas de conflitos, ele necessita exercer poder de influência sobre o canal.

Para obter influência no canal as empresas podem utilizar de várias estratégias. Coughlan et al. (2002, p.188) relacionam seis delas (Figura 20):

- a. De promessa – É entendido pelo canal como “se você fizer o que desejamos será recompensado”;
- b. De ameaça – Senão fizer será punido;
- c. Legalista – Você deveria fazer por que concordou (por contrato ou informalmente);
- d. De solicitação – “Por favor faça o que desejamos”;
- e. De intercâmbio de informações – Negociando objetivos;

- f. De recomendação – Se você agir conforme recomendamos terá mais lucros.

Figura 20 – Utilizando o poder para exercer influência



Fonte: COUGHLAN, Anne T; ANDERSON, Erin; STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adeli I. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002, p.189.

Coughlan et al. (2002) acrescentam que é importante planejar a estrutura da mensagem que será enviada aos canais. O capitão do canal precisa decidir se ela será do tipo positiva ou negativa. Na estrutura positiva o capitão do canal oferece um suporte marketing adicional para a colaboração. Na negativa ele ameaça não entregar suporte de marketing.

Os autores afirmam que para fazer um canal funcionar, a tarefa tem de ser entendida como um processo. Não se trata de uma ocorrência isolada. O processo resultante do trabalho de projeto e implementação do canal deve ter o propósito de “disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”. Este processo não pode ser entendido como encerrado quando um produto é colocado dentro de um armazém de distribuidores, por exemplo.

Reconhecer quais níveis de fluxo de canal devem ser desempenhados para gerar a prestação de serviços requerida e, muitas vezes não atendida no mercado, definir a estrutura ideal do canal, escolher os alvos utilizar e quais descartar, aperfeiçoar os canais existentes e

administrar seus conflitos e fontes de poder são tarefas que possibilitarão o objetivo final de um produtor: a coordenação do canal (COUGLHAN et al., 2002).

No próximo capítulo do estudo, que trata da metodologia, serão relatados o método de pesquisa, coleta e tratamento dos dados expostos no presente trabalho.

O capítulo também informa, como os procedimentos para a construção do estudo de caso foram realizados.

3. METODOLOGIA

O relatório de pesquisa, com sua apresentação dos procedimentos metodológicos e reflexão sobre estes, com todas suas narrativas sobre o acesso ao campo e as atividades nele desenvolvidas, com suas documentações de diversos materiais, com a transcrição de suas observações e conversas, interpretações e inferências teóricas, constitui a única base para resolver a questão da qualidade da investigação (LÜDERS apud FLICK, 2004, p. 253).

O texto em epígrafe relata a importância de se descrever a metodologia utilizada em uma pesquisa acadêmica. Apesar de ser concebida como o “cerne” da ciência, somente a sua utilização não garante o sucesso da pesquisa. É necessário descrevê-la com detalhes e explicar o porquê de cada fase realizada.

Bude apud Flick (2004, p.252) também sobre o tema do relatório científico acrescentou:

Há uma consciência de que o conhecimento científico é sempre o conhecimento científico apresentado; conseqüentemente, é preciso considerar uma “lógica da apresentação” assim como uma “lógica da pesquisa”. O estudo de como a organização das experiências dos pesquisadores está ligada à forma como essas experiências são poupadas nas apresentações recém começou a ser considerado um tema para reflexão e pesquisa”.

Assim, a apresentação do método e sua justificativa de utilização em detalhes, traduzem o entendimento correto e a boa qualidade da pesquisa e serão apresentadas no presente estudo.

Este capítulo é dividido entre três seções. A primeira, contendo o método de pesquisa como um todo, que trata dos aspectos gerais da metodologia. Na segunda, é relatada a metodologia específica do estudo de caso utilizada. Na parte final, é descrito o relatório sobre os procedimentos de pesquisa de campo adotados.

3.1. Método de pesquisa como um todo

O presente estudo é de natureza exploratória com abordagem qualitativa. A abordagem da pesquisa será qualitativa porque o fenômeno em foco é complexo, de natureza social e não tende à quantificação (LIEBSHER, 1998). Sua natureza será exploratória porque as informações ainda não estão bem compreendidas (MALHOTRA, 2001, p. 155).

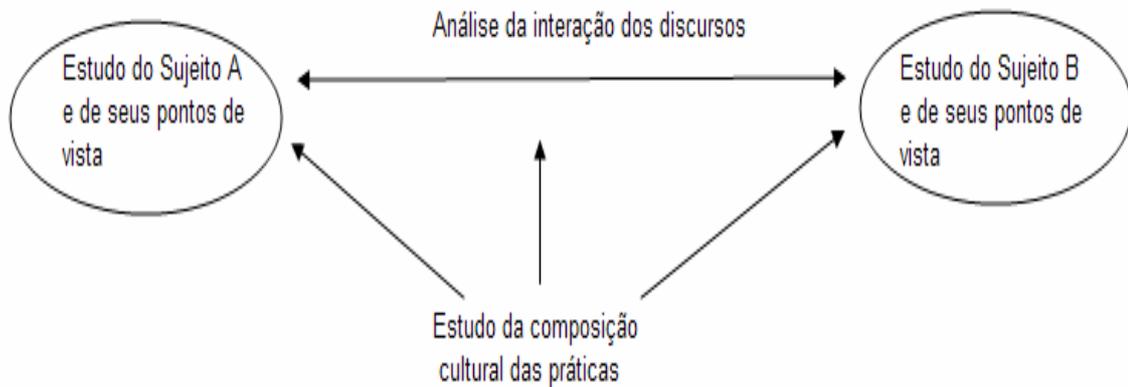
Selltiz et al. (1974) acrescenta que, estudos exploratórios buscam familiarizar o pesquisador com o fenômeno ou obter um novo entendimento deste, no sentido de formular mais precisamente um problema de pesquisa ou criar novas hipóteses.

Considerando as perspectivas da pesquisa no campo da pesquisa qualitativa (FLICK, 2004, p. 33), é importante ressaltar o significado subjetivo da pesquisa inserido no termo “qualitativa”. Para Blumer (apud Flick, 2004, p.33) existem três premissas básicas a serem consideradas sob este aspecto:

A primeira premissa é a de que os seres humanos agem em relação às coisas com base nos significados que as coisas têm para eles (...) A segunda premissa é a de que o significado dessas coisas provém, ou resulta, da interação social que se tem com o outro. A terceira premissa é a de que esses significados são controlados em um processo interpretativo, e modificados através deste processo utilizado pela pessoa ao lidar com as coisas com as quais se depara (FLICK, 2004, p.33).

Flick desenvolveu o seguinte esquema da Figura 21, para descrever as perspectivas na pesquisa qualitativa.

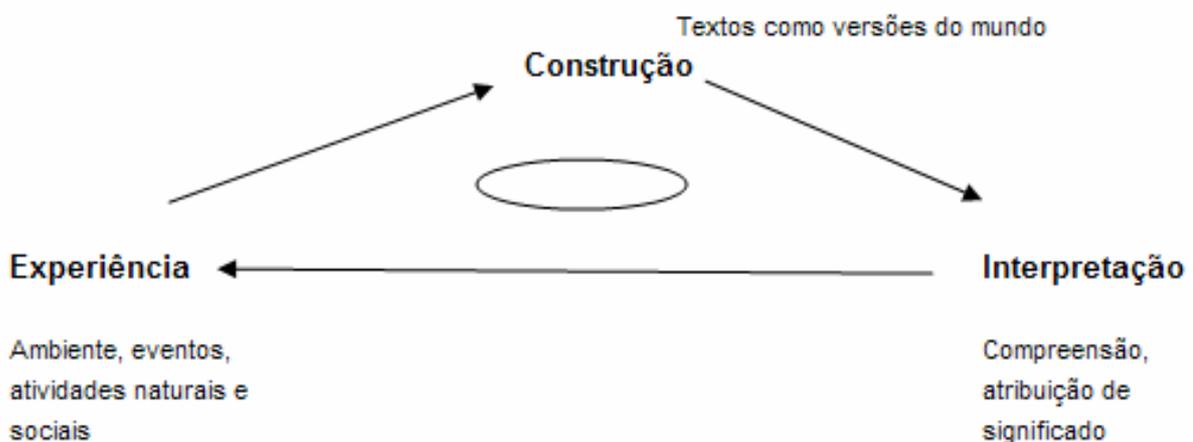
Figura 21 - Perspectivas da pesquisa na pesquisa qualitativa



Fonte: FLICK, Uwe . **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004, p.41.

De fato, o processo de conhecimento científico e as “exposições de relações mútuas”, inserem diferentes processos de desenho da realidade: construções cotidianas, subjetivas por parte dos estudados, construções científicas (codificadas de alguma forma) (FLICK, 2004, p.48). Dessa forma, a compreensão entre a construção e a interpretação fazem parte do processo de aprendizado. Na Figura 22 é mostrado o processo de compreensão entre a construção e a interpretação dos fatos.

Figura 22 - Compreensão entre construção e interpretação



Fonte: FLICK, Uwe . **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004, p.48.

Para corroborar as inferências a respeito dos problemas relacionados à interpretação e construção de modelos teóricos da realidade, Flick registra o seguinte pensamento de Freud:

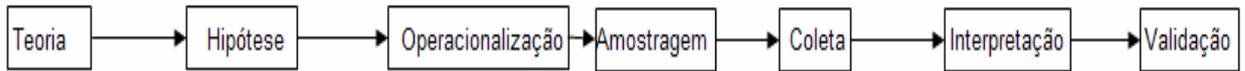
Pois assim que alguém, até certo ponto, concentra deliberadamente sua atenção, essa pessoa inicia uma seleção a partir do material à sua frente; um ponto estará fixado em sua mente, com particular clareza, e outro será, da mesma forma, desconsiderado; fazendo essa seleção, ela estará seguindo suas expectativas ou inclinações. No entanto, é precisamente o que não deve ser feito. Ao fazer esta relação, se ela seguir suas expectativas, correrá o risco de nunca descobrir nada além do que já sabe; e se ela seguir suas inclinações, com certeza, irá falsificar aquilo que pode perceber (Freud apud Flick, 2003, p.58).

Flick acrescenta que as suposições teóricas obtêm destaque “como versões preliminares da compreensão do objeto que está sendo estudado e da perspectivas sobre este, as quais estão sendo reformuladas, e, sobretudo, ainda aperfeiçoadas no curso do processo de pesquisa. Para Flick, essas versões são a base da construção do sujeito em estudo (FLICK, 2003, p.60).

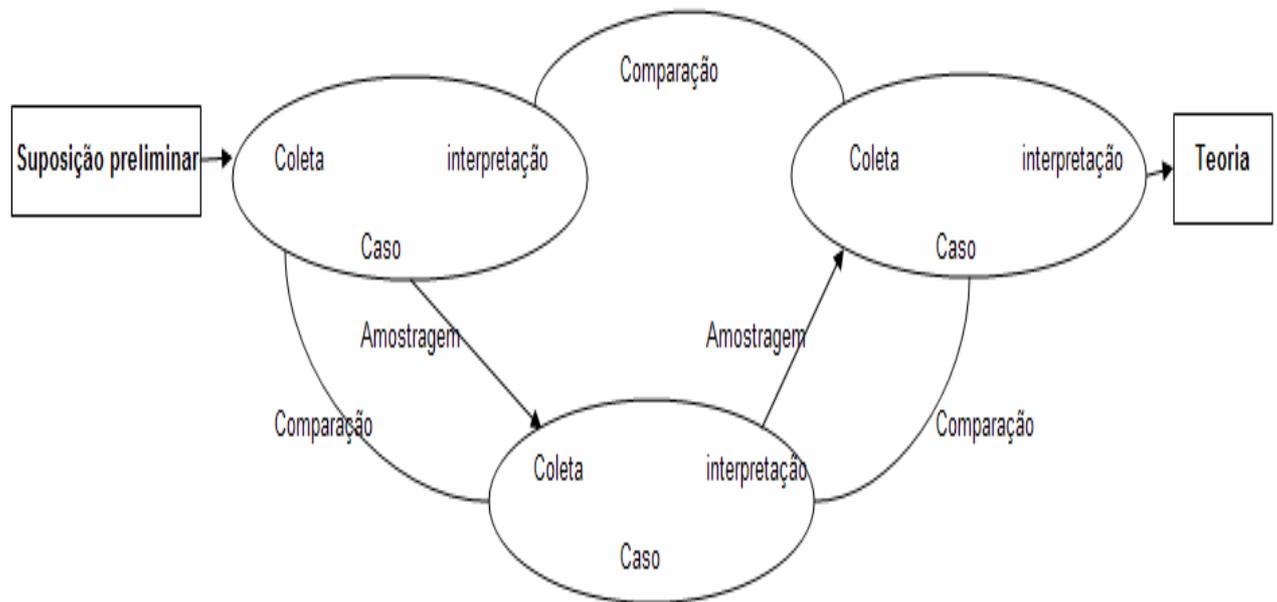
Flick explica ainda, baseando-se em Glaser e Strauss apud Flick (2003), que o modelo linear tradicional de pesquisa ajusta-se apenas parcialmente à pesquisa qualitativa. O autor recomenda que o “encadeamento circular das etapas empíricas” (Glaser e Strauss apud Flick, 2003) seja utilizado no processo qualitativo. Na Figura 23, são expostos ambos os processos.

Figura 23 - Modelos de processo linear e circular

Modelo linear do processo de pesquisa



Modelo circular do processo de pesquisa



Fonte: FLICK, Uwe . **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004, p.61.

Bacellar (2005) desenvolveu o quadro-resumo apresentado na Figura 24, comparando os tópicos e as diferenças principais entre a pesquisa quantitativa e a pesquisa qualitativa. O quadro resume os motivos listados no início da descrição metodológica para a adoção da pesquisa qualitativa.

Figura 24 - Pontos de discussão entre pesquisa qualitativa e quantitativa

	Pesquisa Quantitativa	Pesquisa Qualitativa
Visão de mundo ou premissas subjacentes	Positivista: supõe a existência de fatos sociais com uma realidade objetiva independente das crenças individuais. Verdade é absoluta e objetiva. Visão de mundo das ciências naturais.	Fenomenológico: sustenta que a realidade é socialmente construída por meio de definições individuais ou coletivas da situação. Verdade é relativa e subjetiva. Visão de mundo antropológica.
Relação entre o pesquisador e o objeto pesquisado	Dualismo sujeito-objeto: a realidade social é independente do pesquisador. O objeto não pode ser afetado pelo processo utilizado. Linguagem científica e neutra.	Dualismo é inaceitável: a realidade é dependente da mente do sujeito e o pesquisador não se pode colocar fora da história nem da vida social. Linguagem real, não neutra e semelhante à do dia-a-dia.
Relação entre fatos e valores	Fatos são separados dos valores: o pesquisador deve ser capaz de gerar conhecimento público que pode ser replicado por outros pesquisadores que usarem o mesmo método de investigação.	Valores e interesses do pesquisador moldam sua visão de realidade: deve-se abandonar a ficção da neutralidade e assumir a consideração dos valores na pesquisa como um fator positivo e não negativo.
Objetivo da pesquisa	Predição, testagem de hipóteses e generalização.	Compreensão, explanação e especificação do fenômeno.
Abordagem	Design experimental ou correlacional para reduzir erro, viés e outros fatores que podem interferir na percepção clara dos fatos sociais.	Design etnográfico que ajuda o leitor a compreender as definições da situação das pessoas que são pesquisadas.
Foco	Traços individuais, relações causais.	Experiência individual de situações, o senso comum, o processo de construção de significado.
Método	Dedutivo: da teoria para os dados.	Indutivo: dos dados para a teoria.
Papel do pesquisador	Distancia-se do fato pesquisado a fim de evitar vieses.	Imerge-se no fenômeno de interesse.
Principal critério da pesquisa	Confiabilidade.	Validade.

Fonte: BACELLAR, F.C.T. **Contribuições para o ensino de marketing: revelando e compreendendo a perspectiva dos professores.** Tese (Doutorado em Administração) apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade. São Paulo, USP, 2005, p. 123.

Quanto ao ambiente, a pesquisa foi realizada sob condições de campo, ou seja, sob condições reais de operação. Os conhecimentos e impressões gerados pelos praticantes da indústria de lubrificantes e de seus canais, possibilitaram o levantamento das experiências e práticas no gerenciamento e desenho dos referidos canais.

A próxima seção aborda e descreve o método de pesquisa específico utilizado neste trabalho: o estudo de caso.

3.2. Método de pesquisa específico: Estudo de Caso

Bonoma (1985) define o método de estudo de caso como a descrição de uma situação de gerenciamento e faz analogia entre este método e uma consulta médica. Ambos desejam conhecer, de forma confiável, o que realmente se passa com seus clientes ou objetos de estudo. Apesar desta analogia, Bonoma ressalva que não necessariamente o objeto estudado ou o cliente precisam apresentar um problema ou uma “doença”. Estudos de caso podem ser construídos simplesmente para se conhecer melhor uma situação ou “a saúde” de um cliente. Bonoma prossegue afirmando que a construção de estudos de caso implica em pesquisar em múltiplas fontes de dados. O mesmo autor ressalta que como em outros métodos qualitativos, estudos de caso frequentemente se baseiam em descrições verbais (entrevistas pessoais) e em observações de campo como fontes de dados primárias.

Para Riege (2003), o método de estudo de caso é baseado em uma teoria de estruturação e construção e é adotado pela necessidade de entendimento mais profundo de um fenômeno da vida real. Pesquisadores obtêm novos conhecimentos, explicações e interpretações holísticas e profundas sobre práticas que podem ser trazidas para a compreensão de acadêmicos e das empresas.

A estratégia da presente pesquisa se baseia em estudo de caso devido aos seguintes motivos, apresentados por Yin (2004, p.19) como argumentos para a escolha desse método:

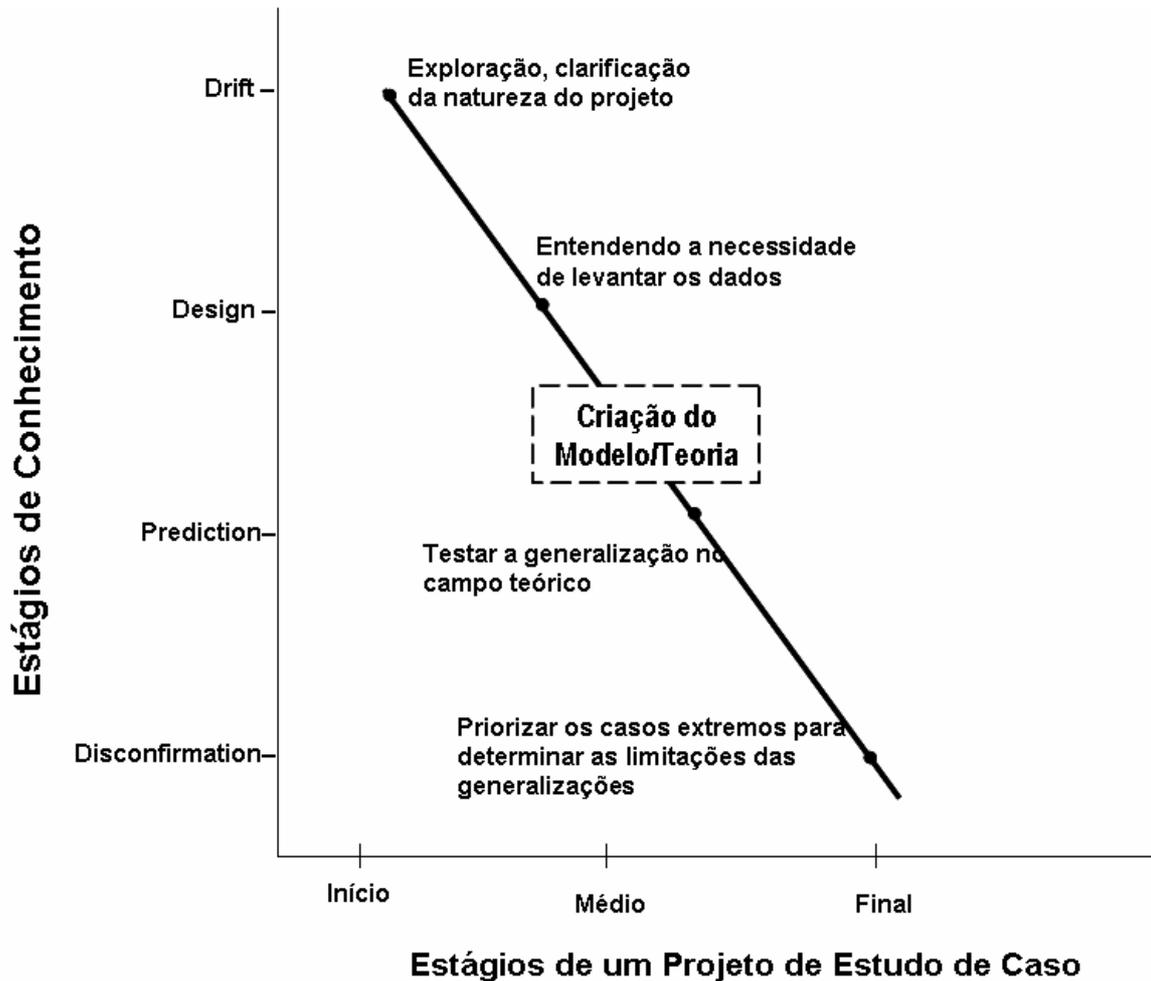
- (1) a pergunta que orienta a pesquisa ser do tipo “como”;
- (2) o pesquisador não ter controle sobre os acontecimentos; e
- (3) o foco da pesquisa se localizar em um fenômeno contemporâneo inserido em contexto da vida real.

Para corroborar com as três razões, Scharmamm apud Yin (2004) registra que: “a essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de casos: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados”. Na presente pesquisa, pretende-se entender o modo de gestão de canais no mercado de lubrificantes.

Bonoma (1985) acrescenta ser necessário ao propósito de pesquisa relativa ao estudo de caso, que uma revisão do ciclo “teoria/dados/teoria” seja realizada. Bonoma (1985) sugere que quatro estágios sejam aplicados para guiar uma pesquisa de estudo de caso (Figura 24):

- *Drift* – Entendimento do problema. Significa explorar, clarificar a natureza do projeto. Trata da concentração do investigador em aprender conceitos, conhecer locações e jargões do fenômeno, como eles ocorrem no campo para possibilitar a integração entre literatura e os componentes críticos da prática;
- *Design* – Saber qual é a necessidade para levantar os dados. Desenvolver uma tentativa de explanação das observações divergentes levantadas;
- *Prediction* – Testar a generalização no campo teórico.
- *Desconfirmation* – Prestar atenção aos casos extremos em primeiro lugar para determinar as limitações da generalização.

Figura 25 - Estágios de um estudo de caso



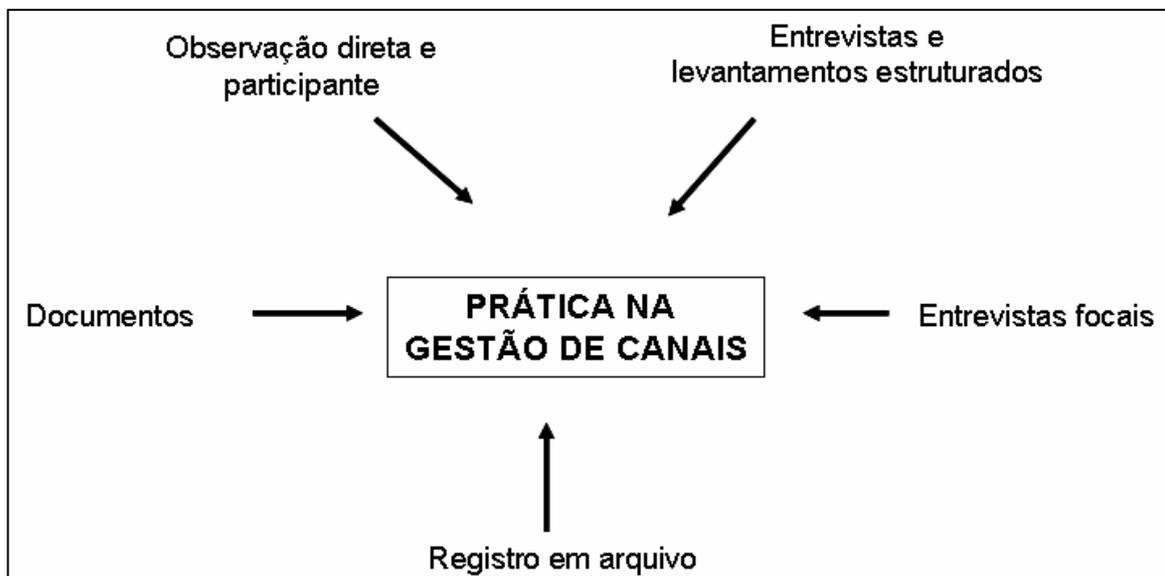
Fonte: BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems and a process. **Journal of Marketing Research**. v. 22, p.199-208, maio, 1985, p. 205.

Para tornar o presente estudo de caso confiável e afastar problemas relativos à falta de rigor, à fragilidade da base para generalização do estudo e ao tempo demasiadamente extenso da pesquisa, o estudo segue o protocolo de pesquisa proposto por Yin (2004) e procederá à validação dos dados conforme a sugestão de Yin (2004) e Rigie (2003).

Em relação à validade do estudo de caso, Rigie (2003) define quatro técnicas que auxiliam o pesquisador a manter o padrão:

- a) Técnicas para aumentar a validade do constructo: uso de múltiplas fontes de evidência (Figura 25) na fase de coleta de dados; estabelecimento de uma cadeia de evidência da fase de coleta de dados (uso da entrevista verbatim); revisão do estudo de caso durante a construção do relatório (revisão de entrevistas, análise de dados e revisão de aspectos obscuros);

Figura 26 - Convergência de evidências



Fonte: YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2004, p. 127.

- b) Técnicas para aumentar a validade interna: uso de análise de dados internos e cruzados; demonstração de diagramas e ilustrações na fase de análise de dados para suportar a construção de uma explanação da análise e certeza de coerência interna nos achados;
- c) Técnicas para aumentar a validade externa: uso de replicação lógica em casos de estudo múltiplos, definição de um escopo e limites da pesquisa que podem ajudar a atingir generalizações analíticas razoáveis e comparação de evidências com a revisão

de literatura para clarear a contribuição e a generalização dentro do escopo e dos limites da pesquisa;

- d) Técnicas para aumentar a confiabilidade do estudo: apresentação de teorias e idéias para a pesquisa em quantidade satisfatória, assegurar a coerência entre a pesquisa e as características do projeto na fase de desenho, gravar a observação e as ações de forma mais concreta possível, desenvolver e refinar um protocolo de estudo de caso para orientar o estudo, uso de pesquisa múltipla que comunicam continuamente a decisão metodológica, desenvolvimento de base dados para prover organização e documentação dos dados, uso de pares para revisão dos achados.

Yin (2004, p.124) também destaca três princípios que podem auxiliar ao pesquisador a manter a validade do constructo e a confiabilidade do estudo de caso no trabalho de coleta de dados. São os seguintes:

- a) Utilizar várias fontes de evidências – não basear o estudo somente em entrevistas por exemplo, mas em observações ou em proposições teóricas utilizando o fundamento lógico da triangulação;
- b) Criar um banco de dados para o estudo de caso;
- c) Manter o encadeamento das evidências – um observador externo deve ser capaz de seguir as etapas em qualquer direção, por si próprio.

Yin (2004) formulou um quadro reproduzido na Figura 27 para resumir os critérios de julgamento para a validade do estudo de caso.

Figura 27 - Critérios para julgar a validade de um projeto

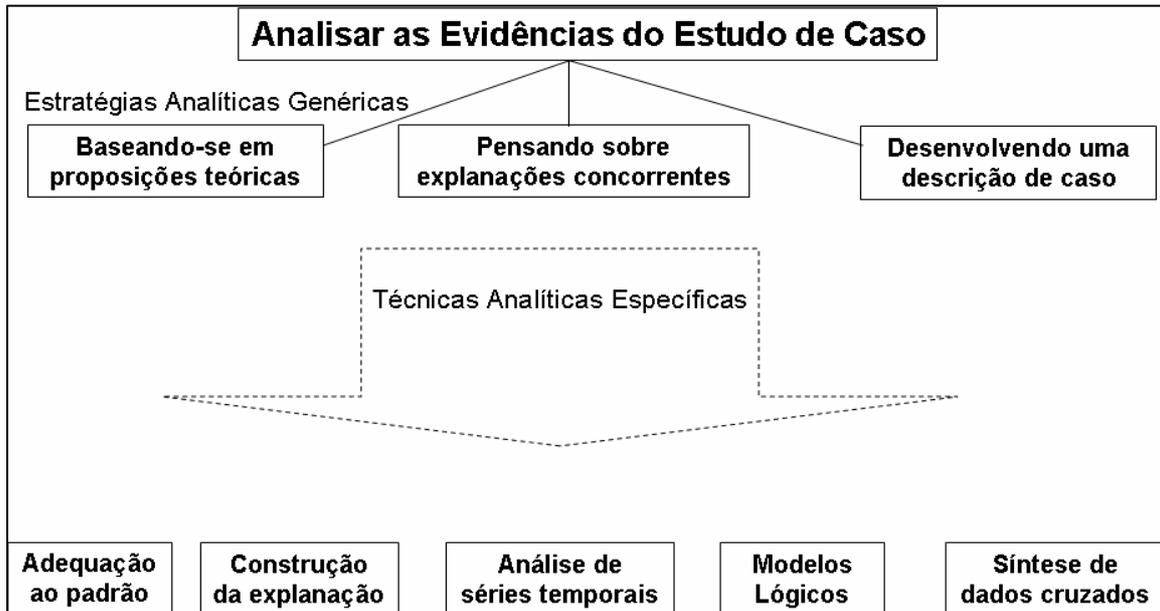
Teste de Caso	Tática do Estudo	Fase da Pesquisa na qual a tática deve ser aplicada
<u>Validade do constructo</u>	<ul style="list-style-type: none"> •Utiliza fontes múltiplas de evidências •Estabelece encadeamento de evidências •Rascunho do relatório do estudo de caso é revisado por informantes-chave 	Coleta de dados Coleta de dados Composição
Validade Interna	<ul style="list-style-type: none"> •Fazer adequação ao padrão •Fazer a construção da explanação •Estudar a explanação concorrente •Utiliza modelos lógicos 	Análise de dados
Validade Externa	<ul style="list-style-type: none"> •Utiliza teoria em estudos de caso único •Utiliza lógica da replicação em estudos de casos múltiplos 	Projeto de pesquisa
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> •Desenvolve banco de dados para o estudo de caso 	Coleta de dados

Fonte: YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2004, p.55.

O presente estudo de caso se posiciona como holístico e do tipo múltiplo. O estudo de caso será holístico, pois deseja examinar apenas a natureza global das organizações e do mercado em foco. É múltiplo, pois a pesquisa deseja fundamentar os resultados de modo mais “robusto” (YIN, 2004, p.68), ou seja, um estudo de caso múltiplo apresenta evidências mais convincentes do que o estudo de caso único. Além disso, o modelo de gestão de, pelo menos, cinco organizações será pesquisado simultaneamente, e cada caso analisado separadamente.

Para analisar as evidências do estudo de caso Yin (2004, p.138) enumera as seguintes ações: examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou recombina evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais do estudo. Yin formula uma estrutura hierárquica para tratar as evidências separando-as em: estratégias analíticas genéricas e específicas conforme a Figura 28.

Figura 28 – Evidências do estudo de caso



Fonte: YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2004, p.140.

Nas estratégias genéricas as proposições teóricas guiam o estudo de caso e respondem a pergunta “como”. As explicações concorrentes definem e testam todas as proposições. O desenvolvimento da descrição de caso identifica o padrão geral de complexidade que foi utilizado.

A observação do rigor metodológico durante a execução do estudo de caso estabelece condições para uma análise de alta qualidade. Segundo Yin (2004, p.167), a alta qualidade da análise depende do estudo:

- a) Se basear em todas as evidências - a análise deve demonstrar como a pesquisa procurou tantas evidências, quantas se encontravam disponíveis e não deve haver indefinição, demonstrando todas as evidências disponíveis;
- b) Abranger todas as interpretações concorrentes – se houver uma explicação alternativa para uma ou várias descobertas, tem de ser elaborada uma explicação concorrente;

- c) Dedicar-se aos aspectos mais significativos do caso – focar as questões mais importantes e;
- d) Demonstrar conhecimento prévio de especialista.

Entre as técnicas de análise específica uma deve ser destacada. A técnica de modelos lógicos. Esta técnica é amplamente utilizada neste relatório de pesquisa. Ela mostra com bastante precisão, “um encadeamento complexo de eventos” (YIN, 2004, p.156). Apesar da técnica de modelo lógico poder ser reconhecida em princípio como uma forma de adequação ao padrão, devido aos seus estágios sequenciais, “os modelos lógicos devem ser tratados como uma técnica analítica separada da adequação do padrão” (YIN, 2004, p.157).

O modelo lógico de nível de programa (YIN, 2004, p.161), foi utilizado para descrever a estrutura de gestão dos canais de distribuição no mercado de lubrificantes. O modelo foi formulado para organizar e analisar os dados das cinco produtoras analisadas no estudo.

A próxima seção retrata a base teórica a partir da qual foi montado o protocolo do presente estudo de caso.

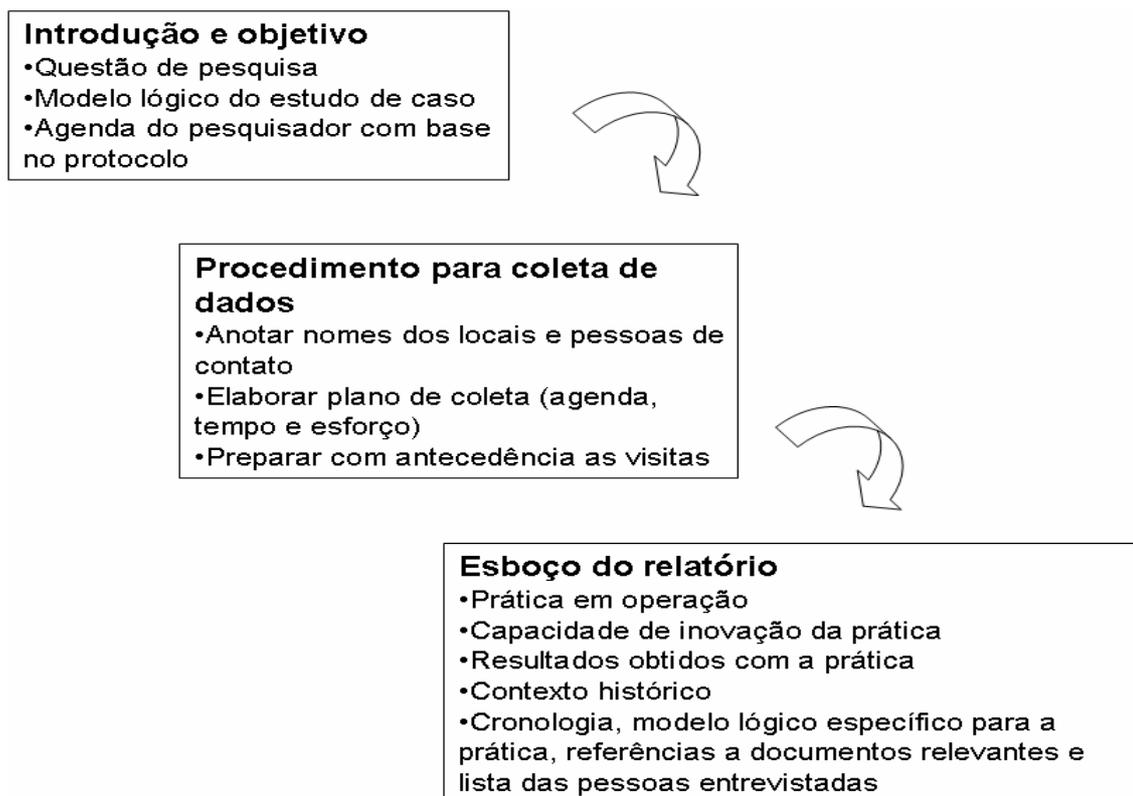
3.2.1. Protocolo do estudo de caso

Para conduzir o processo de pesquisa segundo o método do estudo de caso, Yin (2004, p.93) recomenda a utilização de um protocolo. O protocolo foi constituído por um conjunto de procedimentos e regras a serem seguidas para aumentar a confiabilidade da pesquisa. Yin ressalva que a utilização do protocolo é essencial para a condução de estudos de casos múltiplos.

Segundo Yin (2004, p.92) o protocolo deve conter as seguintes divisões:

- a) Visão geral do projeto – objetivos, questões do estudo e literatura importante sobre o caso;
- b) Procedimentos de campo – credenciais e acessos aos locais de estudo, fontes de informação e advertências de procedimento;
- c) Questões do estudo de caso – questões específicas que o pesquisador deve ter em mente e fontes de informação e;
- d) Guia para o relatório de estudo de caso – resumo, formato de narrativa e informações bibliográficas ou documentais. (YIN, 2004 p.94).

Figura 29 - Esquema para protocolo do estudo de caso



Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

Na próxima seção será descrita a pesquisa de campo do presente trabalho.

3.3. A pesquisa de campo

Esta seção apresenta os procedimentos relacionados a pesquisa de campo realizada. Demonstra como os dados foram coletados, tratados e o critério para escolha dos entrevistados.

3.3.1. Método de coleta de dados

A partir da pesquisa em fontes de dados secundários, publicações acadêmicas e literatura relevante, foram obtidas as informações para a elaboração do referencial teórico do estudo.

Para a coleta de dados primários, o método de entrevista pessoal em profundidade e não disfarçada, foi escolhido para que seja possível explorar todas as características e práticas inerentes ao comportamento do mercado, aos administradores das indústrias e aos membros dos canais. Um roteiro semi-estruturado (Apêndice) foi utilizado para conduzir as entrevistas visando dar oportunidade ao entrevistado para se referir a qualquer aspecto do tema proposto (MERTON, 1990).

Sobre o método de entrevista em profundidade, é importante ressaltar que ele apresenta vantagens e desvantagens. Na Figura 30, relatada no trabalho de BACELLAR (2005), são destacadas as principais vantagens e desvantagens do procedimento.

Figura 30 - Vantagens e desvantagens da entrevista em profundidade

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Permite que o pesquisador controle a linha de questionamento. • As pessoas têm maior paciência e motivação para falar do que para escrever. • Maior flexibilidade para garantir a resposta desejada: a entrevista ganha vida ao se iniciar o diálogo entre o entrevistador e o entrevistado. • Instrumento mais adequado para a revelação de informação sobre assuntos complexos, como as emoções. • Estabelece uma relação de confiança e amizade entre o pesquisador e o entrevistado, o que propicia o surgimento de outros dados. • Permite maior profundidade. • Permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de entrevistado e sobre os mais variados tópicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • A presença do pesquisador pode enviesar as respostas. • Fornece a informação em um "local" designado em vez de no cenário natural. • Fornece informação "indireta" filtrada através dos pontos de vista dos entrevistados ou enviesada por seu desejo de dar respostas corretas, seguras ou idealizadas. • Pode-se perder a objetividade tornando-se amigo. É difícil estabelecer uma relação adequada. • Exige mais tempo e atenção e disponibilidade do pesquisador: a relação é construída num longo período, uma pessoa de cada vez. • É difícil de comparar as respostas. • O pesquisador fica na dependência do pesquisado; se quer ou não falar, que tipo de informação deseja dar e o quer ocultar.

Fonte: BACELLAR, F.C.T. **Contribuições para o ensino de marketing: revelando e compreendendo perspectiva dos professores.** Tese (Doutorado em Administração) apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade. São Paulo, USP, 2005, p.140.

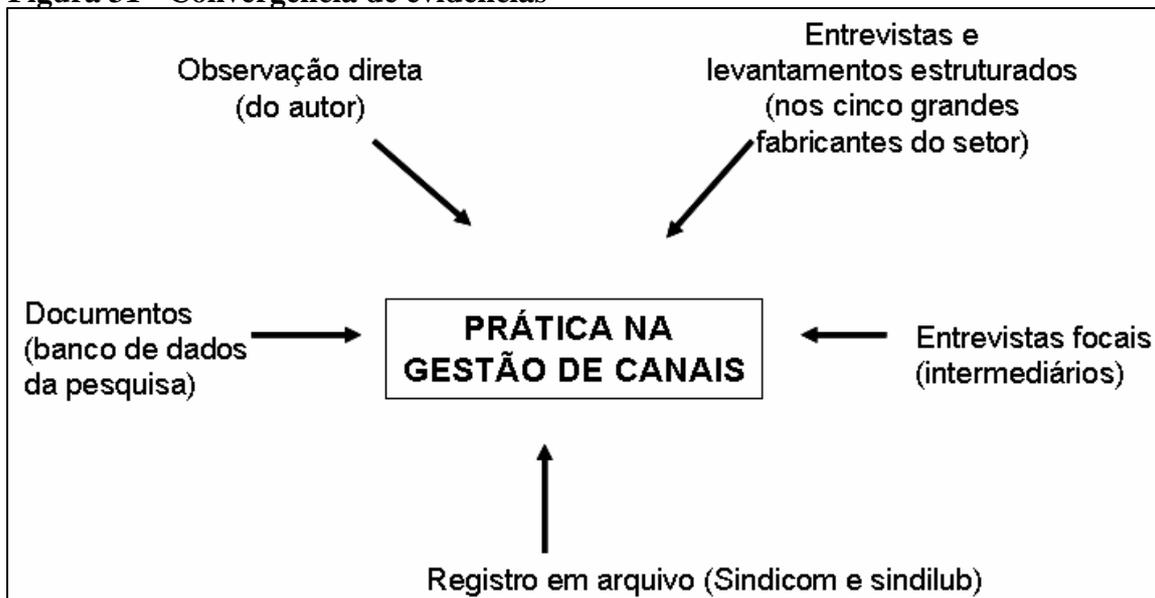
No caso da entrevista semi-estruturada, o interesse relativo se concentra no ponto de vista dos sujeitos entrevistados. Dessa forma, devem ser expressos em uma situação de entrevista com um planejamento relativamente aberto, em vez de uma entrevista padronizada ou um questionário fechado (FLICK, 2003, p.89).

Para o presente estudo, o interesse está focado na capacidade do entrevistado em ser um especialista no objeto da pesquisa, não em sua pessoa. “Ele é integrado ao estudo não como um caso único, mas representando um grupo. A variedade de informações fornecida pelo entrevistado é muito mais restrita do que em outras entrevistas” (FLICK, 2003, p.104).

Para descrever o método de coleta de dados, segundo os princípios contidos em Yin (2004) - usar várias fontes de evidência, criar um banco de dados para o estudo e manter o encadeamento de evidências – foram adotados os seguintes procedimentos:

- a) Triangulação de dados – coleta de opiniões de especialistas de diferentes empresas, empresários de distribuidores “multimarcas”, dados de sindicatos concorrentes e observação como participante (Figura 31).

Figura 31 - Convergência de evidências



YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2004, p.127.

- b) Triangulação entre avaliadores
- c) Triangulação da teoria – bibliografia com visão diversa sobre o tema

3.3.1.1. Caracterização dos Entrevistados

Os membros da amostra selecionada para entrevistas foram escolhidos pelo método de amostragem por julgamento. Procurou-se abordar um perfil de entrevistados considerando as empresas líderes do mercado com representatividade em participação de mercado superior a 50%. O total superou este número totalizando a marca de 85%. Quanto às entrevistas nos distribuidores e revendedores, pela dificuldade no acesso a estes, e pela desconfiança em relação ao destino da pesquisa, foi realizada uma amostragem por conveniência. Ou seja, no caso dos distribuidores, foram entrevistados intermediários que se dispuseram a opinar sobre o assunto, dispensando os demais critérios.

Importante observar que, apesar da opção mais desejável ser a identificação geral das organizações e personagens do estudo (YIN, 2004, p.188), no caso estudado preservou-se a privacidade dos entrevistados. Como o foco do estudo foi exatamente o mercado e a gerência de seus canais, nomes de entrevistados e de empresas foram descaracterizados.

3.3.1.2. Estratégia geral de abordagem

Com relação à estratégia geral de abordagem do sistema de mercado analisado, a escolha foi baseada em proposição teórica (YIN, 2001, p.133). As propostas de estudo e a condução da análise dos resultados seguem a estrutura formulada por Coughlan et al. (2002), estudos de Rosenbloom (2002) e outros autores dedicados à teoria sobre canais de marketing. Segundo Yin (2001), os estudos de casos elaborados devem refletir o conjunto de questões da pesquisa, as revisões realizadas na literatura sobre o tema proposto e novas interpretações

eventualmente surgidas no tempo de pesquisa. Para o autor, as proposições dão forma ao plano de coleta de dados e estabelecem prioridade às estratégias analíticas relevantes.

Na presente pesquisa esta estratégia foi especialmente útil para focar os dados de análise pertinentes ao caso, dentre dezenas de outras variáveis, e ignorar outros. Além disso, esta proposição é útil para organizar todo o estudo e “definir explicações alternativas” (YIN, 2001, p.133) a serem examinadas.

3.3.2. Método de amostragem

A técnica de amostragem escolhida é do tipo não probabilística por julgamento. O uso deste critério foi motivado pelo fato de que, na indústria de lubrificantes, poucos fabricantes dominam o setor. Dessa forma, a escolha dos entrevistados foi focalizada nos produtores líderes do mercado. Pode-se acrescentar ainda, conforme mencionado na introdução deste trabalho, que uma população reduzida cria condições para estudos em profundidade (YIN, 2004). Em resumo, para os fabricantes pesquisados neste trabalho, buscou-se atender ao critério da maior participação de mercado.

Com relação às entrevistas realizadas com os intermediários, foi selecionada a técnica da conveniência, ou seja, o pesquisador tem liberdade para escolher seus entrevistados (Cooper, p.168). A escolha foi motivada pela grande dispersão de revendedores, distribuidores e atacadistas. Não existem empresas predominantes ou líderes absolutos. Além disso, o padrão de comportamento e comercialização dos intermediários é determinado pelos fabricantes líderes. Por fim, existe dificuldade no acesso e na disponibilização de tempo dos

empresários do setor. Dessa forma, foi entendido ser desnecessário selecionar por julgamento o público-alvo.

Também sobre a seleção da amostra, Flick (2003, p.75) acrescenta que existe dificuldade na negociação da distância e da proximidade em relação às pessoas estudadas. Flick acrescenta que “os problemas de revelação, transparência e negociação de expectativas, objetivos e interesses mútuos são também relevantes”. A decisão de ser *insider* ou *outsider*, deve ser tomada como uma perspectiva “melhor” para o objetivo da pesquisa em foco. A forma de acesso ao campo e a personalidade do entrevistador determinam o quanto proveitosas serão as descrições dos casos ou, o quão serão limitados ao que já se conhecia antes da pesquisa. Nesta pesquisa, o autor se posicionou como um *ex-insider*, já que existe conhecimento do mercado sobre sua pessoa, sendo impossível qualquer outra forma de abordagem.

Patton (1990, p. 69) sugeriu algumas alternativas para escolha de procedimentos em amostras intencionais, caso desta pesquisa. Algumas destas sugestões são adotadas na presente pesquisa:

- Integrar os casos intencionalmente extremos e variar ao máximo a amostra – na pesquisa foram selecionadas empresas com formas o mais diferente possível de gerenciar seus canais;
- Selecionar os casos particularmente típicos;
- Selecionar casos críticos – onde as relações estudadas são particularmente claras;
- Selecionar casos politicamente importantes.

Flick lembra que a generalização depende dessas estratégias de seleção, mas ressalva que ela pode não ser a meta do estudo qualitativo, como no presente estudo.

Em outro capítulo, Flick (2003, p.84) relacionou os critérios para um bom informante (seguindo Morse, 1998). Todos os critérios foram adotados na seleção dos entrevistados dos produtores. São eles:

- Conhecimento e experiência sobre o assunto;
- Capacidade de refletir e articular
- Dispor de tempo para ser indagado
- Estar pronto para participar do estudo

No sentido de reduzir a limitação inerente à abordagem não-probabilística, foram entrevistados sete executivos responsáveis pelos canais e vendas de cinco diferentes empresas de petróleo. Procurou-se entrevistar representantes das principais empresas em que a soma das parcelas do mercado em estudo, fosse superior a 50% do faturamento geral do segmento. Pelo menos seis membros dos respectivos canais também foram incluídos na pesquisa, considerando questões adaptadas para seus respectivos mercados.

3.3.3. Tratamento dos Dados

Os dados primários coletados podem ser tratados segundo três estratégias de compreensão da informação (MEDEIROS, 2004, p.67):

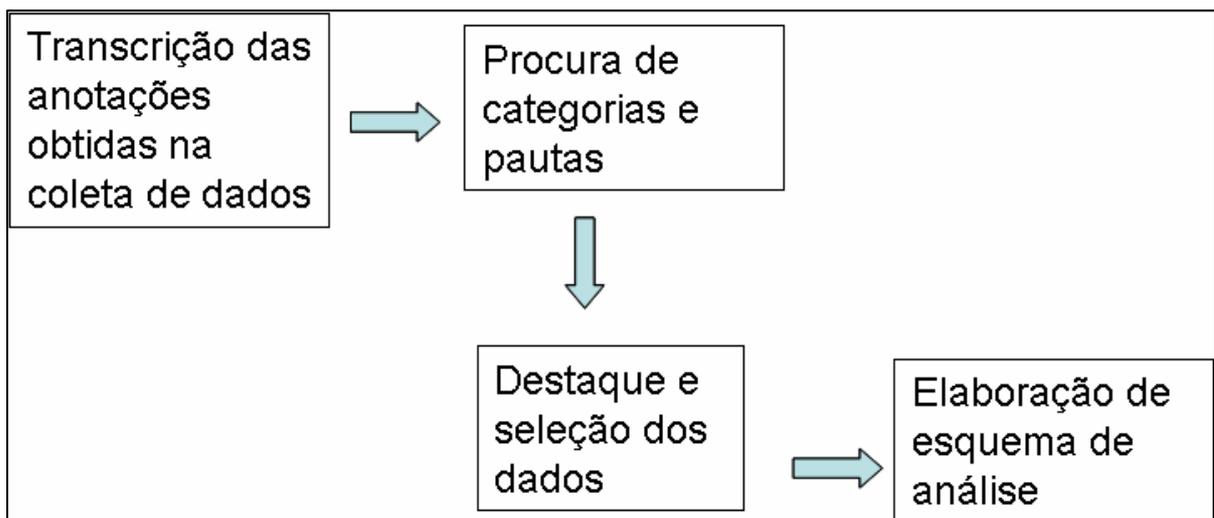
- (1) De elemento – para formular o modelo teórico, verificar doutrinas existentes, idéias principais e secundárias, juízos de valor exposto e conclusões;

- (2) De estrutura – compreendendo o estudo das partes e buscando a relação entre elas com o todo;
- (3) Das relações – engloba a busca das relações entre teorias e as provas. Possibilita verificar a coerência dos elementos dos resultados.

A interpretação e análise dos dados serão partes do processo de tratamento dos dados coletados. Dada a dificuldade em pré-codificar respostas de entrevistas em profundidade, as questões serão não estruturadas e abertas. Segundo Zikmund (2000), o processo de codificação deste tipo de pesquisa não tem um único caminho definido, sendo de complexa descrição. Muitas interpretações possíveis podem derivar do raciocínio ligado ao processo. O cerne da pesquisa exploratória está na palavra e nas observações: histórias, interpretações, exemplos, descrições de expressão.

Fielding apud Richardson (1999) apresenta o modelo na Figura 32 para orientar a análise de dados em estudos qualitativos.

Figura 32 - Modelo de Análise de Dados



Fonte: RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999, p.98.

Richardson (1999, p.99) ressalva que é inadequada a tentativa de analisar dados qualitativos com critérios quantitativos. O autor acrescenta que os fundamentos da entrevista em profundidade dizem respeito aos pontos de vista e opiniões que somente podem ser desvendados por meio de pesquisa qualitativa.

Flick (2003, p.202) relaciona outras técnicas para compor a análise qualitativa de conteúdo:

- Abreviação da análise de conteúdo. Nesse caso o material é parafraseado;
- Análise explicativa de conteúdo. Na direção oposta, os textos difusos são esclarecidos;
- Análise estruturada de conteúdo. Busca tipos ou estruturas formais no material.

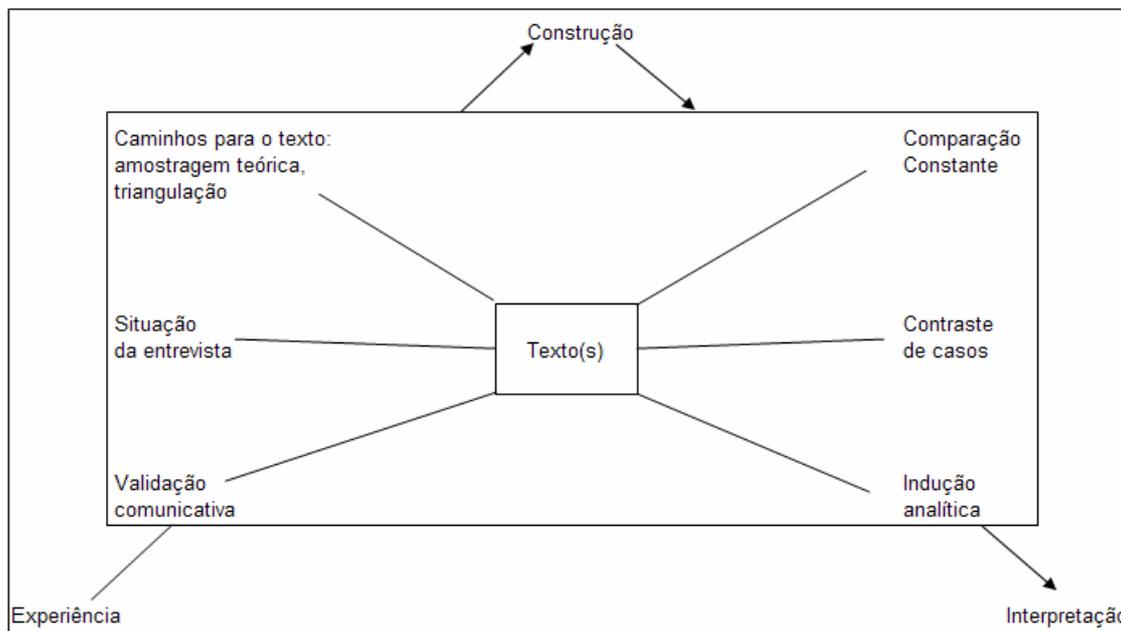
O tratamento dos dados coletados teve como foco, conhecer o conteúdo semântico ou o aspecto “o quê” da mensagem para detecção do problema específico, no caso o modo de gerenciamento de canais. Esta definição não deve ser confundida com a quantificação de aspectos simples da mensagem, como palavras ou atributos. Novas interpretações incluem seu conteúdo latente e manifesto, enfim, sua análise qualitativa. (COOPER, 2003).

Sobre o tema Klaus Krippendorff (1980, p.130) observou que:

Em qualquer mensagem escrita, podemos contar letras, palavras ou frases. Podemos categorizar frases, descrever a estrutura lógica de expressões, verificar associações, conotações, denotações, aspectos persuasivos, e podemos também oferecer interpretações psiquiátricas, sociológicas ou políticas. Tudo isso pode ser simultaneamente válido. Em resumo, uma mensagem pode transmitir uma infinidade de conteúdo, mesmo para um único receptor.

A Figura 33 demonstra organização do texto final da presente pesquisa e resume o modelo de interpretação utilizado:

Figura 33 - Embasamento do texto



Fonte: FLICK, Uwe . **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004, p.254.

3.3.4. Limitações do Método

Devido ao estudo qualitativo tornar o suporte ou a rejeição de teorias mais difícil o estudo pode apresentar novos conhecimentos, porém sem comprová-los de forma irrefutável.

Outra limitação identificada consiste no fato de que os resultados são suscetíveis à influência do entrevistador, dependendo de sua habilidade de interpretação. Sobre este aspecto Cohen (2003) comentou:

[...] a tendência natural das pessoas é tornar-se menos imparciais ou objetivas quanto mais se envolvem em dada situação. O equilíbrio é difícil de manter: objetividade demais pode minimizar nossa compreensão e avaliação da outra pessoa ou de um conjunto de interações; mas o envolvimento excessivo pode enviesar (ou até distorcer) a nossa perspectiva (COHEN, 2003, p. 22).

É bastante conhecida e discutida, a tarefa de coletar e interpretar dados obtidos de entrevistas em profundidade, em seu aspecto de ser “influenciada” por vieses e formação do

investigador. Este aspecto só pode ser eliminado ou minimizado com a utilização de métodos reconhecidamente científicos.

Meuser e Nagel apud Flick (2003, p.104) comentam que existem quatro grandes riscos inerentes ao método de entrevistas com especialistas:

- O risco do especialista bloquear o curso da entrevista por que fica provado que ele não é especialista no tópico;
- O risco do especialista tentar envolver o entrevistador em conflitos que ocorrem em seu campo de trabalho e falar sobre questões internas e intrigas;
- O risco dele passar do papel de especialista para o de uma personalidade privada, de modo que o resultado é um número maior de informações pessoais;
- E finalmente, o risco da entrevista retórica. Este um caso intermediário que pode ser aproveitado na pesquisa. Neste caso o especialista fornece uma “palestra” sobre o que sabe ao invés de participar do jogo de perguntas e respostas da entrevista.

Em outro problema, relacionado à estratégia de estudo de caso, Yin (2004) aponta duas questões que podem comprometer o estudo: falta de rigor na pesquisa (que deve ser contornada com rigidez na adoção do método e procedimentos sistemáticos, impedindo vieses que afetem conclusões) e o tempo de estudo excessivo.

Além disso, por ser um estudo de caso holístico, toda a natureza do estudo de caso pode se alterar, sem o conhecimento do investigador, durante a realização do estudo (YIN,

2004, p.65). Em outras palavras, o estudo poderia ter se tornado inadequado, no caso de modificações profundas relacionadas ao mercado estudado terem ocorrido simultaneamente à pesquisa. Neste caso o estudo teria de ser refeito.

Outra limitação, no caso inerente à pesquisa qualitativa, consiste na dificuldade da generalização das descobertas. Os enunciados são geralmente construídos para um determinado contexto. Se baseia em análises de relação, condição, processos, etc. A ligação a conceitos normalmente confere à pesquisa qualitativa uma “expressividade específica”. Se houver tentativa de generalização das descobertas este elo com o contexto deve ser posto “de lado” (FLICK, 2003, p.241).

No próximo capítulo são abordadas as descobertas realizadas na pesquisa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Fazer ciência social significa, principalmente, produzir textos (...) As experiências da pesquisa devem ser transformadas em textos e ser entendidas com base em textos. As descobertas de um processo de pesquisa só podem ser percebidas quando e à medida que forem encontradas em um relatório, independentemente do fato de as experiências terem sido realizadas por pessoas envolvidas na pesquisa e de quais tenham sido essas experiências. O caráter observável dos fenômenos das ciências sociais e sua objetividade prática formam-se no texto e em mais nenhum outro lugar (WOLFF apud FLICK, 2004, p. 247).

Conforme observou Wolff apud Flick (2004) no texto acima, resultados relevantes de pesquisa em ciências sociais somente podem ser reconhecidos ou criticados em seus relatórios e anotações. É por meio da análise deste documental que pode-se avaliar a qualidade de descobertas e, de contribuições para a pesquisa acadêmica e para aplicações práticas no mercado.

Dessa forma, a próxima seção do estudo descreve os resultados coletados nas entrevistas realizadas e relata alguns dos comentários mais relevantes. Na sequência, é inserida a discussão sobre as entrevistas, baseado na interpretação do autor e no estudo da literatura sobre o tema.

4.1. Resultados obtidos

Quantas vezes temos ouvido executivos de idade veneranda e alta reputação, ou empresários empolgados por riqueza recente, enunciarem, com arrogante certeza e imperial honradez, o que exatamente, produz êxito nos negócios? Contudo, o que todos dizem, na verdade, é a história de como eles próprios o fizeram. Dê ouvido a dez e, em geral, você terá dez conselhos diferentes [...]. Os empresários são pagos para meramente chegar lá; e é quase certo que, quando chegam, imaginam que o único caminho é aquele que adotaram, embora seus vizinhos lá chegaram por rota diferente (LEVITT, 1990, p.23).

Entender o funcionamento de determinados mecanismos e sistemas de mercado, a partir de opiniões e relatos de profissionais inseridos no setor, não é uma tarefa simples. Pode-se imaginar que, apenas observando ou conversando com profissionais do mercado em estudo, é possível construir um modelo de como um determinado sistema funciona na realidade. No caso deste estudo, o sistema de canais na indústria de lubrificantes.

O texto acima do autor Levitt (1990), questiona o paradoxo entre o que profissionais inseridos no mercado imaginam ser as melhores práticas administrativas e, como elas podem ou devem, ser interpretadas e comparadas com as demais opções estratégicas por acadêmicos atentos ao método de pesquisa.

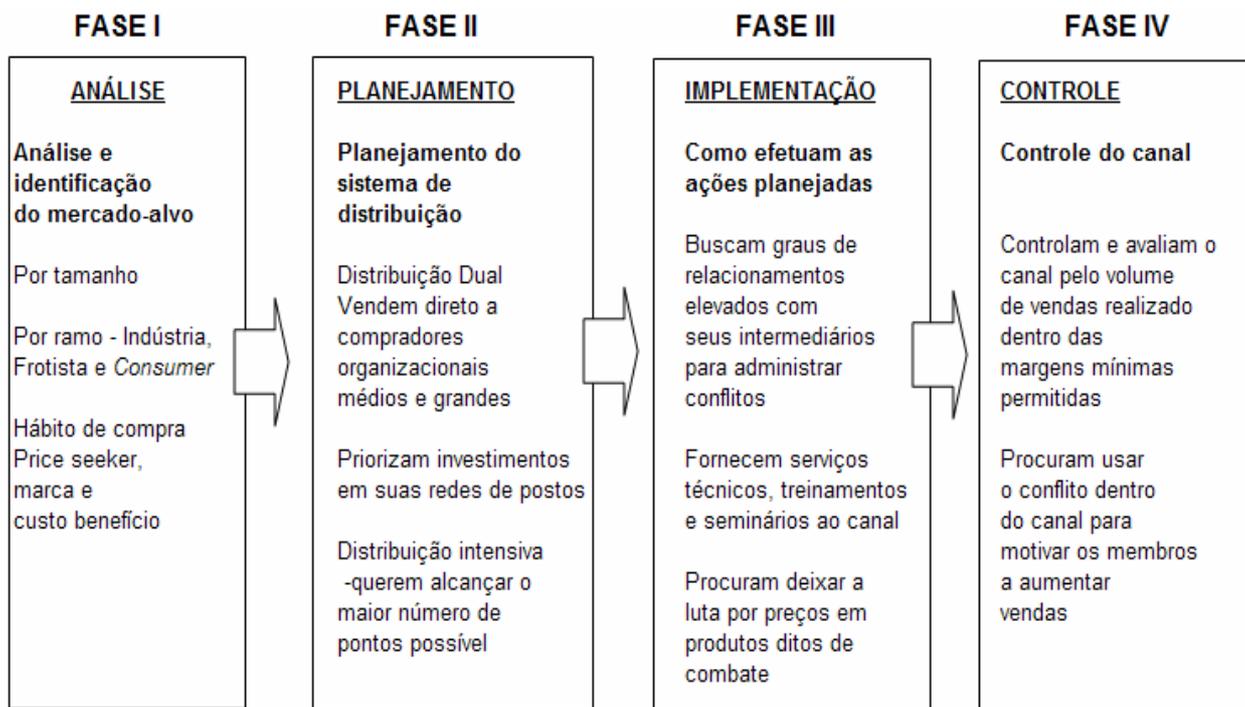
No sentido de compreender o sistema de relações comerciais (nos canais de distribuição), especificamente entre as empresas e seus personagens principais, esta pesquisa foi direcionada para que as descobertas fossem coletadas e relatadas, seguindo procedimentos reconhecidos do método de estudo de caso e de entrevistas em profundidade.

Assim, é apresentado um modelo interpretado neste relatório, seguindo as informações reveladas pelos especialistas entrevistados a respeito da gestão dos seus respectivos canais de marketing. Cada tópico do modelo é organizado e discutido dentro de quatro fases nele inseridas.

As quatro fases são: análise, planejamento, implementação e controle. Nas fases de análise e de planejamento, dois tópicos se destacam: os critérios de escolha do mercado-alvo e o modo de distribuir produtos para os mercados escolhidos. Nas fases de implementação e de controle do canal, outros dois tópicos principais podem ser observados: como efetuam as

ações planejadas e como controlam o canal evitando potenciais e eventuais conflitos com e entre os canais (Figura 34).

Figura 34 – Projeto e implementação de canais no mercado de lubrificantes



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

4.1.1. Fase I - Análise

A primeira etapa do modelo interpretado, apresenta as informações referentes à fase de análise do projeto do canal. No modelo elaborado para análise de canais, a segmentação e a escolha de alvos se destacam.

Nesta etapa da fase de análise, foi identificado um padrão comum aos fabricantes de lubrificantes. Todos segmentam seus mercados dividindo-os entre indústria, *consumer*

(consumidor final) e comercial (frotistas), com pequenas variações de nomenclatura. Um executivo relatou o trabalho de segmentação de mercado conforme o texto abaixo:

(Nossa empresa) entende que tem três segmentos básicos: comercial, *consumer* e indústria. Comercial é tudo que leva diesel ou onde este lubrificante (para motores diesel) é mais importante. Vale do Rio Doce por exemplo. O lubrificante para diesel é o *drive* mesmo que os lubrificantes industriais sejam vendidos também. *Consumers* são usuários finais. Pequeno e médio varejo.

Para corroborar com este raciocínio, foi registrado o comentário de um de seus principais concorrentes:

Como nós funcionamos dentro da [...], bem, temos o segmento de indústria, a área de transporte e de consumidores (*consumers*) ou carros de passeio. A gente tem três linhas de ação diferentes pra cada ramo. Na *b2c*, a gente vê uma ação muito forte da empresa [...], talvez favorecida pelo dinheiro do *upstream*, fazendo com que ela tenha preços extremamente competitivos. Temos a [...] como líder de *market share*, com a maior participação de mercado e com a marca ursa muito forte. Nós estamos intensificando neste ano a atuação neste segmento que consideramos promissor. Na área de *consumer* também vemos um mercado promissor, a gente vinha de resultados negativos, e estamos revendo todo esse mercado. Engloba postos, auto-peças, centros automotivos, basicamente que atendem a carros de passeio.

Pode-se constatar que existe por parte da indústria uma tendência a priorizar o mercado de *consumer*. Importante ressaltar que o termo *consumer*, foi definido por um dos entrevistados como “usuários finais proprietários de carros de passeio e outros veículos independentes”. Em outras palavras, investir mais esforço de capital financeiro e humano no segmento de postos de gasolina é produtivo, na visão dos especialistas.

Estimativas do Sindicom (2005) revelam que mais de 70% da comercialização de lubrificantes automotivos passam por este canal. Um dos especialistas consultados confirmou esta tendência através de dois relatos: o primeiro relacionado ao fato de que pesquisas realizadas por sua empresa revelaram que o brasileiro tem perfil *do it for me* – nas palavras de um dos entrevistados, ou seja, literalmente “faça para mim”. Dessa forma os canais com lojas de peças, supermercados e atacados são preteridos em favor de postos de gasolina e, em

menor escala, trocas de óleo. No segundo relato, quando declarou serem os postos de gasolina estratégicos e atendidos diretamente pela distribuidora, jamais por intermediário.

Outro fator importante para a decisão de segmentar o mercado diz respeito ao tamanho e ao perfil econômico do cliente. Apesar desta tática de segmentação ser comum e aceita por outras indústrias, na indústria de lubrificantes ela determina a organização funcional das áreas de venda e técnica dos fabricantes.

A [...] é extensiva, direção volumétrica. [...]. Ser grande, ter volume. Só pensamos em volume. A estratégia é de volume. O ideal seria juntar volume e qualidade. Se conseguirmos direcionar isso para lucratividade [...] seremos mais saudáveis.

Outra empresa entende, motivada por experiências passadas de seus pares, que o tamanho do canal é importante, mas a qualidade da venda e o aspecto estratégico da comercialização precisam ser priorizados como foi observado no depoimento a seguir:

Ela entregou áreas exclusivas, nossa concorrente na ocasião porque ela não tinha regras claras. Eu sei que hoje isso é muito difícil pois sou responsável por esta parte na [...], segmento de revenda e grandes atacadistas inclusive, é difícil manter uma política geral já que você tem atacadistas nacionais. [...] A gente procura organizar e manter um relacionamento com todos. Essa atitude apesar de complexa e difícil de manejar vem se mostrando vencedora [...] um dos fatores motivadores da [...] tomar essa decisão (ter distribuidores próprios), foi por causa do seu maior atacadista. Esta empresa não tinha controle sobre onde o atacadista vendia, nem mesmo sobre a venda em sua rede de postos. Que ela podia trabalhar com ticket médio superior integrado aos combustíveis. Ela não tinha controle e vendia com margens baixíssimas na medida em que o atacadista compra até 500 mil litros por pedido. Quando ela montou o esquema de distribuidor ela passou 50 a 60% da vendas sem considerar os postos que ficaram sendo atendidos por ela. Outros segmentos como indústrias, frotistas e concessionárias também ficaram retidos [...].

Desperta atenção da indústria, em paralelo, o modelo de decisão de compra dos consumidores finais – carros de passeio e veículos diesel independentes – com relação à qualidade do produto comprado:

Outra coisa é a prospecção de novos clientes ... eu diria que focamos rentabilidade, novos clientes mercados em desenvolvimento. A gente tem basicamente 3 clientes. Cliente preço, Custo x benefício – Transportadores por exemplo comparando a qualidade e os clientes focados na marca. A [...] foca os dois últimos. Não é nossa estratégia dividir comida no mesmo prato.

É compreensível que o cliente mais atrativo é o que valoriza a qualidade e a marca de grandes empresas que investem nos dois quesitos, mas, como atingi-los?

As opiniões dos especialistas neste caso, também são homogêneas. Eles consideram que o grande fator de decisão de compra de uma marca no ponto de venda, quando todos os outros estão em igualdade de posição – prestígio, tradição, presença e tecnologia por exemplo, é a influência do “último elo da cadeia” ou, mais informalmente, o mecânico, o trocador de óleo ou o frentista. Neste caso, principalmente os grandes líderes fazem um trabalho especialmente forte em cima dos homens que formam a opinião destes profissionais – sindicatos, revistas técnicas, especialistas técnicos – e diretamente sobre eles através de seus vendedores técnicos. Sobre o tema o Sr. João comentou:

O consumidor brasileiro, pelo baixo conhecimento, delega muito a escolha do lubrificante para o mecânico, o frentista e a concessionária de veículos. Um trabalho que temos que fazer é treinar esse pessoal: mecânico, frentista. Esse é o nosso grande desafio. Esse grupo que apóia e indica o produto ao consumidor final. É a diferenciação. Ele indica nosso produto ao invés de outros.

Outro importante assunto referente ao desenho dos canais é a escolha dos alvos prioritários. As empresas reconhecem que necessitam estabelecer prioridades no mercado e descartar alguns setores. No entendimento de um executivo: “[...] você não consegue ser bom em tudo, ao mesmo tempo”. Entretanto pouco foi mencionado em relação às derradeiras áreas que não se deve investir. Poderia estar subentendido aos executivos ou poderia revelar um desejo subjacente de investir em todos os mercados.

A prática de gestão do aperfeiçoamento dos canais será discutida com mais intensidade na última parte da fase de projeto de gestão dos canais. Na seqüência será apresentado o relato a respeito da organização do desenho estrutural do sistema de canais das empresas de petróleo.

4.1.2. Fase II - Planejamento

Os fabricantes enxergam seu produto – o lubrificante – como um item de baixa diferenciação em relação a outros produtos industriais. Dessa forma procuram estar no máximo de pontos de venda possível. A logística e a estrutura de distribuição são portanto, tomadas como fundamentais para o setor.

Sobre esse tema é interessante notar o ponto de vista de um experiente executivo: “A nossa empresa é ‘extensiva’, direção volumétrica. [...]. Ser grande, ter volume. Só pensamos em volume. A estratégia é de volume. [...]”.

Revelando uma organização maior no sistema de distribuição, este fabricante também decidiu não delegar o atendimento a sua rede de postos de gasolina para distribuidores ou atacadistas.

Outro fabricante justificou sua preferência pelo sistema dual utilizando a experiência negativa do concorrente para organizar o sistema indiretamente. Mais precisamente o executivo informou que sua estratégia prioriza o acesso a todos os níveis dos canais. Justificou dizendo que a experiência de seu concorrente, entregando a um distribuidor inclusive seus postos de serviço, foi percebida com perda de margem.

Em resumo, como o produto comercializado é de baixa diferenciação, a logística e a organização dos canais é vista como o ponto central na estratégia de vendas das empresas.

4.1.3. Fase III - Implementação

Na fase relativa à implementação, outra vez aparece com força a menção da importância da conquista de formadores de opinião para o produto comercializado ou sua marca. Quanto a esse tópico um fabricante acrescentou:

Eu acho que devido a esse trabalho informativo das concorrentes, principalmente nossa maior competidora, suas vendas estão indo bem. Este competidor está fazendo um excelente trabalho desenvolvendo com o SENAI no atacado treinamentos e seminários. Procuramos fazer o mesmo.

Em outro depoimento um concorrente reiterou a importância da indicação do lubrificante pelo formador de opinião no ponto de venda:

O caminhão é o ganha-pão deles, se ele pára ele fica sem ganhar. Em carros de passeio, a questão é de conveniência e confiabilidade do mecânico. Vai muito pela recomendação do trocador ou do mecânico. O lubrificante é um produto muito complexo. Tecnologia muito crescente. Se você parar e perguntar se o consumidor conhece algo ele vai dizer que prefere uma indicação.

Mas não é só em relação aos formadores de opinião que executivos e especialistas começam a prestar mais atenção. A construção de um vínculo emocional com os consumidores finais, mesmo sendo o lubrificante um produto de conveniência, também foi mencionada conforme o relato a seguir:

Principalmente os caminhoneiros e consumidores de gasolina. Baseado nisso, mudamos nosso posicionamento. Estamos buscando, isso é confidencial, queremos aproximar o consumidor e sinalizar o *gap* emocional com o consumidor. O funcional já está sendo batido a algum tempo. Os benefícios técnicos já estão sendo batidos a anos. A cia quer um posicionamento mais subjetivo e mais amplo. Mesmo sendo lub ele existe. Comparando com bens de consumo ele está abaixo. Mesmo falando de carro mil ele custa 18 mil. E o sujeito precisa ter cuidado.

Em resumo, existe um padrão de comportamento no sentido de não fornecer suporte aos revendedores, exceção aos postos de gasolina considerados estratégicos.

Os executivos do setor declararam que conhecem o quanto e o que representam para seus canais. Esta “valoração” fica mais evidenciada quando ouvimos multinacionais que investem em publicidade ou que gozam de reputação internacional. Para ilustrar o entendimento o Sr. José declarou:

Se ele tiver que preferir, nós acreditamos que ele fica com a nossa marca. Ele gosta da nossa empresa pela marca e confiabilidade *top* no mercado e ele sabe que isso tem um custo que a revenda bate mais. A expectativa do intermediário também é mais elevada por isso.

Seu concorrente apoiou:

Nesse ponto a nossa empresa tem uma posição privilegiada. O consumidor comum de uma maneira geral, a não ser se o mecânico convencê-lo do contrario, ele entende que os *players* globais dão mais garantia. Ele tem mais ou menos uma preferência.

Um concorrente acrescentou ainda que: “Empresas grandes dão mais segurança. São as empresas que ‘os caras’ estão trabalhando desde muitos anos. Empresa nova é risco”.

Em outros momentos, apesar da afirmação de que o cliente prefere uma marca confiável e tradicional, os próprios executivos e especialistas ressaltaram dizendo que esta importância é relativamente inferior a de produtos de outra categoria. O Sr. Luís declarou:

Atuamos com uma linha de produto que o consumidor não tem envolvimento emocional com o produto como por exemplo cosméticos. Para lubrificantes é um pouco diluído, apesar de ter um peso. A nossa marca vende mais caro que a x e y pela própria marca, a questão é importante mas em uma escala bem inferior que cosméticos e roupas por exemplo.

Os grandes fabricantes reconhecem como estratégico, mais uma vez, o acesso direto a clientes médios e pequenos do mercado. Mesmo quando terceirizam este atendimento deliberadamente, o fazem controlando indiretamente seus canais.

Quanto ao fato do produto ser de tecnologia avançada e de grande importância para equipamentos e máquinas de alto custo, os fabricantes dão muita ênfase e procuram manter seus principais revendedores informados sobre novas tecnologias e os últimos lançamentos do mercado.

4.1.4. Fase IV - Controle

A quarta fase relacionada nas entrevistas diz respeito ao controle do canal. Nesta fase, os executivos são questionados no modo de avaliar a performance e as operações do canal como um todo, no sentido de controlá-los.

Esta questão foi orientada ao que se convencionou chamar de “análise de lacuna”, ou a análise para que os fabricantes entendam que funções devem ser valorizadas ou se existem atividades redundantes, os executivos estão divididos.

Em uma das empresas, encontramos esta afirmação:

A avaliação é feita no dia a dia através de eventos de reunião sobre mercado. Nosso termômetro é o cliente final. Funcionamos na base do feedback. Onde identificamos que há problemas atacamos. Temos ferramentas de check list aplicados pela força de vendas e ferramenta de performance. É o alvo da ciação para “cascatear” até o frentista. Para que todo elo esteja informado dos objetivos da empresa.

Este executivo acredita que tem sob controle a “análise de lacuna” pois sua empresa sistematizou um *check list* de boa performance do mercado. Outro concorrente afirmou:

Tudo vai do momento da cia. Se você está em um momento de queda ... a estratégia pode ser buscar volume. Por outro lado dar tiro em tudo e todos vem peixe ruim. E separar os bons dos maus. Às vezes o vendedor gasta muito dinheiro sem retorno.

Nesta afirmação fica bastante visível a orientação no sentido em ter uma área de vendas eficiente. De outro executivo foi relatado que após uma avaliação, alguns clientes menores são passados ao telemarketing da própria empresa, para que esta atenda diretamente sem nem mesmo seus vendedores. Ação que tipifica a aposta na distribuição dual dos grandes competidores. Sobre este relato foi registrado: “Periodicamente verificamos se compensa o vendedor atender a determinados clientes. Caso contrario você deixa para o telemarketing”.

Não foi notada a preocupação em conhecer, por parte dos fabricantes, o custo no fluxo do canal. Foi notado que o tema é de certa forma incompreendido e talvez tenha sido respondido “desviando” do assunto ou, de outra maneira, para que o executivo justificasse sua inação sobre o assunto. Na pergunta simples e direta, explicitada com detalhes para o executivo sobre “se sua empresa avalia os custos no fluxo do canal”, foi registrada a seguinte resposta:

As organizações estão sempre revendo seus processos. E cada organização pratica a sua. Algumas querem ter um corpo de venda robusto ou não dependendo da sua estratégia. O que define é o que os americanos chamam de indicador de performance no final do dia. E os nossos são muito bons. Digo dentro da corporação mundial. A expectativa de retorno é muito boa. Isso depende da corporação.

Outros foram diretos divulgando que não havia este tipo de controle como no caso de Luís: “Não existe esse tipo de avaliação. A área de vendas é carregada e o trabalho é sob pressão. Apesar de uma relativa evolução. A área de planejamento não pode ser executada por vendas”.

Outra questão importante relacionada ao controle do canal diz respeito a identificação das fontes de conflito. Executivos do setor também têm opinião parecida quando o assunto se refere ao conflito no canal. Eles consideram que esses conflitos fazem “parte do jogo” e devem ser apenas administrados da melhor forma para o produtor. Em alguns casos foi sugerido que os conflitos podem ser até desejáveis, como muitos teóricos da área. Sobre a questão o Sr. Mauro comentou:

O conflito faz parte do jogo. Não há uma solução. O que existe é uma administração no sentido de levar (ir levando) seu negócio. Você tem que ter uma mesa de controle e ir administrando seus canais. Você tem que ter a mesa de controle na mão para manusear e administrar os conflitos. Tem que ter uma pessoa com visão e domínio e abrir e fechar válvulas

Os que empregam o sistema de distribuição dual – quase todos os grandes – demonstram especial preocupação com os problemas gerados por distribuidores “inter regionais”, ou seja, aqueles que atravessa várias regiões do país vendendo uma mesma marca e colidindo com outros distribuidores da mesma marca com restrições logísticas mais acentuadas. A declaração do Sr. Luís resume de forma contundente esta preocupação:

[...] é difícil manter uma política geral já que você tem atacadistas nacionais. Então cria-se aquele conflito, no caso com atacadistas por que a gente não tem nenhum tipo de contrato com esses revendedores vendendo em áreas que são divergentes. Acaba que às vezes precisamos gerenciar os preços pois atacadistas nacionais muitas vezes têm preços inferiores e conseguem praticar preços muito baixos em determinadas localidades concorrentes.

Tendo em conta que o produto foco desta pesquisa é o lubrificante, produto de conveniência e de baixa diferenciação (KOTLER, 1998), a questão do preço se destaca na análise dos especialistas como responsável por parte importante dos conflitos dos canais conforme o depoimento do Sr. Mauro:

[...] Procuramos não brigar com ninguém e ter sempre uma justificativa para atender ao cliente mesmo assim, a parte que se sentiu prejudicada pega a nota fiscal e joga na tua cara: como você conseguiu isso?

Apesar de estarem constantemente apreensivos por este fato, os fabricantes não estabelecem um controle mais rígido no mercado. Preferem “administrar” os conflitos com “jogo de cintura”, conforme palavras de um dos especialistas, ou com ações corretivas mais incisivas. Outros têm receio das limitações legais de uma ação como esta. O Sr. Luís comentou: “ Não fazemos ação de controle de preços. Não é legal. Mas podemos fazer um acordo porém a critério deles em seguir. E trabalhamos a lista de preços escalonada. Maior volume maior desconto” .

A questão dos preços forma um conflito intenso na parte de cima do sistema de distribuição: entre os fabricantes. Não existe cartelização e nem tentativas de. Devido a este fato algumas reclamações foram ouvidas por parte dos líderes que praticam preços mais baixos. O próprio executivo da empresa mais citada admitiu: “Nossa empresa influencia para baixo o nível de preços do mercado. Todos reclamam. Prejudica a rentabilidade de todos. Isso está mudando. Já existe o conceito de rentabilidade mínima [...].”

Também com relação a preços, ficou constatado que a disputa mais acentuada fica restrita aos fabricantes e seus intermediários. O consumidor final tem poucas possibilidades de guardar ou ter noção de valores. Isso ocorre devido á natureza do produto, adquirido em média apenas duas vezes por ano. Em relação ao fato o Sr. Mauro acrescenta:

Tem que ter eficiência logística, é importante já que os estoques estão cada vez mais reduzidos. Em algumas regiões o produto leva 30 dias pra chegar. A questão de preços [...] o cliente não guarda preços apesar de ser sensível a eles. Ele troca óleo duas três vezes por ano.

Quando os conflitos aparecem, as empresas têm modelos diferentes para tratá-los e obterem controle de seus respectivos canais. Algumas procuram desviar o foco do problema e oferecer mais serviços ao canal conforme observado no seguinte depoimento:

Cada área deve ter um determinado número de assistentes, supervisores. Começou a “pipocar” problemas de um lado você tem que tomar medidas preventivas. Encontros técnicos, divulgação de conhecimento são medidas preventivas.

Esta ação é confirmada por um concorrente, certamente na busca por criar uma espécie de “comprometimento” ou compromisso no setor por parte dos canais. Este outro executivo afirmou no seguinte depoimento a importância em conquistar o canal através do relacionamento:

[...] Participando de seminários eventos, promovendo etc. Na Stock car , toda a quinta anterior publicamos uma convocação para os revendedores comparecerem a uma palestra sob lubrificantes. [...] criamos uma massa crítica. Tive essa experiência de ser atendido no varejo (Atacadista) e o atendente explicou suas características com detalhes. Esse é um tipo de ação que funciona. Você passa informações sobre o produto e é uma maneira de superar barreiras.

Enquanto isso, os canais de distribuição, fora do eixo posto de gasolina, recebem interesse relativo. Quando a questionado se havia em sua empresa um sistema de avaliação atualizado e integrado para os canais de marketing, observe a resposta do executivo:

Não existe esse tipo de avaliação. A área é carregada e o trabalho é sob pressão. Apesar de uma relativa evolução. A área de planejamento não pode ser executada por vendas.

A questão fica mais delicada quando relacionada aos fabricantes que investem mais na liderança por custo. O suporte técnico é centralizado e exclusivo dos grandes consumidores conforme constatado no depoimento abaixo:

Ao atacado nossa empresa não dá suporte. Ao posto de gasolina sim. Ela tem tradição de fazer ações em postos e não sabe tratar os atacadistas. A experiência do revendedor exclusivo levou a gerencia a repensar seus processos. Acredito que esta relação com os atacadistas deve melhorar. Uma simples ação de ex distribuidores de bebidas, abriu uma grande quantidade de clientes para nossa empresa. Minha esperança é que o próprio pessoal de atacadista fique junto aos revendedores e sejam administrados por somente um setor a fim de evitar conflitos internos.

Outro fabricante se justificou informando que o foco das avaliações de sua empresa não era sobre o canal, mas sobre o consumidor final. Este fabricante se justificou:

A avaliação é feita no dia a dia através de eventos de reunião sobre mercado . Nosso termômetro é o cliente final. Funcionamos na base do *feedback*. Onde identificamos que há problemas ... atacamos. Temos ferramentas de check list aplicados pela força de vendas e ferramenta de performance. É o alvo da cia para cascatear até o frentista. Para que todo elo esteja informado dos objetivos da empresa.

Na próxima seção será apresentado um breve comentário, ilustrando como os intermediários enxergam seus produtores.

4.2. Como os membros do canal enxergam os produtores

Seguindo o procedimento da triangulação de dados do estudo de caso, esta seção trata do ângulo tomado dos membros do canal a respeito dos sistemas projetados e possíveis, em canais de lubrificantes no Brasil. Este procedimento procura refletir sobre as afirmações feitas pelos especialistas e executivos dos fabricantes.

Na visão dos intermediários, existe interesse por parte dos distribuidores mais organizados e com mais qualificação técnica, em que os fabricantes organizem e estruturem seus respectivos sistemas de distribuição, de forma que não haja conflito entre eles e os fabricantes, mas também, entre eles próprios.

No depoimento do distribuidor Paulo, sobre preferência e importância de marcas e opção de distribuir para uma ou outra, ele confessa que, o mais interessante seria trabalhar com uma área geográfica pré-determinada, sem concorrentes internos. O comentário foi: “Optamos por marcas com as quais pudéssemos trabalhar de forma "exclusiva", saindo do fogo cruzado”.

Apesar dos fabricantes, principalmente os líderes, considerarem suas respectivas marcas famosas como fator decisivo na preferência dos distribuidores e intermediários, o raciocínio dos membros do canal não é tão convencional. Sobre o assunto o Sr. João comentou: “De certa forma é uma atitude corajosa (sobre trabalhar com marcas ainda desconhecidas). Desta forma é mais fácil monitorar como anda a força de nosso trabalho. Só se faz esse tipo de opção quando se acredita em trabalho de longo prazo”. Ou seja, o distribuidor pode aceitar o trabalho com marcas menos conhecidas, desde que ele vislumbre uma parceria de longo prazo.

Com respeito às ações mais importantes que seriam ambicionadas por eles – os membros do canal – apesar da questão preço ser bastante mencionada, não é o principal fator crítico de sucesso na concepção dos intermediários. Foi observado que a ação de aliança estratégica, e, a concepção de ambos os lados do canal de que o intermediário deveria ser o “braço de vendas” dos fabricantes, ao invés de, em muitos casos, seu concorrente direto. Neste aspecto, sobre que ações facilitariam a venda dos intermediários, o Sr. Antônio observou :

Se o canal principal de vendas é distribuidores, acho que a principal é a integração indústria/distribuidor, nos mais diversos aspectos, como software, campanhas e política comercial, etc. O Distribuidor tem que ser a extensão do depto. comercial da indústria. De início um bom plano de ação com etapas claras e determinação de tempo. Ter a coisa pronta e adaptada à condição local. Não tem como fazer sem investimentos (integração informática, treinamento, premiações equipe, suporte administrativo, suporte técnico, promoções temporárias de preço, etc)

Fica bem visível a vontade do distribuidor de ser considerado um parceiro de negócios, e não um ponto de escoamento de produtos qualquer.

Sobre ser um simples “ponto de escoamento” dos produtos fabricados na indústria, outro intermediário protestou: “Tem fornecedor que não tem nenhuma preocupação com o que vamos fazer com o produto que adquirimos. Esta seria a pior atitude possível, mas muito comum, talvez um tipo de abandono”.

Em outro depoimento, em tom de desabafo, o Sr. João acrescentou:

Outra prática ruim é, fornecedor que não tem sua parte administrativa funcionando bem, e que por isso emite notas incorretas, tem problemas de cobrança, problemas com quantidade de produto divergente da NF. Até parece um exagero dizer isso, mas acontece muito e com fornecedores de grande porte. Isso mostra o baixo nível de profissionalismo que impera no Brasil.

Este último depoimento pode ser interpretado como um certo “descaso” dos fabricantes com seus intermediários, ou, problemas de ordem organizacional que não são foco desta pesquisa.

Sobre o que os intermediários gostariam de receber dos fabricantes para tornarem a venda mais qualificada, e, conseqüentemente, serem mais produtivos, existe uma convergência entre o que apregoam os fabricantes e os intermediários: ações de treinamento, divulgação técnica em formadores de opinião e seminários, são tidos como prioridades para o incremento na produtividade da venda.

Sobre como os intermediários acreditam que seus consumidores decidem a compra, o Sr. João observou:

Primeiro, a indicação do produto por terceiros (mecânicos, amigos, concessionários); segundo, baseado em indicação do atendente (frentista, trocador de óleo); terceiro, baseado na disponibilidade de marcas na prateleira (eficiência em estoque e transporte); quarto, baseado em seu próprio conhecimento; quinto, baseado na força da marca do produto; e em sexto, preço.

4.3. Discussão dos resultados

As entrevistas realizadas com especialistas, executivos e empresários, da indústria de lubrificantes, parecem desenhar um sistema semelhante, em muitos aspectos, ao recomendado pela literatura pertinente a canais. Buscando aperfeiçoar o entendimento dos pontos de vista mais relevantes destes profissionais que, em última análise, compõe e determinam o “*modus operandi*” do sistema, esta seção do trabalho apresenta a discussão dos resultados que caracterizam a pesquisa nas quatro fases analisadas: análise, planejamento, implementação e controle.

4.3.1. Com relação às fases de análise e planejamento

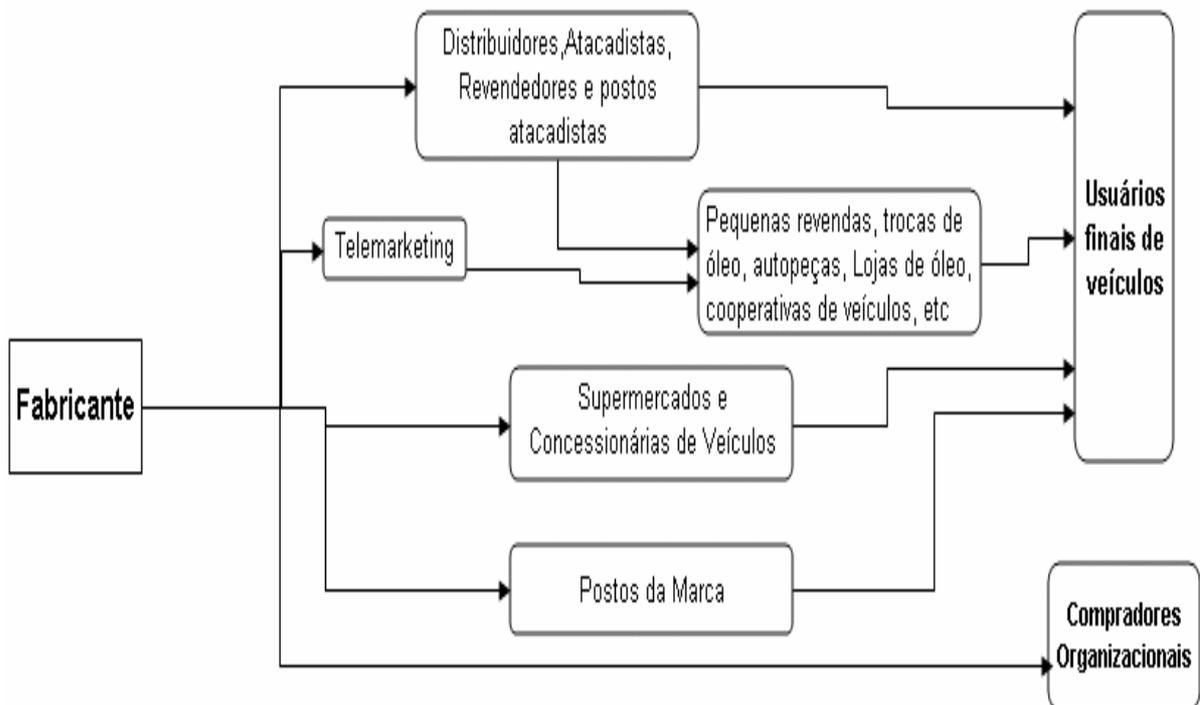
Apesar do critério “tamanho” ser o principal elemento de análise da forma que o intermediário ou cliente será enquadrado, é visível a preocupação em não perder o comando sobre as informações de campo. Em outras palavras, as empresas não consideram uma boa estratégia delegar sua área de vendas a terceiros, ainda que essa ação seja uma fonte constante de conflito com seus canais. Para tanto recorrem até mesmo para seus sistemas de atendimento telefônico – *call center* - no sentido de não perder o contato com tantos pontos de venda quanto possível.

Outra característica importante diz respeito à segmentação do mercado quanto ao tipo de negócio. As seis maiores empresas do setor consideram a separação entre comercial (frotistas), industrial e *consumer* (revenda), a melhor forma de manejar seus negócios.

Quanto a estrutura do sistema de distribuição utilizado pelos maiores fabricantes, foram identificados três modelos diferentes. As entrevistas revelaram algumas divergências em relação ao sistema dual apresentado anteriormente neste trabalho.

O primeiro sistema, utilizado pelos dois maiores fabricantes, é praticamente idêntico ao sistema dual comentado anteriormente. A diferença diz respeito à utilização do telemarketing ativo e passivo para o atendimento, e a conseqüente competição com os distribuidores e atacadistas, de pequenos e médios revendedores, assim como pequenos compradores organizacionais. A Figura 35 demonstra este novo arranjo.

Figura 35 - Sistema de canais A

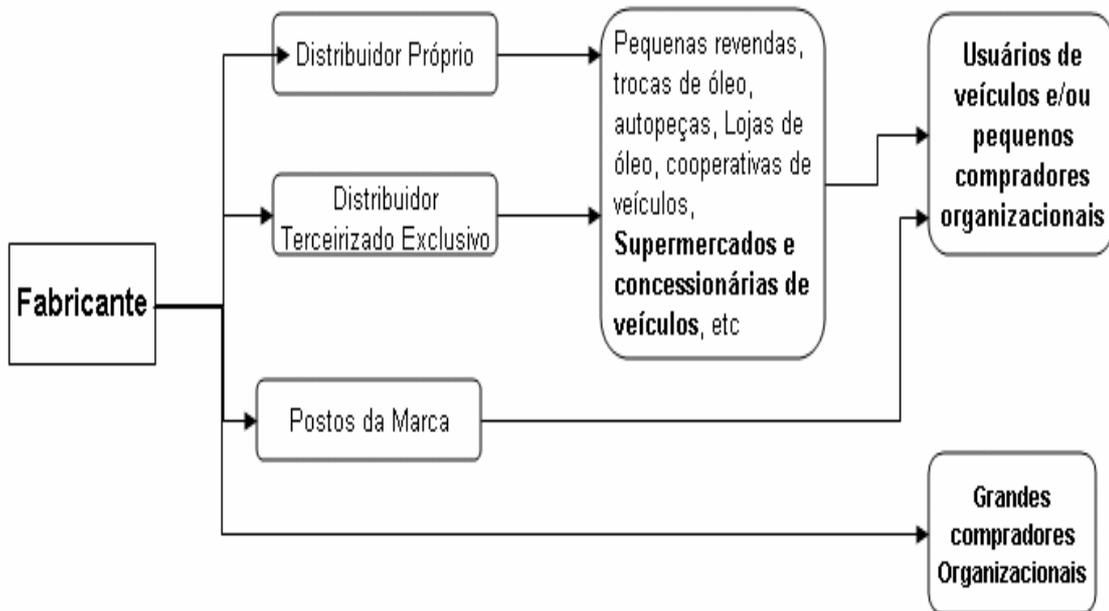


Fonte: Elaborado pelo próprio autor

No segundo modelo, seguido por apenas um fabricante, é adotado uma estratégia de organização de mercado seletiva (ROSEMBLOOM, 2002). Dessa maneira o fabricante

acredita que obtém resultados mais qualitativos com distribuidores próprios ou terceirizados com contratos de exclusividade. A Figura 36 demonstra este segundo modelo.

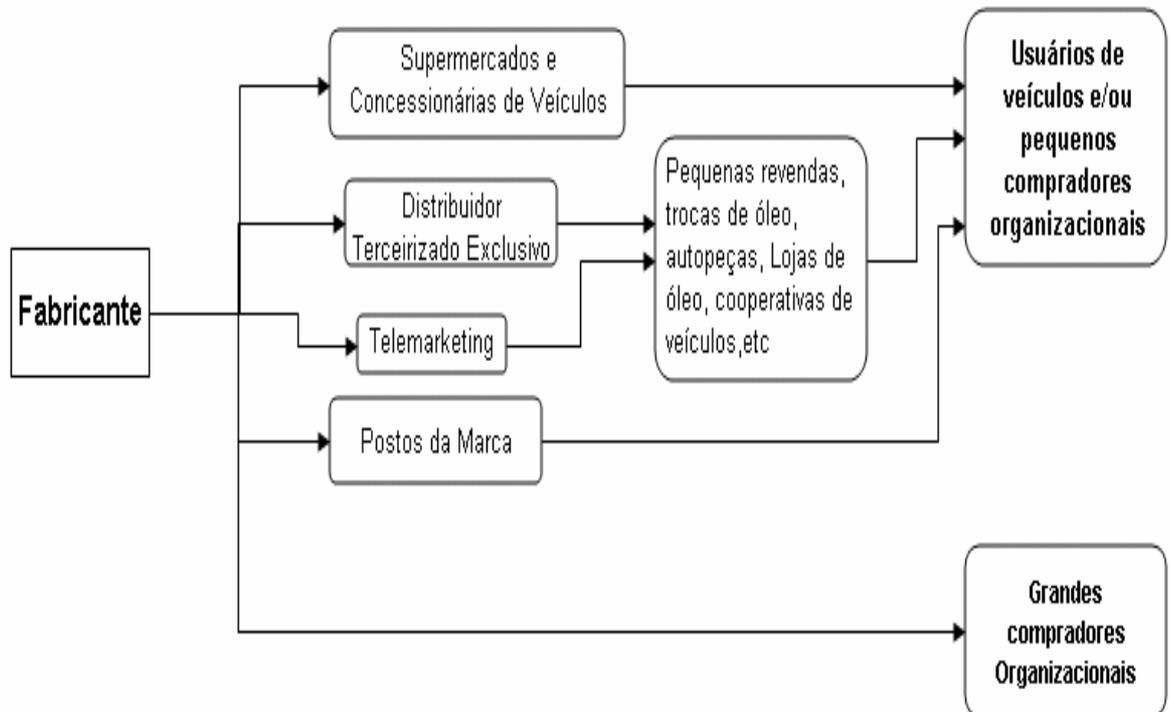
Figura 36 - Sistema de canais B



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

No terceiro e último modelo identificado, existe uma grande semelhança com o modelo dual dos dois líderes. A diferença consiste em que os dois fabricantes inseridos neste modelo utilizam um caminho “intermediário” entre o distribuidor próprio e o modelo dual. Ambos os fabricantes contratam distribuidores e exigem exclusividade. Entregam seu cadastro de pequenos e médios varejistas e compradores organizacionais e uma região para ação. Neste caso o modelo pode ser reproduzido conforme demonstra a Figura 37:

Figura 37 - Sistema de canais C



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

4.3.2. Com relação às fases de implementação e controle

Durante a fase de implementação, especialistas e executivos das empresas líderes do mercado, concentram seu exercício de administração do canal regulando os “conflitos” surgidos em todos os níveis do sistema. Observa-se que, na maioria das vezes, os piores conflitos são produtos da política das indústrias. O resultado, que os fabricantes julgam benéficos, é uma gestão em que os canais concorrem entre si. Enxergando o mercado de fora, e através da percepção das entrevistas nos três níveis do sistema, é simples notar que existem prós e contras nesta relação, que, como foi lembrado, tem uma relação custo-benefício

favorável a indústria. Esta relação é mensurada intuitivamente e pelo receio da perda de *market share*, no caso de alguma alteração brusca no *status quo* do mercado.

O ponto favorável a este modelo de gestão é o de que a cobertura é mais intensa. A saturação do mercado consumidor coloca os principais competidores em praticamente, todos os pontos de venda das praças. Este fato cria intensa competitividade entre os canais, dando poder de barganha às indústrias – os intermediários são facilmente descartáveis, sendo substituídos ou, feitos clientes de menor interesse – ao menor estágio de ineficiência na venda. Não há compromisso, nem do intermediário, muito menos do fabricante.

Por outro lado, quaisquer investimentos no intermediário, feitos por parte da indústria são difíceis (ou até impossíveis) de serem coordenados. Como não existe parceria Indústrias/Intermediários, não existe controle na ponta do sistema.

As indústrias respondem a esta carência de parceria, tentando formar relacionamentos com seus melhores intermediários. Chamando-os para eventos esportivos, seminários, etc.

Como foi dito na revisão de literatura, quando cada membro do canal busca o próprio lucro (COUGLHAN et al., 2002, p. 171), o sistema como um todo perde.

Sobre este tema em especial, vale reproduzir o comentário de Coughlan et al. (2002, p.171), que se encaixa bastante no mercado estudado:

Em geral, costuma haver uma “maneira melhor” de operar um canal de marketing, uma maneira que aumenta os lucros globais do sistema. Mas as organizações que forma o canal não desejam adotar este enfoque. O que é melhor para o sistema não é necessariamente melhor para seus membros. E as organizações têm medo - com bons motivos – de seus sacrifícios serem feitos em prol de outra pessoa.

Ou seja, os fabricantes, intuitivamente consideram que os conflitos são benéficos, mesmo considerando as dificuldades de coordenar o sistema de canais.

Outra consequência não desejada, mas aceita e manipulada pelos fabricantes, é a de que essa “infidelidade” mútua, provoca perdas de margens e concentração nas práticas de descontos progressivos sobre quantidades.

Além do aumento da política de relacionamento dos fabricantes como forma de compensar os intermediários pelos problemas de “formalização” de parcerias, os fabricantes entendem que suas “grandes marcas”, são desejadas e motivo suficiente para que os intermediários trabalhem com eles.

Importante notar também, o aspecto decisivo atribuído pelos executivos das indústrias ao fato de se conquistar formadores de opinião. A convergência entre gestores de canais das indústrias e intermediários, a respeito do fator determinante para a conquista de “formadores de opinião”. É relevante informar que, apesar de pelo menos um fabricante ter confirmado, nenhuma das grandes empresas revelou ter feito uma pesquisa ou qualquer estudo formal, que indicasse que os ditos formadores são merecedores de tanta atenção ou investimentos. Mas, prevalece o conceito entre os executivos, de que esse fator é a fronteira entre o sucesso e o fracasso, para o aumento de vendas no setor.

Apesar de ser percebido de modo claro que a estratégia de distribuição dual, ou distribuição é a preferida pelos líderes, um dos grandes fabricantes entende que é possível trabalhar no mesmo mercado realizando distribuição intensiva, mas, organizando sua estrutura através de canais próprios e terceirizados. Dessa forma, pode realizar a venda direta apenas

em canais e consumidores considerados estratégicos. O depoimento a seguir confirma esta informação:

Temos tanto distribuidores próprios como franqueados. Onde é interessante a área temos distribuidores próprios e nas demais franqueados. Onde temos distribuidores próprios estamos passando para eles o atendimento de todos os ramos de negócios, inclusive concessionárias e outros varejos. No restante do Brasil estamos revendo o modelo, os distribuidores só atendem o pequeno varejo. Como disse estamos revendo este modelo. Hoje os distribuidores só atendem aos pequenos. Alguns canais como postos e concessionárias ainda são atendidos diretamente. Questionamos se é interessante repassar também o canal de postos.

O sistema mais produtivo ou mais rentável e estratégico, depende diretamente das estratégias e objetivos gerais de cada empresa. Um processo de planejamento estratégico no sistema de canais, embora demande tempo e esforços grandes no início, pode trazer benefícios relacionados a vantagem competitiva estratégica do fabricante. Uma vez que o plano esteja pronto e funcionando, sua continuidade consumirá menos recursos, sendo sua manutenção relacionada apenas com novidades inseridas no sistema.

O modelo relacionado neste estudo buscou resumir as ações e intenções dos gestores dos canais de marketing no segmento de lubrificantes. Utilizando ilustrações com palavras dos próprios especialistas, para referendar cada tópico das fases de construção do sistema de canais neste mercado.

Com toda certeza, o modelo é geral e cada empresa tem suas próprias experiências que as diferenciam de seus pares mas, que podem ser vistas como similares diante de um modelo setorial.

Na pesquisa foi observado o quanto canais de distribuição são importantes para as empresas e, como fabricantes de lubrificantes gerenciam este sistema. Tem-se a expectativa de que os canais possam ter seu valor mais prestigiado pelos produtores deste segmento e, que assim, a relação de trabalho e organização possa ser reconhecida como de ganha-ganha entre os elos deste sistema.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. Conclusão

“Uma melhor estrutura de canal pode sempre resultar em real vantagem competitiva” (BOWERSOX, 2001).

“Quanto mais os produtos se tornam menos diferenciados e mais “comoditizados”, a competição entre as empresas se move mais rapidamente para longe do produto e em direção a eficiência na distribuição” (MEHTA, ROSENBLOOM e ANDERSON, 2000, p.81).

Foi observado neste trabalho que existem quatro fases distintas para a organização e gestão dos canais de marketing de lubrificantes. A fase de análise do mercado, de planejamento, a de implementação e a de controle.

A fase de análise, por se tratar de vendas de produtos de baixa diferenciação e, devido a estes produtos contribuírem com uma fração reduzida de um negócio bem maior – os combustíveis, é feita de maneira padronizada, sem muita atenção com aspectos mais detalhados do mercado. A análise mercadológica e o planejamento do sistema de canais combinados, apesar da concordância entre os fabricantes de que a distribuição é estratégica neste mercado, são realizados de forma automática, sem que os fabricantes reflitam sobre a estratégia em uso.

Um exemplo encontrado nas entrevistas ilustra bem essa carência de análise. Este exemplo refere-se ao caso contado por um dos líderes deste mercado, a respeito de um distribuidor com experiência em mercado de bebidas que obteve grande sucesso distribuindo lubrificantes no interior do país, provoca a reflexão de que o planejamento estratégico de

canais pode ser decisivo para a obtenção de vantagem competitiva neste setor. Este caso relatou uma história de sucesso de um ex-distribuidor de bebidas, utilizando táticas deste mercado no mercado de lubrificantes.

Entender o modo mais eficiente e eficaz, para a elevar a produtividade e encaixar a seu favor todo o esforço realizado no canal, é o grande desafio do fabricante. Autores como Coughlan et al. (2002) citam que os fabricantes deveriam pensar seus canais como uma linha de montagem de uma fábrica. Dessa maneira poderiam enxergar com mais clareza onde podem otimizar processos ou investir em melhorias.

Desde o início deste trabalho, procurou-se demonstrar a importância da estratégia de canal entre os acadêmicos especializados no tema. Paralelamente a pesquisa descreveu o que os principais executivos e líderes das empresas de petróleo pensam sobre o tema e, finalmente, como eles efetivamente gerenciam seus canais de distribuição.

A condução das entrevistas e seu resultado analítico, são utilizados no sentido de estabelecer o entendimento da prática de gestão na indústria de lubrificantes, sob a orientação inicial da estrutura de avaliação encontrada em Coughlan et al. (2002). Dessa forma, na medida do possível, procurou-se respeitar esta orientação.

Outra motivação importante para que este procedimento fosse seguido se reporta ao fato de que Yin (2004), considera estratégico para a condução do estudo de caso o encadeamento com a base teórica. A formulação de uma estrutura de condução para as entrevistas, com base na teoria vigente, estabeleceu o “caminho” para que fossem apuradas as práticas de mercado na gestão de canais, de forma objetiva.

Embora ainda inicial, foi notado um crescimento da atenção em relação a importância da gestão dos canais de distribuição. Figuras na alta administração das empresas como o “gerente de canal”, começam a surgir, denotando a preocupação e o envolvimento com o tema. Neste tipo de ação está implícito o que Rosenbloom (2002) mais chamou a atenção em seus estudos sobre a relação ao poder dos canais: o relacionamento entre as pessoas.

Este estudo propôs, como objetivo geral, pesquisar a forma de especialistas e executivos gerenciarem seus canais de distribuição. No plano de pesquisa foi determinado que esse objetivo seria alcançado por meio de entrevistas em profundidade, realizadas com profissionais inseridos no contexto atual deste mercado. Propôs-se também relacionar os estudos de autores contemporâneos relevantes sobre o tema, o referencial teórico, e que o relatório seria fundamentado e encadeado seguindo o método do estudo de caso.

Além disso, como objetivos específicos o trabalho buscou:

- Levantar os modelos e aspectos teóricos mais relevantes no que se refere aos canais de distribuição de lubrificantes brasileiros;

Este objetivo foi relacionado, com detalhes no capítulo 2 do estudo referente a revisão bibliográfica realizada. Foram relatados os conceitos de canal, suas funções, importância estratégica entre outros.

- Enquadrar a indústria de lubrificantes nos conceitos teóricos encontrados;
- Identificar e descrever as práticas de mercado de executivos, empresários e especialistas relacionados aos canais de distribuição do setor;
- Conhecer a visão dos executivos deste mercado em relação aos canais de distribuição;
- Conhecer a importância conferida aos canais por atuantes desta indústria.

Os quatro últimos objetivos específicos foram alcançados nos capítulos referentes aos resultados do estudo e em sua discussão. Procurou-se criar um modelo simplificado que demonstrasse a organização e a administração dos canais por parte da indústria, separado em fases, refletindo as percepções e práticas dos profissionais do setor. Foi descrita também a visão que estes profissionais e executivos têm da importância do sistema de canais para o sucesso de seus respectivos negócios e, como produtores e intermediários vêm seu relacionamento no sistema. A função deste procedimento foi realizar a triangulação das informações, conforme ensina Yin (2004).

5.1.1. Limitações do Estudo

“Como seres humanos, temos um problema para contar histórias. Somos um pouco rápidos demais para explicar coisas que na realidade não temos explicação” (GLADWELL, 2005).

A respeito das limitações e possíveis limitações deste estudo é importante registrar que:

- Apesar da pesquisa ter procurado cobrir a maior parte do referencial existente sobre canais, é possível que alguns estudos tenham permanecido fora deste relatório;
- Na organização final do modelo apresentado não está clara qual a contribuição entres os autores utilizados no referencial e as descobertas apuradas. Optou-se por apresentar um modelo único, com o perfil sugerido já elaborado;
- Como o modelo é dinâmico, podem surgir evoluções a partir de um dos produtores existentes ou, de novos competidores, alterando o modelo descoberto;

- Outra limitação se refere na dificuldade em interpretar a maneira de como exercemos nossas profissões e tarefas, desde as mais simples a mais complexa. Somos todos constituídos de uma mistura de todas as nossas experiências. Executivos, empresários, especialistas e o autor deste trabalho, sem exceção, fazem parte deste contexto. Reconhecer que, na opção pela pesquisa qualitativa pode haver “interferências” desta natureza, é essencial para a construção da pesquisa de qualidade.

A tentativa de observar, sistematizar e finalmente relatar como executivos, especialistas e empresários constroem e administram seus canais de venda, e, por conseguinte seu mercado, é uma tarefa semelhante a observar um jogo sem nunca ter prestado atenção à suas regras e modos.

Assim, apesar da metodologia adotada, do rigor perseguido durante toda a pesquisa, é bastante plausível acreditar que outros observadores podem ter conclusões diferentes. Importante ressaltar que, desde o início do trabalho, foi sublinhado que procurava explorar, com método científico, um tema que até então, havia sido abordado em outras áreas do marketing e da logística inseridas neste mercado. Dessa forma, apesar das limitações naturais deste tipo de pesquisa, é provável que sua contribuição a estudos relacionados seja reconhecida como importante.

5.1.2. Sugestões para futuras pesquisas

Apesar do sistema e das práticas de gestão de canais, adotado pelos seis maiores produtores do mercado em estudo ser bastante semelhante, não significa que não possa ser aperfeiçoado ou, pelo menos, monitorado. Na procura por padrões e modos de atuação, em

nenhum momento foi relatado pelos especialistas qualquer tipo de procedimento para inserção de novos canais no sistema vigente ou de verificação da eficiência do atual sistema.

Um tema que pode ser abordado e nos pareceu um tanto quanto esquecido, talvez por culpa da tradição de distribuidores serem usados por produtores no sistema dual, seria a utilização da tecnologia de informação integrada com o atacado e o ponto de venda. Os produtores só sentem o reflexo, positivo ou negativo, de campanhas, sazonalidades ou problemas especiais nos mercados, um tempo excessivamente longo depois. Na maioria das vezes quando já é tarde demais para diminuir ou acelerar a produção.

Estudos quantitativos que se integrem às pesquisas qualitativas, mensurando cobertura ótima de canais, o esforço de cada aliado nas funções inerentes aos canais por exemplo, podem contribuir para que o mercado entenda, com mais amplitude, o valor do planejamento estratégico para seus canais de marketing.

6. BIBLIOGRAFIA

ALONSO, Marta R. **Análise da lucratividade de produtos e clientes: o caso da logística de óleos lubrificantes básicos parafínicos na petrobrás.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2001.

ANDERSON, Erin; DAY George S.; RANGAN V. Kasturi. Strategic channel design. **Sloan Management Review**, v.38, n.4, p.59-69, summer, 1997.

ANDERSON, Erin; COUGHLAN, Anne T. International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution. **Journal of Marketing**, v.51, n.1, p.71-82, Janeiro, 1987.

ARAÚJO E. R. Distribuição de combustíveis: priorização dos fatores críticos de sucesso. **Anais do VII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais – SIMPOI 2004 – FGV – EAESP 2004.**

_____. **Fatores Críticos de sucesso do setor de distribuição de combustíveis.** Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração). Apresentada ao Programa de Pós-graduação e Pesquisa em Administração e Economia. Rio de Janeiro: IBMEC, 2003.

BACELLAR, Fátima C.T. **Contribuições para o ensino de marketing: revelando e compreendendo a perspectiva dos professores.** Tese (Doutorado em Administração) apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade. São Paulo, USP, 2005.

BERKOWITZ, Eric N. **Marketing. Vol. 1.** 6.ed. Rio de Janeiro, LTC, 2003.

BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems and a process. **Journal of Marketing Research.** v. 22, p.199-208, maio, 1985.

BOWERSOX, Donald Jr, CLOSS, David J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento.** São Paulo: Atlas, 2001.

BRAGA, Ataíde Ramos; KUBOTA, Luis; FIGUEIREDO, Kleber F. Caso de ensino: análise de canais de distribuição de uma empresa produtora de lubrificantes. **ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 29, 2005, Brasília. Anais XXIX. Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

CESPEDES, Frank V. Channel management is general management. **California Management Review**, Berkeley, v.31, n.1, p.98-120, jul.-ago., 1988.

CESPEDES, Frank V.; COREY, E. Raymond. Managing multiple channels. **Business Horizons**, Amsterdã, v.33, n.5, p.67-77, Fall, jul.-aug., 1990.

CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing criando valor para o cliente.** São Paulo: Saraiva, 2003.

CHRISTOPHER, Martin; PAYNE, Adrian. Integração entre gerenciamento do relacionamento e gerenciamento da cadeia de suprimento. In: BAKER, Michael J. **Administração de Marketing**. 5.ed. Rio de Janeiro: Elsevier , 2005.

COHEN, Allan R. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COOPER, Donald R; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COUGHLAN, Anne T; ANDERSON, Erin; STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adeli I. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

COREY, Raymond; CESPEDES, Frank; RANGAN, V. Kasturi. Going to market: distribution systems for industrial products. **Sloan Management Review**, v.31, n.1, p.98-99, Fall, 1989.

DRUCKER, Peter. Manage by walking around outside. **Wall Street Journal**, New Jersey, p. A12, 11 mai. de 1992.

FEIN, Adam J.; JAP, Sandy D. Manage consolidation in the distribution channel. **Sloan Management Review**, Philadelphia, v. 41, n.1, p.61-72, Fall, 1998.

FITES, Donald V. Makes your dealers your partners. **Harvard Business Review**, Boston, v. 74, n.2, p.84-96, mar.-abr., 1996.

FLICK, Uwe . **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GASKI, John F. Distribution channels: a validation study. **International Journal of Physical Distribution & Materials Management**, Bradford, v.26, n.5, p.64- 96, 1996.

GEOFFRION, Arthur M; POWERS, Richard F. Twenty years of strategic distribution system design: an evolutionary perspective. **Institute for operations research and the management science**, Los Angeles, v. 25, n.5, p. 105-127, set.-out. 1995.

GILL, Lynn E; ALLERHELIGEN, Robert P. Cooperation in channels of distribution: physical distribution leads the way. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Bradford, v. 26, n.5, p. 49-64, 1996.

HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W. **B2B gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, implementação e controle**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercado**. São Paulo: Futura, 1999.

_____. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. – São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KRIPPENDORFF, Klaus. **Content analysis: an introduction to its methodology**. Beverly Hills: Sage Publications, 1980.

LAMBIN, Jean-Jacques. **Marketing estratégico**. 4. ed. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.

LIEBSHER, Peter. Quantity with quality? teaching quantitative and qualitative methods in a LIS master's program. **Library Trends**, Champaign, n. 4, v.46, p. 668-680, Spring 1998.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MEHTA, Rajiv, ROSENBLOOM, Bert, ANDERSON, Ralph. Role of the sales manager in channel management: impact of organizational variables. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, n.2, v.XX, p.81-88, Spring, 2000.

MEDEIROS, João B. **Redação científica**. São Paulo: Atlas, 2004.

MERTON, Robert K; FISKE, Marjorie; KENDALL, Patricia L. **The focused interview: a manual of problems and procedures**. The Free Press: New York, 1990.

PALMER, Adrian. O marketing de serviços. In: BAKER, Michael J. **Administração de Marketing**. 5.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PEARSON, G.; PROCTOR, Tony. The modern framework for marketing planning. **Marketing Intelligence and Planning**, Boston, v.12, n.4, p. 22-26, 1994.

PINDYCK, Robert S. **Microeconomia**. 6.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

PING Jr, Robert A. Unexplored antecedents of exiting in a marketing channel. **Journal of Retailing**, Amsterdam, v. 75, n.2, p.218-242, Summer, 1999.

PORTER, Michael E. **Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RANGAN, V.Kasturi; COREY, E.Raymond; CESPEDES, Franklin. Transaction cost theory: inferences from clinical field research on downstream vertical integration. **Organization Science**, v.4, n.3, ago. 1993.

REVISTA DE COMBUSTÍVEIS. Site oficial da entidade. Disponível em: <<http://www.revistacombustiveis.com.br>>. Acesso em 13 out. de 2005.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RIEGES, Andréas M. Validity and reliability tests in case study research: A literature review with “hands-on” application for each research phase. **Qualitative Market Research**, v.6, n.2, p.75-87, 2003.

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

SELLTIZ, Claire; et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: E.P.U., 1974.

SINDILUB. Site oficial da entidade. Disponível em: <<http://www.sindilub.org.br>>. Acesso em 10 set. de 2005.

SOARES, José C. **Modelagem de sistemas de informações de informações para o gerenciamento integrado de cadeias logísticas: uma demonstração das possibilidades de aplicação na indústria de petróleo**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, UFSC, 2001.

STERN, Louis W.; STURDIVANT, Frederick D. Customer-driven distribution systems. **Harvard Business Review**. Boston, v. 65 , n. 4 , jul.-ago., 1987.

WANKE, Peter. Comprometimento e flexibilidade estratégica em logística: estudos de caso no setor de lubrificantes. **ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 28, 2005, Brasília. Anais XXVIII. Brasília: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

WENSLEY, Robin. Conceitos básicos de estratégia de marketing. In: BAKER, Michael J. **Administração de Marketing**. 5.ed. Rio de Janeiro: Elsevier , 2005.

WHEELER, Steven; HIRSH, Evan; STASIOR, William F. **Channel champions : how leading companies build new strategies to serve customers.** São Francisco: Jossey-Bass, 1999.

WHIBTY, David R. Structure of the international lubricants business. Course of The **College of Petroleum Energy Studies Oxford.** Oxford, United Kingdom, 16 – 26 out. 2000.

WILKINSON, I.F. Distribution channel management: power considerations. **International Journal of Physical Distribution**, Bradford, v. 26, n. 5, p. 31-41, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

ZIKMUND, William G. **Exploring marketing research.** Orlando: The Dryden Press, 2000.

APÊNDICE 1 - Roteiros das entrevistas

a – Roteiro da entrevista junto a representantes dos fabricantes

Aquecimento:

- Como você enxerga o mercado de lubrificantes no Brasil atualmente?
- Quais são as maiores barreiras ao aumento das vendas e de participação no mercado?
- Como você vê a questão dos lubrificantes de segunda linha?

Segmentação:

- Sua empresa sabe como o consumidor prefere comprar lubrificantes (conveniência)? O que preferem comprar? Comentários.
- O que você considera como tendência nas preferências dos usuários finais de lubrificantes? E de compradores organizacionais? Escassez de tempo, aumento do conhecimento sobre produtos, aumento da polaridade de rendas (distribuição de renda).
- Como sua empresa segmenta o mercado consumidor? Por tamanho? Tipo?
- Como sua empresa avalia a atratividade de um mercado consumidor? Quais mercados alvejar e quais descartar.
- Qual a melhor forma de ganhar espaço na prateleira de seus varejistas?

Posicionamento:

- Como funciona a cadeia de suprimentos de sua empresa?
- Sua empresa conhece os fluxos de serviços no canal e quem os desempenha? Comentários.
- Sua empresa conhece o custo de cada fluxo?
- Você pode descrever os tipos e as quantidades de trabalho realizados em cada membro de canal no desempenho de fluxos de canal?
- Você poderia relatar a importância de cada fluxo para o fornecimento do serviço?
- Quando e por que sua empresa utiliza intermediários? Em que segmentos?
- Como sua empresa decide sobre a intensidade de cobertura do canal?
- Qual é a forma ideal de cobertura? Intensa, seletiva, exclusiva?

Definição de alvos:

- Você poderia relatar as funções (excesso de visitas de vendas por exemplo) que podem ser eliminadas sem prejudicar o atendimento ao canal?
- Existem atividades redundantes? Quais poderiam ser eliminadas?
- Existe algum modo de eliminar, redefinir ou combinar tarefas para minimizar as etapas em uma venda ou reduzir seu tempo ou ciclo?
- Quais são as limitações que mais impactam no seu mercado: Gerenciais (internas) e Ambientais (externas).

- Você considera que os limites gerenciais são adequados?
- Que ações podem resolver o problema?
- Você considera que os níveis de prestação de serviços são adequados? Explique.

Política de Preços:

- Fale sobre a política de fixação de preços da empresa. Existe algum controle na revenda? Limites mínimos e máximos? Como sua empresa pesquisa e fixa preços de mercado?
- Você acha saudável para a disputa de mercado a competição por preços?

Estabelecimento de novos Canais:

- Como sua empresa avalia seus intermediários e seus canais?
- Canais próprios ou terceirizados? O que você considera melhor? Que tipo sua empresa utiliza?
- Aperfeiçoamento dos canais existentes:
- Como sua empresa administra seu poder sobre os canais? Que tipo de poder ela exerce? Recompensando? Pressionando? Oferecendo serviços de especialista? Legitimando (colocando a marca no intermediário por exemplo)? Sendo referência no mercado?
- Você acha possível que um canal de marketing seja coordenado naturalmente?
- O que você acha que os canais pensam dos fornecedores poderosos e dos demais?

Implementação do canal:

- Você acredita que conflitos nos canais são normais?
- Ter mercados paralelos é um bom negócio para a empresa?
- O que você acha da afirmação: à medida que os mercados amadurecem, é essencial estabelecer canais múltiplos e deixá-los competir cara a cara.
- Você acredita que seus canais apreciam a distribuição intensiva? Por que?
- Que tipo de conflitos existem entre sua empresa e seus canais? E apenas entre os canais?
- Como sua empresa administra conflito entre canais? Que estratégias utiliza para aumentar o nível de controle sobre os canais?
- Praticar coerção no canal é uma boa idéia? Por que?
- Como evitar a proliferação do conflito?
- O que você acha da afirmação? “Muitas vezes, a distribuição intensiva cria uma situação de suporte medíocre para vendas, abandono de membros de canal varejistas e até táticas de isca e troca. Como o produtor pode remediar essa situação?”

b – Roteiro da entrevista junto a representantes dos intermediários

- O que é melhor: “concorrência intramarcas ou intermarcas”?
- Por que você manteria somente uma marca em seu estoque?
- O que você acha da concorrência entre os canais? E com o fabricante?
- O revendedor deve estocar tantas marcas quanto possível para cada categoria de produto exigida por seus clientes?
- O que o produtor pode fazer para melhorar a relação e conquistar sua confiança?
- O que você considera como as piores práticas dos seus fornecedores?
- Você acha que o preço define sua compra e sua venda?
- Como seu cliente prefere comprar?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)