

**UNIJUÍ - UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO  
DO RIO GRANDE DO SUL**

**MARTIN LEDERMANN**

**A GESTÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO EM EMPRESAS COMPONENTES  
DE REDE - O CASO DA REDE AGIVEST**

**Ijuí  
2007**

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

**MARTIN LEDERMANN**

**A GESTÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO EM EMPRESAS COMPONENTES  
DE REDE - O CASO DA REDE AGIVEST**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento – Mestrado, Área de Concentração: Gestão de Organizações e do Desenvolvimento, da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, para obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento.

**Orientador (a): Dra. LURDES MARLENE SEIDE FROEMMING**

**Ijuí  
2007**

**UNIJUÍ – UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO  
GRANDE DO SUL**  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO – MESTRADO

A Banca Examinadora, abaixo assinada, aprova a Dissertação

**A GESTÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO EM EMPRESAS COMPONENTES  
DE REDE - O CASO DA REDE AGIVEST**

elaborada por

**MARTIN LEDERMANN**

Como requisito parcial para a obtenção do grau de  
Mestre em Desenvolvimento

Banca Examinadora:

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Lurdes Marlene Seide Froemming (UNIJUÍ) \_\_\_\_\_

Prof. Verner Luis Antoni (UPF) \_\_\_\_\_

Prof. Jorge Oneide Sausen(UNIJUÍ): \_\_\_\_\_

Ijuí (RS), 2007.

## **DEDICATÓRIA**

*As dificuldades fui eu quem as enfrentou. O esforço fui eu quem o fez. E a recompensa deste estudo a mim pertence. Portanto, sem hipocrisia alguma, dedico este estudo a mim mesmo.*

## **AGRADECIMENTOS**

⇒ **A Deus, pelo dom da vida. Por me permitir estar neste mundo, tendo a oportunidade de fazer acontecer essa etapa especial de minha vida.**

⇒ **Aos meus pais e irmãos, que sempre fizeram com que eu fosse em busca de meus objetivos, me apoiando e me dando forças sem permitir que desistisse perante as dificuldades. Vocês me fizeram acreditar que sou capaz.**

⇒ **À minha esposa Cibele e à minha filha Luana. Lembrem que este trabalho foi feito pensando no nosso futuro. Obrigado por confiarem em mim.**

⇒ **À Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ.**

⇒ **À minha orientadora, Prof. Dr<sup>a</sup>. Lurdes Marlene Seide Froemming que jamais deixou de me incentivar. Sem a sua orientação, dedicação e auxílio, o estudo aqui apresentado seria praticamente impossível de ser realizado.**

⇒ **Ao Prof. Dr. Victor Almeida, pela boa vontade mostrada em disponibilizar publicações importantes para a execução deste estudo.**

⇒ **O meu profundo agradecimento aos proprietários das indústrias que compõem a Rede Aginvest, incansáveis e verdadeiros guerreiros.**

⇒ **À senhora Dione de Marchi, gestora da Rede Aginvest, pelo esforço no repasse de informações valiosas que serviram para a concretização deste estudo.**

⇒ **Aos representantes comerciais e varejistas pesquisados, pela paciência e boa vontade mostrada ao responderem os questionários.**

⇒ **A todos que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.**

## RESUMO

Grande parte das empresas encontra enormes dificuldades para conceber estruturas de distribuição para disponibilizar seus produtos aos usuários, atividade essa, considerada como uma forte fonte de vantagem competitiva disponível para as empresas. Esta afirmação confirma-se através de uma analogia entre os famosos 4P's do marketing. Obter vantagem competitiva somente através de produtos inovadores não é possível, pois a velocidade da transferência de tecnologia entre empresas e a competição global tornam o ciclo de vida das novas tecnologias em termos de produtos cada vez mais curto. Por sua vez, com relação ao "P" de preço, a habilidade das empresas de operar em vários lugares do mundo cria condições de oferta aos menores preços possíveis. Já na promoção, a massiva exposição das pessoas reduz o impacto das mensagens, pois a mente humana não é capaz de absorver tanta informação. Por outro lado, a distribuição, dentro do composto básico de marketing, é um item importante de diferenciação para obtenção de vantagem competitiva devido a suas características de longo prazo, por exigir estruturas consistentes e basear-se em pessoas e relacionamentos. Este estudo tem como objetivo identificar o processo da gestão dos canais de distribuição em um sistema de rede de empresas na busca de competitividade. A peculiaridade deste trabalho se evidencia através da análise da gestão estratégica de distribuição de 13 micro e pequenas indústrias de artigos do vestuário unidas através de um sistema de rede de cooperação – Rede Aginvest - para tornarem-se competitivas. Este estudo foi realizado com base em pesquisa bibliográfica sobre canais de distribuição, com pesquisa de dados primários com os proprietários das 13 indústrias pertencentes à rede, com a gestora da Rede Aginvest, com 13 representantes comerciais e com 28 varejistas. O resultado do trabalho revela que, em se tratando de gestão estratégica de canais de distribuição em micro e pequenas empresas, unidas em um sistema de rede, algumas peculiaridades aparecem, sendo que há uma relação entre as decisões tomadas com a história de vida das empresas, onde acontecimentos ocorridos na vida pessoal dos proprietários repercutem nas decisões estratégicas de distribuição das organizações. Outro resultado importante diz respeito ao fato de que a Rede Aginvest se constitui no principal intermediário de distribuição das indústrias que são associadas a ela, sendo integrante das estruturas de 11 empresas avaliadas. A pesquisa também mostra que 10 empresas utilizam canais diretos de distribuição. Todas as empresas avaliadas utilizam múltiplos canais de distribuição. Além disso, o estudo revela que todos os integrantes dos canais participam, mesmo que alguns de maneira superficial, do processo de seleção dos demais membros. Quanto ao processo de motivação dos componentes dos canais, o estudo aponta que este processo se inicia com a insatisfação manifesta dos intermediários de distribuição, o que leva os fabricantes a conhecerem as necessidades dos demais integrantes, que se traduz em ações para motivá-los. Já quanto ao processo de avaliação do desempenho, todos os integrantes dos canais analisados se avaliam mutuamente. Por outro lado, o trabalho também revela como acontecem as relações sociais (poder e conflito) nos canais avaliados. Quanto às relações de poder, a pesquisa identifica 4 tipos: poder de recompensa, poder do conhecimento, poder de referência e poder de coerção. Por fim, quanto à existência de conflitos, há a observância desta situação nas relações entre fabricantes e representantes, varejistas e representantes, Rede Aginvest e representantes, e Rede Aginvest e varejistas.

**Palavras-chave:** Canais de distribuição; gestão de redes; gerencia de vendedores.

## ABSTRACT

Great part of the companies finds enormous difficulties to conceive distribution structures to available their products to the users, activity considered for many theoreticians, entrepreneurs, controlling and directors of well-succeeded companies, as one strong source of available competitive advantage for the companies. This affirmation is confirmed through an analogy between the celebrities 4P's of the marketing. To get competitive advantage only through innovative products is not possible, therefore the transfer speed of the technology between companies and the global competition become the cycle of life of the new technologies, in terms of products, shorter and shorter. In turn, with relation to the "P" of price, the ability of the companies to operate in some places of the world creates conditions of offers to the lesser possible prices. But in the promotion, the massive exposition of the people reduces the impact of the messages; therefore the human being mind is not capable to absorb so much information. On the other hand, the distribution, inside the basic made up of marketing, is an important item of differentiation for attainment of competitive advantage which had its characteristics of long stated period, for demanding consistent structures and based in people and relationships. Facing this, this study has as objective to identify the process of the management of the canals of distribution in a system of net of companies in the competitiveness search. The peculiarity of this work evidences through the analysis of the strategical management of distribution of 13 micron and small clothing industries joined through a system of cooperation net - Agivest Net - to become competitive. This study was carried through on the basis of bibliographical research on distribution canals, with search data with the primary owners of the 13 industries belonging to the network, with the manager of the Network Agivest, with 13 sales representatives and with 28 retailers. Result of work discloses that, related to strategical management of canals of distribution in micron and small companies, joined in a net system, some peculiarities appear, because there is a relation between the decisions taken to the history of life of the companies, where events occurred in the personal life of the owners re-echo in the strategical decisions of distribution of the organizations. Another important result concerns to the fact that the Agivest Net constitutes in the main intermediary of distribution of the industries that are associates with it, being integrant of the structures of 11 evaluated companies. The research also sample that 10 companies use direct distribution canals. All the evaluated companies use multiples distribution canals. Moreover, the study discloses that all the integrant of the canals participate, even some on a superficial way, in the election process of other members. About the process of motivation of the components of the channels, the research sample that this process initiates with the manifest dissatisfaction of the distribution intermediate, what it takes the manufacturers to know the necessities of the other integrant ones that translate in action to motivate them. About the process of evaluation of the performance, all the integrant ones of the analyzed channels evaluate themselves mutually. On the other hand, the work also discloses how the social relations (power and conflict) in the evaluated channels happen. About the relations of power, the research identifies 4 types: power of rewards, power of the knowledge, power of reference and power of coercion. Finally, about the existence of conflicts, there is the observance of this situation in the relations between manufacturers and representatives, retailers and representatives, Agivest Net and representatives, and Agivest Net and retailers.

**Key-Words:** Channels of distribution; Network management; Salespeople management

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Etapas do estudo. ....	18
Figura 2: Modelo de rede <i>topdown</i> , ou modelo japonês.....	26
Figura 3: Modelo de rede flexível de empresas.....	27
Figura 4: Atividades típicas de um intermediário. ....	36
Figura 5: A introdução de intermediários adicionais reduz o número de contatos. ....	37
Figura 6: Fluxos de um sistema de distribuição. ....	39
Figura 7: Modelo de gestão estratégica de distribuição. ....	47
Figura 8: Canais de marketing para bens de consumo e bens industriais.....	49
Figura 9: Intensidade da distribuição.....	51
Figura 10: Processo de seleção de intermediários de distribuição. ....	62
Figura 11: Modelo de motivação de intermediários.....	68
Figura 12: Modelo de avaliação do desempenho de intermediários. ....	72
Figura 13: Efeitos dos conflitos no desempenho dos canais de distribuição.....	86
Figura 14: Tipos de Sistemas Verticais de Marketing.....	89
Figura 15: Estrutura de distribuição adotada pela empresa “Sigma”. ....	113
Figura 16: Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Alfa”.....	116

Figura 17: Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Delta”.	119
Figura 18: Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Eta”	121
Figura 19: Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Upsilon”.	124
Figura 20: Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Épsilon”	127
Figura 21: Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Kapa”	129
Figura 22: Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Beta”	131
Figura 23: Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Gama”.	134
Figura 24: Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Digama”.	137
Figura 25: Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Zeta”	140
Figura 26: Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Ômega”.	143
Figura 27: Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Lambda”	146
Figura 28: Fluxos dos canais de distribuição com dois níveis de intermediários.	151
Figura 29: Fluxos dos canais de distribuição com a participação da Rede Aginvest.	154
Figura 30: Canais com dois e três níveis de intermediários.	157
Figura 31: Diferenças encontradas nos processos de seleção de representantes comerciais.	159
Figura 32: Modelo de motivação teórico versus modelo identificado na Rede Aginvest.	170

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas por região e Brasil (2000 – 2002). .....	24
Tabela 2: Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas no Brasil.....	25
Tabela 3: Variáveis que influenciam a estrutura de um canal de distribuição. ....	54
Tabela 4: Tipos de Poder. ....	77
Tabela 5: Funções de um canal de distribuição segundo os proprietários das indústrias.....	103
Tabela 6: Fatores que influenciaram a formação dos canais de distribuição. ....	109
Tabela 7: Critérios para seleção de representantes particulares. ....	161
Tabela 8: Critérios utilizados pelos representantes particulares para selecionar os fabricantes. ....	166
Tabela 9: Critérios utilizados pelos representantes particulares das empresas que compõem a Rede Aginvest para buscar fabricantes. ....	166
Tabela 10: Critérios utilizados pelos representantes comerciais para selecionar varejistas...	168
Tabela 11: Critérios utilizados pelos representantes particulares das empresas que compõem a Rede Aginvest para buscar varejistas. ....	169
Tabela 12: Existência de motivação dos representantes comerciais. ....	172
Tabela 13: Fatores que motivam os representantes a comercializarem os produtos das indústrias.....	173

Tabela 14: Fatores que motivam os varejistas a comercializarem os produtos das indústrias associadas à Rede Aginvest. ....	176
Tabela 15: Critérios utilizados pelos varejistas para avaliar os representantes comerciais nos canais sem a participação da Rede Aginvest. ....	180
Tabela 16: Critérios utilizados pelos varejistas para avaliar os representantes comerciais nos canais com a participação da Rede Aginvest. ....	182
Tabela 17: Síntese dos critérios usados pelos representantes e varejistas que não pertencem ao canal da Rede Aginvest para avaliar o desempenho dos produtores. ....	183
Tabela 18: Síntese dos critérios usados pelos representantes e varejistas que pertencem ao canal da Rede Aginvest para avaliar o desempenho dos produtores. ....	184
Tabela 19: Critérios utilizados pelos varejistas para avaliar os representantes comerciais nos canais sem a participação da Rede Aginvest. ....	186
Tabela 20: Critérios utilizados pelos varejistas para avaliar os representantes comerciais nos canais com a participação da Rede Aginvest. ....	187
Tabela 21: Causas dos conflitos verticais entre fabricantes e representantes. ....	192
Tabela 22: Causas dos conflitos verticais entre representantes e varejistas na visão dos representantes. ....	193
Tabela 23: Conflitos verticais entre a Rede Aginvest e os varejistas, segundo os varejistas...	194
Tabela 24: Conflitos verticais entre representantes comerciais e varejistas, segundo os varejistas. ....	195

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Relação entre intensidade de distribuição e controle de canal. ....	53
Quadro 2: Categorias de atacadistas. ....	58
Quadro 3: Lista geral de critérios de seleção de distribuidores. ....	65
Quadro 4: Tipos de programas cooperativos fornecidos pelos fabricantes aos membros do canal. ....	70
Quadro 5: Princípios fundamentais de uma parceria em canais de distribuição. ....	71
Quadro 6: Critérios de avaliação de desempenho de membros de canais de distribuição. ....	73
Quadro 7: Definições de poder. ....	76
Quadro 8: Empresas que compõem a Rede Aginvest. ....	99
Quadro 9: Definições de canais de distribuição segundo os proprietários das indústrias. ....	101
Quadro 10: Produção X comercialização na opinião dos produtores. ....	102
Quadro 11: Depoimentos que demonstram a importância da função “vender” para os empresários. ....	103
Quadro 12: Depoimentos que demonstram a importância da função “repassa de informações” para os empresários. ....	104
Quadro 13: Resumo das estruturas de distribuição adotadas pelas empresas associadas à Rede Aginvest. ....	107

Quadro 14: Intensidade de distribuição dos canais diretos e indiretos.....	111
Quadro 15: Intensidade de distribuição dos canais indiretos. ....	111
Quadro 16: Ordem de apresentação das empresas e suas estruturas. ....	112
Quadro 17: Membros que realizam o processo de seleção dos integrantes do canal. ....	157
Quadro 18: Realização do processo de seleção dos fabricantes por parte dos representantes comerciais, segundo seus depoimentos. ....	165
Quadro 19: O processo de seleção dos varejistas realizado pelos representantes comerciais. ....	167
Quadro 20: Motivação dos varejistas na visão dos proprietários das indústrias. ....	175
Quadro 21: Membros do canal que realizam avaliação do desempenho dos demais intermediários. ....	177
Quadro 22: Poder nos canais de distribuição das empresas associadas à Rede Agivest. ....	188

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO .....</b>	<b>19</b>
1.1 Definição do Tema .....	19
1.2 Formulação do Problema.....	19
1.3 Justificativa.....	20
1.4 Definição dos Objetivos .....	21
1.4.1 Objetivo Geral .....	21
1.4.2 Objetivos específicos.....	21
1.5 Questões de pesquisa .....	22
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>23</b>
2.1 A importância das micro e pequenas empresas no cenário econômico e social brasileiro	23
2.1.1 Taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil .....	24
2.2 A definição de Redes de Cooperação .....	25
2.2.1 Implicações de uma Rede de Cooperação .....	28
2.3 Organizações em Rede e Desenvolvimento Regional.....	29
2.4 Decisões sobre canais de distribuição .....	32
2.4.1 Canais de distribuição: definições .....	32
2.4.2 Importância e funções dos canais de distribuição .....	35
2.4.3 Fluxos dos canais de distribuição .....	39
2.4.4 A gestão dos canais de distribuição como fonte de vantagem competitiva.....	41
2.4.5 Gestão estratégica de distribuição .....	44
2.4.5.1 Definição dos objetivos de distribuição.....	47
2.4.5.2 Estruturas dos canais de distribuição.....	48
2.4.6 Tipos de intermediários .....	58
2.4.7 Seleção dos membros do canal .....	60
2.4.8 Motivação dos membros do canal .....	67
2.4.9 Avaliação do desempenho dos membros do canal .....	72
2.5 Os canais de distribuição entendidos como sistemas sociais .....	74
2.5.1 O poder nos canais de distribuição .....	75
2.5.2 Conflito e controle nos canais .....	81
2.5.2.1 Tipos de conflitos nos canais de distribuição .....	82
2.5.2.2 Origens dos conflitos .....	83
2.5.2.3 Estágios dos conflitos .....	84

2.5.2.4 O conflito é bom ou ruim?.....	85
2.5.3 Sistemas verticais de marketing .....	87
2.5.4 Sistemas Horizontais de Marketing.....	90

### **3 METODOLOGIA..... 91**

3.1 Tipo de pesquisa .....	91
3.2 Determinação da população e da amostra .....	93
3.3 Instrumentos de coleta de dados .....	95
3.4 Tratamento, análise e interpretação dos dados .....	96

### **4 A GESTÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS ASSOCIADAS À REDE AGIVEST ..... 98**

4.1 Rede Agivest: formação e evolução .....	98
4.2 O conhecimento dos proprietários das indústrias associadas à Rede Agivest sobre o tema “canais de distribuição” .....	100
4.2.1 Definições de canal de distribuição segundo os proprietários das indústrias.....	100
4.2.2 Funções de um canal de distribuição.....	102
4.3 Estruturas de distribuição adotadas pelas empresas que compõem a Rede Agivest .....	106
4.3.1 Fatores que influenciaram a formação dos canais diretos .....	108
4.3.2 Fatores que influenciaram a formação dos canais indiretos.....	110
4.3.3 Intensidade de distribuição dos canais diretos.....	110
4.3.4 Intensidade de distribuição dos canais indiretos.....	111
4.3.5 Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Sigma” .....	112
4.3.5.1 Formação das estratégias de distribuição adotadas pela empresa “Sigma”.....	114
4.3.6 Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Alfa” .....	116
4.3.6.1 Formação das estratégias de distribuição adotadas pela empresa “Alfa”.....	117
4.3.7 Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Delta”.....	118
4.3.7.1 Formação das estratégias de distribuição adotadas pela empresa “Delta” .....	120
4.3.8 Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Eta” .....	121
4.3.8.1 Formação das estratégias de distribuição adotadas pela empresa “Eta” .....	122
4.3.9 Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Upsilon”.....	124
4.3.9.1 Formação das estratégias de distribuição adotadas pela empresa “Upsilon” .....	125
4.3.10 Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Épsilon” .....	126
4.3.10.1 Formação das estratégias de distribuição adotadas pela empresa “Épsilon”.....	127
4.3.11 Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Kapa” .....	128
4.3.11.1 Formação das estratégias de distribuição adotadas pela empresa “Kapa” .....	129
4.3.12 Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Beta” .....	130
4.3.12.1 Formação das estratégias de distribuição adotadas pela empresa “Beta” .....	132
4.3.13 Estratégia de distribuição utilizada pela empresa “Gama”.....	133
4.3.13.1 Formação das estratégias de distribuição adotadas pela empresa “Gama” .....	135
4.3.14 Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Digama”.....	137
4.3.14.1 Formação das estratégias de distribuição adotadas pela empresa “Digama” .....	138
4.3.15 Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Zeta” .....	140
4.3.15.1 Formação das estratégias de distribuição adotadas pela empresa “Zeta”.....	141
4.3.16 Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Ômega” .....	143
4.3.16.1 Formação das estratégias de distribuição adotadas pela empresa “Ômega” .....	144
4.3.17 Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Lambda” .....	146
4.3.17.1 Formação das estratégias de distribuição adotadas pela empresa “Lambda”.....	147
4.4 A formação do canal de distribuição estruturado pela Rede Agivest.....	148
4.5 Fluxos dos sistemas de distribuição .....	150

4.5.1 Fluxos dos canais com dois níveis de intermediários – sem a Rede Aginvest.....	150
4.5.2 Fluxos dos canais de distribuição com três níveis de intermediários – com a Rede Aginvest.....	153
4.6 Seleção dos membros dos canais de distribuição .....	156
4.6.1 Seleção dos representantes comerciais .....	158
4.6.1.1 O processo de seleção dos representantes comerciais nos canais sem a Rede Aginvest como intermediário.....	160
4.6.1.2 O processo de seleção dos representantes comerciais nos canais com a Rede Aginvest como intermediário.....	163
4.6.2 Seleção dos fabricantes.....	165
4.6.3 Seleção dos varejistas .....	166
4.6.3.1 O processo de seleção dos varejistas .....	167
4.7 Motivação dos componentes do canal de distribuição .....	170
4.7.1 Motivação dos representantes comerciais .....	170
4.7.2 Motivação dos varejistas .....	175
4.8 Avaliação do desempenho dos membros dos canais .....	177
4.8.1 Avaliação do desempenho dos representantes comerciais .....	178
4.8.1.1 Avaliação do desempenho dos representantes comerciais nos canais que não possuem a Rede Aginvest como intermediário de distribuição.....	178
4.8.1.2 Avaliação do desempenho dos representantes comerciais nos canais que possuem a Rede Aginvest como intermediário de distribuição .....	180
4.8.2 Avaliação do desempenho dos fabricantes .....	182
4.8.2.1 Avaliação do desempenho dos fabricantes nos canais que não utilizam a Rede Aginvest como intermediário de distribuição .....	182
4.8.2.2 Avaliação do desempenho dos fabricantes nos canais que utilizam a Rede Aginvest como intermediário de distribuição .....	183
4.8.3 Avaliação do desempenho dos varejistas .....	184
4.8.3.1 Avaliação do desempenho dos varejistas nos canais que não possuem a Rede Aginvest como intermediário de distribuição .....	184
4.8.3.2 Avaliação do desempenho dos varejistas nos canais que possuem a Rede Aginvest como intermediário de distribuição .....	186
<b>5 AS RELAÇÕES SOCIAIS NOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO.....</b>	<b>188</b>
5.1 Poder para obter controle nos canais de distribuição .....	188
5.1.1 Poder e controle nos canais de distribuição sem a participação da Rede Aginvest.....	189
5.1.2 Poder e controle nos canais de distribuição com participação da Rede Aginvest.....	190
5.2 Conflitos nos canais de distribuição .....	191
5.2.1 Conflitos nos canais sem a participação da Rede Aginvest.....	191
5.2.2 Conflitos nos canais com a participação da Rede Aginvest.....	193
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>196</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>203</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>210</b>

## INTRODUÇÃO

A partir do final dos anos 90 algumas micro e pequenas empresas do Rio Grande do Sul, apoiadas pelo Governo do Estado, e forçadas pela necessidade de manterem-se no mercado e competir com outros grupos, procuraram incorporar um novo modelo de gestão que previa a união de esforços para gerar desenvolvimento nas regiões em que as mesmas estavam inseridas. Formou-se o que se determinou chamar de Redes de Cooperação. A troca de informações e aprendizagem, a busca por serviços e a melhoria nas negociações formam, dentre outros fatores, o leque de benefícios que o sistema de redes propicia.

No entanto, nota-se, com o passar do tempo que os benefícios anteriormente colocados não são suficientes para fortalecer as empresas e atingir o objetivo principal do sistema de Redes de Cooperação. É preciso dominar outras áreas, da mesma forma importantes para o sucesso organizacional. Dentre elas, podemos citar o conhecimento e adoção de estratégias de Marketing nas organizações.

Com o objetivo de propiciar conhecimento que alavanque o desenvolvimento da Rede Agivest (Associação Gaúcha das Indústrias de Artigos do Vestuário e Decoração de Ambientes), o presente Relatório de Dissertação de Mestrado apresenta um estudo acerca das Estratégias de Distribuição para empresas pertencentes a Redes de Cooperação, considerando o caso da Rede Agivest. O relatório está estruturado em seis partes, representadas na Figura 1.

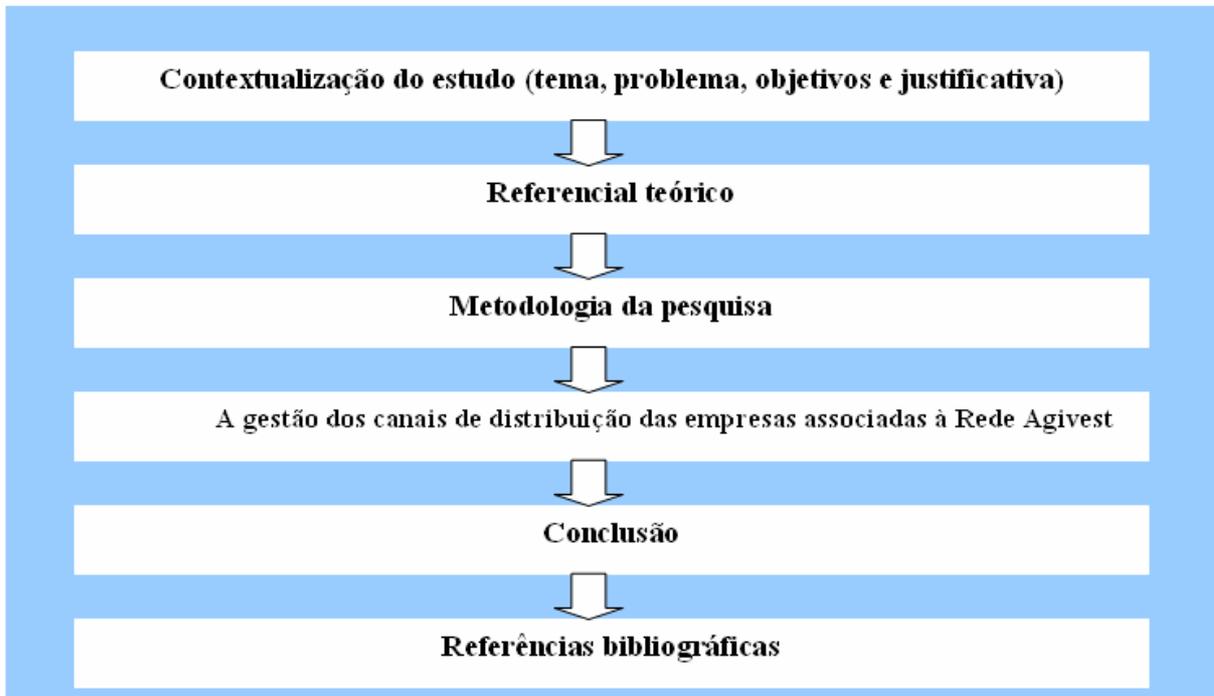


Figura 1: Etapas do estudo.  
Fonte: Elaborada pelo autor.

A primeira parte identifica a contextualização do estudo, englobando o tema, o problema, os objetivos e a justificativa. A segunda etapa apresenta o referencial teórico que contempla o tema em estudo e, desta forma, sirva de referência e possibilite a solução do problema determinado e o alcance dos objetivos propostos. A terceira etapa apresenta a metodologia da pesquisa utilizada. A quarta etapa revela o processo de gestão dos canais de distribuição das empresas associadas à Rede Aginvest. A quinta etapa expõe a conclusão, onde aspectos importantes do estudo são retomados, juntamente com suas principais contribuições e limitações. Por fim, a sexta etapa apresenta as referências bibliográficas utilizadas no trabalho.

## 1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

A contextualização do estudo é a etapa que antecede o referencial teórico. Nesta etapa se apresenta a delimitação do tema, a formulação do problema, a justificativa, e a definição dos objetivos (geral e específicos).

### 1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA

Hoje, as organizações estão cada vez mais preocupadas com a obtenção de resultados positivos para seus negócios. Uma série de fatores, tais como concorrência, disputas por clientes, enfim, o mercado e suas peculiaridades, determinam o rumo que as organizações devem tomar para manterem-se competitivas diante de um contexto extremamente desafiador. E com a Rede Aginvest não é diferente. Várias são as ações desenvolvidas por esta rede para buscar manter-se competitiva no mercado. Cita-se, por exemplo, a tentativa em buscar novos mercados, mais distantes e desconhecidos. Esta nova situação revela a necessidade de estruturação de canais de distribuição adequados e que possibilitem a obtenção de vantagem competitiva sustentável de longo prazo. Visando contribuir para o sucesso organizacional desta rede, este estudo tem como tema *“a gestão dos canais de distribuição como fator importante de competitividade em um sistema de rede de empresas”*.

### 1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Os estudos sobre marketing relacionam-se basicamente aos 4P's: produto, preço, praça (distribuição) e promoção. Com o passar dos anos, o “P” de distribuição vem assumindo uma crescente importância para o sucesso organizacional. Os motivos para tal crescimento são muitos, mas os que mais se destacam são os seguintes: as estratégias de canais não são facilmente copiadas pela concorrência, são de longo prazo, exigem uma estrutura para implementá-las, e são baseadas em pessoas e relacionamentos (ROSENBLOOM, 2002, p. 24). Diante disso, o presente estudo tem como questão principal *“como acontece a gestão dos canais de distribuição em empresas componentes de rede de empresas na busca de competitividade?”*

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O mundo passa por profundas transformações, e as conseqüências deste novo momento afetam a humanidade como um todo. As organizações procuram adaptar suas formas de gestão na busca por satisfazer os segmentos de mercado que se propõem atingir. Tal fato gera a necessidade de novas formas de gerenciamento que se mostrem mais eficazes frente a esses desafios, pois do sucesso da gestão depende o crescimento da organização e até mesmo sua permanência no mercado.

Considerando então o contexto em que as organizações estão inseridas, a gestão do mercado, ou marketing, como se costumou conceituar teve elevada a sua importância para o sucesso das empresas. Gerenciar as questões referentes ao mercado passou a ser no Brasil, desde a década de 90, um dos principais fatores que classificam as organizações em bem-sucedidas ou mal-sucedidas, em franco desenvolvimento ou em declínio, de sucesso ou de insucesso.

Se a aplicação dos mais variados conceitos de marketing no Brasil é uma prática recente e restringe-se a poucas organizações, o que esperar de uma rede de micro e pequenas empresas, constituída há pouco mais de seis anos e que tem como objetivo principal gerar desenvolvimento para a região em que está inserida e, conseqüentemente, para as empresas que a compõem, utilizando-se apenas da troca de informações e da melhoria nas negociações para reduzir os custos de produção.

No entanto, na era da livre-iniciativa e livre-concorrência, nada impede uma empresa ou rede de empresas de instalar-se em determinada região e oferecer concorrência àquelas que ali estão estabelecidas. É o que está acontecendo no setor têxtil do Estado do RS, com a Rede Aginvest. E nesse caso, a simples redução de custos e troca de experiências entre as empresas que as compõem não é suficiente para desenvolvê-las. Esta concorrência leva a conclusão de que é preciso buscar novos mercados, em outras regiões do Estado e do Brasil. E essa é a grande dificuldade da Rede Aginvest. Há uma enorme dificuldade em elaborar estratégias de distribuição adequadas para distribuir os produtos da rede em outras regiões.

Temos que ir para outros estados. Somente dentro do Rio Grande do Sul nós não vamos sobreviver. Temos que buscar novos mercados. A concorrência está chegando com força. Temos que atacá-los em seu meio também. E temos que saber como fazer isso (EDGAR MONTEIRO, proprietário da empresa La Romana e um dos fundadores da Aginvest).

Diante disso, a justificativa deste estudo se sustenta em dois pilares: o primeiro, de cunho acadêmico, de contribuição à teoria, e o segundo de cunho pragmático, que busca auxiliar um grupo de empresas a solucionar um problema específico.

Do ponto de vista acadêmico, o estudo visa contribuir para apontar a importância do pensar estratégico referente aos sistemas de distribuição em uma rede composta por micro e pequenas empresas.

Já do ponto de vista prático, consiste no fato de não haver nenhum estudo anterior voltado a estratégias de distribuição para os produtos da Rede Aginvest no decorrer dos seus anos de atuação no mercado.

Sendo assim, o estudo do tema proposto é extremamente pertinente, pois o seu resultado poderá contribuir, tanto para confirmar a importância do pensar estratégico relacionado aos sistemas de distribuição de uma rede de empresas, quanto para a afirmação da referida rede no mercado, propiciando algumas conclusões que poderão traduzir-se em ações propulsoras de crescimento e desenvolvimento para as empresas que compõem a rede e para as regiões nas quais ela se insere, visto que as micro e pequenas empresas do setor têxtil são, em conjunto com o setor agrícola, metal-mecânico, moveleiro e construção civil, responsáveis pelo desenvolvimento das regiões Noroeste Colonial, Missões, Fronteira Noroeste e Alto Jacuí, do Estado do Rio Grande do Sul, tanto na geração de tributos, quanto na geração de emprego e renda, contribuindo decisivamente para o desenvolvimento regional sustentável.

## **1.4 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral do presente trabalho é “identificar o processo de gestão dos canais de distribuição em um sistema de rede de empresas na busca de competitividade”.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

1. Realizar um resgate histórico das empresas associadas à Rede Aginvest;
2. Identificar a(s) estrutura(s) de distribuição adotada(s) pelas empresas que pertencem à Rede Aginvest;
3. Avaliar como acontece a gestão dos canais de distribuição no tocante à concepção das estratégias de distribuição adotadas pelas empresas;

4. Identificar e analisar como acontece a gestão dos canais de distribuição com relação aos processos de seleção, motivação e avaliação do desempenho dos intermediários de distribuição.
5. Identificar como acontece a gestão das relações sociais dos canais de distribuição.

## **1.5 QUESTÕES DE PESQUISA**

Os objetivos específicos definidos neste estudo são detalhados através das seguintes questões:

- a) Identificar a(s) estrutura(s) de distribuição adotada(s) pelas empresas que comercializam seus produtos através da Rede Aginvest;
- b) Avaliar como se dá a formulação das estratégias de canal;
- c) Verificar e avaliar como se dá o processo de seleção dos membros do canal;
- d) Investigar como se dá a motivação dos membros do canal;
- e) Detectar como se dá a avaliação do desempenho dos membros do canal;
- f) Identificar e avaliar como acontecem os fluxos dos sistemas de distribuição das empresas que comercializam seus produtos através da Rede Aginvest;
- g) Avaliar a gestão do poder e dos conflitos entre os integrantes dos canais de distribuição;

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta parte do relatório da dissertação desenvolve-se o referencial teórico referente ao tema proposto. Implica, em um primeiro momento, na exposição da importância das micro e pequenas empresas no atual cenário econômico e social brasileiro. Em um segundo momento, é exposta a definição de Redes de Cooperação. Em um terceiro momento, acontece a descrição da relação entre organizações em rede e desenvolvimento regional. A quarta etapa envolve a revisão teórica a respeito da gestão de canais de distribuição. Por fim, a quinta etapa estuda os canais de distribuição entendidos como sistemas sociais.

### **2.1 A IMPORTÂNCIA DAS MICRO E PEQUENAS NO CENÁRIO ECONÔMICO E SOCIAL BRASILEIRO**

De acordo com o Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), o número de microempresas no Brasil, entre 1996 e 2002, evoluiu de 2.956.749 para 4.605.607, com crescimento acumulado de 55,8%, passando a participação percentual no total de empresas de 93,2%, em 1996, para 93,6%, em 2002. O número total de pessoas ocupadas nas microempresas passou de 6.878.964 para 9.967.201, com crescimento de 44,9% entre os dois anos, elevando a participação percentual no total de ocupações nas empresas de 31,8% para 36,2%. Quanto à participação na massa total de salários, passou de 7,3%, em 1996, para 10,3%, em 2002. Os resultados da evolução real dos rendimentos médios no período, segundo os portes de empresas, indicam que ocorreu acréscimo real somente no segmento de microempresas (nos setores da indústria e no comércio), caindo o rendimento médio percebido nos demais portes.

Quanto às pequenas empresas, o número destas em atividade entre os anos de 1996 e 2002 elevou-se de 181.115 para 274.009, com crescimento de 51,3%. O total de pessoas empregadas passou de 4.054.635 para 5.789.875, com crescimento de 42,8%, evoluindo a participação percentual no total de empregos de 18,8% para 21,0%. As pequenas empresas aumentaram sua participação na massa de salários e rendimentos de 12,8%, em 1996, para 15,7% em 2002. Em conjunto, as micro e pequenas empresas responderam, em 2002, por 99,2% do número total de empresas formais, por 57,2% dos empregos totais e por 26,0% da massa salarial. Em função do aumento expressivo do número de empregos gerados entre os dois anos nos dois segmentos, a massa salarial apresentou incremento real de 57,3% nas microempresas e 37,9% nas pequenas.

### 2.1.1 Taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil

Segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE no primeiro trimestre de 2004, é alta a taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas no Brasil. Essa taxa foi apurada tendo como base as empresas constituídas e registradas nas juntas comerciais dos Estados nos anos de 2000, 2001 e 2002, e revela que 49,4% encerraram as atividades com até 02 anos de existência, 56,4% com até 03 anos e 59,9% não sobrevivem além dos 04 anos. A Tabela 1 apresenta as apurações para as regiões do País, mostrando taxas de mortalidade elevadas, variando de 46,7% a 62,7%, segundo o ano de constituição da empresa. O Sul é a região com o maior percentual para as empresas com até 02 e 03 anos de constituição, e o Nordeste para as empresas com até 04 anos.

Tabela 1  
Taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas por região e Brasil (2000 – 2002).

% Taxa de Mortalidade por Região e Brasil (2000 – 2002)						
Ano	Regiões					Brasil
	Sudeste	Sul	Nordeste	Norte	Centro-oeste	
<b>2002</b>	48,9	52,9	46,7	47,5	49,4	49,4
<b>2001</b>	56,7	60,1	53,4	51,6	54,6	56,4
<b>2000</b>	61,1	58,9	62,7	53,4	53,9	59,9

Fonte: Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil (SEBRAE, 2004).

O estudo executado pelo SEBRAE também apontou as principais causas deste alto índice de mortalidade empresarial. De acordo com a pesquisa (ver Tabela 2), as falhas gerenciais na condução dos negócios, expressas na falta de capital de giro, nos problemas financeiros (alto endividamento), o ponto inadequado (falhas no planejamento inicial) e a falta de conhecimentos gerenciais, são as principais causas para o fechamento das empresas. Em segundo lugar, predominam as causas econômicas conjunturais, como falta de clientes, maus pagadores e recessão econômica no País, sendo que o fator “falta de clientes” pressupõe também, falhas no planejamento inicial da empresa. Outra causa indicada, com 14% de citações, refere-se à falta de crédito bancário.

Tabela 2  
Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas no Brasil.

<b>Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas</b>			
<b>Categorias</b>	<b>Ranking</b>	<b>Dificuldades/razões</b>	<b>Percentual</b>
Falhas gerenciais	1°	Falta de capital de giro	42%
	3°	Problemas financeiros	21%
	8°	Ponto/local inadequado	8%
	9°	Falta de conhecimentos gerenciais	7%
Causas econômicas conjunturais	2°	Falta de clientes	25%
	4°	Maus pagadores	16%
	6°	Recessão econômica do país	14%
Logística operacional	12°	Instalações inadequadas	3%
	11°	Falta de mão-de-obra qualificada	5%
Políticas públicas e arcabouço legal	5°	Falta de crédito bancário	14%
	10°	Problemas com a fiscalização	6%
	13°	Carga tributária elevada	1%
	7°	Outra razão	14%

Fonte: Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil (SEBRAE, 2004).

Diante deste cenário, uma das formas encontradas pelas empresas para reverter esta situação é o que se denomina de Redes de Cooperação de empresas, cujo objetivo principal é a união de empresas em prol do seu fortalecimento e da solução dos principais problemas por elas enfrentados. A seqüência do estudo apresenta a definição de Redes de Cooperação.

## **2.2 A DEFINIÇÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO**

O panorama econômico empresarial atual mostra que pequenas empresas encontram enormes dificuldades e limitações para competirem isoladamente. A passagem de uma empresa de pequeno para grande porte e a simples sobrevivência no mercado pode ser uma aventura arriscada que, por sua vez, pressupõe uma série de investimentos que, na maioria dos casos, é lento. Para Casarotto Filho e Pires (2001), o investimento lento poderá levar a pequena empresa a sucumbir diante de empresas maiores, devido à rapidez da mudança

tecnológica e à rapidez da mudança dos padrões de consumo dos clientes. Por outro lado, o crescimento rápido destas empresas exige grandes investimentos e, conseqüentemente, financiamentos, o que sugere que a empresa comece um processo de endividamento. Várias alternativas surgem diante dessa situação, dentre as quais pode-se destacar: ser fornecedor de uma rede *topdown* e ser participante de uma rede flexível de pequenas empresas. As figuras 2 e 3 apresentam os dois tipos de redes, no entendimento de Casarotto Filho e Pires (2001).

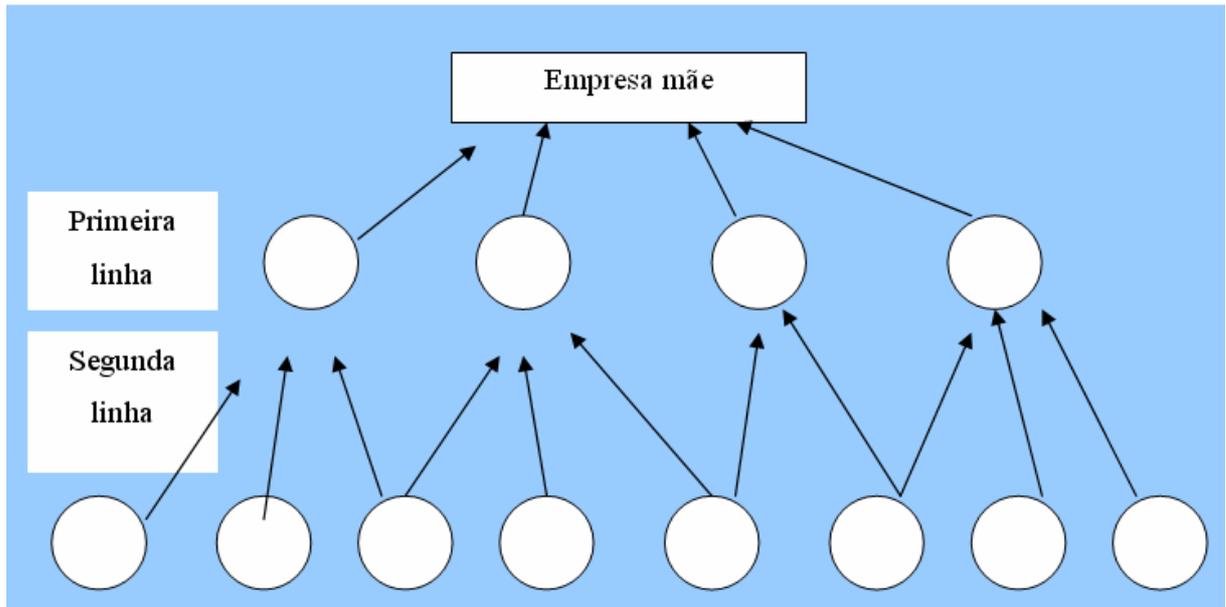


Figura 2: Modelo de rede *topdown*, ou modelo japonês.  
Fonte: Casarotto Filho e Pires (2001, p. 36).

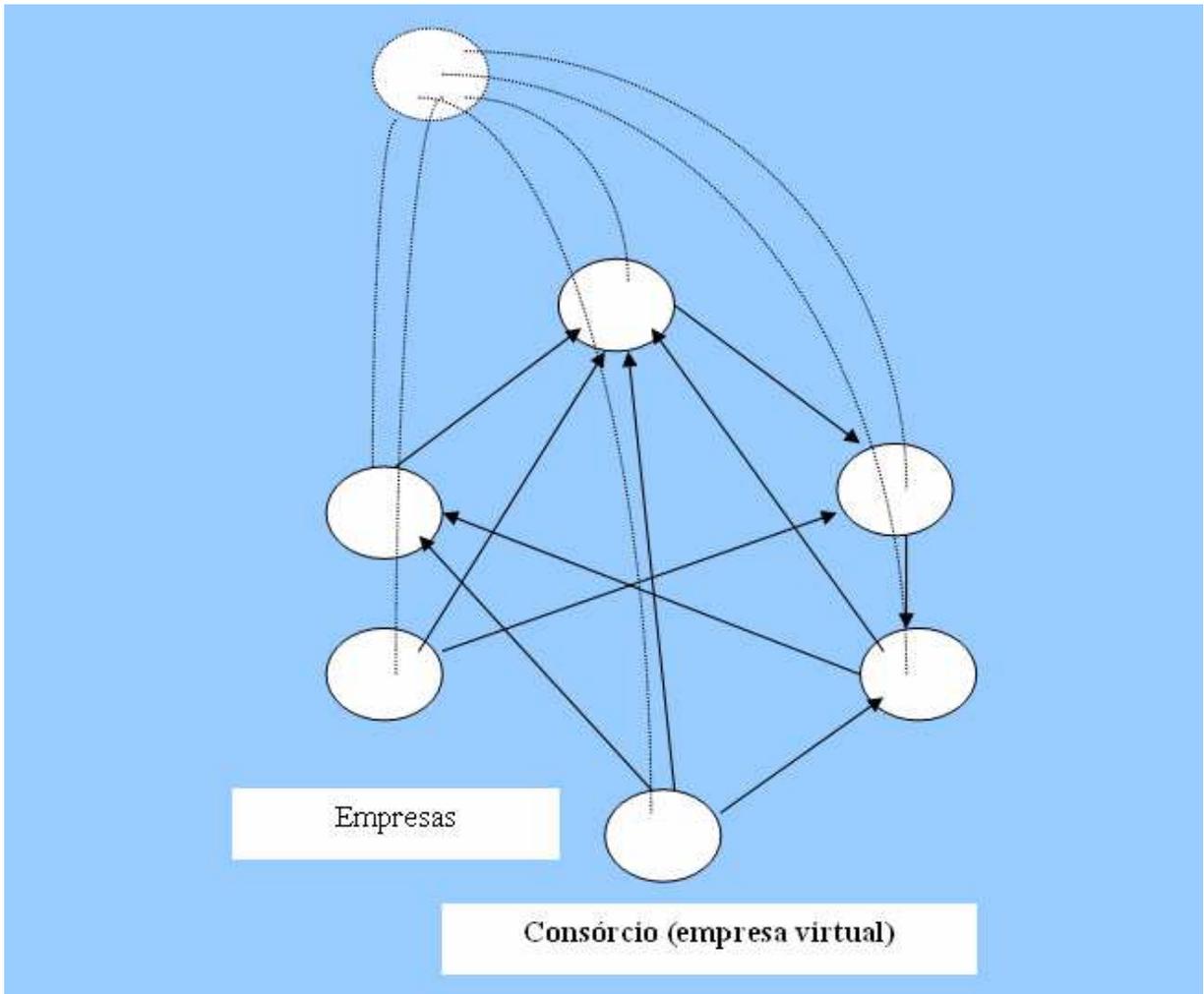


Figura 3: Modelo de rede flexível de empresas.  
 Fonte: Casarotto Filho; Pires (2001, p. 36).

A Figura 2 apresenta a chamada rede *topdown*, na qual a pequena empresa de rede, o fornecedor é extremamente dependente das estratégias da empresa-mãe e tem pouca flexibilidade e poder de influência nos destinos da rede. Um dos principais aspectos negativos desse tipo de rede é o fato de que as empresas menores, ou as fornecedoras, ficam à mercê das estratégias da empresa-mãe. Resumidamente, este modelo de rede, também denominado de modelo japonês, resume-se à união de empresas pequenas atrás de liderança, sincronização, negação de divergências e impedimentos de conflitos. Um exemplo clássico desse tipo de rede é a indústria automobilística.

Já a Figura 3 mostra o modelo de uma rede flexível de pequenas empresas. Essas empresas, segundo Casarotto Filho e Pires (2001, p.37) “unem-se por um consórcio com objetivos amplos ou mais restritos”. De uma maneira geral, elas unem-se em redes para buscar os seguintes objetivos:

- Fabricação do produto;
- Valorização do produto;
- Valorização da marca;
- Desenvolvimento de produtos;
- Comercialização;
- Exportações;
- Padrões de qualidade;
- Obtenção de crédito;
- Capacitação.

### **2.2.1 Implicações de uma Rede de Cooperação**

Devido a seu caráter inovador, a organização das empresas em rede pode gerar uma quebra no modelo tradicional de condução das empresas, principalmente de micro e pequenas empresas (VERSCHOORE FILHO, 2004).

Por outro lado, o conceito de redes também implica a quebra de paradigmas relacionados à administração tradicional. Há uma mudança nas relações de propriedade e poder nas organizações.

A propriedade e o poder dentro da organização não estão diretamente relacionados. Além disso, a hierarquia perde o sentido, visto que as relações entre os participantes são constituídas por interesses semelhantes e orientados por laços de confiança socialmente imbricados. As relações de mercado são substituídas por relações interdependentes, pois a integração vertical na cadeia produtiva, sem a centralização exigida pela grande empresa burocratizada, permite que uma rede minimize a necessidade da busca de recursos externamente. Por fim, a cooperação é a gênese dessa nova organização. Os benefícios dela originados têm como base a concepção de que muito pouco será conseguido de forma isolada e que relacionamentos solidários podem se revelar mais competitivos e economicamente rentáveis do que o comportamento individualista centrado no auto-interesse (VERSCHOORE FILHO, 2004).

A formação de redes não acontece de forma repentina. A questão cultural é extremamente relevante, e sua concretização está estreitamente ligada aos modelos de desenvolvimento regional, especialmente ao tipo de ação exercida pelas associações patronais de pequenas empresas. Segundo Casarotto Filho e Pires (2001), há muitos autores que

abordam o tema de redes de cooperação em empresas italianas e americanas. Nestas últimas há uma lentidão na adesão ao modelo, fruto do individualismo e do entendimento de que o capitalismo é uma guerra de todos contra todos.

Casarotto Filho e Pires (2001) apresentam a visão de competitividade do IAD (Instituto Alemão para o Desenvolvimento). Segundo este Instituto, cooperação demanda troca de informações entre várias empresas; estabelecimento de um intercâmbio de idéias; desenvolvimento de visão estratégica; definição de áreas de atuação; análise conjunta de problemas e soluções em comum; definição das contribuições dos parceiros; abandono do individualismo; e aceitação de que o concorrente é um semelhante. Por outro lado, segundo o IAD, a cooperação entre empresas não necessita da união de todos atrás de uma liderança; de uma ação totalmente sincronizada em conjunto; da ausência de conflitos entre parceiros; e da negação de interesses divergentes.

### **2.3 ORGANIZAÇÕES EM REDE E DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

A figura da rede como forma de interação está presente em toda a sociedade contemporânea, especialmente no contexto atual de crescimento e funcionamento de uma rede mundial de computadores que permite, por meio da virtualidade, relações planetárias, determinando sentidos para todos os segmentos da sociedade humana, especialmente a vida das organizações. No entanto, as organizações em rede se entendem como uma manifestação que se posiciona dentre as estratégias organizacionais que focam o aspecto relacional do ambiente de existência destas, salientando os aspectos políticos de uma realidade constituída em acordos e vínculos entre integrantes deste sistema, possibilitando assim uma estrutura mais viável para ambientes complexos como os que predominam na atualidade, assim como conceituam Motta e Vasconcelos.

Uma estrutura em rede é formada por um conjunto diferente de organizações cujas atividades são coordenadas por contratos, acordos e relações interpessoais, e não pela criação de estruturas hierárquicas formais custosas e rígidas. Dado o fato de que uma estrutura em rede visa economizar custos, facilitar a coordenação e aumentar a flexibilidade das organizações interligadas na rede, em tese por ser a mais orgânica, essa estrutura é mais adequada aos ambientes incertos e complexos predominantes atualmente (MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p.383).

Esse papel da organização em rede, de forma mais adequada ao ambiente contemporâneo de atuação das organizações se afirma na própria realidade em que os

exemplos de redes de empresas, de clusterização, de estudos voltados ao desenvolvimento endógeno e as regiões ganhadoras se amparam em experiências que foram constituídas por organizações que atuam em rede. A flexibilização organizacional sob esta forma é destacada por Castells (1999), ao descrever a “Era da Informação”, especialmente a sociedade em rede. Nesta obra, o autor aponta duas formas importantes de conexões entre empresas: a primeira contempla um modelo de redes multidirecionais, utilizado por empresas de pequeno e médio porte; a segunda, aponta o modelo de licenciamento e de subcontratação de produção sob o controle de uma grande empresa. Em uma época em que a informação é o foco central, e a sua circulação sempre se baseou em redes interconectadas, este tipo de flexibilidade organizacional se comprova de forma mais concreta como ação adequada ao contexto de economia globalizada sob o jugo de aparatos tecnológicos cada vez mais intensos e constantemente renovados.

[...] a experiência histórica recente já oferece algumas das respostas sobre as novas formas organizacionais da economia informacional. Sob diferentes sistemas organizacionais e por intermédio de expressões culturais diversas, todas elas baseiam-se em redes. *As redes são e serão os componentes fundamentais das organizações.* E são capazes de formar-se e expandir-se por todas as avenidas e becos da economia global porque contam com poder da informação propiciado pelo novo paradigma tecnológico (CASTELLS, 1999, p.225).

As organizações voltadas para atividades econômicas estão, por sua natureza de atividade, inseridas num ambiente ligado ao desenvolvimento econômico e regional. Dessa forma, todas as experiências e manifestações da atuação das organizações que alcançam algum sucesso se tornam fenômenos observáveis para a compreensão do crescimento e desenvolvimento das regiões. De forma mais específica e direta, neste estudo, em atividades configuradas segundo o primeiro modelo percebido por Castells (1999), no qual se inserem redes multidirecionais utilizadas então por empresas de pequeno porte.

Entender esta dinâmica do desenvolvimento em regiões específicas vem sendo alvo de atenção de pesquisadores, com mais ênfase nas duas últimas décadas do século passado. Este fenômeno se insere em uma teorização do desenvolvimento regional e local, onde a globalização, regionalização e localização se relacionam, com um choque entre as diferentes perspectivas oferecidas por cada aspecto conceitual. A observação das situações, das dinâmicas e instrumentos que levam apenas algumas regiões a crescerem em termos econômicos está permeada por caracteres que se encontram para além de simples questões estruturais ou espaciais.

Nesse contexto está sendo evidenciada, para várias regiões, a observação de experiências que deram certo e que se tornam modeladoras de outras ações, como é caso da rede aqui observada, tendo como marco direcional a experiência da região da Emilia Romagna, na Itália, que busca ser reproduzida no país, especialmente nos estados de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul. Para compreensão desses fenômenos, que explicitam o desenvolvimento em caráter endógeno, tendo por circunscrição um território, uma região, é necessário perceber a existência de vários fatores e atores necessários a esta realidade. Neste aspecto se configura como importante auxílio a forma de observação das regiões em termos de desenvolvimento econômico utilizada pelos pensadores a partir do programa GREMI (Grupo Europeu de Pesquisas sobre os Meios Inovadores), criado em 1984, por Philippe Aydalot que aborda a perspectiva de verificação da forma pelo qual o território se molda às estruturas econômicas e co-determina sua evolução, reconhecendo que os sistemas que compõem o território nem sempre se encontram interconectados. Assim a abordagem pelos meios inovadores sistematiza as principais questões relativas aos dinamismos econômicos espaciais, ou seja, permite avaliar a evolução da tecnologia e das interações entre os atores, e de outro lado, as formas espaciais e temporais desses processos. Podem ser entendido como um conceito integrador dos três eixos a dinâmica tecnológica (inovação), as transformações dos territórios e as mudanças organizacionais.

O fenômeno de instalação das redes de cooperação acontece dentro de uma regionalização determinada, constituindo umas das principais perspectivas propostas na avaliação dos meios inovadores sobre o desenvolvimento regional, que é o território como palco dessa ação.

Maillat (2002) configura cinco aspectos que detalham o meio inovador, que aqui se aponta como sendo a ação de constituição de redes de empresas como forma de inovação organizacional. Esta prática, necessária ao desenvolvimento econômico, destaca de forma geral (1) a presença do território e seus demais aspectos como elemento essencial, sendo este então um conjunto espacial, portanto espaços geográficos, que não têm fronteiras em sentido específico. O território está interligado a um coletivo de atores (2) - empresa, instituições de pesquisa e de formação, poderes públicos locais, indivíduos qualificados - que devem gozar de relativa independência de decisão e de autonomia na formulação de estratégias. Faz-se ainda necessário observar os elementos materiais específicos (3) - empresas, infra-estrutura - e também elementos imateriais e institucionais (4) - competências, regras -, além de uma lógica de organização (5) - capacidade de cooperar -, que visa utilizar da melhor maneira os recursos

criados em comum pelos atores e uma lógica de aprendizagem (capacidade de mudança) que revela a capacidade dos atores de modificar seu comportamento.

São estes cinco aspectos que proporcionaram o surgimento e a evolução da Rede Agivest de empresas. Na seqüência do estudo, são apresentados aspectos teóricos importantes relacionados à gestão de canais de distribuição.

## **2.4 DECISÕES SOBRE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO**

Decisões de canal de marketing estão entre as decisões mais importantes que a gerência enfrenta. As decisões de canal de uma empresa afetam todas as demais decisões de marketing (KOTLER, 1998).

O preço da empresa depende de sua decisão em usar varejo de massa ou boutiques de alta qualidade. A força de vendas da empresa e as decisões de propaganda dependem de quanto treinamento e motivação os revendedores necessitam. Além disso, as decisões de canal da empresa envolvem compromissos a prazos relativamente longos com outras empresas (KOTLER, 1998, p. 465).

Freqüentemente, as empresas prestam pouca atenção aos seus canais de distribuição, o que pode levar a resultados desastrosos. Escolher os distribuidores certos gera enormes dividendos para o fabricante, pois as decisões de canal de distribuição freqüentemente envolvem comprometimentos de longo prazo com outras empresas (KOTLER, 1998).

### **2.4.1 Canais de distribuição: definições**

Canais de distribuição ou canais de marketing podem ser vistos, de acordo com Coughlan et al. (2002, p.20), como “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”. De acordo com estes autores, os canais de distribuição não têm somente a função de atender a demanda por produtos ou serviços, em quantidade, qualidade e preço adequado, mas também têm papel fundamental no estímulo à demanda, através de atividades promocionais de seus componentes (atacadistas, varejistas, representantes).

Cobra (1989) concorda, em parte, com a definição de Coughlan et al. (2002), pois entende que um canal de distribuição é constituído por organizações ou indivíduos que se encarregam de levar e disponibilizar produtos e serviços ao local onde os compradores

potenciais se encontram, no tempo e no momento convenientes a esses compradores e em condições de transferir a posse.

Definição parecida é dada por Corey (1991), que define canal de distribuição como sendo o percurso pelo qual os produtos se movem da sua produção até seu uso. Constitui-se dos produtos e de uma série de negócios de distribuição que adicionam valor na forma de disponibilidade de oferta, conveniência de compra e modificações de produto para ir ao encontro das demandas do usuário e serviços de manutenção e reparo. Para Richards (2000, p. 251) “os canais de distribuição são todas as vias que um produtor ou intermediário de bens ou serviços utiliza para facilitar o acesso dos compradores desses bens”. Ainda segundo este autor, o uso dessas vias implica uma série de responsabilidades que irão passar pelo canal, a logística do canal, o padrão do atendimento e a administração do serviço pós-venda.

Schewe e Hiam (2000, p. 400) têm uma definição parecida com a definição de Richards (2000), pois definem canal de distribuição como “a rota percorrida por um produto desde o provedor de recursos até o produtor e depois até o consumidor final. É formado por todos os intermediários que desempenham as funções que colocam o produto nas mãos do consumidor”.

É uma rede orquestrada que cria valores aos usuários finais através das utilidades de forma, posse, tempo e lugar, principalmente. É só através da distribuição que produtos e serviços públicos e privados se tornam disponíveis aos consumidores, já que o produto precisa ser transportado para onde os consumidores têm acesso, ser estocado e trocado por outro tipo de recurso para que se possa ter acesso a ele. Verifica-se, então, que os quatro tipos de utilidade (forma, tempo, lugar e posse) são inseparáveis. Não existe um produto completo que não compreenda estas quatro formas, sejam estas voltadas a um objeto, idéia ou serviço (COUGHLAN et al., 2002).

Além disso, Coughlan et al. (2002) afirmam que a existência de canais de distribuição se deve a dois fatores: fatores por parte da demanda e fatores por parte da oferta. De acordo com estes autores, para que as empresas se tornem viáveis no longo prazo sempre devem procurar facilitar o processo de busca dos consumidores, reduzir seu tempo de espera e estocagem, entre outros.

Porém, para Rosenbloom (2002), o conceito de canal de distribuição (canal de marketing) pode ser confuso. Segundo este autor,

[...] às vezes pensa-se nele como a estrada por onde passa o produto ao mover-se do produtor para o consumidor final. Outros ainda descrevem o canal de marketing em

termos de um conjunto desconexo de empresas que se associam simplesmente com o propósito de comercialização (ROSENBLOOM, 2002, p. 26).

O referido autor relaciona o conceito de canal de distribuição com a tomada de decisão gerencial. Assim, o canal de distribuição deve ser tratado como uma das áreas críticas de decisão com as quais a gerência das empresas deve se preocupar. Nesse contexto, Rosenbloom define canal de distribuição como “a organização contatual externa que a administração opera para alcançar seus objetivos de distribuição” (2002, p. 27). Quatro termos destacam-se nessa definição: externa, organização contatual, opera e objetivos de distribuição.

O termo *externa* significa que o canal de distribuição existe fora da empresa, ou seja, não é parte de sua estrutura organizacional interna. A administração do canal de distribuição, portanto, envolve o emprego de gestão inteorganizacional – administrar mais de uma empresa – em lugar de gestão intraorganizacional, que significa administrar apenas uma empresa. É extremamente importante, pois muitos dos problemas da gestão do canal derivam da estrutura externa, interorganizacional (ROSENBLOOM, 2002).

Já o termo *organização contatual* refere-se às empresas envolvidas em funções de negociação à medida que um produto ou serviço move-se do produtor para seu consumidor final. As funções de negociação envolvem compra, venda e transferência de bens ou serviços. Em consequência disso, apenas as empresas ou partes que se engajam nessas funções são membros deste canal de distribuição.

O termo *opera* sugere o envolvimento da administração nos negócios relacionados ao canal. Este envolvimento pode variar desde todo o desenvolvimento inicial da estrutura do canal até o seu gerenciamento do dia-a-dia. Isso tem a ver com o controle do canal, pois se a administração opera a organização contatual externa, ela toma a iniciativa de não deixar tal organização funcionar simplesmente por conta própria.

Por fim, o termo *objetivos de distribuição* significa que a administração tem certas metas de distribuição, e o canal existe como meio de alcançá-las. A estrutura e a gestão do canal de distribuição são, em parte, funções dos objetivos de distribuição de uma empresa. Quando esses objetivos mudam, pode-se esperar mudanças na organização contatual externa e na maneira como a administração opera (ROSENBLOOM, 2002).

Mehta et al. (2002, p. 430) compactuam com a definição de Rosenbloom (2002), pois definem canais de distribuição “como o conjunto de ações que as organizações utilizam para alcançar os objetivos de sua distribuição. Essencialmente, um canal é a rota ou caminho pelo qual os produtos ou coisas de valor são distribuídos, desde o fabricante até o usuário”.

Novaes (2001), assim como Rosebloom (2002), entende que a conceituação de canais de distribuição se dá através de duas perspectivas funcionais: a primeira, defendida pelos técnicos de logística, e a segunda, endossada pelo pessoal de marketing e vendas. No entendimento do referido autor, quando vista sob a ótica do pessoal da logística, a distribuição física é o conjunto de processos operacionais que fazem com que os produtos se desloquem da fabricação para o consumidor final. Já a segunda perspectiva, defendida pelo pessoal de marketing, disserta que, além das funções operacionais defendidas pelo pessoal da logística, o canal de distribuição é um sistema social que envolve relacionamentos entre atacadistas, varejistas, agentes de distribuição e consumidor final.

Schewe e Hiam (2000, p. 391) resumem essas diferenças relatando que “canais de distribuição envolvem relacionamentos entre parceiros comerciais: fabricantes, atacadistas, varejistas, representantes de vendas e assemelhados. A distribuição física envolve a movimentação real dos produtos e, portanto, se concentra na forma de transportá-los e estocá-los”.

#### **2.4.2 Importância e funções dos canais de distribuição**

De alguma forma, a propriedade de um produto deve ser transferida do indivíduo ou organização que o produz para o consumidor que necessita dele e vai comprá-lo. Os produtos também precisam ser transportados fisicamente do ponto em que foram fabricados até o lugar em que serão vendidos.

O papel da distribuição dentro do marketing é levar o produto até seu mercado-alvo. Nesse processo, a atividade mais importante é acertar sua venda e a transferência da propriedade, do produtor ao consumidor final. Outras funções são promover o produto, estocá-lo e assumir alguns dos riscos financeiros durante o processo de distribuição. Essas funções, normalmente são desempenhadas por intermediários de mercado. A Figura 4 mostra as atividades típicas de um intermediário.

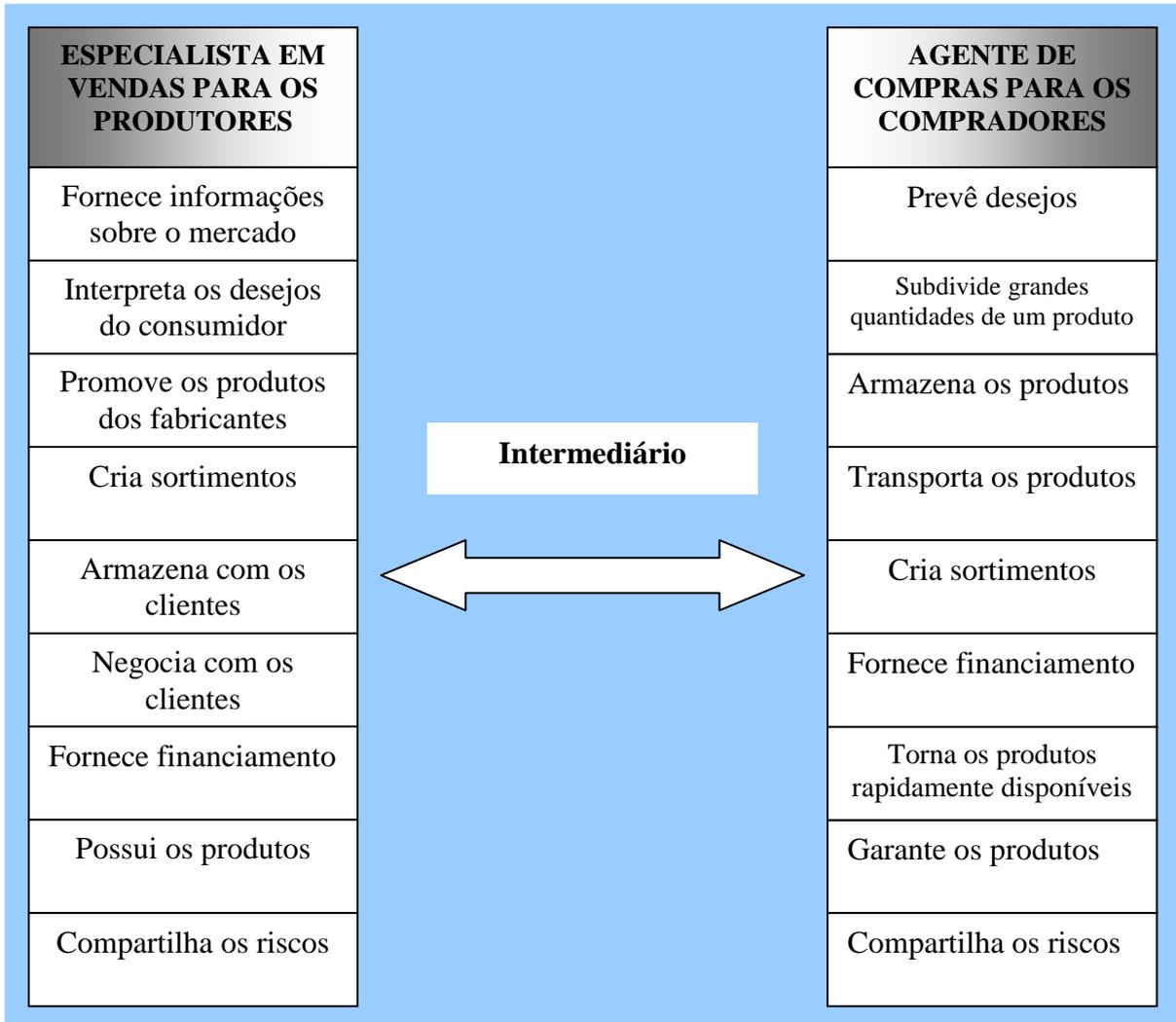


Figura 4: Atividades típicas de um intermediário.

Fonte: Etzel et al., 2001, p.349.

Etzel et al. (2001) afirmam que um intermediário é uma empresa comercial que presta serviços relacionados diretamente com a venda e/ou aquisição de um produto, em seu trajeto entre o produtor e o consumidor. Um intermediário pode possuir o produto em um determinado ponto ou auxiliar ativamente na transferência da propriedade. Frequentemente, mas nem sempre, um intermediário toma posse física do produto. Já Coughlan et al. (2002), consideram intermediário qualquer membro do canal que não seja o fabricante ou usuário final.

De acordo com Stern et al.; Berman; Rosembloon; Pelton et al.; Corey et al (apud NEVES, 1999), para entender a importância dos canais de distribuição é necessário saber as razões da emergência de suas estruturas. Segundo estes autores, existe uma racionalidade econômica que permeia a presença dos canais de distribuição.

Uma das principais contribuições dos intermediários é aumentar a eficiência do canal (ROSENBLOOM, 1973; GASKI, 1986; BROWN et al., 1994; COUGHLAN et al., 2002), que se evidencia pelo fato de ser cada vez maior o número de produtos disponíveis aos consumidores. “Não seria interessante para qualquer empresa fabricante atender os consumidores individualmente” (NEVES, 1999, p. 36). A Figura 5 mostra como a utilização de canais adicionais pode reduzir o esforço dos fabricantes para atingir seus respectivos varejistas. No primeiro sistema, o fabricante contata diretamente com os varejistas, e são necessários dezesseis contatos. Já no segundo sistema, o fabricante utiliza um atacadista, e são necessários apenas oito contatos.

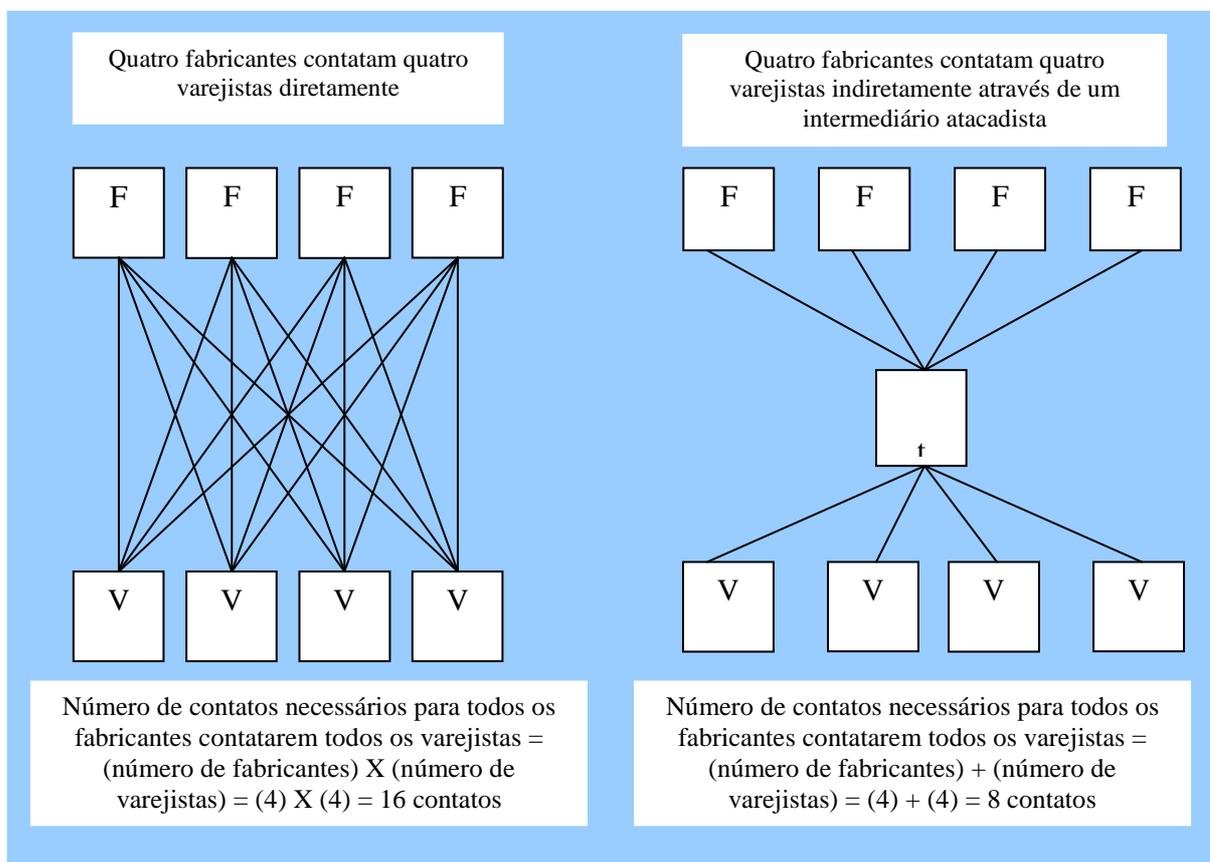


Figura 5: A introdução de intermediários adicionais reduz o número de contatos.  
Fonte: Rosenbloom (2002, p. 37).

A segunda contribuição dos intermediários de distribuição é, segundo Berman; Rosembloom; Pelton et al.; Corey et al. (apud NEVES, 1999) ajustar a discrepância da oferta de produtos, atuando de forma importante através da homogeneização da oferta, ou seja, na acumulação de diversas ofertas das mais variadas fontes de um mesmo produto em um único lote, bem como na divisão de grandes lotes em lotes menores e individuais. Além disso,

intermediários de distribuição podem exercer a função de juntar produtos diferentes para a venda.

A terceira contribuição dos intermediários de distribuição é, de acordo com Neves (1999), promover a rotinização das transações. Na visão de Coughan et al. (2002) cada transação envolve pedidos, avaliação e pagamento por produtos e serviços. O custo das transações pode ser minimizado através da rotinização das transações.

A quarta contribuição referente à utilização de intermediários refere-se à facilitação do processo de troca. “Canais de distribuição facilitam o processo de busca, tornando os produtos disponíveis” (NEVES, 1999, p. 36).

Canais de distribuição também existem para aproximar fabricantes e usuários, qualificando, dessa forma, o relacionamento entre ambos e possibilitando a constante troca de informações (ROSENBLOOM, 2002).

Por fim, canais de distribuição também são importantes devido à especialização das atividades. Rosenbloom (2002) cita a contribuição de Adam Smith em seu livro “A Riqueza das Nações”, de 1776. No seu trabalho, Smith citou como exemplo uma fábrica de alfinetes. Notou que, quando as etapas produtivas são designadas a pessoas que se especializam em uma das atividades, a eficiência do processo é maior do que quando todos realizam todas as atividades. Assim sendo, dividindo uma tarefa complexa, como é o caso da distribuição, em tarefas menores, alocadas para especialistas, acredita-se que será obtida uma eficiência maior para todo o sistema.

Um sistema de distribuição (...) é um recurso externo chave. Normalmente, demora anos para ser construído e não é mudado facilmente. Ele é tão importante quanto os recursos internos da empresa, como produção, pesquisa, engenharia, vendedores e instalações físicas. Ele representa um compromisso significativo para grande número de empresas independentes, cujo negócio é distribuição e para os mercados específicos a que atendem. Representa, também, um compromisso para um conjunto de políticas e práticas que constituem a estrutura básica na qual é desenvolvido um conjunto extensivo de relações a longo prazo (COREY apud KOTLER, 1998, p. 465).

Um canal de distribuição movimenta mercadorias de produtores a consumidores. Ele supera os principais obstáculos de tempo, lugar e posse que separam mercadorias e serviços daqueles que os usariam. Membros do canal de marketing desempenham muitas funções-chave. Algumas delas, segundo Kotler e Armstrong (1997) ajudam a completar as transações.

### 2.4.3 Fluxos dos canais de distribuição

Coughlan et al. (2002) e Rosenbloom (2002) entendem que as principais funções de um canal de distribuição são as de execução e monitoramento dos fluxos de marketing. A utilização do termo *fluxos* serve para enfatizar que esses processos muitas vezes fluem por meio do canal, realizados em diferentes períodos por diferentes membros do canal. Para Coughlan et al. (2002), os fluxos de um canal de distribuição seguem a seguinte classificação: posse física, propriedade, promoção, negociação, financiamento, risco, pedido e pagamento. Já Rosenbloom (2002) define apenas cinco fluxos importantes: fluxo do produto, fluxo de negociação, fluxo de propriedade, fluxo de informação e fluxo de promoção. A Figura 6 revela os fluxos existentes em um sistema de distribuição.

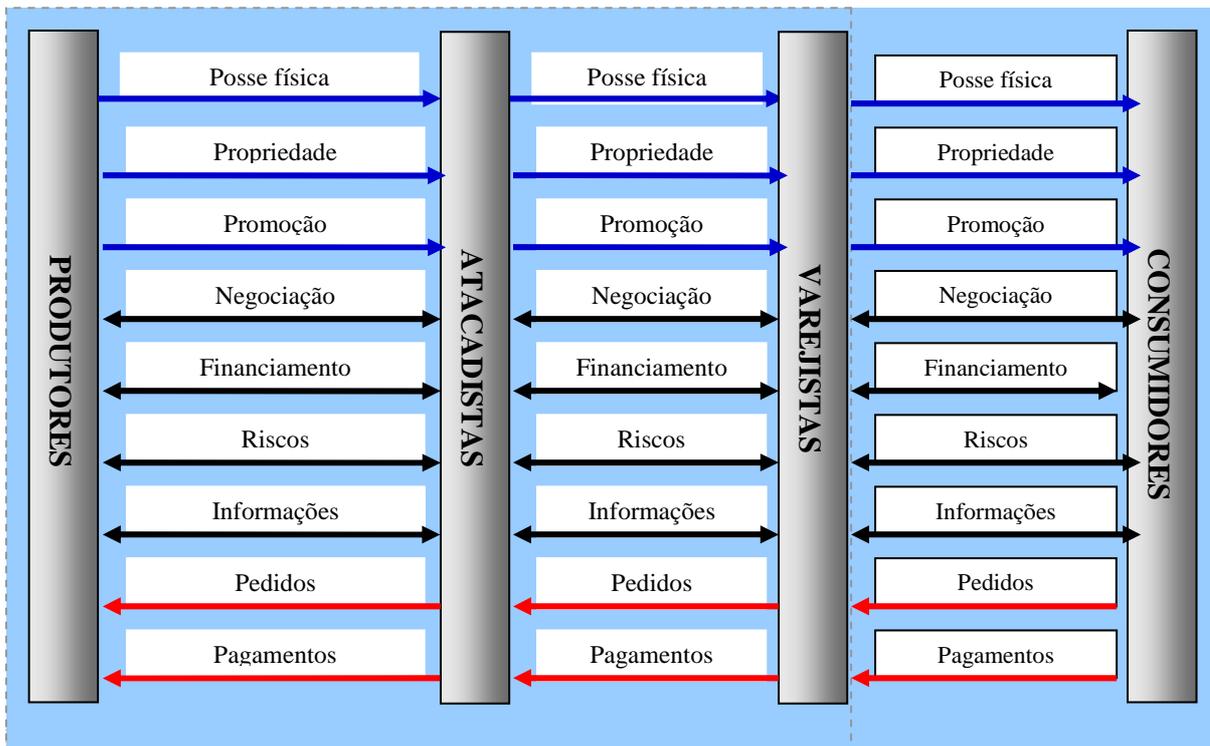


Figura 6: Fluxos de um sistema de distribuição.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Coughlan et al. (2002) e Rosenbloom (2002).

#### Fluxo de produtos (Posse física e Propriedade)

O fluxo de produtos refere-se ao ato de transportar e armazenar mercadorias. É o movimento dos produtos desde o produtor até o consumidor final, passando por intermediários que podem assumir a propriedade ou posse física dos produtos (Rosenbloom, 2002).

### **Fluxo de promoção**

É a atividade realizada com o objetivo de criar demanda, pois os participantes do canal são responsáveis pelos contatos (ETZEL et al., 2001). Refere-se ao fluxo de comunicação persuasiva, na forma de propaganda, venda pessoal, promoção de vendas e publicidade (ROSENBLOOM, 2002). Os fluxos de promoção nos canais de distribuição podem assumir várias formas, tais como vendas pessoais, propaganda na mídia, promoções de vendas, publicidade e outras atividades de relações públicas. As atividades de promoção são projetadas para (1) aumentar a conscientização sobre o produto que está sendo vendido; (2) informar os compradores sobre as características e benefícios dos produtos e (3) persuadir os compradores potenciais a comprarem os produtos ou serviços (COUGHLAN et al., 2002).

### **Fluxo de negociação**

Negociar em um canal de distribuição significa chegar a um acordo sobre preço e outras condições da oferta, de forma que a propriedade e a posse possam ser transferidas (ETZEL et al., 2001). Representa a interação das funções de compra e venda associadas à transferência dos direitos sobre os produtos (ROSENBLOOM, 2002). A negociação nos canais de distribuição acontece sempre que as condições de venda ou a manutenção das relações em andamento com o mercado são discutidas e decididas (COUGHLAN et al., 2002).

### **Fluxo de financiamento**

Pelton et al. (apud CONSOLI, 2005) e Webster (1991) entendem que o financiamento envolve a captação e a alocação de recursos para financiar estoques volantes em diferentes níveis dos canais, além de incentivar a venda e apresentar uma vantagem ao comprador.

### **Fluxo de riscos**

O risco é algo que sempre está presente nas atividades dos canais de distribuição. São considerados riscos às empresas: obsolescência, enchentes, incêndios, sazonalidade, crescimento da competição, problemas econômicos, baixa aceitação dos produtos, entre outros.

### **Fluxo de informações**

É a comunicação adequada entre os agentes, passando as percepções de cada um sobre os produtos e serviços, e, principalmente, a informação que parte dos consumidores finais, de fundamental importância para todos os agentes. Kotler (1998, p. 467) entende que o fluxo de informações refere-se à “coleta e disseminação de informações de pesquisa de marketing sobre consumidores potenciais e atuais, concorrentes e outros agentes e forças que atuam no ambiente de marketing”.

### **Fluxo de pedidos e pagamentos**

Para atingir os objetivos de distribuição, os componentes do canal necessitam desempenhar atividades de venda, ou seja, executar pedidos e participar ativamente do processo de pagamento dos bens ou serviços. “Os custos de fluxo de pedido e pagamento são todos os custos incorridos na compra e no pagamento do produto” (COUGHLAN et al., 2002, p.88).

Os fluxos de distribuição física, propriedade e promoção são no sentido do final do sistema. Já os fluxos pedidos e pagamentos fluem do final para o início do canal, enquanto riscos, financiamento, negociação e fluxo de informações dão-se nos dois sentidos.

Rosenbloom (2002) destaca que o conceito de fluxos de canais de distribuição fornece uma base para a distinção entre estratégia de canal e gestão logística, pois estratégia de canal envolve o planejamento e execução de todos os fluxos, e a gestão logística trata apenas do fluxo de produtos. Além disso, os conceitos de fluxo de canal permitem uma distinção clara de membros e não-membros do canal, do ponto de vista dos fluxos. Para serem consideradas membros do canal, as partes devem, no mínimo, envolver-se nos fluxos de negociação e propriedade.

#### **2.4.4 A gestão dos canais de distribuição como fonte de vantagem competitiva**

A idéia de vantagem competitiva está ligada ao caráter variável do desempenho das empresas. A competitividade de uma empresa deriva de seus atributos preço/desempenho em produtos existentes. Porter (1989, p. 2) entende que “a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa”. Para estabelecer vantagem competitiva de longo prazo, é necessário prestar atenção em quatro elementos, segundo Hamel e Prahalad (1995): (1) compreensão de que a competição pelo futuro é uma competição diferente; (2) um

processo para descoberta e percepção das oportunidades futuras; (3) habilidade de energizar a empresa de cima abaixo, o que pode ser um longo e árduo caminho em direção ao futuro; e (4) capacidade de superar os concorrentes e chegar primeiro ao futuro, sem correr riscos desmedidos.

Ohmae (apud MONTGOMERY; PORTER, 1998) tem uma visão um tanto diferenciada a respeito de Vantagem Competitiva organizacional, enfatizando que são as ações junto aos consumidores as principais formas de obtê-la. Nesse caso, o atendimento das necessidades dos clientes aparece como principal fonte de vantagem competitiva.

Por outro lado, Porter (1989) sugere dois tipos básicos de vantagem competitiva: a liderança de custos e a diferenciação. Segundo esta abordagem, pode-se entender que o conceito de vantagem competitiva está ligado ao valor criado pela empresa e percebido pelo cliente (PORTER, 1999) e que vai além do custo de fabricação das empresas.

Ao abordar o conceito de vantagem competitiva sustentável, Porter (1989) baseia-se nas estratégias genéricas adotadas pelas empresas que exigem de uma empresa algumas barreiras que dificultem a imitação dessa estratégia. Esta afirmação encontra respaldo em Wright et al. (2000) para quem a Vantagem Competitiva Sustentável refere-se a estratégias valiosas que não podem ser plenamente copiadas pelos concorrentes da empresa, resultando assim em altos retornos financeiros durante um longo período de tempo.

Já Aaker (2001) tem uma visão mais abrangente de Vantagem Competitiva Sustentável. De acordo com o referido autor, uma vantagem somente será sustentável se for suportada por ativos e competências e que seja adotada nos segmentos que valorizem a estratégia empregada contra concorrentes que não poderão facilmente enfrentá-la. Além disso, deve ser substancial o bastante para fazer a diferença, ser sustentável frente a mudanças no ambiente e na concorrência e estar alinhada com atributos visíveis dos negócios que irão influenciar os clientes. Para obter Vantagem Competitiva Sustentável, Aaker (2001) enfatiza alguns aspectos importantes que devem ser considerados pelas empresas, tais como o modo de competir (estratégia do produto, de posicionamento, fabricação, distribuição); as bases de competição (ativos e competências); onde se compete (seleção de produto-mercado) e com quem se compete (seleção de concorrentes). Baseado nessa definição, entende-se que a gestão de canais de distribuição é um dos fatores determinantes de vantagem competitiva de longo prazo.

A gestão dos canais de distribuição como fator de vantagem competitiva sustentável envolve o processo de análise, planejamento, organização e controle dos canais de distribuição da organização. Esta, por sua vez, envolve várias áreas de decisão, como a

formulação das estratégias do canal, a estruturação dos canais, a seleção dos membros do canal, a motivação desses agentes, a coordenação da estratégia junto aos membros do canal, a avaliação de desempenho e a gestão dos conflitos do canal (MEHTA et al. 2002; ROSENBLOOM, 2002).

Contemporaneamente, essas decisões se tornam mais complexas devido ao desenvolvimento da economia de consumo, a qual, por sua vez, estabelece uma crescente demanda por melhores níveis de serviços, tanto por consumidores finais, quanto por clientes industriais, acompanhados pela ininterrupta ampliação da concorrência em âmbito mundial. A adequada gestão dos canais de distribuição, como sistemas verticais de marketing, é importante direcionador da criação de vantagens competitivas para as empresas (CONSOLI, 2005).

Por outro lado, Rosenbloom (2002) disserta que um dos principais fatores que colaboraram para aumentar o foco na gestão dos canais de distribuição está relacionado às dificuldades que as empresas têm em alcançarem vantagens competitivas sustentáveis, para as quais os canais de distribuição podem ser decisivos. De acordo com este autor, depois das estratégias de produto, preço e promoção, é o chamado 4º P, de estratégias de distribuição que oferece maior potencial para obter vantagem competitiva sustentável que as demais, pois é mais difícil de ser copiada pelos concorrentes no curto prazo.

Uma vez que a empresa possui o composto de marketing organizado de forma a buscar vantagem competitiva, vários desafios são encontrados nesse processo (CONSOLI, 2005). Quanto à estratégia de produto, Rosenbloom (2002) explica que a velocidade de transferência tecnológica de uma empresa para outra e a competição global facilitam o acesso dos concorrentes a produtos em termos de qualidade e atributos.

Da mesma forma, para Rosenbloom (2002), desenvolver vantagens competitivas baseadas em preço também se torna cada vez mais difícil, dada a possibilidade de as empresas operarem em diversas localidades no mundo e alcançarem escalas e reduções de custos. Essa nova realidade torna as vantagens buscadas apenas em preços difíceis de serem sustentadas no longo prazo.

Já no tocante à dificuldade de sustentar uma vantagem competitiva de longo prazo baseada na promoção, Rosenbloom (2002, p. 23) argumenta que a grande quantidade de informações e comunicações a que os consumidores estão expostos diariamente “criam tanta confusão que reduzem drasticamente o impacto das mensagens promocionais”. Assim sendo, mesmo as estratégias promocionais mais inteligentes têm efeito passageiro quando milhares de mensagens disputam a mente do público-alvo.

Coughlan et al. (2002) e Rosenbloom (2002) comentam que são as estratégias de distribuição que possuem maiores chances de estabelecer vantagens competitivas de longo prazo. De acordo com os referidos autores, as principais características que possibilitam vantagem competitiva às empresas através dos canais de distribuição são: orientação para o longo prazo, a questão dos esforços e investimentos envolvidos na estruturação de um canal, e o fato de que a estratégia de canal é baseada no relacionamento e pessoas.

Configurar e manter canais de distribuição superiores em produtos e serviços disponíveis aos clientes geralmente envolve um período relativamente longo para planejá-los e implementá-los. “A maioria dos concorrentes não está disposta a assumir o comprometimento de longo prazo necessário para acompanhar a estratégia de canal” (ROSENBLOOM, 2002, p. 24).

Por outro lado, a estratégia de canal também exige uma estrutura que consiste em organizações e pessoas para implementá-la, que envolve recrutamento, seleção, treinamento e suporte a esses agentes.

Por fim, a estratégia de canal é baseada em relacionamentos e pessoas (LUCAS e GRESHAM, 1985; HEIDE; JOHN, 1992), e o sucesso dessa estratégia e da estrutura que a apóia é diretamente dependente de “quão efetivamente as pessoas nas várias organizações relacionam-se umas com as outras no desempenho de suas atividades” (ROSENBLOOM, 2002, p. 24).

#### **2.4.5 Gestão estratégica de distribuição**

Definir a estratégia significa criar uma proposição de valor única, com atividades ajustadas nas áreas de marketing, produção, logística e distribuição. Tudo alinhado com a proposição de valor única (PORTER, 2002, p. 29).

Antes de discorrer sobre a gestão estratégica de distribuição, é relevante investigar alguns conceitos de estratégia. As definições de estratégia pesquisadas promulgam a inseparabilidade entre a organização e o meio em que está inserida. Além disso, para parte dos autores deste tema, uma estratégia eficaz requer a definição de objetivos. As variáveis “ambiente” e “objetivos” aparecem na definição de estratégia corporativa proposta por Andrews (apud VASCONCELOS e BRITO, 2004), quando este autor define as quatro funções da estratégia organizacional: (1) a definição dos objetivos estratégicos, já que apenas a dimensão financeira, como a maximização do lucro, seria inadequada; (2) o planejamento do futuro mais distante que seria necessário para empreendimentos de ciclo mais longo; (3) a

capacidade de influenciar o ambiente além de simplesmente responder às suas mudanças; e (4) a criação de objetivos visíveis que mobilizem e inspirem a cooperação e o esforço organizacional.

De acordo com Porter (1999), estratégia refere-se a escolhas de rumos para uma organização, e, assim, uma estratégia implica que algumas coisas serão feitas e outras não, ou seja, implica ações e decisões emolduradas por algum padrão ou orientação. De acordo com este autor, estratégia é um conjunto coerente de decisões e ações organizacionais. É um sinônimo de escolha.

Quinn (apud MINTZBERG; QUINN, 2001, p.20) define estratégia como um “padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente”. Ainda segundo este autor, existe uma diferença entre estratégia, objetivos, metas, política e programas, pois *metas e objetivos* mostram quais e quando os resultados podem ser alcançados. Já as *políticas* são regras ou diretrizes que expressam os limites dentro dos quais a ação deve ocorrer. Por fim, os *programas* estabelecem a seqüência das ações para que se atinjam os objetivos propostos.

Por outro lado, Mintzberg (apud MINTZBERG; QUINN, 2001) propõe cinco definições para estratégia: a estratégia como plano, a estratégia como pretexto, a estratégia como padrão, a estratégia como posição, e a estratégia como perspectiva.

Como plano, a estratégia representa uma atitude consciente, uma diretriz para lidar com uma determinada situação, preparada previamente para lidar com uma determinada situação de forma consciente e deliberada. Como pretexto, pode ser definida como uma manobra específica com a finalidade de enganar os concorrentes.

Como plano, uma estratégia pode ser um pretexto, também, e realmente apenas uma “manobra” específica com a finalidade de enganar o concorrente ou competidor. O garoto poderá usar a cerca como pretexto para atrair um marginal para seu quintal, onde seu Doberman aguarda os intrusos. Da mesma forma, uma empresa talvez ameace expandir a capacidade da fábrica para desencorajar um concorrente de construir uma nova fábrica. Aqui, a estratégia real (isto é, como plano, a intenção real) é a ameaça, não a expansão em si, e como tal é um pretexto, um blefe. (MINTZBERG, apud MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 27).

Como um padrão, a estratégia pode ser entendida como um comportamento resultante, que representa a maneira individual de uma organização agir em determinadas situações. Como posição, a estratégia pode ser entendida como uma empresa pode ser posicionada no ambiente. Por fim, como perspectiva, a estratégia olha para dentro das organizações, mais especificamente para dentro das cabeças dos estrategistas. Enquanto a

quarta definição de estratégia olha para fora, procurando posicionar a organização no ambiente, a quinta (como perspectiva) olha para dentro.

Outra importante definição de estratégia é dada por Mintzberg (apud MINTZBERG; QUINN, 2001) que estabelece que a estratégia também possa ser definida como emergente. Estratégias emergentes, diferentemente das deliberadas, não são planejadas. Mintzberg et al. (2000) fazem uma clara distinção entre estratégia deliberada e estratégia emergente. Para estes autores, a estratégia deliberada pressupõe a ação de controle acerca dos objetivos e ações previamente definidos, ao passo que a estratégia emergente focaliza o aprendizado, visto que a formação da estratégia, nesse caso, não é definida aprioristicamente.

A estratégia deliberada focaliza controle – certificando-se de que as intenções gerenciais são realizadas em ação – ao passo que a estratégia emergente focaliza o aprendizado – vir a entender através da execução de ações regidas pelas intenções (MINTZBERG et al., 2000, p.143).

A maior parte da literatura existente sobre gestão estratégica de canais de distribuição utiliza o conceito de estratégia deliberada. Contudo, Mintzber e Quinn (2001) apontam que não existe nenhuma estratégia puramente deliberada ou puramente emergente. Para estes autores, nenhuma organização sabe o suficiente para resolver tudo de antemão, e ignorar o aprendizado totalmente, e ninguém pode ser suficientemente flexível para deixar tudo ao acaso e desistir do controle. No presente estudo será usado como referência o modelo de gestão de distribuição elaborado a partir dos referenciais teóricos desenvolvidos por Mehta et al. (2002), Rosenbloom (2002), Kotler (1998), e Coughlan et al. (2002), exposto na Figura 7, e que contém indícios que possibilitam identificar o controle como aspecto predominante.

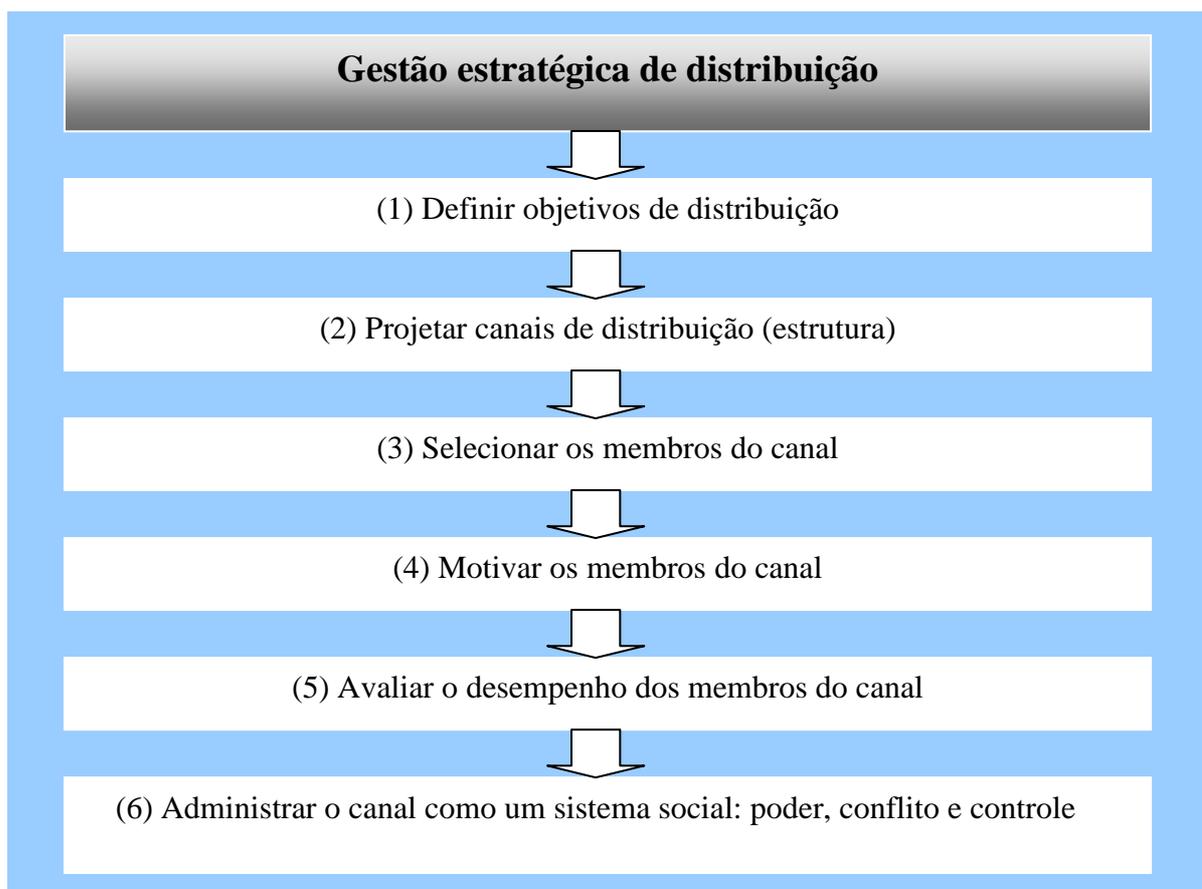


Figura 7: Modelo de gestão estratégica de distribuição.

Fonte: Elaborado a partir de Mehta et al. (2002); Rosenbloom (2002); Coughlan et al. (2002) e Kotler (1998).

#### 2.4.5.1 Definição dos objetivos de distribuição

Mehta et al. (2002); Rosenbloom (2002); e Kotler (1998) definem a estratégia de canal como um conjunto de princípios pelo qual uma empresa busca alcançar seus objetivos de distribuição. Em outras palavras, para estes autores, a estratégia de canal deve destacar qual é o papel da distribuição dentro dos objetivos gerais da organização. Sendo assim, a gestão estratégica de distribuição pressupõe que a empresa possua planejamento, com metas, objetivos e planos de ações bem definidos.

Estes autores entendem que o planejamento de distribuição de uma organização deve fazer parte do planejamento estratégico da empresa. Dessa forma, os objetivos de distribuição devem estar alinhados com os objetivos gerais da empresa. Mehta et al. (2002) exemplificam esta afirmação dizendo que a localização de novos mercados para a comercialização dos produtos e sugestões de novas tecnologias que podem tornar os canais de distribuição mais eficientes são exemplos claros de decisões estratégicas.

Estratégia de canal se refere ao amplo conjunto de princípios pelos quais uma empresa atinge seu objetivo de distribuição. Ela está focada no planejamento de táticas de canal, tais como o papel que a distribuição deve exercer nos objetivos e nas estratégias gerais da empresa e na congruência que existe entre a estratégia de canal e o mix de marketing. Conquistar novos mercados implantar novas tecnologias que podem tornar os canais de marketing mais eficientes são exemplos de decisões estratégicas de canais (MEHTA et al, 2002, p. 430-1).

Neves (1999) acrescenta que, para se estabelecerem objetivos de distribuição condizentes com os objetivos gerais da empresa, devem também ser considerados os objetivos das outras variáveis mercadológicas, ou seja, produto, preço e promoção. Este autor cita o exemplo do lançamento de novas linhas de produtos, cujas estratégias gerais da empresa podem entrar em choque com aquelas existentes para o canal de distribuição. Se isso acontecer, as estratégias devem ser reconsideradas e estabelecidas novamente, de maneira bem clara. Neves (1999, p. 100-101) menciona o seguinte exemplo para exemplificar a definição clara de objetivos de distribuição:

- o objetivo é assegurar que todos os consumidores com filhos até oito anos de idade tenham a oportunidade de adquiri-los toda vez que fizerem compras em supermercados (como no caso de cereais matinais);
- o objetivo é que 25% dos usuários dos abrasivos da empresa possam obter os produtos no mesmo dia em que realizam os pedidos;
- ou 50% das pessoas entre 15 e 20 anos, para as quais se destinam os calçados da empresa, devem encontrá-los em metade das visitas que fazem às lojas de distribuição.

#### 2.4.5.2 Estruturas dos canais de distribuição

Definidos os objetivos de distribuição, a segunda etapa do gerenciamento estratégico de distribuição contempla a estruturação dos canais, que envolve uma série de decisões sobre a forma como os produtos ou serviços devem deixar o produtor e chegar até o consumidor final. Rosenbloom (2002, p.37) define estrutura de canal como “o grupo de membros para o qual foi alocado um conjunto de tarefas de distribuição”. Decisões de estrutura de canal envolvem a análise da extensão e intensidade de distribuição (COUGHLAN et al., 2002; MEHTA et al., 2002; ROSENBLOOM, 2002; KOTLER, 1998); análise das variáveis que afetam a referida estrutura (ROSENBLOOM, 2002), o número de canais que existem no mercado e os tipos de intermediários (COUGHLAN et al., 2002; MEHTA et al., 2002; ROSENBLOOM, 2002; KOTLER, 1998).

### a) Extensão do canal de distribuição

A extensão dos canais de distribuição refere-se ao número de níveis envolvidos. Cada camada de intermediários de distribuição que desempenham algum trabalho para levar o produto e sua propriedade para mais perto do comprador final é um nível de canal. Existem, atualmente, diversos canais de distribuição. Os mais comuns para bens de consumo e produtos empresariais são descritos, segundo Kotler (1998), na Figura 8.

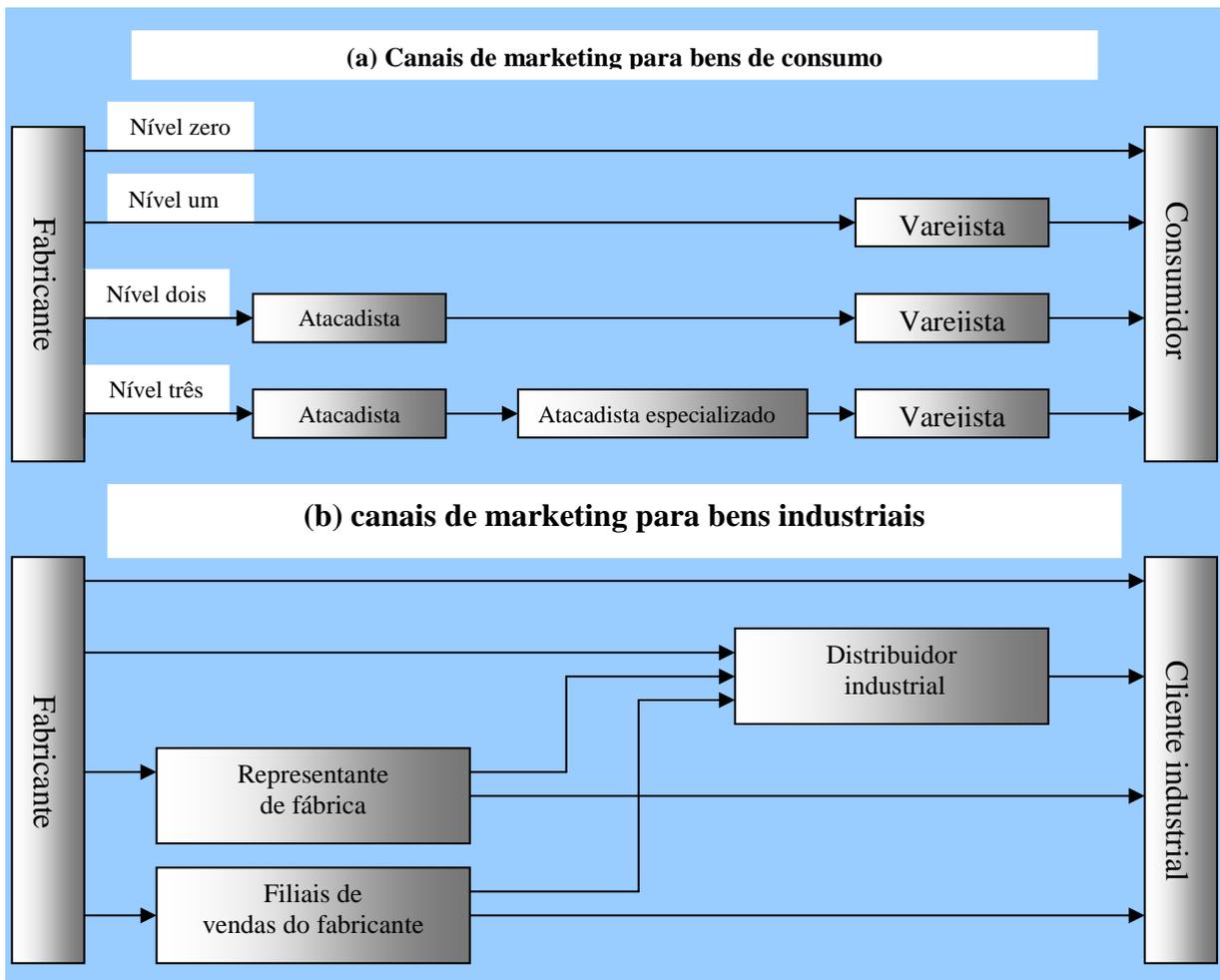


Figura 8: Canais de marketing para bens de consumo e bens industriais.  
Fonte: Adaptado de Kotler (1998).

O canal de nível zero, chamado de canal de distribuição direto, não tem níveis de intermediação. Ele consiste na venda diretamente da empresa para os consumidores finais. Os demais canais da Figura 8 (a) são canais de distribuição indiretos. O canal de nível 1 contém um nível de intermediário. Em mercados de consumo, este nível geralmente é um varejista. O canal de nível 2 contém dois níveis de intermediários: um atacadista e um varejista. O canal de nível 3 contém três níveis de intermediários. Em um canal de distribuição indireta, os membros compartilham atividades específicas no desempenho dos fluxos do sistema de

distribuição. Canais de distribuição com ainda mais níveis podem eventualmente ser encontrados, mas são incomuns (Kotler, 1998). Do ponto de vista do produtor, um número maior de níveis implica menos controle e mais complexidade no canal.

A Figura 8 (b) mostra alguns canais de distribuição comuns no mercado organizacional. Os profissionais de marketing que trabalham no mercado organizacional podem usar sua própria força de vendas para vender para distribuidores industriais, que por sua vez, vendem para as empresas clientes. Ele ainda pode vender por intermédio de representantes ou de suas próprias filiais de vendas para os clientes organizacionais, ou pode usar esses representantes e filiais para vender através de distribuidores industriais.

### **b) Intensidade da distribuição**

O grau de intensidade de distribuição é determinado por variações em um *continuum*, marcado por três categorias gerais: distribuição intensiva, distribuição seletiva e distribuição exclusiva (BOONE; KURTZ, 1998; COUGHLAN et al., 2002; ROSENBLOOM, 2002). A saturação do mercado e a exclusividade representam os extremos desse *continuum* e são consideradas exceções à regra, dificilmente encontradas na prática (COUGHLAN et al., 2002). A Figura 9 mostra as três categorias propostas.

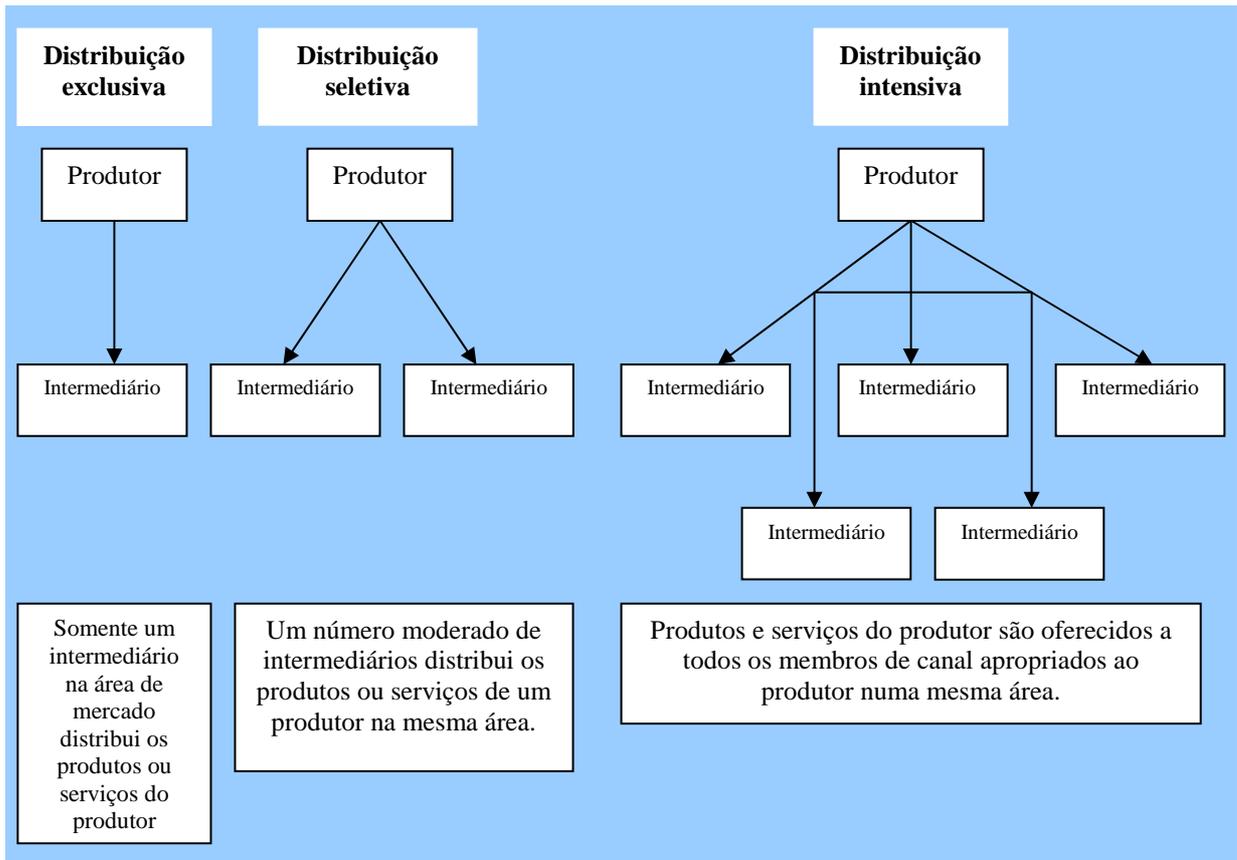


Figura 9: Intensidade da distribuição.  
 Fonte: Consoli (2005, p. 59).

Zilles et al. (2005), em seus estudos a respeito dos fatores determinantes do grau de intensidade de distribuição de uma empresa entendem que a delimitação do grau de intensidade depende dos seguintes fatores: categoria de produtos – bens de conveniência, bens de compra comparada, e bens de especialidade -, potencial de mercado e concentração geográfica dos clientes, participação de mercado do produtor e intensidade da competição entre concorrentes, frequência de compra do produto e tipo de produto (por exemplo, bens de manutenção e reparo ou peças originais), do fato de que a indisponibilidade do item possa interromper o processo produtivo do cliente, da necessidade de conhecimento técnico para venda do produto, da verificação de que a disponibilidade do produto representa uma vantagem competitiva. Uma contribuição importante é dada por Jain (apud ZILLES et al., 2005) quando afirma que a decisão a respeito da intensidade da distribuição é baseada, sobretudo, no mercado-alvo da empresa.

Contudo, a determinação da intensidade de distribuição tendo como base a categoria de produtos ainda prepondera sobre as demais (ZILLES et al., 2005), como pode ser observado na seqüência do estudo. Cita-se como exemplo a classificação elaborada por

Cespedes (1988), que faz uma diferenciação entre as três formas de classificação. Para este autor, na distribuição intensiva o produtor disponibiliza os produtos para o maior número de pontos de venda possíveis, o que possibilita o mínimo esforço do consumidor para adquirir os produtos (COUGHLAN et al., 2002). Este tipo de distribuição é mais apropriada para bens de consumo de conveniência. Coelho e Easingwood (2003) afirmam que a distribuição intensiva é uma opção quando as empresas têm muitos clientes, e estes se encontram dispersos geograficamente. Para estes autores, os consumidores finais exigem satisfação imediata dos produtos de conveniência e não adiarão as compras para procurar uma determinada marca. Assim, a distribuição intensiva é frequentemente utilizada por fabricantes dessa categoria de produtos.

Por outro lado, na distribuição seletiva, o produtor disponibiliza os bens de consumo através de um número menor de pontos-de-venda em comparação com a distribuição intensiva (COUGHLAN et al., 2002). O esforço do consumidor para adquirir os produtos neste sistema de distribuição é considerado de grau médio. A distribuição seletiva é adequada para bens de compra comparada (SEMENIK; BAMOSSY, 1995), como diversos tipos de roupas e aparelhos, produtos empresariais, acessórios, como equipamentos de escritório e ferramentas manuais. Uma empresa pode mudar para uma estratégia de distribuição seletiva após algumas experiências com a distribuição intensiva, e vice-versa (ETZEL et al., 2001). Eliminar intermediários secundários com desempenho insatisfatório para aumentar o volume de vendas da empresa, melhorar a imagem de seus produtos, fortalecer o serviço ao cliente, aprimorar a qualidade dos produtos e manter alguma influência sobre seus preços são alguns dos principais benefícios da distribuição seletiva (LANBIM, 2000).

Um modo padrão de análise proposto tem sido classificar produtos em “produtos de conveniência”, “produtos de compras comparadas” e “produtos de especialidades” (ou uma variante nesta classificação) como uma orientação para o desenvolvimento das estratégias de canal dos fabricantes. Neste sentido, distribuição intensiva (um produto é colocado em todos os pontos possíveis) é apropriada para bens de “conveniência”, onde os consumidores desejam comprar com um mínimo de esforço (ex. Sabonete e gasolina dentre bens de consumo e manutenção; reparo e itens operacionais dentre bens industriais); distribuição seletiva (um produto é colocado em um número limitado de pontos) é apropriada para bens de “compra comparada”, onde os consumidores procuram por marcas específicas (ex. cosméticos dentre consumidores de bens e vários tipos de equipamentos elétricos dentre bens industriais); e distribuição exclusiva (um produto definido geograficamente e colocado em somente um ponto de venda em uma área específica) é apropriada para bens de “especialidade” que são geralmente de alto valor, de reconhecida imagem e/ou requerem uma prestação de serviço especial (ex. várias peças tecnicamente complexas e de consumo durável) (CESPEDES, 1988, p. 99)

Já na distribuição exclusiva, indicada para produtos especiais, o fabricante disponibiliza seus produtos aos usuários através de um número limitado de pontos de venda em uma determinada área geográfica (ZILLES, 2005; ETZEL et al., 2001). Este tipo de distribuição é indicado para produtos especiais que requerem um alto grau de esforço por parte dos consumidores para obtê-los. Além disso, Pelton et al. (apud CONSOLI, 2005) e Lanbim (2000) entendem que a distribuição exclusiva é utilizada quando o fabricante deseja manter certo grau de controle e cooperação com seus intermediários. O Quadro 1 mostra a relação entre intensidade de distribuição e controle do canal.

<b>Intensidade de distribuição</b>	<b>Grau de controle do canal de distribuição</b>	<b>Grau de influência do fabricante sobre os intermediários</b>
<i>Distribuição intensiva</i>	Baixo	Baixo
<i>Distribuição seletiva</i>	Médio	Médio
<i>Distribuição exclusiva</i>	Alto	Alto

Quadro 1: Relação entre intensidade de distribuição e controle de canal.

Fonte: Elaborado a partir de Semenik e Bamossy (1995), Coughlan et al. (2002) e Pelton et al. (apud CONSOLI, 2005).

### **c) Variáveis que afetam a estrutura do canal**

O próximo passo, ao conceber as estruturas de distribuição, é analisar as principais variáveis que as influenciam. Estas são divididas em seis categorias, conforme Rosenbloom (2002): variáveis de mercado, variáveis de produto, variáveis da empresa, variáveis dos intermediários, variáveis ambientais, e variáveis comportamentais (ver Tabela 3).

Tabela 3  
Variáveis que influenciam a estrutura de um canal de distribuição.

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO DA VARIÁVEL	IMPACTO NA ESTRUTURA
<b>Variáveis de mercado</b>		
Geografia	Tamanho geográfico do mercado, sua localização física e sua distância do fabricante	Maior amplitude – canal longo, indireto
Tamanho	Número de clientes	Maior amplitude – canal longo, indireto
Densidade	Número de unidades compradoras (empresas ou pessoas físicas) por área	Maior densidade – canal direto
Comportamento	(1) como, (2) quando, (3) onde, e (4) quem compra	(1) menor quantidade – indireto/longo (2) menor frequência – indireto (3) maior compra em casa – direto (4) bens de consumo – indireto/varejo (4) bens industriais - direto
<b>Variáveis de produto</b>		
Volume e peso	Produtos pesados e de grande volume têm custos de transportes elevados	Maior peso e volume – canal curto
Perecibilidade	Produtos que têm que ser consumidos rapidamente devido a sua deteriorização	Maior perecibilidade – canal curto
Valor unitário	Baixo valor unitário deixa margem pequena para os custos de distribuição	Menor valor unitário – canal longo, indireto
Grau de padronização	Produtos feitos por encomenda ou produtos padronizados	Menor padronização – canal direto
Produtos técnicos e não técnicos	Produtos mais técnicos necessitam ser acompanhados de informações técnicas, atendimento e serviços especializados	Produtos técnicos – canal direto (atendimento personalizado)
Novidade	Novos produtos requerem necessitam promoção extensiva e agressiva para estimular a demanda	Maior novidade – canal curto
<b>Variáveis da empresa</b>		
Tamanho	Empresas maiores possuem maior poder no canal e flexibilidade para escolher estruturas alternativas	Maior tamanho da empresa – canais mais longos
Capacidade financeira	Quanto maior é o capital disponível de uma empresa, menor é sua independência de intermediários	Maior capacidade financeira – canais diretos, múltiplos e curtos
Experiência gerencial	Quanto maior é a experiência gerencial, menos é a dependência de intermediários	Maior experiência gerencial – canal curto
Objetivos e estratégias	Os objetivos e estratégias podem limitar o uso de intermediários	Maximizar vendas – canal direto e longo Maximizar cobertura de mercado – indireto e longo Minimizar custos – direto Maximizar controle - direto

Continuação

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO DA VARIÁVEL	IMPACTO NA ESTRUTURA
<b>Variáveis dos intermediários</b>		
Disponibilidade	Existência de intermediários adequados	Maior disponibilidade – canais indiretos, múltiplos
Custos	Custo de usar intermediários	Maior custo – canal direto, curto
Serviços	Quantidade de serviços oferecidos pelos intermediários	Mais serviços oferecidos – canal indireto, longo e múltiplo
<b>Variáveis ambientais</b>		
Forças econômicas	Recessão, inflação, taxas de juros, etc	Impacto diverso
Forças socioculturais	Estrutura etária, composição étnica, educação, etc	Impacto diverso
Forças competitivas	Competição entre canais e quantidade de concorrentes	Impacto diverso
Forças tecnológicas	Tecnologias como internet, telecompras, inovações, etc	Impacto diverso
Forças legais	Leis, regulamentos, acordos, restrições de distribuição	Impacto diverso
<b>Variáveis comportamentais</b>		
Conflito	O conflito no canal ocorre quando as ações de um dos membros do canal impedem que outro atinja suas metas	Impacto diverso
Poder	Poder é a influência de um membro do canal sobre outro	Impacto diverso
Divisão de papéis	Conjunto de recomendações que definem o comportamento que um membro do canal deve ter	Impacto diverso
Processo de comunicação/necessidade de construir relacionamentos	Comunicação é a base do relacionamento entre os integrantes do canal e é importante para o compartilhamento de informações entre os membros e o ambiente	Maior necessidade de comunicação – canal direto, curto

Fonte: Elaborado a partir de Consoli (2005), Rosenbloom (2002) e Neves (1999).

Nas *variáveis de mercado*, aspectos relacionados à geografia, tamanho, densidade e comportamento são considerados. Neves (1999, p. 102) afirma que “todo o plano é direcionado a satisfazer as necessidades do mercado-alvo”. Rosenbloom (2002) afirma que a geografia de mercado refere-se ao tamanho geográfico do mercado, sua localização física e sua distância do fabricante. Neves (1999) acredita que, quanto mais distante o mercado consumidor, maior é a necessidade de intermediários que farão o trabalho de maneira mais econômica. Além disso, Rosenbloom (2002) entende que conhecer o comportamento de compra dos consumidores – quando, como, onde e quem são eles – serve para dimensionar o tamanho dos lotes de produtos e o número de canais necessários.

As variáveis de produto, como volume e peso, perecibilidade, valor unitário, grau de padronização, aspectos técnicos e não técnicos, e novidades também afetam as estruturas de distribuição. Produtos perecíveis, por exemplo, exigem canais curtos (ROSENBLOOM, 2002). Já produtos novos, mais técnicos, exigem canais curtos, enquanto que produtos padronizados podem ser distribuídos em canais mais longos, pois não exigem atendimento especializado (NEVES, 1999).

Já as variáveis da empresa, como capacidade financeira, experiência gerencial e objetivos e estratégias também influenciam a estrutura do canal. Empresas maiores, devido ao seu tamanho, têm maiores chances de coordenar o canal, enquanto que empresas com melhores condições financeiras podem exercer maior influência, poder sobre os demais intermediários (ROSENBLOOM, 2002).

As variáveis intermediárias também afetam a estruturação de um canal de distribuição. Neste conjunto, destacam-se a disponibilidade de distribuidores adequados para executarem os desejos da empresa, o custo de uso de intermediários em comparação com o de realizar as atividades e os serviços necessários, oferecidos pelos primeiros (NEVES, 1999).

Por fim, aparecem as variáveis ambientais e comportamentais, principalmente tecnologia, forças econômicas, forças legais, forças competitivas, relação de conflitos, poder e processo de comunicação entre os integrantes do canal de distribuição. O impacto destas variáveis sobre a estrutura de distribuição de uma empresa geralmente é incerto (CONSOLI, 2005).

#### **d) Canais de distribuição múltiplos ou distribuição dual**

A distribuição múltipla ou dual ocorre quando a empresa vende as mesmas linhas de produtos por meio de canais paralelos que atendem o mesmo mercado (CONSOLI, 2005), ou seja, quando a empresa se utiliza de dois ou mais canais para distribuir seus produtos. A distribuição através de canais de distribuição múltiplos reflete os esforços das empresas em alcançarem novos mercados ou adaptar suas práticas de distribuição para gerar diferenciais entre grupos de compradores potenciais (COUGHLAN et al., 2002). A venda dos mesmos produtos ou similares sob diferentes marcas, em um ou mais canais, também é uma forma de distribuição múltipla (ROSENBLOOM, 2002).

Contudo, para Berman (apud CONSOLI, 2005), existe uma diferença entre distribuição dual e distribuição múltipla. Para este autor, a *distribuição dual* se caracteriza quando os mesmos produtos são vendidos por meio de estrutura de canal concorrentes. Já a a

*distribuição múltipla* é caracterizada pela venda de produtos diferentes para diferentes membros do canal.

Coughlan et al. (2002) entendem que a utilização de canais múltiplos deve ser feita com base em fatores de segmentação de demanda, fatores de custo de fornecimento e fatores de coordenação. Pelo lado da demanda, “a distribuição dual é uma resposta natural ao reconhecimento de segmentos de usuários finais que exigem diferentes prestações de serviço” (COUGHLAN et al., 2002, p. 111). Nesse caso, utiliza-se um único canal, personalizado, para cada segmento definido. Pelo lado dos fatores dos custos totais de distribuição, Coughlan et al. (2002) citam o exemplo da venda direta para consumidores que compram quantidades pequenas de produtos, o que inviabiliza a transação, levando a empresa a utilizar canais alternativos para atingir esses nichos de mercado. Com relação aos fatores de coordenação, os autores entendem que a utilização de múltiplos canais pode levar ao conflito entre os membros do canal e comprometer a coordenação do mesmo.

Lewis, Pelton et al. (apud CONSOLI, 2005), e Coughlan et al. (2002), afirmam que a adoção de múltiplos canais é realizada por duas razões. Primeiramente, para atingir mais de um segmento, o que aumenta a cobertura de mercado, cria barreiras aos concorrentes, reduz os custos de distribuição e especializa os esforços de marketing. Além disso, possibilita atingir segmentos que os canais atuais não atendem.

Canais de distribuição múltiplos também são adotados em função do tamanho dos clientes. Geralmente canais de vendas diretas são direcionados a grandes clientes, enquanto que equipes de vendas focam suas ações em clientes menores e em prospecção.

Múltiplos canais também são utilizados para alcançar diferentes segmentos dentro de um único mercado quando o tamanho dos compradores varia muito e a concentração geográfica é diferente em parcelas de mercado (ETZEL et al., 2001).

No entanto, embora os canais de distribuição múltiplos ofereçam benefícios ao produtor, eles podem desagradar os intermediários, gerando conflito no canal (COUGHLAN et al., 2002; ROSENBLOOM, 2002; ETZEL et al., 2001). Um exemplo para esse problema acontece, no entendimento de Etzel et al. (2001), com relação aos franqueados de algumas empresas de sorvetes. Esses intermediários alegam que seus esforços de marketing são em vão, e as vendas e lucros, reduzidos quando o produtor decide vender seus sorvetes em supermercados e, ao mesmo tempo, em lojas franqueadas.

Às vezes é possível a utilização de canais múltiplos de um modo que não desagrade os intermediários. Uma abordagem difícil de alcançar consiste em desenvolver estratégias de marketing independentes para cada canal distinto.

### 2.4.6 Tipos de intermediários

Retornando à composição de canais, volta-se a Rosenbloom (2002), que define canal de distribuição como a organização contatual externa que a administração opera para alcançar seus objetivos de distribuição. Esta organização contatual é composta pelos fabricantes, intermediários e usuários finais (CHURCHIL e PETER, 2000; COUGHLAN et al., 2002; ROSENBLOOM, 2002).

*Fabricante ou produtores:* os fabricantes são empresas envolvidas diretamente na criação de produtos, serviços ou marcas, e devem ser considerados o ponto inicial do canal, apesar de alguns autores, segundo Neves (2003), não concordarem com esta afirmação. Invariavelmente, o fabricante, além de estabelecer as estratégias de canal e se engajar diretamente em quase todos os fluxos de distribuição, especialmente nos fluxos de propriedade, de posse física, de promoção, de negociação, de financiamento, de riscos e de informação. Outro aspecto importante a ser destacado é o fato de que é o fabricante quem estabelece as estratégias relacionadas à extensão e intensidade de um sistema de distribuição.

*Intermediários:* Coughlan et al. (2002, p. 29) definem o termo intermediário como “qualquer membro de canal que não seja o fabricante ou o usuário final”. Já Rosenbloom (2002, p. 49) entende que “intermediários são empresas independentes que dão suporte aos produtores e fabricantes (e usuários finais) no desempenho de funções de negociação e outras tarefas de distribuição”. São considerados intermediários por Coughlan et al. (2002): atacadistas, varejistas e especializado. São considerados intermediários por Rosenbloom (2002): atacadistas e varejistas. Ambos os autores subdividem a categoria dos atacadistas, conforme Quadro 2.

<b>Autores</b>	<b>Coughlan et al. (2002)</b>	<b>Rosenbloom (2002)</b>
<b>Categorias de atacadistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atacadistas comerciantes</li> <li>• Representantes</li> <li>• Agentes</li> <li>• Corretores dos fabricantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atacadistas tradicionais</li> <li>• Agentes, corretores, dealers e representantes comissionados</li> <li>• Filiais e escritórios de vendas dos fabricantes</li> </ul>

Quadro 2: Categorias de atacadistas.

Fonte: Elaborado a partir de Coughlan et al. (2002) e Rosenbloom (2002).

Na categoria dos atacadistas estão incluídos os atacadistas comerciantes ou tradicionais que assumem a posse do produto e o repasse aos varejistas. Coughlan et al. (2002) entendem que as principais funções de um atacadista é tomar posse física dos produtos, armazená-los, promovê-los, negociar pedidos e pagamentos com seus clientes. Eles lucram por comprar por um preço de atacado e vender por um preço a jusante, auferindo a diferença entre os dois preços. Já os representantes, agentes e corretores não assumem a posse física dos bens que vendem e participam ativamente dos fluxos de promoção e negociação das condições de comercialização.

Agentes, corretores e representantes comissionados também são intermediários independentes que, na maioria de suas transações, não assumem os direitos sobre os produtos que negociam, mas que são ativamente envolvidos em funções de negociação (compra e venda) enquanto agem em nome de seus clientes. São geralmente remunerados com comissões sobre as vendas ou compras (ROSENBLOOM, 2002, p. 50).

Rosenbloom (2002) faz uma importante diferenciação entre representantes, também chamados de agentes dos *fabricantes*, *agentes de vendas*, e *corretores*. De acordo com este autor, os *representantes* especializam-se nas funções de distribuição de cobertura de mercado e contato de vendas. São importantes, pois se colocam no lugar da força de vendas externa dos fabricantes que não podem manter uma equipe própria de vendas. Geralmente representam mais de um fabricante e trabalham com uma ampla faixa de categorias de produtos e serviços. Já os agentes de vendas, teoricamente, executam mais tarefas de distribuição que os representantes, tais como processamento de pedidos, informações mercadológicas, e disponibilidade de produtos e serviços aos clientes. No entanto, Rosenbloom (2002) afirma que, na prática, esta distinção não se confirma. Com relação aos corretores, este intermediário somente executa a função de oferecer informações de mercado. Contudo, a prática mostra que alguns corretores executam muitas ou mesmo a maioria das tarefas de distribuição, tornando muito difícil distingui-los dos representantes e dos agentes de vendas.

Além disso, à categoria dos atacadistas Rosenbloom (2002) acrescenta as *filiais e os escritórios de vendas dos fabricantes*. Estes intermediários pertencem aos fabricantes e são por eles operados, sendo usados com o propósito principal de distribuir os produtos próprios do fabricante aos atacadistas.

Outro intermediário importante de um canal de distribuição é o *varejista*. Coughlan et al. (2002, p. 308) entendem que “o varejo consiste nas atividades envolvidas na venda de bens e serviços para consumo pessoal para consumidores finais”. Os varejistas tomam várias formas, tais como lojas de departamentos, hipermercados, lojas de conveniência, franquias e varejistas on-line (lojas virtuais). A diferença básica entre varejistas se dá pelo fato de que o varejista vende direto para os consumidores individuais, ou seja, os usuários finais, enquanto que os atacadistas vendem para os varejistas. Apesar de, historicamente, a função do varejista ser a comercialização de marcas dos fabricantes, seu papel modificou-se um pouco, e ele pode ocupar-se de bens de marca própria, o que é muito comum nas grandes redes de supermercados no Brasil. Rosenbloom (2002) chama a atenção para a atenção especial que os fabricantes devem dar aos varejistas devido ao crescente poder conquistado por esses intermediários diante dos demais. De acordo com este autor, são três os motivos dessa atenção especial: aumento no porte e poder de compra, aplicação de avançadas tecnologias, e o uso de modernos conceitos e técnicas de marketing.

Os *especializados* (COUGHLAN et al., 2002), também chamados de empresas facilitadoras do canal (ROSENBLOOM, 2002), são utilizados no canal para desempenhar um fluxo específico e, em geral, não estão envolvidos por completo na atividade crucial de negociação do produtos vendido. São exemplos de empresas facilitadoras as seguradoras, as empresas financeiras, empresas de cartão de crédito, agências de propaganda, empresas de tecnologia de informação e empresas de pesquisa de marketing, entre outras. No presente estudo, os especializados não serão considerados componentes de um canal de distribuição, pois não se envolvem diretamente na atividade de negociação, limitando-se a atividades operacionais.

*Consumidores/Usuários finais*: o usuário final é o último membro do canal. É aquele que adquire o produto ou serviço para seu uso. Coughlan et al. (2002) defende a inserção dos consumidores como parte de um canal de distribuição, pois entende que estes executam alguns fluxos no canal, tais como posse física, propriedade e financiamento, porque, invariavelmente, compram em quantidades maiores do que necessitam no ato da compra, gerando estoque de produtos.

#### **2.4.7 Seleção dos membros do canal**

Após definir os objetivos e projetar a estrutura de distribuição, o próximo passo a ser executado é selecionar os membros do canal (ROSENBLOOM, 2002; MEHTA et al., 2002).

Uma vez que o canal de marketing foi projetado, os membros devem ser selecionados para representar uma empresa e revender seus produtos para os clientes finais que o canal inicialmente elaborou (MEHTA et al., 2002; ROSENBLOOM, 2002). Para Cavusgil et al. (1995) e Root (apud LINDGREN; ROSENDAHL, 2004), a seleção equivocada de distribuidores pode trazer inúmeras conseqüências negativas para as indústrias. Rangan et al. (1986) reforçam esta afirmação relatando que o sucesso da escolha de um sistema de distribuição depende da escolha de um distribuidor de confiança e competente. Contudo, para Lindgren e Rosendahl (2004), selecionar intermediários de distribuição não é uma tarefa simples, pois envolve tempo e muito esforço.

Para Root (apud LINDGREN; ROSENDAHL, 2004), o processo de seleção dos membros do canal de distribuição deve seguir quatro fases: (1) definir o perfil desejado, (2) prospectar e localizar os possíveis candidatos, (3) avaliar o perfil do candidato, e (4) escolher o candidato mais indicado.

Shiple et al. (1989) recomendam um processo similar ao de Root (apud LINDGREN e ROSENDAHL, 2004): (1) identificar os possíveis candidatos, (2) desenvolver critérios de seleção, (3) executar o procedimento de seleção, e (4) contratar o distribuidor selecionado.

Cavusgil et al. (1995) também sugerem um processo de seleção completo e detalhado, dividido nas seguintes etapas: (1) estabelecer critérios de seleção, (2) localizar candidatos potenciais, (3) avaliar os candidatos, e (4) efetuar a escolha.

Já Rosenbloom (2002) propõe as seguintes etapas para a seleção de intermediários de distribuição: (1) identificar os membros potenciais do canal, (2) aplicar critérios de seleção, e (3) transformar os candidatos em membros do canal distribuição.

Este estudo utiliza como referência o processo de seleção de intermediários de distribuição exposto na Figura 10.

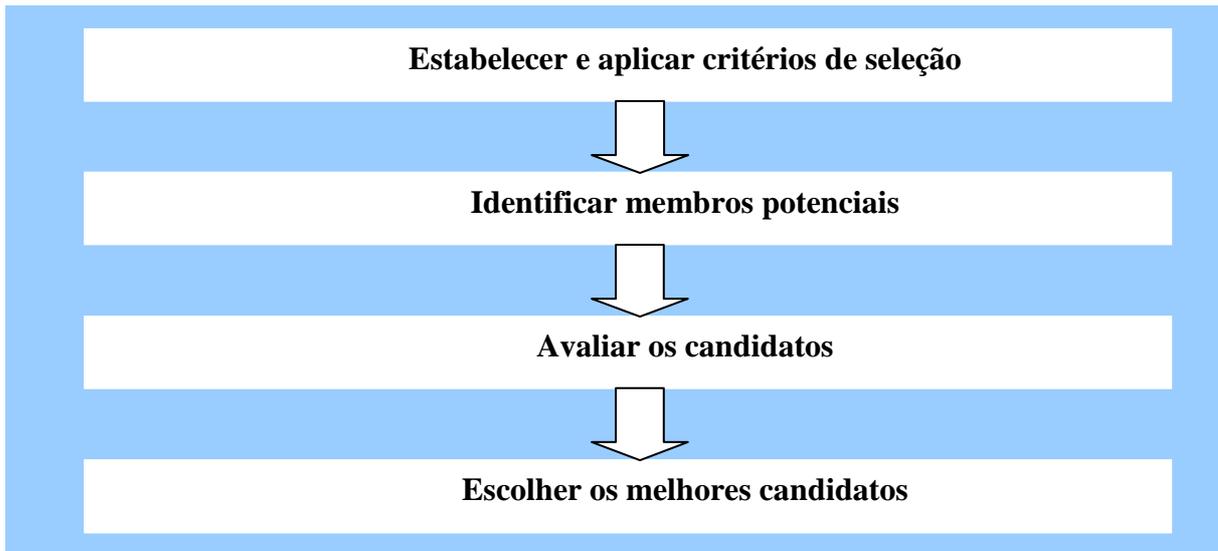


Figura 10: Processo de seleção de intermediários de distribuição.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Lindgren e Rosendahl (2004), Löf e Wahlström (2003), Rosenbloom (2002), Cavusgil et al. (1995), Shipley et al. (1989).

#### a) Estabelecendo critérios de seleção

O primeiro passo do processo de seleção de novos integrantes do canal de distribuição é estabelecer e aplicar critérios de seleção. Etimologicamente a palavra critério vem do grego *Kritérion* e significa “o que serve para julgar, modo de apreciar coisas e pessoas”. A empresa deve desenvolver um conjunto de critérios para a seleção dos membros do canal (ROSENBLOOM, 2002).

De acordo com Löf e Wahlström (2003), a literatura existente sobre critérios de seleção de distribuidores é escassa, pois apresenta apenas listas generalizadas. Rosenbloom (2002) e Shipley et al. (1989) entendem que cada empresa deve desenvolver seu próprio conjunto de critérios, levando em consideração as peculiaridades de seu negócio.

Root (apud LINDGREN; ROSENDAHL, 2004) entende que o passo inicial que uma empresa deve realizar ao estabelecer critérios de seleção de distribuidores é definir o perfil do distribuidor desejado, juntamente com a elaboração de um conjunto de características essenciais para a realização deste processo.

Cavusgil et al. (1995), em seus estudos sobre seleção de distribuidores estrangeiros, elaboraram uma lista de trinta e cinco critérios de seleção, divididos em cinco categorias: capacidade financeira do candidato a intermediário, fatores de produtos, habilidades de marketing, comprometimento e outros fatores que facilitam a distribuição.

Ao se referir à análise da *capacidade financeira* do candidato a distribuidor, Cavusgil et al. (1995) entendem que os principais aspectos que devem ser considerados no processo de

seleção são os seguintes: capacidade de financiar vendas iniciais e vendas subsequentes; capacidade de buscar financiamento adicional. Albaun et al. (apud LINDGREEN; ROSENDAHL, 2004) e Root (apud LINDGREEN; ROSENDAHL, 2004) destacam que a capacidade de financiar vendas iniciais e vendas futuras é um dos critérios mais importantes de seleção de distribuidores.

Por outro lado, quando Cavusgil et al. (1995) estabelecem critérios de seleção tendo como base os *fatores de produtos*, os critérios que mais se destacam são o conhecimento e a familiaridade do candidato a intermediário com os produtos. Além disso, o fato de o candidato já representar produtos de linhas complementares pode se tornar um fator positivo durante o processo de seleção. Para produtos que requeiram assistência técnica, o conhecimento minucioso do produto é fator fundamental na escolha dos distribuidores (MALLEEN, 1996).

Já com relação ao grupo *habilidades de marketing*, Cavusgil et al. (1995) destacam os seguintes critérios: área geográfica coberta pelo distribuidor, habilidade de atrair novos clientes, conhecimento sobre o mercado, e a qualidade da força de vendas. Shipley et al. (1989) afirmam que o conhecimento sobre o mercado é um dos critérios mais utilizados quando se avalia as habilidades de marketing do candidato a distribuidor.

O quarto grupo, denominado por Cavusgil et al. (1995) de *comprometimento*, envolve a análise da voluntariedade do candidato a distribuidor, a análise dos investimentos em divulgação que este candidato faz com relação aos produtos dos fabricantes, a análise dos investimentos em treinamento de vendas, a análise da periodicidade do repasse de informações de mercado, e a análise da voluntariedade, ou seja, a análise do comprometimento relacionado aos esforços do candidato a distribuidor em não representar produtos similares de outras empresas (SHIPLEY et al., 1989). Root (apud LINDGREEN; ROSENDAHL, 2004) destaca que um dos critérios de seleção de distribuidores mais importantes, e que envolve comprometimento, é a propensão à cooperação deste candidato.

A quinta categoria proposta por Cavusgil et al. (1995) refere-se a outros fatores que facilitam a distribuição. Fazem parte deste grupo os seguintes critérios: relacionamento com pessoas influentes, o conhecimento dos regulamentos legais, e a compatibilidade com a filosofia e os objetivos do fabricante.

Mehta et al. (2002) e Rosenbloom (2002), a exemplo dos demais autores citados, entendem que a reputação do candidato, as condições financeiras e de crédito, a credibilidade, a força de vendas, a história, o número das linhas de produto que o candidato já comercializa, a cobertura de mercado, e o número de vendedores são os critérios mais importantes a serem

avaliados no processo de seleção dos membros de um canal de distribuição. Também deve ser avaliada a congruência entre os objetivos de marketing do fabricante e os objetivos de marketing do candidato. O Quadro 3 apresenta uma lista geral de critérios para seleção de distribuidores.

<b>Lista genérica de critérios</b>	
• Condições financeiras e de crédito	• Familiaridade com os produtos
• Tamanho	• Linha de produtos complementares que comercializa
• Força de vendas	• Qualidade da linha de produtos que comercializa
• Linha de produtos que comercializa	• Estrutura física que possui
• Reputação	• Experiência com clientes-alvo
• Cobertura de mercado	• Cobertura geográfica
• Desempenho das vendas	• Qualidade na prestação de serviços ao cliente
• Sucessão gerencial	• Entregas no tempo acordado
• Habilidade gerencial	• Força de vendas (número de vendedores que possui)
• Atitude entusiástica	• Participação de mercado
• Habilidade de financiar vendas iniciais e seu crescimento subsequente	• Participação em feiras de comércio
• Promover os produtos	• Histórico de vendas com outros fornecedores
• Conhecer o mercado	• Qualidade do serviço pós-venda
• Habilidade em formular e executar planos de marketing	• Conhecimento da concorrência
• % do volume de vendas por fornecedor	• Registro de vendas passadas

Continuação

<b>Lista genérica de critérios</b>	
• Compromisso em atingir metas de vendas	• Habilidade para promover os produtos
• Compromisso e atenção com os produtos	• Propensão à cooperação
• Investimento em treinamento de vendas	• Público-alvo que atinge
• Potencial de crescimento	• Localização
• Registro do crescimento das vendas	• Congruência com os objetivos de marketing do fabricante

Quadro 3: Lista geral de critérios de seleção de distribuidores.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Lindgren e Rosendahl (2004), Löf e Wahlström (2003), Root (apud LÖF e WAHLSTRÖM, 2003) Rosenbloom (2002), Mehta et al. (2002), Cavusgil et al. (1995), Shipley et al. (1989).

#### **b) Identificando membros potenciais**

A segunda etapa do processo de seleção de distribuidores é, após estabelecerem-se os critérios de seleção, identificar os membros potenciais. Rosenbloom (2002) chama atenção para o fato de que não é somente o fabricante que faz a seleção, mas também os intermediários, nos níveis do atacado e do varejo.

Os produtores variam em suas habilidades para atrair intermediários de marketing qualificados. Alguns produtores não têm problemas para arregimentar membros para o seu canal. Um exemplo disso é o fato de algumas montadoras de automóveis que, às vezes, têm que recusar muitos candidatos a revendedores. Em alguns casos, a promessa de distribuição exclusiva ou seletiva de um produto desejável atrairá muitos candidatos (MEHTA et al., 2002). Um aspecto importante que deve ser considerado refere-se às fontes de informações sobre possíveis distribuidores.

Root (apud LINDGREN; ROSENDAHL, 2004) entende que as principais fontes de informações sobre distribuidores estão disponíveis em feiras de negócios, agências de governo, associações comerciais, publicações do comércio, e câmaras de comércio. Rosenbloom (2002) complementa esta lista acrescentando as listas telefônicas, as solicitações de mala direta, os contatos de candidatos anteriores, os consultores independentes, a internet, os bancos de dados empresariais, e os corretores que vendem listas de nomes de empresas. Já

Shipley et al. (1989) e Moore (1992) adicionam a este rol as recomendações de outras empresas, as recomendações de clientes, e a observação de distribuidores dos concorrentes.

Ao selecionar intermediários, a empresa deve determinar que características distinguem os melhores. É desejável que se avalie a quanto tempo cada membro do canal está no negócio, que outras linhas eles vendem, seu registro de crescimento e lucratividade, disposição para cooperar e reputação. Se os intermediários são agentes de vendas ou representantes, a empresa desejará avaliar o número e o tipo das outras linhas com que estes intermediários trabalham, assim como o tamanho e a qualidade da força de vendas. Se o intermediário é um varejista que tem interesse em distribuição exclusiva ou seletiva, a empresa deve avaliar os clientes da loja, sua localização e potencial de crescimento futuro.

#### **c) Avaliando candidatos potenciais**

A terceira etapa do processo de seleção de distribuidores refere-se à avaliação dos candidatos potenciais. Após a elaboração dos critérios de seleção e a busca por candidatos potenciais, a avaliação destes candidatos surge como etapa fundamental dentro do processo de seleção de intermediários de distribuição. Cavusgil et al. (1995) entendem que um dos aspectos mais difíceis ao se avaliar candidatos potenciais refere-se ao fato de que as estruturas dos critérios de seleção requerem a quantificação de tais critérios. Ainda, segundo este autor, isso somente é possível ao se avaliar critérios objetivos, tais como registro de crescimento de vendas e cobertura do mercado. No entanto, esta quantificação fica mais difícil ao se avaliar, por exemplo, a propensão à cooperação do candidato. Resumidamente, para Cavusgil et al. (1995), é mais fácil avaliar os candidatos a distribuidores tendo como base os critérios objetivos de seleção, que possibilitam a sua quantificação. Para resolver esta situação, Root (apud LINDGREN; ROSENDAHL, 2004) entende que deve ser realizada uma consulta minuciosa sobre o perfil do candidato junto a bancos de dados e junto aos fornecedores do candidato potencial.

#### **d) Escolhendo os melhores candidatos**

Após definir os critérios de seleção, identificar e avaliar os membros potenciais, a quarta e última etapa do processo de seleção de distribuidores proposto é escolher os melhores candidatos e estabelecer a parceria através de um contrato formal (ROOT, apud LINDGREN; ROSENDAHL, 2004; ALBAUM apud LINDGREN; ROSENDAHL, 2004). É importante ressaltar que a finalização desta etapa não encerra este processo, pois os candidatos selecionados devem ser constantemente motivados e avaliados (ROSENBLOOM, 2002).

#### **2.4.8 Motivação dos membros do canal**

Michaellis (2000, p. 418) define motivação como um “conjunto de fatores psicológicos que determinam a conduta de um indivíduo”. Ao focar a motivação dos membros de um canal de distribuição, parte-se do princípio de que, como instituições independentes, os integrantes do canal de distribuição não são diretamente controlados pela empresas (MEHTA et al., 2002), e para alcançar seus objetivos de distribuição as empresas devem assegurar a colaboração e a cooperação de tais membros (MEHTA et al., 2002; ROSENBLOOM, 2002). Contudo, visto que a cooperação entre os membros do canal, na maioria das vezes não é algo espontâneo (HEIDE, 1994), os fabricantes precisam solicitar a cooperação dos intermediários do canal para manter e assegurar sua efetividade.

Depois de selecionados, os membros do canal devem ser continuamente motivados a dar o melhor de si, pois a empresa não vende apenas através dos intermediários. Ela vende para eles (MEHTA et al., 2002). A maioria dos produtores considera que o problema é encontrar formas de ganhar a cooperação do intermediário. Algumas vezes oferecem motivadores positivos, como margens mais altas, acordos especiais, prêmios, abatimentos para propaganda cooperada e concursos de venda. Outras vezes, eles usam motivadores negativos, como ameaças de diminuir margens, demora na entrega, ou mesmo o rompimento do relacionamento. Heide (1994) considera que um produtor que usa esta abordagem provavelmente não terá feito um bom trabalho, pois deve descobrir e avaliar antes dessa decisão as necessidades, os problemas, os pontos fortes e pontos fracos de seus distribuidores.

Então, motivar os membros do canal pode ser considerado uma estratégia (MEHTA et al., 2002). Segundo estes autores, geralmente um fabricante concebe vários programas motivacionais, induzindo os intermediários do canal, para que estes possam se esforçar mais para atingir um mercado maior e, conseqüentemente, alcançar os objetivos estratégicos da empresa.

Um exemplo de estratégia motivacional muito utilizada pelas empresas para induzir a cooperação dos membros do canal de distribuição inclui pagar melhores comissões para aqueles que fecharem negócios mais rentáveis para a empresa. Outro fator motivacional que poderá transformar-se em benefícios para a empresa é o treinamento de vendedores dos membros do canal, e o oferecimento de suporte logístico (MEHTA et al., 2002).

No contexto do gerenciamento do canal, a motivação refere-se às ações tomadas pelo fabricante para melhorar a cooperação dos membros do canal na implementação de seus objetivos de distribuição. Nossa discussão está estruturada em três atividades básicas envolvidas na administração da motivação do canal. São as seguintes: 1. Identificar as necessidades e os problemas dos membros do canal. 2. Oferecer apoio aos membros do canal que seja consistente com suas necessidades e problemas. 3. Proporcionar liderança mediante o uso eficaz do poder (ROSENBLOOM, 2002, p. 235).

Rosenbloom (2002) entende que, para motivar os membros do canal de distribuição com sucesso, os fabricantes devem lidar com três importantes aspectos: conhecer as necessidades e os problemas dos membros do canal, desenvolver programas para apoiar suas necessidades e ajudá-los a lidar com problemas específicos, e proporcionar liderança. A Figura 11 expõe o modelo de motivação de intermediários de distribuição criado por Rosenbloom (2002).

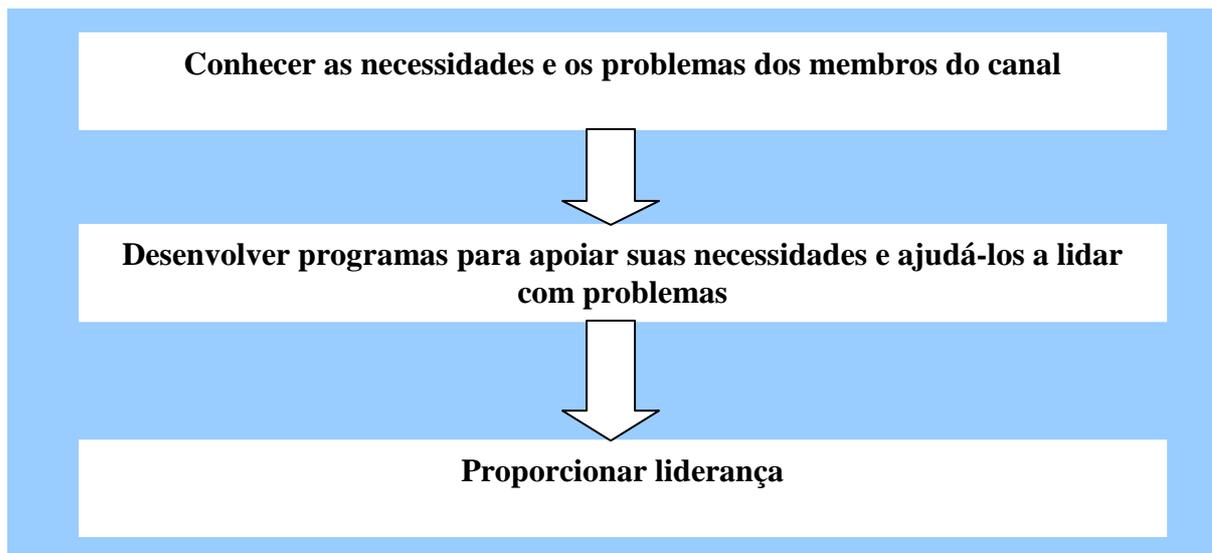


Figura 11: Modelo de motivação de intermediários.

Fonte: Elaborado a partir de Rosenbloom (2002).

#### **a) Conhecer as necessidades e os problemas dos membros do canal**

Stanton e Spiro (2000) entendem que todo comportamento se inicia pelo surgimento ou estímulo de uma necessidade. A motivação surge a partir de uma necessidade. Motivação “é o desejo de empreender esforço para atender a uma necessidade” (STANTON; SPIRO, 2000, p. 210).

O primeiro passo para uma empresa ser bem-sucedida na motivação dos membros de seus canais de distribuição é saber o que eles desejam do relacionamento e quais são suas necessidades. Várias são as formas para identificar as necessidades e os problemas dos

membros do canal. Contudo, as mais utilizadas, de acordo com Rosenbloom (2002), são: pesquisas sobre os membros do canal realizadas pelo próprio fabricante, pesquisas externas, realizadas por empresas terceirizadas, auditorias dos canais de distribuição, e comitês de distribuição, formados por representantes de todos os membros dos canais.

Rosenbloom (2002) afirma que, apesar de ser muito comum os fabricantes realizarem pesquisas sobre seus consumidores finais, as pesquisas sobre as necessidades e desejos dos membros dos canais são muito raras. Este autor entende que, não obstante, certos tipos de problemas, embora simples, podem não ser tão óbvios. Nestas situações, a realização de pesquisas conduzidas pelos fabricantes pode levar a resultados satisfatórios.

Além de realizar suas próprias pesquisas, os fabricantes também podem terceirizar este serviço. Pesquisas externas servem para fornecer maior objetividade aos resultados. Além disso, para os fabricantes que não possuem departamentos de pesquisa de marketing, ou com capacidade de pesquisa limitada, o uso de empresas de pesquisas externas oferece um grau de experiência não disponível em suas próprias organizações (ROSENBLOOM, 2002).

A terceira maneira de os fabricantes conhecerem as necessidades dos membros do canal proposta por Rosenbloom (2002) é auditoria do canal de distribuição. Esta tem como objetivo verificar como os membros do canal percebem o programa de marketing do fabricante, identificando pontos fortes e pontos fracos, e o que é esperado do fabricante para tornar o relacionamento do canal viável e otimizado.

Outra maneira eficaz de se identificarem as necessidades dos integrantes dos canais são os chamados comitês de distribuição, constituídos de representantes dos produtores e dos demais membros do canal. Para Bego (1964), três benefícios derivam do uso de comitês de distribuição: (1) proporciona o reconhecimento dos membros do canal, (2) fornece um modo para identificar e discutir necessidades e problemas mútuos, que não são transmitidos por meio do fluxo de informações, e (3) resulta em melhoria geral das comunicações do canal, que ajuda o fabricante a conhecer as necessidades e os problemas dos membros do canal, e vice-versa.

#### **b) Oferecer suporte aos membros do canal**

Para Frazier e Lassar (1996), ao oferecer suporte aos membros do canal, o fabricante os ajuda a solucionarem seus problemas. Contudo, para Rosenbloom (2002), o suporte aos membros do canal é frequentemente oferecido de modo desordenado e improvisado, e pode ser agrupado em três categorias: arranjos cooperativos, parcerias ou alianças estratégicas e programação da distribuição.

A razão básica dos arranjos cooperativos é “fornecer incentivos para a obtenção de apoio extra dos membros do canal na promoção de seus produtos” (ROSENBLOOM, 2002, p. 243). O Quadro 4 apresenta os tipos de programas cooperativos fornecidos pelos fabricantes aos membros do canal.

1	Concessões e propaganda cooperativa.
2	Pagamentos pela colocação de displays, incluindo extensões de prateleira, displays de empilhamento, localizações privilegiadas, displays de ilha etc.
3	Concursos para compradores, vendedores etc.
4	Concessões para várias funções de armazenagem.
5	Pagamento do espaço em vitrinas e dos custos de armazenagem.
6	Contratação de funcionários para conferência e reposição de estoque, para promoção de vendas na loja etc.
7	Demonstradoras.
8	Cuponagem.
9	Amostras grátis.
10	Garantia de venda.
11	Material promocional para vitrinas e interior das lojas.
12	Pesquisa local.
13	Divulgação de ofertas especiais aos consumidores.
14	Pré-etiquetagem.
15	Sistema de pedido automático.
16	Isenção dos custos de entrega às lojas ou aos atacadistas.
17	Estudos de vários tipos, como de contabilidade gerencial.
18	Políticas privilegiadas de devolução.
19	Contribuições às instituições de caridade escolhidas pelo pessoal da loja.
20	Contribuições para aniversários especiais.
21	Brindes e entretenimento aos compradores que visitam showrooms.
22	Treinamento de vendedores.
23	Pagamento pela reforma de loja.
24	Pagamento pela construção de novas lojas ou melhorias.
25	Grande variedade de concessões promocionais.
26	Pagamento especial pela exclusividade.
27	Pagamento parcial do salário de vendedores.
28	Pagamento pelo tempo destinado ao atendimento dos vendedores do fabricante nas lojas ou nos distribuidores.
29	Atualizações dos preços de mercadorias estocadas nas lojas ou nos depósitos dos distribuidores.
30	Menção do nome da loja ou do distribuidor no material de propaganda do fabricante.

Quadro 4: Tipos de programas cooperativos fornecidos pelos fabricantes aos membros do canal.

Fonte: Rosenbloom (2002, p. 242).

Já as parcerias ou alianças estratégicas reforçam os relacionamentos contínuos e de apoio mútuo entre os fabricantes e seus membros do canal, em um esforço para proporcionar uma equipe, uma rede ou uma aliança de parceiros motivados (ANDERSON; WEITZ, 1992). Parcerias e alianças estratégicas envolvem relacionamentos duradouros, com os quais todos os envolvidos obtêm benefícios (ROSENBLOOM, 2002). O Quadro 5 revela os princípios fundamentais de uma parceria em canais de distribuição.

<b>Princípios</b>
• Ambos os parceiros devem obter vantagem do relacionamento.
• Cada parte deve ser tratada com respeito.
• Prometa apenas o que pode ser entregue.
• Os objetivos específicos devem ser definidos antes de o relacionamento ser firmado.
• O esforço para o compromisso a longo prazo é importante para ambas as partes.
• Cada parceiro deve ter tempo para entender a cultura do outro.
• Cada parceiro deve desenvolver campeões de relacionamento.
• As linhas de comunicação devem ficar abertas.
• A melhor decisão é aquela tomada em conjunto.
• Preservar a continuidade do relacionamento.

Quadro 5: Princípios fundamentais de uma parceria em canais de distribuição.  
Fonte: Rosenbloom (2002, p. 247).

Por fim, a programação da distribuição vai além da parceria ou aliança estratégica, pois lida com todos os aspectos de relacionamento do canal. Para Rosenbloom (2002, p. 249) “a essência dessa abordagem é o desenvolvimento de um canal profissionalmente planejado e gerenciado”. Os programas são desenvolvidos em um esforço conjunto entre todos os membros do canal, para agrupar as necessidades de todas as partes. Quando bem sucedidos, os programas devem oferecer a todos os membros do canal as vantagens da integração vertical que possibilita, ao mesmo tempo, manter o status de empresas independentes (ROSENBLOOM, 2002).

### c) Liderança para motivar os membros do canal

Independentemente de qual abordagem o fabricante utilizar para motivar os componentes do canal, a liderança é de fundamental importância para se exercer o controle e mantê-los motivados. No entanto, para exercer o controle e manter tal liderança, o fabricante deve saber lidar com alguns desafios, característicos do ambiente interorganizacional dos canais de distribuição: a frouxidão da organização de muitos sistemas de canal, a tendência de os membros evitarem a direção centralizada, a inexistência de propriedade única, e a não-demarcação clara de um relacionamento superior-subordinado (ROSENBLOOM, 2002).

#### 2.4.9 Avaliação do desempenho dos membros do canal

O sucesso de uma empresa que utiliza intermediários independentes para atender seus mercados-alvo depende de um desempenho eficaz e eficiente de seus membros (ROSENBLOOM, 2002; MEHTA et al., 2002). Para estes autores, a avaliação do desempenho dos integrantes do canal de distribuição é uma etapa extremamente importante da gestão de distribuição.

Rosenbloom (2002), em seu modelo de avaliação do desempenho dos componentes do canal, aponta três fases distintas: desenvolver critérios apropriados para avaliar o desempenho, aplicar critérios para avaliar o desempenho, e recomendar ações corretivas para reduzir o número de membros do canal com fraco desempenho. A Figura 12 revela o modelo de avaliação de desempenho proposto por Rosenbloom (2002).

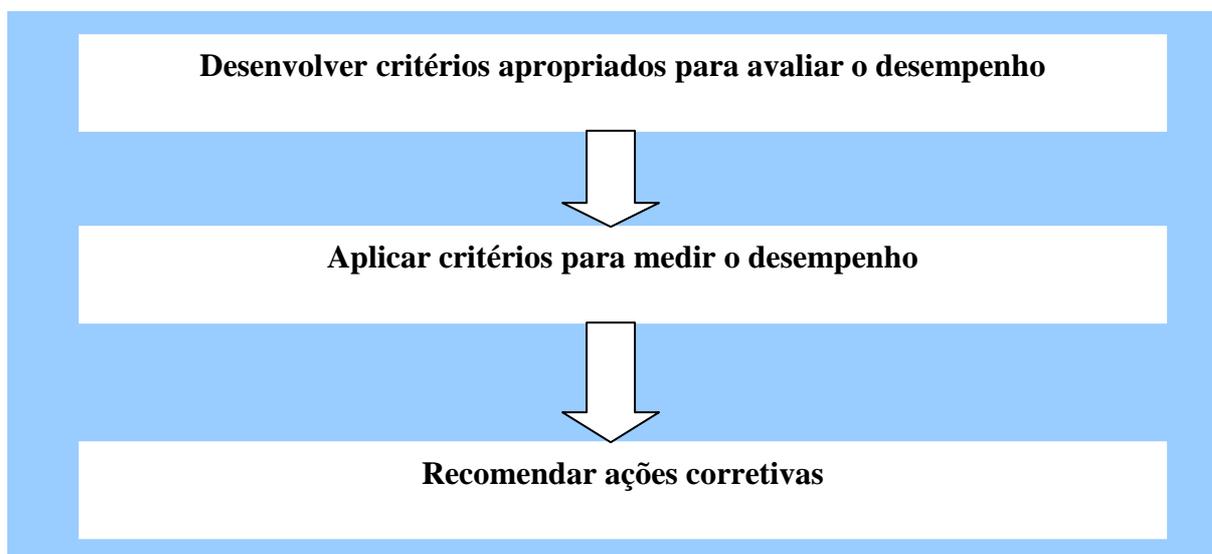


Figura 12: Modelo de avaliação de desempenho de intermediários.  
Fonte: Elaborado a partir de Rosenbloom (2002).

### a) Desenvolver critérios de avaliação do desempenho

Embora existam muitos critérios que possam ser usados para avaliar o desempenho dos membros do canal, os principais, na percepção de Mehta et al. (2002) são o volume de vendas, níveis médio de estoque, tratamento de mercadorias perdidas ou danificadas, cooperação na promoção da empresa, implementação de programas de treinamento e prestação de serviços ao cliente. De acordo com estes autores, a empresa deve reconhecer e recompensar os intermediários que estejam se saindo bem. Já aqueles que estejam com desempenho abaixo do esperado precisam ser ajudados ou substituídos. Rosenbloom (2002) acrescenta a estes itens as atitudes dos membros do canal, a concorrência de outros intermediários, a concorrência de outras linhas de produtos que os próprios membros do canal trabalham, e as perspectivas gerais de crescimento dos integrantes do canal.

Spriggs (1994) em seu estudo sobre o desempenho dos membros do canal no setor de caminhões pesados elaborou uma lista com 34 medidas de desempenho. O Quadro 6 mostra um resumo das medidas de avaliação de desempenho proposta por Mehta et al. (2002), Rosenbloom (2002) e Spriggs (1994).

CRITÉRIOS	
1. Volume (R\$) total do negócio	19. Habilidade de vendas
2. Lucro total do negócio	20. Plano financeiro para os revendedores
3. Margem de vendas	21. Plano de negócio para os revendedores
4. Giro do estoque	22. Programa de propaganda/promoção
5. Fatia do mercado	23. Número de reclamações de clientes
6. Satisfação do cliente	24. Previsão de vendas – acerto
7. Despesas de vendas	25. Pedidos de vendas total
8. Retorno sobre o investimento	26. Pedidos – clientes atuais
9. Custos de estoque nível geral de serviço ao cliente	27. Pedidos – não clientes
10. Volume de vendas por unidade	28. Número de amostras grátis
11. Volume de vendas (R\$) por vendedor	29. Atitudes dos membros do canal
12. Lucro por fornecedor	30. Concorrência de outros intermediários
13. Volume (R\$) por tipo de produto	31. Concorrência de outras linhas de produtos
14. Lucro por tipo de produto	32. Perspectivas gerais de crescimento
15. Edificações/instalações	33. Tratamento de mercadorias perdidas ou danificadas
16. Planos de incentivo aos empregados	34. Cooperação na promoção da empresa
17. Cobertura da área comercial	35. Implementação de programas de treinamento
18. Conhecimento do produto por parte dos vendedores	36. Nível de prestação de serviços ao cliente

Quadro 6: Critérios de avaliação de desempenho de membros de canais de distribuição.  
Fonte: Elaborado a partir de Mehta et al. (2002), Rosenbloom (2002) e Spriggs (1994).

### **a) Aplicar os critérios de desempenho**

Após definir os critérios de avaliação, a empresa deve avaliar os membros do canal. Rosenbloom (2002) apresenta três abordagens que podem ser usadas para avaliar os critérios de avaliação de desempenho: avaliações separadas de desempenho para um ou mais critérios, critérios múltiplos combinados de maneira informal para avaliar qualitativamente o desempenho global, e critérios múltiplos combinados de maneira formal para chegar a um índice quantitativo de desempenho global.

As avaliações separadas de desempenho medem a performance dos integrantes do canal em relação a um ou mais critérios. Nesse caso, não é feita tentativa alguma de combinar as medições para chegar a uma medida global de desempenho (ROSENBLOOM, 2002), e limita-se apenas ao desempenho das vendas, manutenção de estoque e possíveis habilidades de vendas. Por outro lado, a abordagem de critérios múltiplos possibilita a análise global sobre o desempenho dos membros do canal. No entanto, a combinação de mais de uma medida de desempenho é feita de maneira informal e qualitativa, isto é, os pesos atribuídos a cada uma das medidas de desempenho não são explicitados, e também não é utilizado indicador quantitativo de desempenho global. Já na abordagem de critérios múltiplos, os indicadores são combinados de maneira formal. Esta ação é explicada da seguinte forma por Rosenbloom (2002, p. 355): “se mais de uma medida operacional for usada para representar cada categoria de critérios, poderão ser atribuídos pesos a cada uma das medidas, gerando as respectivas pontuações. As pontuações totais para cada critério são então somadas para que se possa chegar à pontuação do desempenho global”.

### **b) Recomendar ações corretivas**

Devem ser tomadas ações corretivas em relação aos membros do canal que não atendam aos padrões mínimos de desempenho. Contudo, antes de serem tomadas decisões mais drásticas, tais como o afastamento do membro do canal, deve-se tentar descobrir os problemas que possam estar provocando as falhas de desempenho e tentar ajudar o membro a resolver esses problemas.

## **2.5 OS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO ENTENDIDOS COMO SISTEMAS SOCIAIS**

A correta gestão de canais de distribuição envolve a administração do relacionamento entre os seus integrantes. Os primeiros estudos relacionados a canais de distribuição entendidos como sistemas sociais, de acordo com Lucas e Gresham (1985),

datam das décadas de 1960 e 1970, quando alguns autores começam a estudar o assunto e a incluir alguns termos que evidenciam esta prática. Por exemplo, Reve e Stern (apud LUCAS; GRESHAM, 1985), utilizam os termos “sistema organizacional” e “complexidade social das organizações”. Já Aldrich (apud LUCAS; GRESHAM, 1985) e Van de Vem (apud LUCAS; GRESHAM, 1985), escrevem sobre “coletividade interorganizacional” e “sistema de ação social”. A partir de então, vários estudos foram realizados, o que demonstra a importância do tema para o sucesso das empresas.

Rosenbloom (2002, p. 114) define sistema social como “o sistema gerado por qualquer processo de interação no nível sociocultural, entre dois ou mais atores. Os atores podem ser tanto indivíduos humanos concretos (pessoas), quanto coletividades inteiras”. Quando esses indivíduos interagem, um sistema social interorganizacional surge, e o canal passa a não ser visto apenas como um sistema econômico, afetado por variações econômicas (HEIDE; JOHN, 1992), mas também como um sistema social, dotado de dimensões comportamentais, tais como poder e conflito (ROSENBLOOM, 2002; LUCAS; GRESHAM, 1985).

### **2.5.1 O poder nos canais de distribuição**

Krausz (1991) define poder como a capacidade potencial de influenciar as ações de indivíduos ou grupos no sentido de atuarem de uma maneira pré-determinada. Esta definição é defendida por Gaski (1984) que entende poder como a habilidade de um indivíduo em influenciar as ações de outro. Etzioni, Miller e Butler, e Price (apud LUCAS; GRESHAM, 1985), fazem uma relação entre poder e canais de distribuição, quando definem poder como a capacidade de uma parte controlar e influenciar o comportamento dos outros membros do canal. Gaski (1984) complementa esta definição indicando que poder é a habilidade de influenciar o comportamento dos participantes dos canais para obter vantagem financeira. Consoli (2005) concorda com esta afirmação ao entender que o poder reflete a relação assimétrica entre o comportamento de duas pessoas, em que a mudança no comportamento de uma (influenciadora) altera o comportamento da outra (influenciada). O Quadro 7 apresenta definições de poder.

<b>Autores</b>	<b>Definição de poder</b>
El-Ansary e Stern (1972, p. 47)	<i>Poder como a habilidade de um membro controlar as variáveis de decisão na estratégia de marketing de um outro membro em um diferente nível de distribuição.</i>
El-Ansary e Robicheaux (1974, p. 2).	<i>O poder de um membro do canal é definido como sua habilidade de influenciar as variáveis de decisão em uma estratégia de marketing de um outro membro em um nível diferente de distribuição em um dado canal.</i>
Hunt e Nevin (1974, p. 186)	<i>Habilidade de um indivíduo ou grupo de controlar ou influenciar o comportamento de outro.</i>
Gaski (1984)	<i>O poder tem sido definido como a habilidade de influenciar a decisão de outros.</i>
Gaski (apud BROWN et al., 1994, p. 335).	<i>O poder no canal de marketing tem geralmente sido definido como a habilidade de um membro do canal de controlar as variáveis de decisão na estratégia de marketing de outro membro do canal em nível de distribuição.</i>
Krausz (1991, p. 15)	<i>Capacidade potencial de influenciar as ações de indivíduos ou grupos no sentido de atuarem de determinada maneira.</i>
Coughlan et al. (2002, p. 170)	<i>Poder representa a capacidade que um membro de canal (A) tem de conseguir que outro membro de canal (B) faça alguma coisa que de outro modo ele não faria. Simplificando, poder é o potencial para influenciar.</i>
Rosenbloom (2002, p. 128)	<i>Capacidade de um membro particular do canal em controlar ou influenciar o comportamento de outro (s) membro(s) do canal.</i>

Quadro 7: Definições de poder.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Uma importante colaboração é dada por El-Ansary e Robicheaux (1974), quando estes autores fazem uma distinção entre poder, autoridade, controle e liderança. Para os referidos autores, a autoridade é o direito legítimo, formal, de um membro que afeta o comportamento do outro, e que é aceito pelos membros da organização. Já o poder é a habilidade de um determinado membro do canal de influenciar as decisões estratégicas de distribuição de outro membro em um diferente nível do canal de distribuição. Controle é a habilidade de manipular eventos pra conseguir os resultados desejados e pode ser alcançado através da autoridade e do poder. Já a liderança é o exercício da autoridade e do poder para conseguir o controle.

Coughlan et al. (2002, p. 170), em seus estudos sobre as relações de poder nos canais de distribuição revelam que o “poder representa a capacidade que um membro de canal (A) tem de conseguir que outro membro de canal (B) faça alguma coisa que de outro modo ele não faria. Simplificando, poder é o potencial de influenciar” (COUGHLAN et al., 2002, p.

170). O poder está ligado diretamente à divergência de objetivos entre os membros do canal e pode ser utilizado por um membro do canal para convencer o outro a mudar o que estava inclinado a fazer (CONSOLI, 2005).

A forma de identificar quais membros do canal têm mais chances de ser os mais poderosos depende de uma compreensão dos tipos de poder disponíveis aos membros do canal. De acordo com Neves (1999), são sete os tipos de poder existentes em um canal de distribuição: poder de coerção, poder de compensação, poder de referência, poder de conhecimento, poder de persuasão, poder legítimo e poder de informação. A Tabela 4 expõe os tipos de poder.

Tabela 4  
Tipos de Poder

PODER	A QUE SE REFEREM	ALGUNS EXEMPLOS	PROBLEMAS
<b>Poder de coerção</b>	Procedimento de ameaça devido à capacidade de um membro do canal punir o outro. Baseia-se na magnitude da punição e na credibilidade de mensagem de ameaça. Se o membro ameaçado percebe que custos de não concordar são maiores que os custos de concordar.	Descontinuar vendas a um distribuidor que tem performance fraca em serviços ou que dá descontos em preço não autorizados. Recusar a negociar. Ameaça adotar devido a uso de fornecedores não autorizados. Ameaçar fazer integração vertical. Forçar linha completa de produtos. Adicionar outro distribuidor para a área. Permitir vendas diretas (ou via web). Estimular os canais via mercado negro.	Uso contínuo pode levar a problemas legais. Gerar associativismo para contrabalançar. Aumentar o nível de conflitos no canal. Diminuir a troca de informações. Custos elevados e risco de perda da rede ou do fornecedor. Diminui a propensão de relacionamentos a longo prazo.
<b>Poder de compensação (recompensa)</b>	Possíveis prêmios para membros contribuírem para estabelecer o poder e trabalharem conforme o estabelecido.	Compensar força de vendas. Oferecer descontos no preço de acordo com a performance. Oferecer garantia de fornecimento de produtos em falta.	Pode ser difícil distinguir entre esta e a coerção, dependendo da forma como foi usada. Pode ser limitado área geográfica, ou à disponibilidade de “prêmios”. Perceber a oferta como indicativo de performance fraca. Retornos decrescentes: acostumam a novos padrões.
<b>Poder de referência</b>	Imagem da empresa ou marcas conquistadas contribuem para este poder. Existe um desejo de ser identificado a este membro do canal.	Estabelecer marca forte. Ter presença nacional ou global. Gerar fidelidade à loja. Gerar fidelidade à marca própria.	Confiança abalada no caso de uso errôneo da imagem e da marca.

Continuação

PODER	A QUE SE REFEREM	ALGUNS EXEMPLOS	PROBLEMAS
<b>Poder de conhecimento</b>	Uso do conhecimento do sistema de operações, tais como conhecimento do mercado, conhecimento em técnicas de promoção no ponto de venda e outras.	Gerar alta economia de escala. Criar estrutura de custo do negócio. Ter capacidade de aprendizado e treinamento. Ter conhecimento em localização.	Confiança abalada no caso de erros no conhecimento e sugestões dadas através deste.
<b>Poder de persuasão</b>	Apelo racional com base em tamanho, posição financeira, conhecimento e concentração. Não é em ameaças, mas no seu papel como líder.	Oferecer grandes descontos para ganhar concorrências ou pedidos. Ter espaço nas prateleiras. Dividir o mercado. Centralizar compras. Cobrar por espaço.	Problemas éticos. Problemas legais.
<b>Poder legítimo</b>	Garantido por contrato. Existe reconhecimento por parte do canal que existe o poder.	Usar franquias e outras formas de contrato.	Problemas de pensar que antiga estrutura vertical se comporta da mesma forma que estrutura contratual. Todos os problemas de contatos incompletos.
<b>Poder de informação</b>	Dados sobre custos e vendas e preços usados para influenciar a negociação.	Todas as fontes de informação que oferecem assimetria e vantagens. Exemplo: dados escaneados.	Pode ficar restrito a esta habilidade, que pode não ser sustentável. Problemas éticos e de corrosão do relacionamento.

Fonte: Neves (1999, p. 128).

**Poder de recompensa (reward power).** Poder de recompensa refere-se à capacidade de um membro do canal de recompensar outro se o segundo submeter-se à influência do primeiro (HUNT; NEVIN, 1974; LUSCH, 1976; LUCAS; GRESHAM, 1985; BROWN et al., 1994; NEVES, 1999, COUGHLAN et al., 2002, ROSENBLOOM, 2002). As recompensas mais utilizadas são as financeiras, tais como comissões e premiações. São exemplos de recompensas mais utilizadas pelos integrantes de um canal de distribuição: compensar força de vendas, oferecer descontos no preço de acordo com o desempenho, oferecer garantia de fornecimento de produtos em falta (NEVES, 1999), oferecer maiores comissões de acordo com o volume de vendas. Se por um lado a recompensa tem uma consequência positiva, por outro lado, o uso exagerado dessa forma de poder pode gerar efeitos colaterais (NEVES, 1999): a parte recompensada pode perceber a oferta como indicativo de desempenho fraco, pode ser limitada à disponibilidade de prêmios e à delimitação geográfica, e pode gerar retornos decrescentes à medida que as recompensas se tornam frequentes e as partes envolvidas assim as percebem.

**Poder de coerção (coercive power).** O poder de coerção é o contrário do poder de recompensa (COUGHLAN et al., 2002). A coerção envolve qualquer sanção ou punição

aplicada por um membro do canal sobre o outro (HUNT; NEVIN, 1974; LUSCH, 1976; LUCAS; GRESHAM 1985; BROWN et al., 1994; NEVES, 1999; COUGHLAN et al., 2002; ROSENBLOOM, 2002). São exemplos de sanções, segundo Neves (1999): descontinuar vendas a um distribuidor que tem desempenho fraco em serviços ou que dá descontos em preço não autorizados, recusar a negociar, ameaça a descontinuar devido a uso de fornecedores não autorizados, ameaçar fazer integração vertical, forçar linha completa de produtos, adicionar outro distribuidor para a área, permitir vendas diretas (ou via web), e estimular os canais via mercado negro. Se por um lado, o poder de coerção é utilizado por um membro do canal na tentativa de influenciar outro membro, por outro lado, o uso exagerado pode provocar alguns problemas e reações por parte das partes punidas (NEVES, 1999), tais como problemas legais, geração de associativismo, aumento no nível de conflitos, redução da troca de informações, risco de perda da parte punida e redução do nível de relacionamento em longo prazo.

**Poder de referência (referent power).** O poder de referência se revela no desejo de um membro do canal de ser identificado com um outro membro devido ao seu prestígio e à sua marca forte (HUNT; NEVIN, 1974; LUSCH, 1976; LUCAS; GRESHAM 1985; BROWN et al., 1994; NEVES, 1999; COUGHLAN et al., 2002; ROSENBLOOM, 2002). “O poder de referência surge quando B vê A como um padrão de referência e, portanto, deseja identificar-se publicamente com A” (COUGHLAN et al., 2002, p. 179). O prestígio e a força da marca de uma organização para com os outros componentes do canal de distribuição é o que estabelece o poder de referência. Geralmente as empresas utilizam-se de seu prestígio e do fortalecimento de sua marca para com os demais membros do canal oferecendo-lhes presença nacional ou global e fidelidade à marca (NEVES, 1999).

**Poder do conhecimento (expert power).** O poder de conhecimento, também chamado de poder de especialidade, baseia-se na tentativa de um membro do canal de influenciar o comportamento do outro em função de seu conhecimento (HUNT; NEVIN, 1974; LUSCH, 1976; LUCAS; GRESHAM 1985; BROWN et al., 1994; NEVES, 1999; COUGHLAN et al., 2002; ROSENBLOOM, 2002). O conhecimento que um membro do canal tem do mercado consumidor, o conhecimento de modernas técnicas de vendas e programas de qualidade, dentre outras coisas, formam a base deste tipo de poder.

**Poder de persuasão (persuasion power).** O poder de persuasão é baseado no tamanho, posição financeira e conhecimento de um membro do canal de distribuição para com outro. Não é baseado em ameaças, mas no seu papel como líder (NEVES, 1999). Empresas líderes (produtores) utilizam este tipo de poder para ter espaços nas prateleiras, para

cobrar por tais espaços (varejistas) e para oferecer grandes descontos com o objetivo de ganhar concorrências e pedidos. Contudo, a utilização em demasia deste tipo de poder pode gerar problemas éticos e problemas legais (NEVES, 1999).

**Poder legítimo (legitimate power).** É o poder garantido por contrato (NEVES, 1999). O poder legítimo origina-se do senso de que um integrante do canal – influenciado – é obrigado a aceitar as exigências do influenciador, mediante um acordo formal (HUNT; NEVIN, 1974; LUSCH, 1976; LUCAS; GRESHAM, 1985; BROWN et al., 1994; NEVES, 1999; COUGHLAN et al., 2002; ROSENBLOOM, 2002). Um exemplo de poder legítimo são os contratos de franquia, que estabelecem algumas obrigações entre franqueados e franqueadores.

Essa base de poder deriva de normas internalizadas em um membro de canal, que determinam que outro membro do canal tenha um direito legítimo de influenciar o primeiro, e que existe a obrigação de aceitar essa influência (ROSENBLOOM, 2002, p. 129).

**Poder de informação (information power).** É o poder de um membro do canal de distribuição em influenciar o outro devido à quantidade e à qualidade das informações que possui (NEVES, 1999; BROWN et al., 1994).

French e Raven (apud BROWN et al., 1994) fazem uma divisão entre os seis tipos de poder por ele citados (poder de recompensa, poder de coerção, poder de referência, poder de conhecimento e poder legítimo). Estes autores subdividem estes seis tipos de poder em poder coercivo (poder de coerção), cuja influência se baseia em sanções e punições, e poderes não coercivos (poder de recompensa, poder de referência, poder de conhecimento e poder legítimo), cuja influência se dá por outras formas de influência. Quanto ao poder de informação, não citado por French e Raven, Brown et al. (1994) o consideram não coercivo.

... as fontes de poder de French e Raven (1959) não podem ser separadas; por isso eles as dicotomizaram em poderes coercivos e não coercivos. A punição constitui o poder coercivo enquanto que as outras fontes de poder - recompensa, especialidade, legítimo e referência - constituíam o poder não coercivo. A fonte de poder de informação não foi incluída na formulação original HN; mas se fosse, teria sido incluída como uma fonte não coerciva de poder (BROWN et al., 1994, p. 336).

De uma maneira geral, uma das características importantes das relações de poder em um canal de distribuição é a geração de dependência entre os membros (CONSOLI, 2005). Aparentemente, a relação de dependência entre os membros do canal pode resultar em conseqüências negativas. Esta afirmação é verdadeira quando as conseqüências da

dependência de um membro do canal para com o outro membro levam ao conflito e à falta de cooperação. Contudo, de acordo com Coughlan et al. (2002, p. 170), se for usado na medida certa, “pode-se obter grandes benefícios pelo uso criterioso do poder para impulsionar um canal a operar de forma coordenada”. Não há como definir se o poder é bom ou ruim, pois Coughlan et al. (2002) definem o poder como uma ferramenta. E o bom uso de uma ferramenta depende de quem a utiliza.

### 2.5.2 Conflito e controle nos canais

Etimologicamente, a palavra conflito vem do latim *conflitu*, que significa choque, embate, peleja ou ainda, do verbo *confligere*, que significa lutar. De acordo com Ferreira (2000) a palavra conflito significa: (1) Embate dos que lutam; (2) Discussão acompanhada de injúrias e ameaças – desavença; (3) Guerra; (4) Luta, combate; (5) Colisão, choque: as opiniões dos dois entram sempre em conflito; (6) Psíquico. Penoso estado de consciência devido a choque entre tendências opostas e encontrado, em grau variável, em qualquer indivíduo.

A distribuição deveria ser, e às vezes é caracterizada por objetivos compartilhados entre os fornecedores e clientes e por atitudes cooperativas. No entanto, os conflitos são bastante comuns, bem como as disputas pelo controle. Administrar eficientemente os canais de distribuição exige compreensão tanto do conflito quanto do controle, incluindo técnicas para diminuir o conflito ou, no mínimo, seus efeitos negativos e aumentar o controle da empresa dentro do canal. “O conflito de canal surge quando o comportamento de um membro de 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” (COUGHLAN et al., 2002, p. 196).

Pelo fato de que os canais de distribuição são sistemas sociais e, portanto, não estão imunes às peculiaridades comportamentais, pode-se afirmar que a existência de conflitos entre seus componentes é comum e constante.

Em qualquer sistema social, quando um componente percebe que o comportamento de outro componente está impedindo a realização de suas metas ou o desempenho eficaz de seus padrões instrumentais de comportamento, prevalece uma atmosfera de frustração. Pode, portanto, existir um estado de conflito quando dois ou mais componentes de determinado sistema de ação, como um canal de distribuição, por exemplo, tornam-se um objeto de frustração do outro (ROSENBLOOM, 2002, p. 115).

Goldman (apud LUCAS; GRESHAM, 1985), corrobora com esta definição, pois entende que o conflito surge do relacionamento entre duas ou mais partes, no qual pelo menos um desses indivíduos ou grupos percebe o outro como um oponente que se comporta para ferir e destruir.

#### 2.5.2.1 Tipos de conflitos nos canais de distribuição

Etzel et al. (2001) definem dois tipos de conflitos existentes nos canais de distribuição: conflitos verticais e conflitos horizontais. O *conflito horizontal* ocorre entre empresas no mesmo nível de distribuição. O fato gerador do conflito surge quando um membro do canal espera que outro membro execute determinadas funções. Quando isso não acontece, o conflito é estabelecido. A principal fonte de conflito horizontal é o oferecimento desordenado, no qual os intermediários diversificam, acrescentando linhas de produtos que não são tradicionalmente comercializados com seu tipo de atividade. Os supermercados, por exemplo, expandiram suas atividades para além dos alimentos, acrescentando produtos para o cuidado da saúde e beleza, pequenos aparelhos, discos, lanchonetes e diversos serviços. Os varejistas que tradicionalmente vendiam essas linhas de produtos ficaram descontentes, tanto com os supermercados, por essa diversificação, quanto com os produtores, por usarem canais de distribuição múltiplos.

No entanto, segundo Etzel et al. (2001), talvez os mais graves conflitos em distribuição envolvam empresas em diferentes níveis do mesmo canal, também chamado de *conflito vertical*. O conflito vertical ocorre normalmente entre o produtor e o atacadista, ou entre o produtor e o varejista, e é praticamente inevitável e o mais freqüente. Os conflitos entre produtores e atacadistas decorrem das tentativas do fabricante de dispensar os atacadistas e negociar diretamente com os varejistas ou consumidores. As vendas diretas ocorrem porque os produtores ou clientes estão insatisfeitos com os serviços dos atacadistas ou porque as condições de mercado propiciam ou exigem essa abordagem (ETZEL et al., 2001). Já os conflitos entre produtores e varejistas ocorrem, segundo este autor, principalmente quando os produtores adotam a estratégia de venda de porta em porta ou quando optam por vender seus produtos através de lojas próprias. Isso gera descontentamento por parte dos varejistas.

### 2.5.2.2 Origens dos conflitos

Coughlan et al. (2002), Rosembloom (2002), Lucas e Gresham (1985) e Lusch (1976) entendem que grande parte dos conflitos origina-se das seguintes fontes: incongruência de papéis, escassez de recursos, diferenças de percepção, diferenças de expectativas, discordâncias de domínio, incompatibilidade de metas e dificuldades de comunicação.

**Incongruência de papéis.** Segundo Moreno (1978), o papel é a forma de ação que o indivíduo assume no momento em que reage a uma situação específica na qual outras pessoas ou objetos estão envolvidos. Um papel pode ser colocado como um conjunto de prescrições que definem como deveria ser o comportamento de determinado componente de um canal de distribuição (ROSENBLOOM, 2002), ou seja, representa uma série de atividades e funções que um ou mais membros do canal esperam que outro membro desempenhe. Quando esse papel é alterado por uma das partes, cria-se uma situação de conflito.

**Escassez de recursos.** Recurso é tudo o que se pode usar para atingir um objetivo: fisiologia, estados, pensamentos, estratégias, experiências, pessoas, acontecimentos ou bens materiais (O'CONNOR; SEYMOUR, 1995). Em canais de distribuição, escassez de recursos envolve desacordos entre os membros do canal sobre a alocação de recursos valiosos para o alcance dos objetivos (CONSOLI, 2005). Rosenbloom (2002) cita como exemplo de recursos valiosos os varejistas e o mercado atendido.

**Diferenças de percepção.** Rosenbloom (2002, p. 117) define percepção como o “modo como um indivíduo seleciona e interpreta estímulos ambientais”. Membros dos canais de distribuição podem perceber os mesmos estímulos de maneira diferente. É esta diferença de percepção que gera conflitos (COUGHLAN et al., 2002). Estes autores entendem que diferenças de percepção sobre os atributos de produtos e serviços, sobre segmentos de mercado atingidos e não atingidos, e sobre concorrentes são as que mais se destacam nos canais de distribuição.

**Diferenças de expectativas.** Expectativa é o que se espera de algo ou alguém. Para Rosenbloom (2002), vários membros do canal de distribuição têm expectativas sobre o comportamento dos outros membros. Na prática, essas expectativas são previsões relativas aos comportamentos futuros dos outros membros do canal. Às vezes, essas previsões não se confirmam, o que gera conflitos entre as partes.

**Discordância de domínios.** Discordância sobre as responsabilidades das partes em termos de serviços, responsabilidades em promoção, entre outras atividades. A discordância sobre estes pontos é apresentada como discordância de domínio. Coughlan et al. (2002) citam

como conflito por domínios de mercado situações em que os membros do canal são concorrentes entre si pelo mesmo negócio.

**Incompatibilidade de metas.** Cada participante do canal de distribuição tem suas próprias metas. As metas de empresas que estão participando da mesma rede de valor são em diversos pontos naturalmente opostas (COUGHLAN et al., 2002) Quando as metas de dois ou mais membros são incompatíveis, pode acontecer um conflito (ROSENBLOOM, 2002).

**Dificuldades de comunicação.** A comunicação é o veículo para todas as interações entre os membros do canal, sejam tais interações cooperativas ou conflitantes (ROSENBLOOM, 2002). A falta de compartilhamento de informações, o fluxo lento e a falta de precisão dificultam a manutenção dos relacionamentos e conduz a conflitos (CONSOLI, 2005).

### 2.5.2.3 Estágios dos conflitos

Os conflitos geralmente se iniciam em um nível básico (conflito latente), em que as partes envolvidas não se dão conta de sua existência. No entanto, com o tempo e dependendo de alguns acontecimentos, pode passar para um conflito percebido, conflito sentido, e até chegar ao conflito manifesto (COUGHLAN, 2002; BOWDITCH; BUONO, 1992; BROW; DAY, 1981).

O *conflito latente* não é declarado e não há, mesmo por parte dos elementos envolvidos, uma clara consciência de sua existência. Nos canais de distribuição, o conflito latente surge quando existem condições que podem gerar controvérsias, mas a organização não as percebe (COUGHLAN et al., 2002).

Já o *conflito percebido* acontece quando um membro do canal de distribuição sente que há algum tipo de oposição dentro da estrutura de distribuição: oposição de pontos de vista, de percepções, de sentimentos, de interesses ou de intenções. Contudo, nenhuma das partes se incomoda com isso (COUGHLAN et al., 2002; BOWDITCH; BUONO, 1992). O conflito percebido é racional, e não envolve emoção (COUGHLAN et al., 2002).

O *conflito sentido* é aquele calcado sob a égide não apenas da razão, mas também da emoção. Nesse estágio, os participantes descrevem seu canal como conflitante porque os membros das organizações vivenciam emoções negativas, tais como tensão, ansiedade, raiva, frustração, hostilidade e stress (COUGHLAN et al., 2002; BOWDITCH; BUONO, 1992). Se não for gerenciado, o conflito sentido pode transformar-se em *conflito manifesto*.

De acordo com Bowditch e Buono (1992, p.110-1) “o conflito manifestado geralmente é aquele que imaginamos, quando pensamos em conflitos. A diferença entre o conflito sentido e o manifestado é que o segundo envolve comportamentos declaradamente agressivos. A agressão explícita pode variar desde a resistência passiva branda, passando pela sabotagem, até o conflito físico real”. Entre duas organizações, o conflito manifesto geralmente assume a forma de um bloqueio mútuo de iniciativas e retiradas de apoio. Pode ocorrer sabotagem, vingança e competição entre os membros do canal (COUGHLAN et al., 2002). Para Brow e Day (1981), o conflito manifesto refere-se à tentativa de um membro do canal em frustrar as tentativas de outros membros em alcançar seus objetivos e interesses.

#### 2.5.2.4 O conflito é bom ou ruim?

Vários autores avaliam os efeitos dos conflitos sobre o desempenho dos canais de distribuição. Os estudos de Rosenbloom (2002), Coughlan et al. (2002), Brow e Day (1981) e Rosenbloom (1973) revelam que altos níveis de conflito manifesto afetam negativamente a satisfação dos membros do canal e comprometem sua capacidade de funcionar de forma eficaz em longo prazo.

Rosenbloom (1973), em seu estudo relacionado aos efeitos do conflito no desempenho do canal de distribuição, entende que o conflito pode ter efeitos positivos e efeitos negativos sobre a eficiência dos canais de distribuição, que são apresentados na Figura 13.

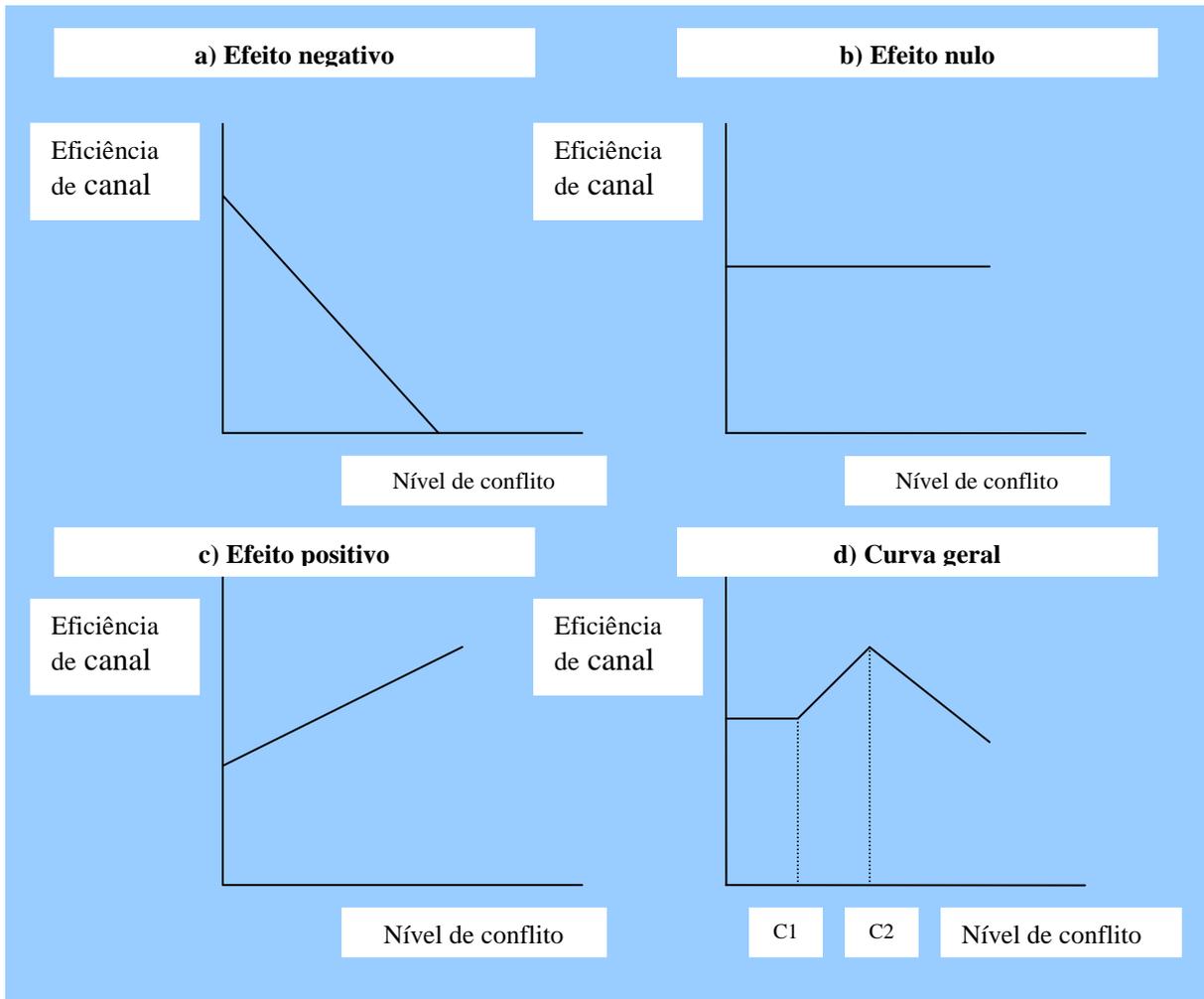


Figura 13: Efeitos dos conflitos no desempenho dos canais de distribuição.  
Fonte: Rosenbloom (1973).

De acordo com a Figura 13 (a), a eficiência do canal cai na medida em que os conflitos aumentam. Rosenbloom (2002) cita o seguinte exemplo de redução da eficiência de canal: um atacadista (A) negocia produtos semelhantes de dois fabricantes (F1) e (F2). Em um determinado momento, F1 nota que o atacadista reduziu drasticamente as compras de seu produto. F1 preocupa-se com esta situação e pretende revertê-la, determinando um objetivo de distribuição de recuperar o volume de vendas historicamente vendido a A. O nível de input utilizado por F1 para alcançar tal objetivo é que determina o nível de eficiência do canal. Depois de falar com A, F1 fica sabendo que este está tendo ótimos resultados com F2 e não deseja mais comercializar os produtos de F1. F1 incomoda-se e passa a ameaçar, cortar outras linhas de produtos que A ainda compra. Uma situação de conflito crescente foi criada. F1 decide investir e, conseqüentemente, aumentar suas despesas com propaganda para atrair mais consumidores, com o objetivo de pressionar A a comercializar novamente sua linha de

produtos. Isso quer dizer que F1 tem que utilizar níveis cada vez mais altos de investimentos para fazer com que A passe a comercializar novamente seus produtos. Assim, do ponto de vista de F1, a eficiência do canal declina, pois à medida que o nível de conflito aumenta, o nível de eficiência de F1 cai.

Já a Figura 13 (b) mostra um nível de eficiência de canal constante, no qual o conflito tem efeito nulo. Nessa situação, a existência de conflito no canal não causou mudança na eficiência do canal. Rosenbloom (2002) acredita que esse tipo de situação existe em canais que são caracterizados por um alto nível de dependência e compromisso entre os membros do canal, que estão conscientes ou inconscientemente cientes da natureza necessária de suas relações para com o outro.

O conflito também pode aumentar a eficiência do canal de distribuição. Rosenbloom (2002) cita o exemplo de um fabricante que passa por cima de um atacadista e resolve comercializar seus produtos diretamente aos varejistas. O conflito, que a princípio poderia ter consequências negativas com relação à eficiência do canal, pode servir como ímpeto para que o atacadista avalie seu desempenho e descubra suas deficiências. O fabricante também pode rever suas políticas e descobrir que não está se esforçando o suficiente com relação ao apoio dado ao atacadista. O resultado dessa reavaliação de ambas as partes pode levar a uma realocação das contribuições baseadas em vantagens comparativas de cada membro do canal para executar as tarefas de distribuição necessárias para alcançar seus respectivos objetivos de distribuição. Pode também representar uma melhor divisão do trabalho, resultando no aumento da eficiência do canal para um ou ambos os membros.

Quanto à Figura 13 (d), Rosenbloom (1973) tenta explicar que até certo nível de conflito  $0 - C1$  existe uma faixa de tolerância na qual o conflito não tem efeito na eficiência do canal. Uma vez que a tolerância é passada a um nível maior  $C1 - C2$ , o conflito é positivo. Além de  $C2$ , o efeito é negativo.

### **2.5.3 Sistemas verticais de marketing**

No atual contexto de globalização e de acirrada concorrência entre as empresas, um canal de distribuição não pode ser formado apenas por empresas independentes, também chamado de sistema de canal convencional (KOTLER, 1998). Segundo este sistema, cada integrante do canal – produtor, atacadista, agente, varejista – funciona como um negócio separado que procura maximizar seu próprio lucro, mesmo se esta meta implica reduzir o

lucro dos demais integrantes do canal, pois nenhum participante tem o controle sobre os demais.

Historicamente, canais de distribuição têm sido conjuntos de empresas independentes e fracamente ligadas. Cada uma importa-se menos que a outra com o desempenho geral do canal. Esses canais de distribuição convencionais carecem de uma liderança forte e têm apresentado problemas devido a conflitos disfuncionais e desempenho fraco. Um dos maiores desenvolvimentos dos últimos anos têm sido os sistemas verticais de marketing, os quais nasceram para desafiar os canais de marketing convencionais. Segundo Kotler e Armstrong,

O sistema vertical de marketing (SVM) consiste em produtores, atacadistas e varejistas atuando como um sistema unificado. Um dos membros do canal é dono dos outros, ou mantém contratos com eles, ou detém tanto poder a ponto de garantir que todos cooperem (1997, p.194).

Consoli (2005) entende que as principais vantagens de um sistema vertical de marketing envolvem um melhor gerenciamento de estoques e o compartilhamento de informações com os atacadistas e varejistas. Já para os atacadistas e varejistas, melhora a assistência financeira, de marketing e apoio de serviços por parte de produtores e fornecedores.

O Sistema Vertical de Marketing pode ser dominado pelo produtor, pelo atacadista ou pelo varejista. Sistemas verticais de marketing desenvolveram-se para controlar o comportamento do canal e para administrar os conflitos inerentes a ele. Eles alcançam economias pelo tamanho, poder de barganha e eliminação de serviços duplicados. A Figura 14 mostra os três tipos principais de sistemas verticais de marketing.

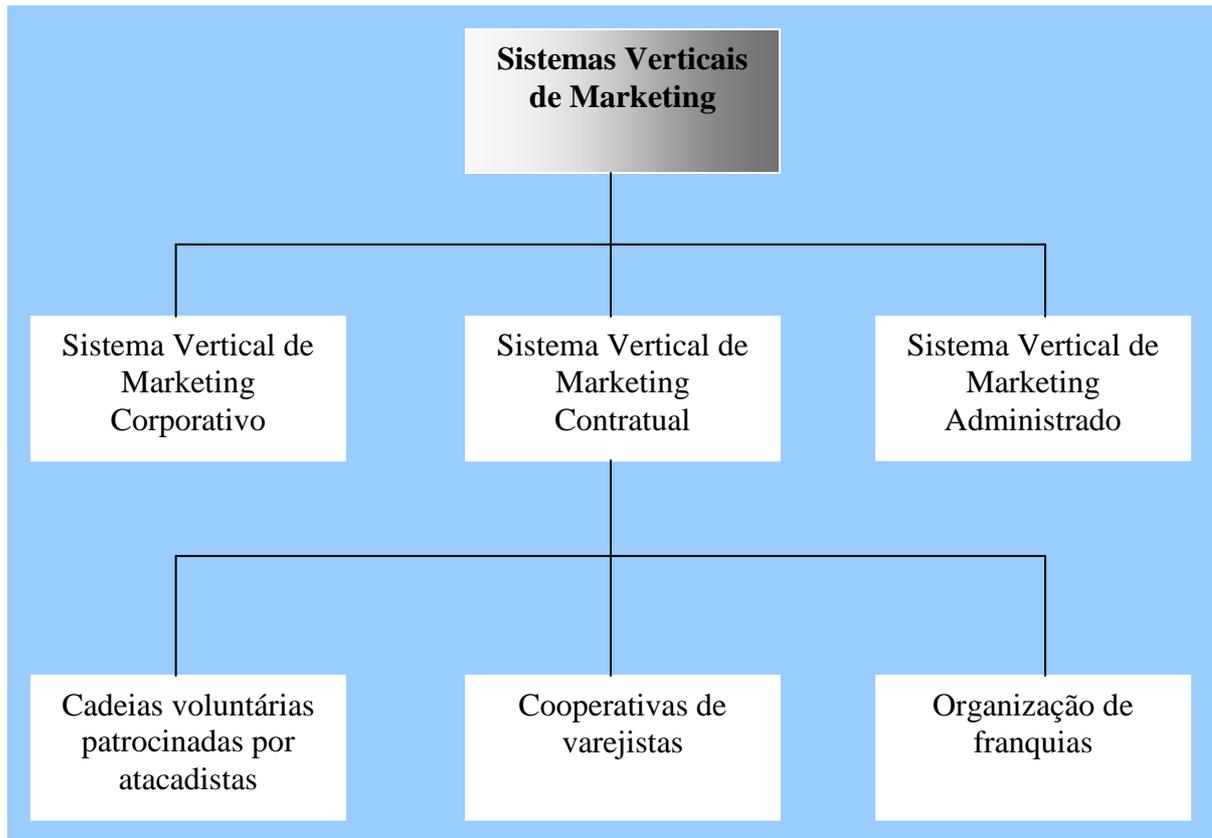


Figura 14: Tipos de Sistemas Verticais de Marketing.  
 Fonte: Kotler e Armstrong (1997, p. 194).

Cada tipo de serviço vertical de marketing usa um meio diferente para estabelecer liderança e referência de poder no canal. Em um Sistema Vertical de Marketing Corporativo, a coordenação e a administração do canal são obtidas por uma propriedade comum nos diferentes níveis de canal. Em um Sistema Vertical de Marketing Contratual elas são obtidas por meio de acordos contratuais entre os membros do canal. Já em um Sistema Vertical de Marketing Administrado, a liderança é assumida por um ou por poucos membros dominantes do canal. Na seqüência do estudo, serão analisados os três tipos de Sistemas Verticais de Marketing com mais detalhes.

Um SVM corporativo combina estágios sucessivos de produção e distribuição sob uma mesma propriedade. Neste tipo de sistema corporativo, a cooperação e a administração de conflitos ocorrem por meio de canais organizacionais regulares. Etzel et al. (2001, p.357) afirmam que “em um sistema de marketing corporativo, uma empresa, em um nível de um canal, possui as empresas que estão no nível seguinte ou possui todo o canal”.

O SVM contratual é regido por contratos que integram as atividades de empresas independentes nos sucessivos níveis do canal, podendo ser estruturado por meio de cooperativas patrocinadas por varejistas. Segundo Parente (2000), cooperativas patrocinadas

pelo varejo são instituições atacadistas formadas e possuídas por grupos de varejistas independentes, cujo principal objetivo é obter melhores condições de abastecimento, pelo poder de barganha conseguido por meio do maior volume de compras.

Um sistema vertical de marketing administrado coordena as atividades de distribuição por meio do (1) mercado e/ou poder econômico de um membro do canal ou (2) da cooperação voluntária entre os membros do canal. Às vezes, o valor patrimonial da marca que o produto de um fabricante possui é forte o bastante para conseguir a colaboração voluntária dos varejistas em questões como níveis de estoque, propaganda e mostruário em lojas. Para Etzel et al. (2001), “um SVM administrado coordena estágios de produção e distribuição – não através da propriedade comum ou laços contratuais, mas através do tamanho e do poder de uma das partes” (1997, p.195).

#### **2.5.4 Sistemas Horizontais de Marketing**

Uma outra forma de desenvolver o canal é o sistema horizontal de marketing, pelo qual duas ou mais empresas de um mesmo segmento juntam-se para tirar proveito de uma nova oportunidade de marketing. Trabalhando juntas, as empresas podem combinar seu capital, capacidades de produção ou recursos de marketing para realizar mais do que qualquer uma das empresas conseguiria realizar sozinha. As empresas podem unir forças com concorrentes ou não-concorrentes. Elas podem trabalhar umas com as outras em uma base temporária ou permanente, e podem criar uma empresa separada. O número destes sistemas horizontais de marketing tem crescido drasticamente nos últimos anos, e o final ainda não está à vista.

Kotler e Armstrong (1997, p.195) demonstram o funcionamento de um sistema horizontal de marketing com o seguinte exemplo:

A Coca-Cola e a Nestlé formaram uma joint venture para comercializar mundialmente o café e o chá prontos para beber. A Coca-Cola entrou com sua experiência mundial em marketing e distribuição de bebidas e a Nestlé contribui com duas marcas bem- estabelecidas – Nescafé e Nestea.

Encerra-se aqui a explanação do referencial teórico referente ao tema proposto neste trabalho. Procurou-se mostrar, de forma ordenada, algumas teorias relacionadas ao tema proposto. A seqüência do relatório apresenta a metodologia da pesquisa usada no presente estudo.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo foi desenvolvido considerando alguns aspectos metodológicos que buscam atender aos objetivos propostos. Como é de fundamental importância a definição correta do método a ser utilizado, surge a necessidade de definir o termo metodologia. Demo (1987, p. 19), entende que metodologia

[...] é uma preocupação instrumental. Trata das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos. A finalidade da ciência é tratar a realidade teórica e praticamente. Para atingir tal finalidade, colocam-se vários caminhos. Disto trata a metodologia.

Para Gil (2002), é através da metodologia que se descreve o tipo de pesquisa que será realizada, a determinação da população e da amostra, a forma como os dados serão coletados, e a forma como os dados serão analisados e interpretados, que são a seguir identificados para o escopo da pesquisa foco deste estudo.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa pertence ao campo do marketing, pois aborda a gestão de canais de distribuição em uma rede de micro e pequenas empresas. Nesse sentido, entende-se que:

A concepção de pesquisa é uma estrutura ou planta para a realização do projeto de pesquisa de marketing. Ela detalha os procedimentos necessários à obtenção das informações indispensáveis para estruturar ou resolver problemas de pesquisa de marketing (MALHOTRA, 2001, p. 105).

A presente pesquisa caracteriza-se por ser do tipo quali-quantitativa, de caráter exploratório, descritivo e interpretativo, pois visa explorar, descrever e interpretar como se dá a gestão dos canais de distribuição de 13 empresas pertencentes a um sistema de redes de cooperação, neste caso a Rede Agivest. A pesquisa também possui dimensão qualitativa, pois, em alguns aspectos, não segue uma seqüência rígida de etapas, característica da pesquisa quantitativa.

[...] Pelo contrário a coleta e análise dos dados não são divisões estanques. As informações que se colhem, geralmente, são interpretadas e isso pode originar a exigência de novas buscas de dados [...] (TRIVIÑOS, 1987, p.131).

Triviños (1987) afirma que a pesquisa qualitativa não exige um maior empenho na definição operacional das variáveis, e estas podem ser apenas descritas, sem definição prévia do tamanho. Já para Teixeira (2005, p. 137),

Na pesquisa qualitativa o pesquisador procura reduzir a distância entre a teoria e os dados, entre o contexto e a ação, usando a lógica da análise fenomenológica, isto é, da compreensão dos fenômenos pela sua descrição e interpretação. As experiências pessoais do pesquisador são elementos importantes na análise e compreensão dos fenômenos estudados.

A presente pesquisa também pode ser considerada quantitativa. A pesquisa quantitativa é aquela que, utilizando instrumentos de coleta de dados de informações numéricas, medidas ou contadas, aplicados a uma amostra representativa de um universo a ser pesquisado, fornece resultados numéricos e estatísticos. “As pesquisas quantitativas caracterizam-se por grandes amostras e perguntas fechadas, para que possam atingir um maior número de respostas” (ALMEIDA; RIBES, 2000, p.98).

Almeida e Ribes (2000) entendem que é possível conjugar os dois tipos de pesquisa, pois, de acordo com estes autores, muitas metodologias qualitativas utilizam métodos de credibilidade e validação advindos das pesquisas quantitativas. “[...] Existe a possibilidade de conjugar os dois tipos de pesquisa, levantando idéias sobre o universo, ao mesmo tempo em que quantificam os resultados. É o que se pode chamar de pesquisa quali-quantitativa” (ALMEIDA; RIBES, 2000, p. 99).

A pesquisa classifica-se, ainda, como exploratória, pois foi desenvolvida em uma área onde há poucos estudos a respeito, ou seja, canais de distribuição em um sistema de redes de micro e pequenas empresas. A pesquisa enquadra-se no tipo exploratório por envolver levantamento bibliográfico e entrevistas não padronizadas.

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado (GIL, 2002, p. 41).

Por outro lado, a pesquisa também pode ser considerada descritiva, pois o estudo tem como objetivo fazer um resgate histórico das empresas associadas à Rede Agivest; identificar como se dá a estruturação dos canais de distribuição adotados pelas empresas que compõem a Rede Agivest; como se dão as relações sociais (poder e conflito) entre os integrantes dos

canais; como acontecem os fluxos dos sistemas de distribuição das empresas; e como acontecem os processos de seleção, motivação e avaliação do desempenho dos distribuidores. Para tanto, foi utilizado o método *Survey* de pesquisa.

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (GIL, 2002, p. 42).

Com relação aos procedimentos técnicos utilizados, o presente estudo utilizou pesquisas bibliográficas e do método *Survey*. “A técnica de pesquisa bibliográfica a ser utilizada no projeto se justifica por ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais” (LAKATOS; MARCONI, 1992, p. 43). O apoio bibliográfico para este estudo deriva de material literário encontrado em livros e trabalhos acadêmicos que contêm informações relacionadas ao tema do trabalho.

O método *Survey*, possibilitou a obtenção de informações importantes para o estudo. Segundo Malhotra (2001), o método *Survey* “se baseia no interrogatório dos participantes, aos quais se fazem várias perguntas sobre seu comportamento, intenções, atitudes, percepção, motivações, e características demográficas e de estilo de vida” (2001, p. 179).

As perguntas foram formuladas de forma oral, por escrito e através da internet, e as respostas foram obtidas através dessas três formas. Na maioria das vezes, o questionário é estruturado visando certa padronização dessas três formas. A presente pesquisa utilizou-se de um questionário formal, cujas perguntas foram feitas em uma ordem pré-especificada, o que contribuiu para caracterizar o processo como direto.

### **3.2 DETERMINAÇÃO DA POPULAÇÃO E DA AMOSTRA**

Malhotra (2001) afirma que a maioria dos projetos de pesquisa tem como objetivo obter informações sobre as características ou parâmetros de uma população. “Uma população é o agregado, ou soma, de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características comuns, conformando o universo para o problema de pesquisa de marketing” (MALHOTRA, 2001, p. 301).

De acordo com Gil (1999), na definição da amostragem da pesquisa social, o pesquisador pode se confrontar com dois grandes grupos, em que estão separados os tipos de amostragem: amostragem probabilística e não-probabilística. A amostragem probabilística é baseada em procedimentos estatísticos ou matemáticos. Já os procedimentos do segundo grupo não se caracterizam como tendo fundamentação matemática ou estatística. Diante disso, o estudo caracteriza-se a partir de uma amostragem por tipicidade ou intencional (GIL, 1999). Este tipo de amostragem

[...] consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população. A principal vantagem da amostra por tipicidade está nos baixos custos de sua seleção. Entretanto, requer considerável conhecimento da população e do grupo selecionado (GIL, 1999, p. 104).

A amostra foi definida a partir do objeto de estudo, ou seja, 13 indústrias do setor têxtil participantes da Rede Aginvest, pertencentes às seguintes regiões do Estado do Rio Grande do Sul: Noroeste Colonial, Fronteira Noroeste, Missões e Alto Jacuí. A fim de responder aos questionamentos e, conseqüentemente, atender aos objetivos propostos, foram entrevistados, primeiramente, os proprietários das 13 indústrias e a gestora da Rede Aginvest, cujo objetivo foi identificar as estruturas de distribuição das empresas e algumas peculiaridades da gestão de canais de distribuição dessas empresas. A partir dessa coleta de dados, foram elaborados questionários específicos para cada tipo de intermediário de distribuição, e foram aplicados questionários a 9 representantes comerciais particulares das empresas e a 4 representantes comerciais da Rede Aginvest. Além disso, foram aplicados 16 questionários a varejistas particulares das indústrias, e 12 questionários a varejistas que pertencem ao canal da rede. Com relação à escolha dos representantes, foram considerados os seguintes critérios: (1º) maior tempo de relacionamento com o fabricante; (2º) maior representatividade no volume de vendas do fabricante; e (3º) maior representatividade no faturamento bruto de cada indústria. Já com relação à escolha dos varejistas, as variáveis utilizadas na determinação da amostra são as seguintes: (1º) varejista participante do mesmo canal do representante e da indústria; e (2º) maior representatividade no volume de vendas do fabricante. Portanto, a amostra é intencional e possível por haver conhecimento da população e grupo selecionado (GIL, 1999).

### 3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Partindo da definição de amostra, foram utilizados entrevista e questionário como instrumentos de coleta de dados. O instrumento adotou a entrevista por pautas proposta por Gil (1999), aplicada aos proprietários das indústrias (ANEXO 1) e à gestora da Rede Aginvest (ANEXO 2). A pesquisa por pautas “apresenta certo grau de estruturação, já que se guia por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso” (GIL, 1999, p.120). De acordo com esta classificação, o entrevistador faz poucas perguntas diretas e deixa o entrevistado falar livremente à medida que refere às pautas assinaladas. Já o questionário é definido por Gil:

Como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo o objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc (1999, p.128).

O roteiro de entrevista aplicado aos proprietários das indústrias pesquisadas seguiu um único modelo para todas as empresas, não tendo sido personalizada. Já o roteiro de entrevista aplicado à gestora da Rede Aginvest foi desenvolvido especificamente para ser aplicado à pessoa que exerce esta função.

Por outro lado, o questionário apresenta algumas vantagens, que se tornam mais claras quando este instrumento é comparado com a entrevista: possibilidade de atingir um maior número de pessoas, implica menor gasto com pessoal, garante o anonimato das respostas, permite que os entrevistados respondam no momento mais conveniente, e não expõe os pesquisadores à influencia de opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado (GIL, 1999). Questionários foram utilizados para a coleta de dados junto aos representantes comerciais particulares das indústrias (Anexo 3), junto aos representantes que possuem relação com a Rede Aginvest (Anexo 4), junto a varejistas que mantêm relação comercial com os representantes particulares (Anexo 5), e junto a varejistas que mantêm relação comercial com os representantes ligados à Rede Aginvest (Anexo 6). Foram enviados questionários a 12 representantes comerciais particulares, tendo retornado 9 respondidos. Com relação aos representantes da Rede Aginvest, foram enviados questionários aos 4 representantes da rede, sendo que todos retornaram respondidos. Já com relação aos varejistas que mantêm relações comerciais com os representantes comerciais particulares das indústrias, foram enviados 20 questionários, sendo que 16 retornaram respondidos. Além disso, foram enviados 16

questionários a varejistas que mantêm vínculo comercial com representantes ligados à Rede Agivest, tendo retornado 12 respondidos.

Os instrumentos foram validados através da realização de pré-testes, aplicados junto a 5 representantes comerciais e a 8 varejistas que têm relação profissional com as indústrias avaliadas, mas que não se enquadram nos critérios de seleção elencados no item 3.2. A confiabilidade dos instrumentos evidencia-se, também, pela elaboração a partir da teoria, pelo conhecimento da área de pesquisa, pelo conhecimento do autor, e, também, pela leitura de experts.

É importante destacar que os questionários aplicados aos representantes comerciais e aos varejistas foram individualizados, personalizados, com o nome de cada membro do canal. Por exemplo: representantes comerciais e varejistas pertencentes a um dos canais de distribuição da empresa “Ômega” foram questionados especificamente a respeito de sua relação comercial com os demais membros de tal canal.

### **3.4 TRATAMENTO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

As respostas obtidas por meio da aplicação dos métodos de coleta de dados anteriormente citados foram analisadas de forma quantitativa e qualitativa. Na análise quantitativa, foram usados quadros e tabelas, os quais tornam possível a compreensão das relações estabelecidas, uma vez que se consegue decodificar visualmente a realidade diagnosticada. Por intermédio dos quadros e tabelas, buscou-se representar os dados obtidos na pesquisa, permitindo uma descrição imediata do que ocorre na realidade.

A análise dos dados da pesquisa quantitativa foi realizada observando os passos definidos por Gil (1999): estabelecimento de categorias, codificação dos dados, tabulação eletrônica, análise estatística dos dados, baseando-se em registros de frequência, avaliação das generalizações causais obtidas com os dados e inferência de relações causais. A análise quantitativa baseou-se na tabulação de frequências, com contagem manula em virtude do universo pequeno de respondentes.

Sendo a presente pesquisa também caracterizada como qualitativa, sem finalidade probabilística, a análise de dados “não estabelece separações marcadas entre a coleta de dados e interpretações das mesmas” (TRIVIÑOS, 1987, p.170). Sobre isso, Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2001) afirmam que:

Em decorrência da feição indutiva que caracteriza os estudos qualitativos, as etapas de coleta, análise e interpretação ou formulação de hipóteses e verificação não obedecem a uma seqüência, como ocorre nas pesquisas tradicionais. A análise e interpretação dos dados vão sendo feitas de forma interativa com a coleta, acompanhando todo o processo de investigação (2001, p.162).

Desse modo, para que os resultados obtenham valor científico, eles devem reunir certas condições, como consistência, originalidade e a objetivação (TRIVIÑOS, 1987). Levando em consideração o fato de que a análise dos dados da pesquisa qualitativa diferenciar-se da quantitativa, devem ser levados em consideração alguns passos, como leitura atenta do questionário, sublinhar as respostas com base em fundamento teórico, elaborar uma listagem final de respostas e, posteriormente, realizar análise preliminar das respostas (TRIVIÑOS, 1987). A presente pesquisa atendeu a esses pressupostos para formatar as análises que se utilizam de depoimentos pessoais para ressaltar aspectos relevantes à apreciação. Resumidamente, foi utilizada análise de conteúdo para analisar e interpretar os dados da pesquisa qualitativa, pois tal análise e interpretação aconteceu concomitantemente com a aplicação do instrumento de pesquisa.

Como forma de preservar o anonimato das empresas que são objetos deste estudo, e para buscar a maior sinceridade possível dos respondentes, foram utilizadas letras do alfabeto grego para denominá-las.

## **4 A GESTÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS ASSOCIADAS À REDE AGIVEST**

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 documento que se pode avaliar a qualidade das descobertas e das contribuições para a pesquisa acadêmica e para aplicações práticas no mercado. Dessa forma, a próxima seção do estudo descreve os resultados obtidos com a pesquisa realizada. Contudo, primeiramente, apresentar-se-á como se deu a formação e a evolução da Rede Agivest.

### **4.1 REDE AGIVEST: FORMAÇÃO E EVOLUÇÃO**

Com o objetivo de alavancar o desenvolvimento regional e estimulado pela excelente performance dos APLs - Arranjos Produtivos Locais - em âmbitos nacional e mundial, o governo do Rio Grande do Sul lançou, no ano de 2000, por meio da SEDAI – Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais - o projeto Redes de Cooperação, cujo objetivo principal se sustenta na promoção e no fortalecimento da cooperação entre pequenas e micro empresas. O projeto conta com a participação de universidades que disponibilizam consultores que, por sua vez, prestam auxílio à formação e à gestão da rede. Existem também outras ações que fortalecem e viabilizam o desenvolvimento das redes, como o acesso facilitado ao crédito, o desenvolvimento de um programa de capacitação gerencial e o atendimento de demandas específicas das redes, como o incentivo à participação em feiras e eventos.

Por iniciativa governamental, no mês de setembro do ano de 2001, surge a Rede Agivest – Associação Gaúcha das Indústrias de Artigos do Vestuário e Decoração de Ambientes. Os segmentos de mercado em que as empresas associadas à rede atuam são os seguintes: vestuário adulto, vestuário infantil, cama, mesa e banho e uniformes. Inicialmente,

a rede contou com 44 indústrias. Contudo, com o passar do tempo, muitas empresas se desligaram, e outras se associaram. Atualmente, a Agivest conta com 13 indústrias associadas, espalhadas pelas seguintes regiões do Estado do Rio Grande do Sul: Noroeste Colonial, Fronteira Noroeste, Missões e Alto Jacuí. O Quadro 8 identifica as empresas que compõem esta associação, bem como o segmento de mercado em que atuam.

<b>Razão Social</b>	<b>Nome Fantasia</b>	<b>Segmento</b>
<i>Deboni e Madke Ltda.</i>	<i>Vest'Ela</i>	Moda social feminina
<i>Erci Marlene Fischer ME</i>	<i>Arte Malhas</i>	Moda social feminina
<i>Fanca Confecções Ltda.</i>	<i>Fanca Confecções</i>	Moda feminina
<i>Holz, Holz e Cia. Ltda.</i>	<i>Malharia Holz</i>	Moda social masculina e feminina
<i>Ilga Elvira Losekann ME</i>	<i>Confecções Losekann</i>	Moda feminina e infantil
<i>Jucélia Maria Spohr Luft</i>	<i>Luft Collection</i>	Moda social feminina
<i>M. L. Lena e Cia. Ltda.</i>	<i>La Romana</i>	Moda social feminina
<i>Malharia Clarimar Ltda.</i>	<i>Malharia Clarimar</i>	Moda social feminina
<i>Motta e Turra Ltda.</i>	<i>Baby Dino</i>	Moda infantil masculina e feminina
<i>Panos e Arte Decorações Ltda.</i>	<i>Panos e Arte</i>	Cama, mesa e banho.
<i>Rademacher e Aiolfi Cia. Ltda ME</i>	<i>Javi</i>	Uniformes e moda esportiva masculina e feminina
<i>Raume e Traume Ind. e Com. De Confec. Ltda.</i>	<i>Raume e Traume</i>	Moda social feminina
<i>Simony Malhas Ltda.</i>	<i>Simony Malhas</i>	Uniformes e moda esportiva masculina e feminina

Quadro 8: Empresas que compõem a Rede Agivest.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de pesquisa documental junto à Rede Agivest.

Nesses seis anos de atuação, a cooperação entre as empresas possibilitou avanços significativos na gestão estratégica das indústrias, principalmente na área de Finanças e Contabilidade, e Produção. Além disso, as empresas associadas à rede conseguiram um melhor posicionamento de suas marcas no mercado consumidor regional. Contudo, o sucesso alcançado em âmbito local, aliado à concorrência exógena, provocou a necessidade de as referidas organizações buscarem novos mercados. Surgem então grandes dificuldades para conquistá-los. Colocar em prática aspectos relacionados ao marketing, mais especificamente a estratégias de distribuição, torna-se fundamental para atingir tal objetivo.

## **4.2 O CONHECIMENTO DOS PROPRIETÁRIOS DAS INDÚSTRIAS ASSOCIADAS À REDE AGIVEST SOBRE O TEMA “CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO”**

Por se tratar de um estudo que tem como objeto um conjunto de micro e pequenas empresas unidas em um sistema de rede de cooperação, cujos proprietários não possuem formação acadêmica adequada para gerir suas empresas, torna-se importante, em um primeiro momento, avaliar o entendimento que os proprietários dessas organizações possuem sobre o conceito e as funções de um canal de distribuição. Diante disso, neste estudo, buscou-se preservar a identidade das indústrias associadas à Rede Agivest, sendo, portanto, utilizadas as letras do alfabeto grego para denominá-las.

### **4.2.1 Definições de canal de distribuição segundo os proprietários das indústrias**

Quando se estuda um determinado tema, é desejável que se avalie o grau de conhecimento que os indivíduos ou instituições que são objetos de determinado estudo possuem a seu respeito. Apesar de usarem canais de distribuição para comercializarem seus produtos, nota-se que as empresas que fazem parte da Agivest não possuem clareza quanto à definição e significado desse tema. A análise do Quadro 9 mostra que os proprietários das indústrias pesquisadas, de uma maneira geral, não sabem definir o que é canal de distribuição. As únicas exceções, neste caso, referem-se à resposta dada pela sócia-proprietária da empresa “Sigma”, que define canal de distribuição como *“todos os indivíduos que ajudam a levar os meus produtos até o consumidor final”*, e pelo proprietário da empresa “Épsilon” quando diz que canal de distribuição *“é o conjunto de indivíduos e lojistas que vendem os meus produtos”*.

Estas definições evidenciam certa coerência com o que propõem Coughlan et al. (2002), os quais definem canal de distribuição como um conjunto de organizações interdependentes que tem a função de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo. Da mesma forma, o conceito de canal de distribuição proposto pelos empresários pressupõe a idéia de rota ou caminho, o que está de acordo com a definição proposta por Corey (1991).

<b>Empresa</b>	<b>Definição de canal de distribuição</b>
Alfa	Não soube opinar.
Beta	Não soube opinar.
Gama	Não soube opinar.
Delta	Não soube opinar.
Épsilon	<i>Conjunto de pessoas que vendem os meus produtos.</i>
Digama	Não soube opinar.
Zeta	Não soube opinar.
Eta	Não soube opinar.
Ômega	Não soube opinar.
Sigma	<i>Todos os indivíduos que ajudam a levar os meus produtos até o consumidor final.</i>
Upsilon	Não soube opinar.
Kapa	Não soube opinar.
Lambda	Não soube opinar.

Quadro 9: Definições de canais de distribuição segundo os proprietários das indústrias.

Fonte: Pesquisa do autor.

A dificuldade dos empresários em definir canais de distribuição tem uma explicação lógica: todas as indústrias integrantes da Aginvest têm como proprietário (a) ou sócio (a)-proprietário (a) um (a) “costureiro (a)”. Isso explica o fato de que a gestão da produção sempre preponderou sobre a gestão de comercialização, que sempre ficou relegada a segundo ou terceiro plano. O Quadro 10 apresenta algumas frases dos empresários que evidenciam a atenção especial dada à gestão da produção em detrimento da gestão de comercialização.

<b>Empresa</b>	<b>Depoimentos dos empresários</b>
Alfa	<i>Como costureira, sempre gostei mais da produção, do chão de fábrica, pois é o setor que mais tem a ver comigo e que conheço melhor.</i>
Beta	<i>Sempre fui uma costureira de mão cheia. Nunca gostei muito de administrar a comercialização dos meus produtos, mas sei que tenho que aprender.</i>
Gama	<i>Tenho que admitir que gerir a venda é essencial para a sobrevivência da minha empresa. Mas tenho que admitir também que o que eu gosto mesmo é de costurar. Talvez por isso, já fiz várias consultorias no setor de produção.</i>
Delta	<i>O que eu gosto mesmo é de produzir.</i>

Continuação

<b>Épsilon</b>	<i>Era odontóloga e decidi largar minha profissão para exercitar minha criatividade, criando figurinos. Sempre gostei de criar, produzir, e invisto valores financeiros para aperfeiçoar-me nesta área.</i>
<b>Zeta</b>	<i>Era costureira de uma outra empresa que faliu. Por uma questão de sobrevivência, e como sabia costurar, decidi abrir minha própria empresa. Talvez por isso que eu gosto muito de produzir, até porque é o que eu melhor sei fazer.</i>
<b>Eta</b>	<i>Produzir é o que mais sabemos fazer. Agora temos que aprender a comercializar, atingir novos mercados.</i>
<b>Ômega</b>	<i>Sempre tivemos uma maior facilidade e preocupação em administrar a produção de nossa empresa. Talvez isso se explique pelo fato de que éramos costureiros de outra empresa antes de abriremos nosso próprio negócio.</i>
<b>Sigma</b>	<i>Gosto muito de criar modelos novos, isso me motiva.</i>
<b>Upsilon</b>	<i>Costuro desde os meus 15 anos. Tenho paixão por isso, mas sei que tenho que aprender a comercializar melhor meus produtos. Somente saber costurar não basta.</i>
<b>Kapa</b>	<i>Ver a matéria-prima chegando à minha empresa e depois ver o produto acabado, sabendo que fui eu que produzi, é o que me motiva a seguir trabalhando.</i>
<b>Lambda</b>	<i>Sempre trabalhei como costureira. Atualmente dou aula de corte e costura.</i>

Quadro 10: Produção X comercialização na opinião dos produtores.

Fonte: Pesquisa do autor.

#### 4.2.2 Funções de um canal de distribuição

Apesar de apenas dois proprietários de empresas saberem definir o que é canal de distribuição, após uma breve explicação do pesquisador, a totalidade dos empresários soube definir algumas funções pertinentes a um canal de distribuição, apresentadas na Tabela 5.

Tabela 5  
Funções de um canal de distribuição segundo os proprietários das indústrias

Funções	Citações
Executar a venda dos produtos	13
Repassar informações do mercado	12
Fazer pedidos	10
Buscar e atrair novos clientes	07
Promover a marca	03
Pesquisar a situação financeira dos clientes	01
Assumir riscos	01

Fonte: Pesquisa do autor.

#### a) Executar a venda de produtos

Neves (1999) entende que canais de distribuição existem para desempenhar determinadas funções, dentre as quais a execução das vendas. De acordo com a pesquisa realizada, a função de um canal de distribuição mais citada pelos empresários refere-se à venda dos produtos, apontada pela totalidade dos empresários pesquisados. O Quadro 11 revela algumas frases e expressões dos empresários entrevistados que servem para confirmar esta afirmação.

Empresa	Depoimentos dos empresários
Alfa	<i>A principal função de um canal de distribuição é ajudar na venda dos meus produtos.</i>
Beta	<i>O principal é vender. Se isso não acontecer uma empresa acaba falindo.</i>
Gama	<i>Do que adianta eu ter um bom produto se não tiver quem comercializa.</i>
Delta	<i>A função mais importante de um canal de distribuição é vender os meus produtos.</i>
Épsilon	<i>Sem dúvida nenhuma é vender.</i>
Digama	<i>Acho que a principal função é vender, e de preferência vender cada vez mais.</i>
Zeta	<i>Em primeiro lugar é vender.</i>
Eta	<i>Sem vendas uma empresa não sobrevive.</i>
Ômega	<i>Promover a venda.</i>
Sigma	<i>Se não tem quem venda meus produtos, minha empresa fecha as portas.</i>
Upsilon	<i>Vender, vender e vender.</i>
Kapa	<i>Principalmente vender.</i>
Lambda	<i>A principal função é vender.</i>

Quadro 11: Depoimentos que demonstram a importância da função “vender” para os empresários.

Fonte: Pesquisa do autor.

### b) Repassar informações do mercado

A segunda função mais citada pelos empresários refere-se ao processo de repasse de informações do mercado consumidor. Com exceção da empresa “Gama”, todos os proprietários das demais empresas pesquisadas entendem que repassar informações do mercado consumidor também é função de um intermediário de distribuição. Esta afirmação vai ao encontro do que propõe Rosenbloom (2002), quando afirma que os canais de distribuição existem para aproximar os fabricantes dos usuários, facilitando o processo de troca de informações entre estes agentes. Coughlan et al. (2002) também destacam a importância da troca de informações entre os membros do canal de distribuição ao definir os fluxos de um sistema de distribuição. Como forma de revelar a importância dada à função “repassar de informações” pelos (as) empresários (as) entrevistados (as), o Quadro 12 expõe algumas frases e expressões destes.

<b>Empresa</b>	<b>Depoimentos dos empresários</b>
<b>Alfa</b>	<i>Preciso saber o que meus clientes querem comprar, e só consigo fazer isso ouvindo o que os representantes têm a dizer.</i>
<b>Beta</b>	<i>Um lojista questionou que essa peça podia ser diferente. Se tu mudar um pouquinho a tua peça o lojista vai vender mais. Os lojistas têm mais conhecimento do que o consumidor final quer. Eu tenho um gosto e acho que essa blusa pode ser assim, mas os clientes das lojas que vendem meus produtos quem sabe gostam de um produto um pouquinho diferente.</i>
<b>Delta</b>	<i>Sou pequeno. A única forma de saber o que meu cliente quer é ouvir meus representantes que estão em contato direto com os lojistas.</i>
<b>Épsilon</b>	<i>As empresas que revendem meus produtos são importantes porque trazem informações sobre o gosto dos clientes.</i>
<b>Digama</b>	<i>Trazer informações de mercado sobre a aceitação dos produtos. Na maioria das vezes que ouço meus representantes, as minhas vendas aumentam.</i>
<b>Zeta</b>	<i>A minha empresa é pequena. Não tenho condições de ouvir meus clientes. O representante ajuda nesse sentido.</i>
<b>Eta</b>	<i>Não tenho tempo e nem dinheiro suficiente para ouvir diretamente os usuários dos produtos. As informações repassadas pelos representantes são muito importantes.</i>
<b>Ômega</b>	<i>O usuário está em contato com o lojista. O lojista está em contato com o representante. E o representante está em contato com a minha empresa.</i>
<b>Sigma</b>	<i>O repasse de informações é freqüente – Porto Alegre é uma região diferente de Santo Ângelo. As pessoas querem tapetes menores porque os banheiros são menores em Porto Alegre.</i>
<b>Upsilon</b>	<i>O pessoal está pedindo tal tecido ou uma calça de estilo tal.</i>
<b>Kapa</b>	<i>Quais são os produtos mais vendidos, quais são as cores que os usuários mais procuram.</i>
<b>Lambda</b>	<i>A pessoa que usa o meu produto eu não conheço, não tenho contato direto. Quem conhece é o lojista que passa informações para o representante.</i>

Quadro 12: Depoimentos que demonstram a importância da função “repassar de informações” para os empresários.

Fonte: Pesquisa do autor.

### **c) Fazer pedidos**

A terceira função mais citada pelos empresários refere-se ao processo de fazer pedidos, com 10 citações. Fazer pedidos é função básica em um canal de distribuição. Coughlan et al. (2002) e Neves (1999), quando descrevem a função de padronização das transações, destacam que o ato de fazer pedidos é uma atribuição dos integrantes de um canal de distribuição.

### **d) Buscar e atrair novos clientes/abrir mercado/fazer novos contatos**

Como quarta função mais citada pelos proprietários das empresas aparece a busca e atração de novos clientes, também definida como função de abrir mercado por alguns empresários e/ou fazer novos contatos. Sete dos treze empresários entrevistados responderam que atrair e buscar novos clientes/ abrir mercado/fazer novos contatos também é uma função dos intermediários de distribuição. A análise teórica permite dizer que a busca e atração de novos clientes tem o mesmo significado do fluxo de promoção descrito por Rosenbloom (2002), Coughlan et al. (2002), e Etzel (2001) cujo objetivo é, pela comunicação persuasiva, da propaganda, da venda pessoal, da promoção de vendas e da publicidade, dentre outras formas, persuadir os compradores potenciais a comprarem os produtos ou serviços (COUGHLAN et al., 2002).

### **e) Promover a marca**

A quinta função de um intermediário de distribuição mais citada pelos proprietários das indústrias que compõem a Rede Aginvest é a promoção da marca do fabricante, sendo este papel mencionado por três empresários. A promoção da marca, nesse caso não foi citada no sentido da comunicação relacionada à propaganda e publicidade, mas na forma de venda pessoal pra atrair e buscar novos clientes. Como exemplo desta afirmação destaca-se uma expressão da sócia proprietária da “empresa Zeta”: *“acho que uma das funções dos representantes é promover a minha marca, visando atrair novos clientes”*.

### **f) Pesquisar a situação financeira dos clientes**

Pesquisar a situação financeira e de crédito dos clientes também é uma das funções atribuídas aos intermediários de distribuição. No entanto, apenas um empresário citou esta função quando entrevistado. É importante ressaltar que, para os empresários entrevistados, o termo “clientes” refere-se aos varejistas. Esta afirmação confirma-se através da seguinte frase,

do sócio-proprietário da empresa “Omega”: “quando falo em clientes, estou falando nos lojistas que revendem meus produtos, pois eles compram os meus produtos”.

#### g) Assumir riscos

Citada por Coughlan et al. (2002) e por Rosenbloom (2002) como um dos fluxos mais importantes de um sistema de distribuição, a capacidade de assumir riscos foi citada apenas pelo sócio-proprietário da empresa “Digama”. Para ele, o risco faz parte de todos os tipos de negócios e, dessa forma, as empresas que compõem um canal de distribuição devem assumi-lo de forma igualitária.

### 4.3 ESTRUTURAS DE DISTRIBUIÇÃO ADOTADAS PELAS EMPRESAS QUE COMPÕEM A REDE AGIVEST

Identificado o conhecimento que os empresários possuem sobre o tema canais de distribuição, a próxima etapa do estudo tem por objetivo mostrar as estruturas de distribuição adotadas pelas indústrias que fazem parte da Rede Agivest, onde são expostos os sistemas de distribuição, a extensão dos canais de distribuição, a intensidade da distribuição, e a forma como as estratégias de distribuição foram concebidas. Neste capítulo, optou-se por apresentar as empresas uma a uma, com seus nomes fictícios, com o objetivo de resgatar a formação de cada estrutura de distribuição, preservando a identidade de cada organização. O Quadro 13 exibe um resumo das estruturas de distribuição utilizadas pelas empresas, e está calcado no modelo de Kotler (1998) apresentado na Figura 8.

Empresa	Sistema de distribuição	Extensão dos canais	Intensidade da distribuição
Alfa	Múltiplos canais	Nível zero Nível três	Exclusiva/Seletiva
Beta	Múltiplos canais	Nível zero Nível dois Nível três	Exclusiva/Seletiva
Gama	Múltiplos canais	Nível zero Nível dois Nível três	Exclusiva/Seletiva
Delta	Múltiplos canais	Nível zero Nível três	Exclusiva/Seletiva
Épsilon	Canal único	Nível três	Exclusiva/Seletiva

Continuação

<b>Empresa</b>	<b>Sistema de distribuição</b>	<b>Extensão dos canais</b>	<b>Intensidade da distribuição</b>
<b>Digama</b>	Múltiplos canais	Nível zero Nível dois Nível três	Exclusiva/Seletiva
<b>Zeta</b>	Múltiplos canais	Nível zero Nível dois Nível três	Exclusiva/Seletiva
<b>Eta</b>	Múltiplos canais	Nível zero Nível três	Exclusiva/Seletiva
<b>Ômega</b>	Múltiplos canais	Nível zero Nível dois Nível três	Exclusiva/Seletiva
<b>Sigma</b>	Múltiplos canais	Nível zero Nível um Nível dois	Exclusiva
<b>Upsilon</b>	Múltiplos canais	Nível zero Nível três	Exclusiva/Seletiva
<b>Kapa</b>	Canal único	Nível três	Exclusiva/Seletiva
<b>Lambda</b>	Múltiplos canais	Nível dois Nível três	Exclusiva/Seletiva

Quadro 13: Resumo das estruturas de distribuição adotadas pelas empresas associadas à Rede Aginvest.

Fonte: Pesquisa do autor.

Segundo dados apresentados no Quadro 13, 11 empresas associadas à Aginvest utilizam o sistema de distribuição de múltiplos canais. Quanto à extensão dos canais, apenas uma empresa utiliza um nível de distribuição; 10 empresas utilizam canal de nível zero, também chamado por Kotler (1998) de canal direto; 12 empresas utilizam canais de distribuição com três níveis de intermediação; 7 empresas utilizam canais com dois níveis de intermediários; e 1 empresa utiliza canal com apenas um intermediário. Todas as empresas utilizam canais indiretos para distribuir seus produtos. Já quanto à intensidade de distribuição, o estudo revela que a relação das empresas com seus representantes é de exclusividade. Por outro lado, quanto à relação das indústrias com os varejistas que revendem seus produtos, no tocante ao grau de intensidade, a estratégia utilizada por 11 empresas é a de distribuição seletiva, com exceção da empresa “Sigma” que utiliza somente o princípio da distribuição exclusiva.

Quando se estudam estratégias de distribuição, um dos aspectos principais que deve ser considerado relaciona-se à formação das estruturas de distribuição, ou seja, aos fatores que levam determinada organização a optar por determinada estrutura de distribuição. O estudo

apontou que duas estruturas se sobressaem. A primeira, também chamada de distribuição direta ou canal direto (KOTLER, 1998), que não utiliza níveis de intermediação, e a segunda, denominada de distribuição indireta, ou canais indiretos, que utiliza um ou mais níveis de intermediação. A seqüência do estudo apresenta uma síntese dos fatores que interferiram na formação das estratégias de distribuição das indústrias que fazem parte da Rede Aginvest.

#### **4.3.1 Fatores que influenciaram a formação dos canais diretos**

A pesquisa mostrou que 10 entre 13 empresas pesquisadas utilizam canais diretos de distribuição. Dessas empresas, 8 possuem varejo próprio, 1 confecciona artigos do vestuário sob-medida, e 1 aposta na venda direta, porta-a-porta, através de promotoras de vendas, e no varejo próprio.

Estudar canais de distribuição em micros e pequenas empresas envolve deparar-se com informações até certo ponto inusitadas. De acordo com os dados coletados junto às indústrias (Tabela 6), em 4 casos o varejo surgiu antes que a própria indústria. Esta é uma característica das micro e pequenas empresas, que baseadas nas experiências positivas com seus pontos-de-venda, observam o volume de vendas dos produtos que comercializam, e entendem que se produzirem os próprios artigos terão mais lucro. Esta afirmação é exemplificada pelo do seguinte depoimento: “*observando o volume de vendas da minha loja, pensei o seguinte: estou vendo que roupas todo mundo precisa, então vou começar a produzir*” (Sócia-proprietária da empresa “Alfa”). Contudo, na maioria das vezes, estas decisões não são planejadas, deliberadas, pois são tomadas baseadas no *feeling* dos empresários. É o chamado “*acho que vai dar certo*”. Outras vezes estas decisões são remanescentes de negócios que antecederam a atividade atual, como é o caso da empresa “Sigma”. “*Já tínhamos um ponto-de-venda que utilizávamos para vender geléias. Utilizamos o mesmo sem pensar*” (Sócia-proprietária da empresa “Sigma”).

Outro fator determinante para a opção por canais diretos de distribuição é o fluxo de clientes nas indústrias. Isso é fácil de explicar, pois 4 indústrias pesquisadas começaram suas atividades produzindo sob-medida, cujo aumento do fluxo de clientes na indústria trouxe alguns problemas no cumprimento nos prazos de entrega dos produtos. A solução encontrada foi partir para a produção em escala e, baseado neste fluxo crescente, aproveitar esta situação e constituir um ponto-de-venda junto à fábrica. O depoimento da sócia-proprietária da empresa “Delta” confirma esta afirmação: “*comecei produzindo sob-medida. Passei a ter alguns problemas para cumprir os prazos de entrega, pois o número de pedidos crescia*

*muito. Um dia, uma cliente me disse: por que você não coloca um ponto-de-venda aqui, com mercadorias prontas. Foi isso que eu fiz*”. A estratégia usada aqui também é emergente, pois é baseada na opinião de um cliente.

A dificuldade em cumprir prazos de entrega, já mencionada no parágrafo anterior, a necessidade de ampliar o volume de vendas, a experiência profissional no varejo, e a falta de conhecimento sobre outras formas de distribuição também são fatores que contribuíram para a constituição de canais de distribuição diretos. Todas as estratégias concebidas por meio desses fatores, com exceção da estratégia que se baseou na experiência profissional de uma proprietária de empresa no varejo, emergiram do aprendizado.

Tabela 6  
Fatores que influenciaram a formação dos canais de distribuição.

<b>CANAIS DIRETOS</b>	
<b>Variável</b>	<b>Citações</b>
Varejo surgiu antes da indústria	04
Fluxo de clientes na indústria	04
Necessidade de ampliar o volume de vendas	01
Dificuldades de cumprir prazos de entrega	01
Experiência profissional no varejo	01
Falta de conhecimento sobre outras formas de distribuição	01
<b>Estratégia</b>	<b>Identificações</b>
Predominantemente deliberada	01
Predominantemente emergente	10
<b>TOTAL DE CANAIS DIRETOS</b>	<b>11</b>
<b>CANAIS INDIRETOS</b>	
<b>Variável</b>	<b>Citações</b>
Necessidade de expandir o mercado de atuação	11
Associação à Rede Aginvest	09
Escassez de recursos financeiros	07
Necessidade de aumentar o volume de vendas	05
Assédio dos representantes comerciais	05
Necessidade de aumentar as receitas	03
<b>Estratégia</b>	<b>Identificações</b>
Predominantemente deliberada	04
Predominantemente emergente	16
<b>TOTAL DE CANAIS INDIRETOS</b>	<b>20</b>

Fonte: Pesquisa do autor.

### 4.3.2 Fatores que influenciaram a formação dos canais indiretos

Os fatores que influenciaram a constituição dos canais de distribuição indiretos (ver Tabela 6) se diferem dos fatores que condicionaram a formação dos canais diretos. Antes de se iniciar a análise dos fatores que motivaram a concepção das estruturas de canais indiretos é importante ressaltar que todas as indústrias avaliadas utilizam canais indiretos de distribuição.

Os principais fatores apontados para a constituição de canais indiretos são a necessidade que as empresas possuam de expandir o mercado de atuação, citada por 11 empresários; a escassez de recursos financeiros para continuar com a estratégia de distribuição direta, citada por 7 empresários; o assédio de representantes comerciais (5 citações), a necessidade de aumentar o volume de vendas (5 citações) e, conseqüentemente a necessidade de aumentar as receitas das empresas (3 citações). Os fatores preponderantes são estes. Para tais necessidades, várias ações foram tomadas, como a associação à Rede Agivet, que já tinha uma estrutura de distribuição formada, citada por 9 empresários.

Com relação à formação das estratégias de distribuição dos canais indiretos, é conveniente ressaltar que as estratégias emergentes também preponderam sobre as deliberadas. De um total de 20 canais indiretos encontrados, 16 foram estabelecidos por estratégias emergentes, e 4 foram formados de maneira deliberada. Esta constatação permite dizer que as empresas, por suas experiências, têm uma tendência, com o passar do tempo, em planejar suas ações futuras em se tratando de canais de distribuição.

### 4.3.3 Intensidade de distribuição dos canais diretos

Quanto à intensidade de distribuição dos canais diretos, pode-se afirmar que todas as empresas sustentam a premissa da exclusividade (Quadro 14). Essa atitude tem uma explicação lógica: todas as indústrias que possuem canais diretos não querem alimentar sua concorrência e inviabilizar seus próprios pontos-de-venda. Esta afirmativa está de acordo com o depoimento do sócio-proprietário da empresa “Ômega”: *“não posso inviabilizar a minha própria loja”*.

Intensidade de distribuição dos canais diretos	Intensidade de distribuição dos canais indiretos
Exclusiva	Exclusiva/seletiva

Quadro 14: Intensidade de distribuição dos canais diretos e indiretos.

Fonte: Pesquisa do autor.

#### 4.3.4 Intensidade de distribuição dos canais indiretos

Os canais indiretos utilizam basicamente 2 e 3 níveis de intermediários, com exceção da empresa “Sigma” que utiliza um canal com apenas 1 nível de intermediação. Nos canais com dois níveis (Quadro 15), destacam-se os representantes comerciais e os varejistas. A relação comercial com os representantes é de exclusividade intencional (estratégia deliberada). Já a relação com os varejistas é baseada na distribuição seletiva, não intencional (estratégia emergente), sem a utilização de um número elevado de pontos-de-venda. Contudo, é importante ressaltar que a decisão referente às características e ao número de varejistas a serem utilizados cabe aos representantes comerciais e não aos fabricantes.

CANAIS COM DOIS NÍVEIS DE INTERMEDIÁRIOS		
Intermediário	Intensidade de distribuição	Depoimentos
Representantes	Exclusiva intencional	<i>Se não der exclusividade aos meus representantes, eles vendem outras marcas.</i>
Varejistas	Seletiva não intencional	<i>Não coloco meus produtos em muitos pontos-de-venda. Mas isso não é eu que decido, mas sim meus representantes.</i>
CANAIS COM TRÊS NÍVEIS DE INTERMEDIÁRIOS		
Intermediário	Intensidade de distribuição	Depoimentos
Rede Aginvest	-	-
Representantes	Exclusiva intencional	<i>Se eles não tiverem exclusividade acabam se desmotivando.</i>
Varejistas	Seletiva não intencional	<i>Os meus produtos são diferenciados, mas quem decide onde e para quais clientes vender é o representante.</i>

Quadro 15: Intensidade de distribuição dos canais indiretos.

Fonte: Pesquisa do autor.

O Quadro 15 também mostra a intensidade de distribuição nos canais com três níveis de intermediários, compostos pela Rede Aginvest e por seus representantes comerciais e varejistas. A relação com a rede é diferente, pois esta é composta pelas indústrias que são objetos deste estudo, e não tem o propósito de obter lucro. As funções da Rede Aginvest como distribuidora de produtos serão abordadas nas conclusões deste estudo. Já a relação com os representantes comerciais destes canais é de exclusividade intencional (estratégia deliberada). Por outro lado, a relação com os varejistas é baseada na distribuição seletiva, não intencional (estratégia emergente), sem a utilização de um número elevado de pontos-de-venda. Contudo, aqui também é importante enfatizar que a decisão referente às características e ao número de varejistas cabe aos representantes comerciais e não aos fabricantes.

Realizada a análise geral das estruturas de distribuição adotadas pelas empresas que compõem a Rede Aginvest, o próximo passo do estudo é estudá-las de maneira particularizada, abordando uma empresa de cada vez. A exposição das estruturas de distribuição utilizadas pelas indústrias obedecerá à ordem exposta no Quadro 16.

1.	Empresas que possuem 0, 1 e 2 níveis de intermediários
2.	Empresas que possuem 0 e 3 níveis de intermediários
3.	Empresas que possuem 3 níveis de intermediários
4.	Empresas que possuem 0, 2 e 3 níveis de intermediários
5.	Empresas que possuem 2 e 3 níveis de intermediários

Quadro 16: Ordem de apresentação das empresas e suas estruturas.

Fonte: Pesquisa do autor.

#### 4.3.5 Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Sigma”

A primeira empresa associada à Rede Aginvest a ser analisada quanto à sua estrutura de distribuição é a denominada de “Sigma”. Localizada em Ibirubá, município pertencente à Região do Alto Jacuí, Estado do Rio Grande do Sul, foi fundada no ano de 1995, esta empresa possui 12 colaboradores e um faturamento bruto anual de aproximadamente R\$ 250.000,00, de acordo com dados referentes ao ano de 2006. Atua na produção e comercialização de artigos têxteis ligados à linha cama, mesa e banho.

### a) Sistema de distribuição adotado pela empresa “Sigma”

Quanto ao sistema de distribuição, a “Sigma” utiliza-se do sistema de distribuição múltipla, revelado na Figura 15. Para Consoli (2005), a distribuição múltipla ocorre quando a empresa vende as mesmas linhas de produtos por meio de canais paralelos que atendem ao mesmo mercado, ou seja, quando a empresa utiliza dois ou mais canais para distribuir seus produtos.

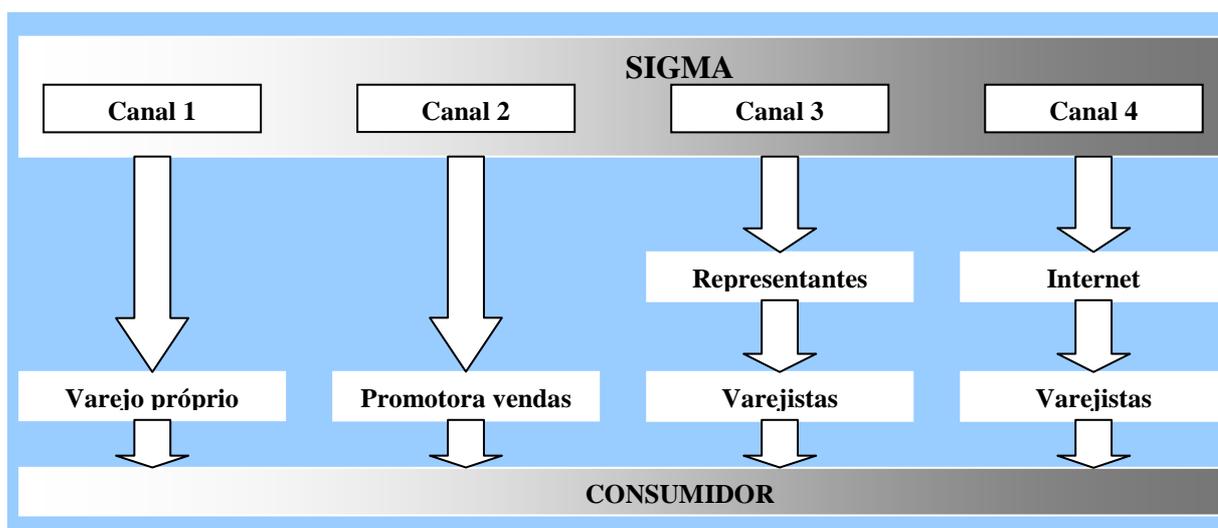


Figura 15: Estrutura de distribuição adotada pela empresa “Sigma”.

Fonte: Pesquisa do autor.

### b) Extensão dos canais de distribuição utilizados pela empresa “Sigma”

O sistema de distribuição múltipla utilizado pela empresa “Sigma” resume-se a quatro canais de distribuição: dois canais diretos e dois canais indiretos. O primeiro canal direto, chamado de Canal 1, utiliza o varejo próprio da indústria para disponibilizar os produtos da empresa ao consumidor final. Já o segundo canal direto (Canal 2) utiliza promotoras de vendas que comercializam os produtos diretamente aos usuários. Por outro lado, o primeiro canal indireto (Canal 3) utiliza representantes comerciais e varejistas como elo entre a indústria e os consumidores. Por fim, o segundo canal indireto (Canal 4) faz uso da internet como forma de intermediar o contato entre os varejistas e a indústria.

### c) Intensidade de distribuição dos produtos da empresa “Sigma”

Quanto à intensidade da distribuição dos Canais 1 e 2, o sistema adotado é o de exclusividade. Da mesma forma, no que diz respeito ao Canal 3, especificamente na relação

com os intermediários varejistas, a empresa também utiliza o sistema de distribuição exclusiva, pois entende que, devido às características de seus produtos, mais sofisticados e na vanguarda das tendências do setor, e com preço de venda acima da média dos produtos da concorrência, o público que os adquire também se diferencia dos demais. De acordo com a sócia-proprietária da organização, seria temerário para a empresa, nesse caso, dispor seus artigos a um grande número de varejistas. Os intermediários do Canal de nº 4 também possuem exclusividade na comercialização dos produtos da empresa “Sigma”. Os motivos pelos quais a empresa adotou esta estratégia são os mesmos revelados anteriormente.

#### 4.3.5.1 Formação das estratégias de distribuição adotadas pela empresa “Sigma”

Mehta et al. (2002); Rosenbloom (2002) e Kotler (1998) afirmam que os canais de distribuição devem ser planejados para atingir os objetivos gerais da organização. Contudo, nem sempre isso acontece. Esta etapa do estudo tem como objetivo verificar se os canais de distribuição utilizados pela empresa “Sigma” foram realmente planejados (estratégia deliberada) ou se foram constituídos através de um processo de aprendizado (estratégia emergente).

Como ponto de partida para verificar se a estrutura de distribuição adotada pela empresa foi planejada ou não, é conveniente afirmar que a empresa não possui planejamento estratégico, com metas e objetivos definidos. *“Minha empresa não possui planejamento estratégico. Não tenho metas definidas. Esta estrutura que você verificou não foi planejada, foi surgindo aos poucos”* (Sócia-proprietária da empresa “Sigma”). Para explicar melhor como foram definidas as estratégias de distribuição da empresa, é necessário fazer uma análise das variáveis que interferiram decisivamente nas suas formações.

##### **1. Variáveis que influenciaram a formação do Canal 1**

O canal 1, apresentado na Figura 15, surgiu juntamente com a empresa, cujo nascimento deu-se da seguinte forma: a atual proprietária da empresa e sua cunhada tinham a intenção de se tornarem donas de um negócio próprio. Para tanto, decidiram produzir geléias de frutas e comercializá-las em cestas de tecidos num ponto-de-venda próprio. Com o passar do tempo, perceberam que havia pouca oferta de cestas e guardanapos de tecidos e acreditavam que a fabricação desse tipo de produto poderia se tornar um bom negócio. Surgia, então, uma nova oportunidade de mercado: produção de cestas e guardanapos de tecidos. *“O público começou a pedir cestas e guardanapos de tecidos, e começamos a produzir a linha*

*cozinha concomitantemente com a produção de geléias*” (Sócio-proprietária da empresa “Sigma”). A estratégia de produzir esta linha de produtos, como se pode perceber, não foi planejada, mas emergiu através de uma situação que se apresentava no momento: a demanda por cestas e guardanapos de tecidos. Além disso, o primeiro canal de distribuição já estava montado, pois a empresa utilizou o ponto de venda já existente, utilizado na comercialização de geléias de frutas.

## **2. Variáveis que influenciaram a formação do Canal 2**

O canal de distribuição de nº 2, também apresentado na Figura 15, e que tem como membros promotoras de vendas, que realizam a venda porta-a-porta, também não foi planejado. A partir de certo tempo a marca começou a ganhar notoriedade entre as clientes da loja. Visto que muitas clientes que freqüentavam o estabelecimento comercial tinham a intenção de aumentar a renda familiar, ofereceram-se para revender os produtos fabricados pela empresa. Em um primeiro momento, poderia ser feita uma análise de que, após perceber a oportunidade de potencializar a compra por impulso, a empresa decidiu adotar este canal de distribuição. Na realidade, isso não aconteceu. Esta estratégia não foi planejada, pois emergiu diante de uma circunstância ocasional.

## **3. Variáveis que influenciaram a formação do Canal 3**

O canal de distribuição de nº 3 surgiu de uma necessidade que a empresa tinha em expandir o seu mercado para outras regiões do Estado do Rio Grande do Sul. Sem condições financeiras para montar pontos-de-venda próprios, e com grandes dificuldades para identificar promotoras de vendas idôneas, a empresa decide contratar representantes comerciais para distribuir seus produtos, pois estes visitavam constantemente a organização. A nova estratégia de distribuição, nesse caso, também foi emergente.

## **4. Variáveis que influenciaram a formação do Canal 4**

O canal 4 (Figura 14), assim como o Canal 3, nasceu da necessidade que a empresa “Sigma” possuía em abrir mercado em outras regiões do estado do Rio Grande do Sul. Optou, de forma planejada, por utilizar varejistas para atingir tal objetivo. Contudo, devido à falta de representantes comerciais confiáveis para atender tais varejistas, a empresa optou por criar um portal na internet (estratégia emergente) para, entre outras coisas, receber os pedidos dos varejistas. A estratégia adotada pode ser considerada emergente, pois a opção pela internet deu-se pelo fato de que a empresa já possuía um site para divulgar a marca. Além disso, para

ser considerada deliberada, a estratégia pressupõe a ação de controle acerca de objetivos e ações previamente definidos (MINTZBERG apud MINTZBERG; QUINN, 2001), o que não se aplica neste caso.

#### 4.3.6 Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Alfa”

A empresa “Alfa” está localizada no município de Ijuí, na Região Noroeste Colonial do Estado do Rio Grande do Sul, e foi fundada no ano de 1995. Esta empresa conta com 5 colaboradores e possui um faturamento bruto anual de aproximadamente R\$ 180.000,00, de acordo com dados referentes ao ano de 2006. Atua na fabricação e comercialização de confecções a base de malhas para o público feminino.

##### a) Sistema de distribuição utilizado pela empresa “Alfa”

Quanto ao sistema de distribuição, a empresa “Alfa” também utiliza o sistema de distribuição múltipla ou dual, conforme Figura 16. O sistema de distribuição múltipla utilizada pela empresa contempla dois canais de distribuição: o primeiro, canal de nível zero, também chamado de canal direto por Kotler (1998) utiliza como intermediário o próprio varejo da indústria. Já o segundo canal utiliza a Rede Agivest, os representantes contratados por esta rede, e os varejistas selecionados por tais representantes.

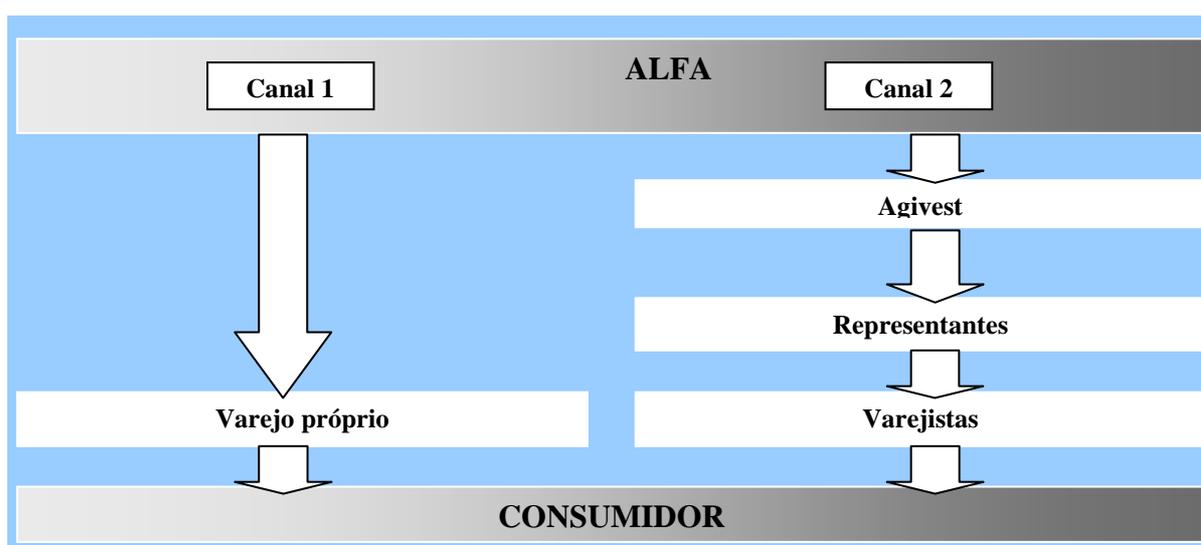


Figura 16: Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Alfa”.

Fonte: Pesquisa do autor.

### **b) Extensão dos canais de distribuição utilizados pela empresa “Alfa”**

Quanto à extensão dos canais de distribuição utilizados pela empresa “Alfa”, o Canal 1 não utiliza níveis de intermediação, pois o varejo existente é de propriedade da própria indústria. Já o canal de nº 2 possui três níveis de intermediários – Aginvest, representantes da Aginvest, e varejistas.

### **c) Intensidade de distribuição dos produtos da empresa “Alfa”**

No que diz respeito à intensidade da distribuição, o Canal 1 utiliza o sistema de exclusividade. Por outro lado, no que diz respeito ao Canal 2 utilizado pela empresa “Alfa”, surge uma peculiaridade: a Rede Aginvest aparece como um intermediário de distribuição. A relação com a referida rede é de exclusividade, bem como a relação com os representantes comerciais contratados por esta. Já o grau de intensidade de distribuição adotado junto aos varejistas pode ser considerado seletivo. *“Aprendi com o tempo que utilizar vários lojistas acarretava em descontentamento por parte de muitos deles. Além disso, meu produto é para um público mais sofisticado. No início tinha lojas que vendiam meus produtos cujo público não era o que eu pretendia atingir”* (Proprietária da empresa “Alfa”).

#### 4.3.6.1 Formação das estratégias de distribuição adotadas pela empresa “Alfa”

Como ponto de partida para verificar se a estrutura de distribuição adotada pela empresa “Alfa” foi planejada ou não, é conveniente afirmar que a empresa não possui planejamento de distribuição, com metas e objetivos definidos. *“Minha empresa não possui planejamento de distribuição de produtos. Não tenho metas definidas. Esta estrutura que te falei não foi planejada. Foi montada diante das possibilidades existentes na época da formação”* (Proprietária da empresa “Alfa”).

### **1. Variáveis que influenciaram a formação do Canal 1**

Ao estudar a formação das estratégias de distribuição da empresa “Alfa”, é importante analisar a história de vida de sua proprietária, pois parte das estratégias adotadas são decorrentes de sua biografia. A empresa iniciou suas atividades no ano de 1995. No entanto, aproximadamente oito anos antes desse período, a proprietária da empresa já exercia a profissão de costureira, pois separada de sua relação conjugal, e com filhos para prover o sustento, necessitava de renda para a subsistência familiar. Inicialmente, ainda na informalidade, o processo de comercialização dos produtos era realizado diretamente entre a

indústria e os consumidores, através de uma ação personalizada, ou seja, os produtos eram fabricados sob medida. Esta situação perdurou por aproximadamente 10 anos.

Em um segundo momento, já atuando de maneira formal, e baseada no sucesso alcançado com a primeira estratégia de distribuição, verificado pelo aumento contínuo no volume de clientes que se deslocavam até a indústria, que resultou em uma pequena sobra de capital e, tendo como objetivo ampliar seus negócios decidiu-se, então, abrir um ponto de venda próprio, junto à fábrica. A empresa passa, além de produzir sob encomenda, também a produzir em escala. Nasce, assim, de forma emergente, a estratégia de distribuição que se utiliza da venda direta ou canal direto.

## **2. Variáveis que influenciaram a formação do Canal 2**

A empresa “Alfa” continuou somente com a estratégia de distribuição de canal direto até meados do ano de 2002 quando, já associada à Rede Aginvest, decide distribuir seus produtos através da estrutura de distribuição adotada pela rede. A estratégia de distribuição assumida, nesse caso, também não foi planejada, deliberada, mas emergiu de uma nova possibilidade que se apresentava no momento, pois somente após a associação da empresa à rede é que esta tomou conhecimento da estrutura de distribuição estabelecida pela Aginvest. Era a oportunidade que se apresentava para ampliar geograficamente o mercado, aumentar o volume de vendas e, conseqüentemente, aumentar as receitas, pois a Aginvest contava nesta época com quatro representantes comerciais que atendiam 23 regiões do Estado do Rio Grande do Sul.

### **4.3.7 Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Delta”**

Localizada no município de Ajuricaba, na Região Noroeste Colonial do Estado do Rio Grande do Sul, e fundada no ano de 1996, esta organização conta com 4 colaboradores. No ano de 2006, teve um faturamento bruto aproximado de R\$ 120.000,00, de acordo com dados fornecidos pela própria empresa. Atua na confecção e comercialização de artigos do vestuário para o público feminino adulto.

#### **a) Sistema de distribuição utilizado pela empresa “Delta”**

A empresa “Delta”, também utiliza o sistema de distribuição múltipla (Figura 17). Este sistema é formado por dois canais de distribuição. O primeiro, canal direto de nível zero, utiliza como intermediário o próprio varejo da indústria. O segundo, canal indireto, é

constituído pela Rede Agivest, pelos representantes ligados a esta rede, e pelos varejistas vinculados a tais representantes.

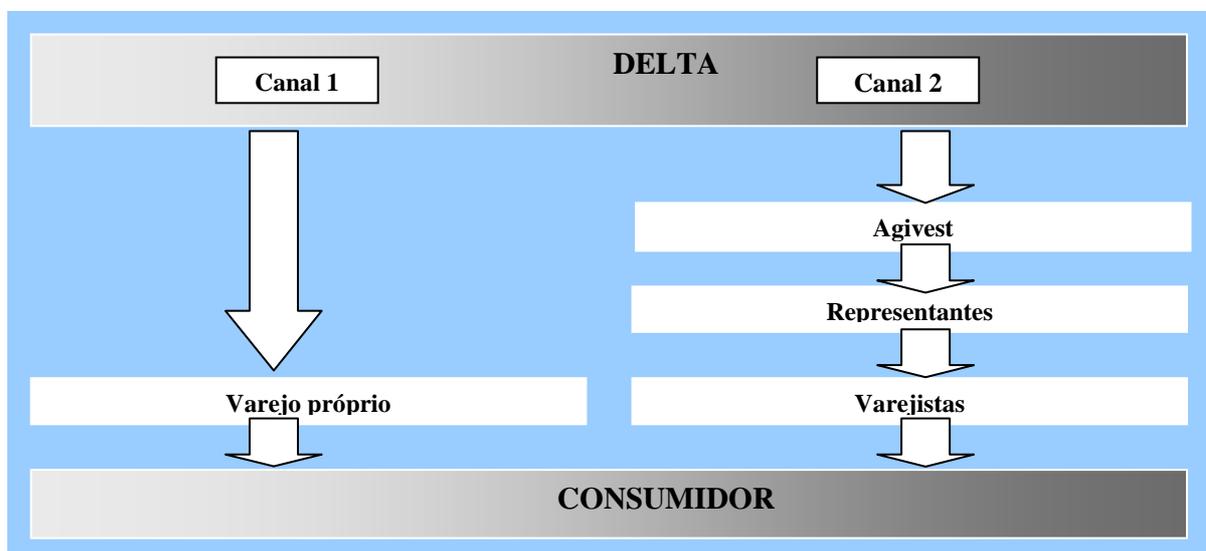


Figura 17: Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Delta”.

Fonte: Pesquisa do autor.

### b) Extensão dos canais de distribuição

O Canal 1 (direto) utiliza o varejo próprio da empresa para disponibilizar os produtos aos consumidores. Por sua vez, o Canal de nº 2 utiliza três níveis de intermediários – Agivest, representantes da Agivest, e varejistas.

### c) Intensidade de distribuição

Quanto à intensidade da distribuição do Canal 1, o sistema adotado é o de exclusividade. *“Em Ajuricaba, somente nossa loja própria revende nossos produtos”* (Sócia-proprietária da empresa “Delta”). Já na estrutura do Canal 2, a indústria proporciona exclusividade para os representantes da Agivest. *“Se eu não der exclusividade ao meu representante, ele vende a marca do meu concorrente, pois representa várias marcas, além da minha”* (Sócia-proprietária da empresa “Delta”). Já com relação aos varejistas deste canal, a distribuição é seletiva, pois envolve a utilização de, em média, 3 varejistas por município atendido. Contudo, a escolha do número de varejistas cabe aos representantes comerciais.

#### 4.3.7.1 Formação das estratégias de distribuição adotadas pela empresa “Delta”

A empresa “Delta” também não planejou suas estruturas de distribuição. Aliás, planejar não é algo comum para esta empresa. *“Ouvimos pessoas dizendo que temos que planejar nossas ações. Até nossa vida tem que ser planejada. Só que na realidade isso não acontece na minha empresa. Para planejar preciso de tempo para pensar, e isso eu não tenho. Aqui as coisas acontecem meio que naturalmente”* (Sócia-proprietária da empresa “Delta”)

##### **1. Variáveis que influenciaram a formação do Canal 1**

A história da vida familiar da proprietária da empresa “Delta” possui ligação direta com a formação das estratégias de distribuição adotadas por esta empresa. Inicialmente, antes de sua criação, a proprietária da referida organização levava uma vida de dona-de-casa, pois seu marido provia, com seu trabalho, as necessidades básicas da família. Contudo, mesmo exercendo a função de dona-de-casa, nas horas de folga, a empresária mantinha-se ocupada confeccionando artigos do vestuário sob medida para amigas e vizinhas que a procuravam, o que ajudava no incremento da renda familiar. Esta situação de aparente conforto começou a mudar quando o principal provedor da família perdeu seu vínculo empregatício. Repentinamente, a atividade secundária da família passou a ser a sua principal opção de renda. Nascia, então, a empresa “Delta”. Em um primeiro momento, a empresa continuou com a estratégia de venda direta, sob-medida, no próprio local de produção. No entanto, percebendo a crescente procura por seus produtos, e movida pela grande dificuldade em cumprir os prazos de entrega, a “Delta” decide interromper a fabricação de produtos sob-medida e investir na produção em escala. Como estratégia para não perder os clientes conquistados, resolve criar sua loja própria junto às instalações da indústria (canal direto). Esta estratégia adotada não foi planejada, mas emergiu de uma circunstância que apresentava-se favorável: o grande fluxo de clientes que circulavam junto à fábrica.

##### **2. Variáveis que influenciaram a formação do Canal 2**

A empresa “Delta” persistiu somente com a estratégia de distribuição de canal direto até o início do ano de 2005 quando, já associada à Rede Aginvest, decide distribuir seus produtos através da estrutura montada pela rede. A estratégia de distribuição adotada nesse caso também foi emergente, pois surgiu de uma nova possibilidade do momento. Era a oportunidade que se apresentava para ampliar o mercado de atuação, ampliar o volume de

vendas e, conseqüentemente, aumentar as receitas. Como forma de evidenciar que a nova estratégia de distribuição pode ser considerada emergente, convém ressaltar que a empresa não se associou à Rede Agivest para usufruir de seus canais de distribuição, pois não tinha conhecimento da estrutura de distribuição da rede.

#### 4.3.8 Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Eta”

Localizada em Eugênio de Castro, município pertencente à Região Noroeste Colonial do Estado do Rio Grande do Sul, e constituída no ano de 1989, a empresa “Eta” conta com 5 funcionários. No ano de 2006 atingiu um faturamento bruto de aproximadamente R\$ 180.000,00, de acordo com dados fornecidos pela sócia-proprietária da referida organização. Atua na confecção e comercialização de artigos do vestuário social para o público feminino adulto.

##### a) Sistema de distribuição utilizado pela empresa “Eta”

A empresa “Eta” também utiliza o sistema de distribuição múltipla (Figura 18). Este sistema é formado por dois canais de distribuição. O primeiro, canal direto, de nível zero, utiliza como intermediário o próprio varejo da indústria. O segundo, canal indireto, é constituído pela Rede Agivest, pelos representantes ligados a esta rede, e pelos varejistas vinculados a tais representantes.

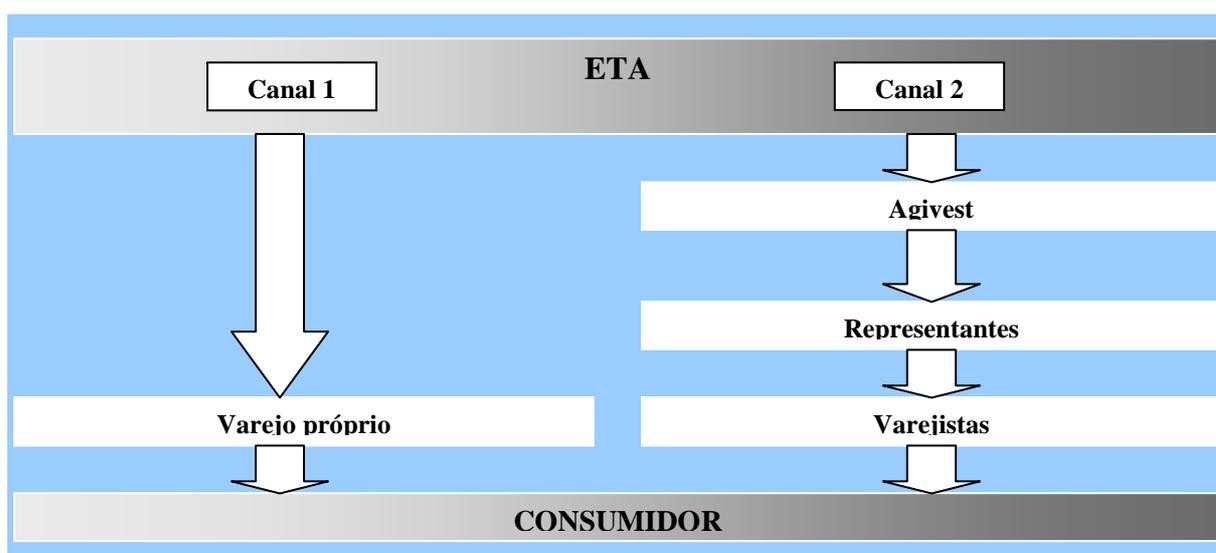


Figura 18: Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Eta”.

Fonte: Pesquisa do autor.

### **b) Extensão dos canais de distribuição**

O Canal 1 (direto) utiliza dois pontos-de-venda da empresa para disponibilizar os produtos aos consumidores, sendo o primeiro localizado junto à fábrica, no município de Eugênio de Castro, e o segundo localizado no município de Jóia. Por sua vez, o Canal de nº 2 utiliza três níveis de intermediários – Agivest, representantes da Agivest, e varejistas.

### **c) Intensidade de distribuição**

Quanto à intensidade da distribuição do Canal 1, em relação aos intermediários existentes, o sistema adotado é o de exclusividade, pois os municípios atingidos são muito pequenos, o que inviabiliza a distribuição intensiva ou seletiva. *“Os municípios que atendemos são muito pequenos. Se vendermos para outros lojistas, inviabilizamos eles e nossas próprias lojas, pois não tem público suficiente para viabilizá-los”* (Sócia-proprietária da empresa “Eta”).

Por outro lado, no que diz respeito à intensidade da distribuição do Canal 2, pode-se afirmar que a estratégia assumida emergiu do aprendizado proveniente de várias experiências vivenciadas pela empresa. Casos de sucesso e de insucesso foram determinantes neste processo. A empresa entende que dar exclusividade aos representantes é algo que os motiva a vender cada vez mais. Além disso, os representantes comerciais somente viabilizam financeiramente o seu trabalho, no entendimento do sócio-proprietário da empresa “Eta”, através da exclusividade. *“Se eu colocar mais de um representante em determinada região, eles se inviabilizam financeiramente e acabam se desmotivando”*. Quanto aos varejistas, a intensidade de distribuição é seletiva. No entanto, a decisão sobre quais e quantos varejistas utilizar não cabe à indústria, mas sim aos representantes comerciais contratados pela Rede Agivest, pois a indústria não se envolve no processo de seleção.

#### 4.3.8.1 Formação das estratégias de distribuição adotadas pela empresa “Eta”

Diferentemente da maioria das empresas até o momento analisadas, a empresa “Eta” planejou, mesmo que de modo informal, sua estrutura de distribuição. As estratégias de canais foram deliberadas, pois surgiram como consequência de um contexto que envolvia a experiência da sócia-proprietária da empresa no setor varejista, a situação financeira da organização, e a necessidade de abertura de novos mercados para a empresa.

### **1. Variáveis que influenciaram a formação do Canal 1**

Para iniciar a explanação sobre os fatores que influenciaram a formação do Canal 1, é necessário fazer uma pequena retrospectiva sobre a os motivos que levaram à criação da organização. A empresa surgiu para se tornar uma alternativa de renda caso um dos sócios proprietários perdesse seu emprego e para ampliar a renda com o objetivo de pagar a futura faculdade dos filhos. *“Esta empresa nasceu com a intenção de, durante vários anos, reinvestir todo o lucro gerado para termos um futuro melhor, principalmente para poder pagar a faculdade das nossas filhas, o que conseguimos graças ao nosso esforço”* (Sócio-proprietário da empresa “Eta”). Além disso, o fato da sócia-proprietária da empresa saber costurar e já ter trabalhado em uma loja do ramo confecções, também serviu de estímulo para a criação da empresa. Inicialmente, a empresa começou com uma tecelagem de malhas, com máquinas manuais. Depois, passou a confeccionar artigos relacionados à moda social feminina, atividade que persiste até a atualidade.

Tomada esta decisão, a empresa passa a se preocupar com as formas de distribuir seus produtos e decide criar seu primeiro ponto-de-venda próprio, localizado no município onde está instalada a indústria. A estratégia de utilizar loja própria surge, de forma consciente, da experiência de 11 anos de sua sócia no setor varejista local. Passado algum tempo, é tomada a decisão, também de forma consciente e deliberada, de abrir o segundo ponto-de-venda próprio, agora no município de Jóia, estado do Rio Grande do Sul.

### **2. Variáveis que influenciaram a formação do Canal 2**

A estratégia de utilização de lojas próprias como única forma de distribuir os produtos fabricados pela indústria não se consolidou devido a duas razões: condições financeiras insuficientes para montar novas lojas, e escassez de tempo para administrá-las. *“O problema é capital de giro, se capitalizar para ter mais lojas, e a falta de tempo para administrá-las. Na loja você tem que estar junto todo o tempo”* (Sócio-proprietário da empresa “Eta”). A empresa continuou única e exclusivamente com a estratégia de distribuição de canal direto até o início do ano de 1991, quando, na tentativa de expandir o seu mercado de atuação, decide contratar representantes comerciais. Contudo, esta experiência não se configurou positivamente devido à inadimplência de alguns varejistas atendidos por tais representantes. A indústria continuou, então, somente com a estratégia de canal direto. Esta situação começou a se modificar com o ingresso na Rede Aginvest no ano de 2002. Sabedora da área geográfica atendida pelos representantes comerciais da referida rede a empresa decide, de forma consciente, associar-se a esta rede para usufruir de sua estrutura de distribuição,

expandir seu mercado, ampliar seu volume de vendas e, conseqüentemente, aumentar suas receitas.

#### 4.3.9 Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Upsilon”

A quinta indústria associada à Rede Agivest a ser analisada quanto à estrutura de distribuição será denominada de empresa “Upsilon”. Situada em Santo Ângelo, município que faz parte da Região das Missões do Estado do Rio Grande do Sul e fundada no ano de 2001, a empresa conta com 2 colaboradores. No ano de 2006, atingiu um faturamento bruto de aproximadamente R\$ 30.000,00, de acordo com dados fornecidos pela proprietária da empresa. Atua na confecção e comercialização de artigos têxteis ligados à moda social feminina.

##### a) Sistema de distribuição utilizado pela empresa “Upsilon”

A empresa “Upsilon”, assim como as demais empresas já analisadas, também utiliza o sistema de distribuição múltipla (Figura 19). Este sistema é formado por apenas dois canais de distribuição.

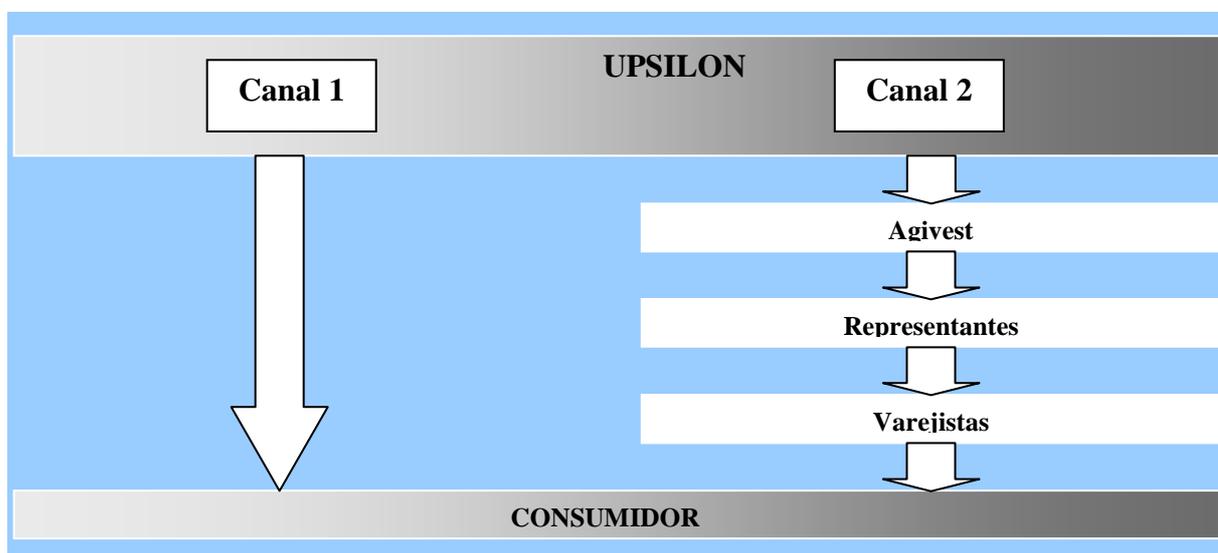


Figura 19: Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Upsilon”.

Fonte: Pesquisa do autor.

##### b) Extensão dos canais de distribuição utilizados pela empresa “Upsilon”

O primeiro canal, direto, de nível zero, não utiliza níveis de intermediação, pois a empresa comercializa seus produtos diretamente aos consumidores, no próprio local de

produção. O segundo, canal indireto, é constituído pela Rede Aginvest, pelos representantes ligados a esta rede, e pelos varejistas vinculados a tais representantes.

### **c) Intensidade de distribuição dos produtos da empresa “Upsilon”**

Com relação à intensidade de distribuição do canal 1, a indústria utiliza a distribuição exclusiva. Esta afirmação é evidenciada através do depoimento dado pela empresária. *“Em Santo Ângelo, somente vendemos produtos sob-medida, para os consumidores que nos procuram. Não colocamos nossos produtos em outros pontos-de-venda”* (Sócia-proprietária da empresa “Upsilon”).

No que diz respeito à intensidade da distribuição do Canal 2, pode-se afirmar que a estratégia assumida pela empresa “Upsilon” emergiu do aprendizado proveniente de várias experiências vivenciadas pela empresa, tanto positivas quanto negativas. A empresa oferece exclusividade aos representantes comerciais, pois entende que esta decisão é algo que os motiva. Quanto aos varejistas, a intensidade de distribuição é seletiva. No entanto, a decisão sobre quais e quantos varejistas não cabe à empresa, mas sim aos representantes comerciais contratados pela Rede Aginvest, pois a indústria não se envolve no processo de seleção.

#### **4.3.9.1 Formação das estratégias de distribuição adotadas pela empresa “Upsilon”**

A empresa “Upsilon” não planejou sua estrutura de distribuição. As estratégias de canais emergiram em decorrência de uma conjuntura que envolvia, primeiramente, a falta de conhecimento sobre as várias formas de distribuição existentes e, em um segundo momento, a associação desta empresa à Rede Aginvest. A seqüência do estudo aborda as variáveis que contribuíram para a formação dos canais de distribuição da organização.

### **1. Variáveis que influenciaram a formação do Canal 1**

Ao analisar os fatores que contribuíram para a formação do canal de nº 1 da empresa “Upsilon”, é importante discorrer sobre o contexto em que surgiu a empresa, pois este possui influência diretamente na sua concepção. A empresa nasceu devido à seguinte situação: no ano de 2001, com o fim de sua relação conjugal, a proprietária da empresa necessitava de renda para sobreviver. Diante dessa situação, e devido à experiência na produção de confecções sob-medida, pois trabalhava nesta atividade de maneira informal havia 5 anos, decide constituir a empresa. Resolveu continuar com a estratégia de venda direta, pois não tinha o conhecimento necessário para implementar outras formas de distribuição. *“Sei que*

*existem outras formas de comercialização, mas não sei como fazer para implementá-las. Isso é um problema, vejo as franquias mas não sei como proceder nesse sentido*” (Sócia-proprietária da empresa “Upsilon”).

## **2. Variáveis que influenciaram a formação do Canal 2**

A formação da estratégia de distribuição do canal 2 deu-se única e exclusivamente pelo ingresso da empresa na Rede Aginvest, que já tinha um sistema formado através de representantes comerciais e varejistas. A estratégia, neste caso, também emergiu de uma situação não planejada e que se apresentava favorável no momento, pois a empresa não sabia a priori que a Aginvest possuía uma estrutura de distribuição montada. O motivo que levou a empresa a associar-se à rede foi outro, ou seja, a possibilidade de redução dos custos de produção, através da compra de matéria-prima em conjunto com as demais empresas associadas. *“Não entramos na rede devido à estrutura de distribuição. Na verdade, nem sabíamos que a Aginvest tinha uma estrutura de distribuição montada”* (Sócia-proprietária da empresa “Upsilon”).

### **4.3.10 Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Épsilon”**

A sexta empresa associada à Rede Aginvest a ser observada será denominada de empresa “Épsilon”. Também está localizada na cidade de Santo Ângelo, município pertencente à Região das Missões do Estado do Rio Grande do Sul. Esta organização foi constituída no ano de 1989. De acordo com dados relacionados ao ano de 2006, a indústria conta com 11 colaboradores e possui um faturamento médio anual de R\$ 360.000,00. Esta empresa possui uma peculiaridade, pois diferentemente das demais empresas já analisadas, trabalha com licenciamento de marca através da confecção e comercialização de uniformes escolares, uniformes comerciais e uniformes industriais. Além disso, atinge consumidores tradicionais, com marca própria, produzindo artigos esportivos infantis, da linha masculina e feminina. Diante dessa nova situação (licenciamento de marca) o presente estudo somente aborda como se dá a gestão dos canais de distribuição utilizados para atender os consumidores tradicionais, também chamados de pessoas físicas. A Figura 20 expõe a estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Épsilon” para atingir tais consumidores.

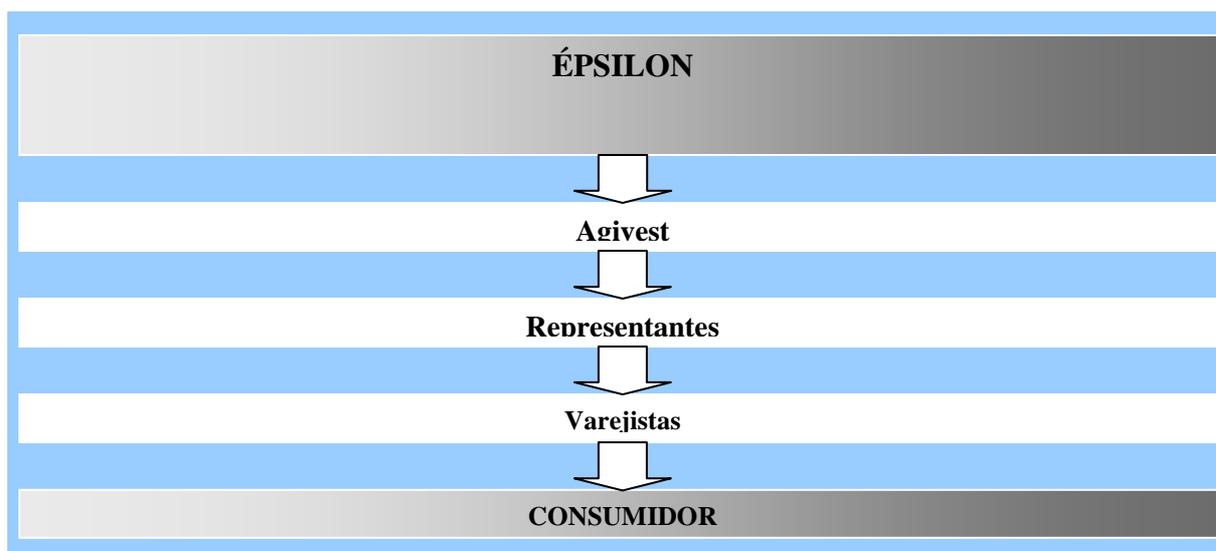


Figura 20: Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Épsilon”.

Fonte: Pesquisa do autor.

#### a) Extensão dos canais de distribuição utilizados pela empresa “Épsilon”

O único canal de distribuição adotado pela empresa, canal indireto, é constituído pela Rede Aginvest, pelos representantes ligados a esta rede, e pelos varejistas vinculados a tais representantes.

#### b) Intensidade de distribuição dos produtos da empresa “Épsilon”

A empresa utiliza o sistema de exclusividade junto à Rede Aginvest e junto aos representantes comerciais. Esta ação foi planejada, pois a indústria acredita que a exclusividade motiva tais intermediários. Por outro lado, com relação aos varejistas, a empresa utiliza a distribuição seletiva. Esta estratégia não foi planejada pela empresa, pois já estava posta. *“Quem seleciona quantos e quais varejistas irão revender os meus produtos são os representantes comerciais. Mas posso dizer que não são muitos por município, pois meu público não é de massa. Meus produtos não são colocados em qualquer loja”* (Sócio-proprietário da empresa “Épsilon”).

#### 4.3.10.1 Formação das estratégias de distribuição adotadas pela empresa “Épsilon”

A estratégia de distribuição adotada pela empresa “Épsilon” foi deliberada, pois a empresa, sendo uma das fundadoras da Rede Aginvest, ajudou a conceber tal estrutura de distribuição. Os principais aspectos considerados foram a necessidade de expandir o mercado e a escassez de recursos financeiros para constituir lojas próprias.

### **1. Variáveis que influenciaram a formação do Canal 1**

Diferentemente da maior parte das organizações pesquisadas, a empresa “Épsilon” ajudou a formar o canal de distribuição que possui a Rede Aginvest como integrante. Os principais fatores que contribuíram para a escolha da estrutura foram a necessidade de expandir o mercado e a falta de recursos financeiros para atingir tal objetivo. *“Fizemos uma experiência com lojas próprias, mas não deu certo. Abrir pontos-de-venda próprios requer muito capital, o que não tínhamos no momento. Já a opção por representantes supria dois aspectos importantes que eram a necessidade de abrir mercado e a escassez de recursos financeiros”* (Sócio-proprietário da empresa “Épsilon”).

#### **4.3.11 Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Kapa”**

Localizada no município de Ijuí, estado do Rio Grande do Sul, esta indústria atua na produção e comercialização de uniformes escolares e artigos esportivos da linha infantil masculina e feminina. Foi constituída no ano de 1986, portanto, há 21 anos. Segundo dados do ano de 2006, a empresa possui um faturamento bruto anual aproximado de R\$ 220.000,00, e conta com 7 funcionários.

##### **a) Sistema de distribuição adotado pela empresa “Kapa”**

A empresa “Kapa”, assim como a empresa “Epsilon” utiliza o licenciamento de marca, ou seja, industrializa produtos com marca de terceiros. No entanto, este licenciamento é informal, não estabelecido em contrato. Visto que a situação de licenciamento de marca, mesmo que não estabelecida por contrato formal de prestação de serviços, não se configura em distribuição de produtos, este estudo abordará somente o canal utilizado pela empresa para distribuir seus produtos com marca própria (Figura 21).

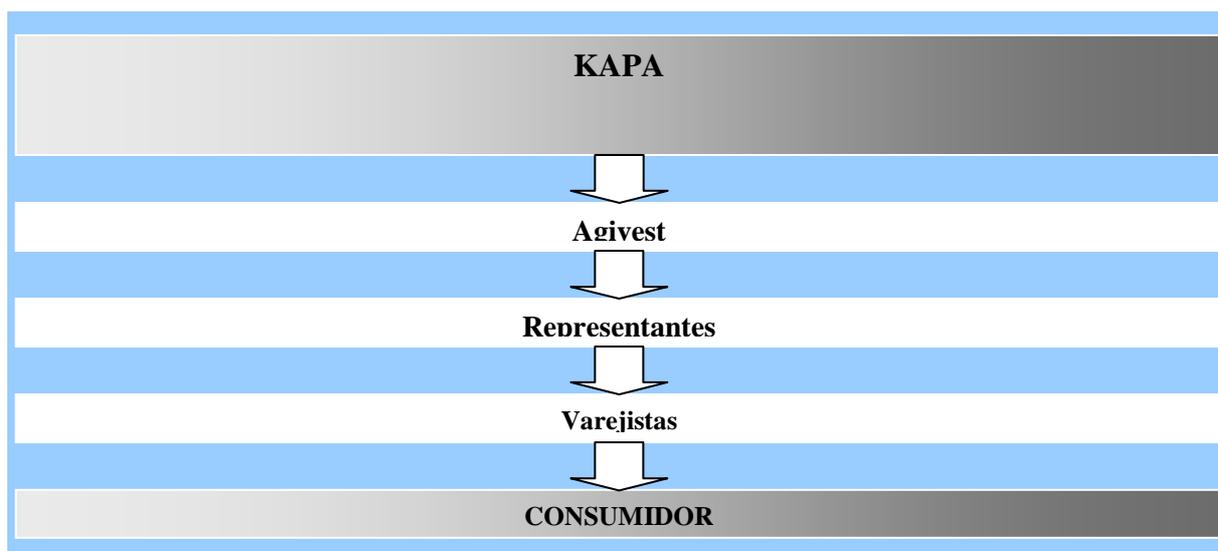


Figura 21: Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Kapa”.  
Fonte: Pesquisa do autor.

#### **b) Extensão dos canais de distribuição utilizados pela empresa “Kapa”**

O único canal de distribuição adotado pela empresa, canal indireto, é constituído pela Rede Aginvest, pelos representantes ligados a esta rede, e pelos varejistas vinculados a tais representantes.

#### **c) Intensidade de distribuição dos produtos da empresa “Kapa”**

A empresa utiliza o sistema de exclusividade junto aos representantes comerciais. Esta ação, inicialmente não foi planejada. Contudo, com o passar do tempo, devido a algumas experiências positivas e negativas, se tornou deliberada. Por outro lado, com relação aos varejistas, a empresa utiliza a distribuição seletiva. Esta estratégia, no entanto, não foi planejada, pois surgiu inconscientemente. *“Se eu não der exclusividade os representantes se desmotivam e privilegiam outras marcas. Já com relação aos lojistas, tenho uma ligeira idéia de quantos são, mas não são muitos não. Acho que dá uma média de 5 por município. Quem sabe melhor isso são os representantes que selecionam diretamente os lojistas”* (Sócia-proprietária da empresa “Kapa”).

##### 4.3.11.1 Formação das estratégias de distribuição adotadas pela empresa “Kapa”

A estratégia de distribuição adotada pela empresa “Kapa” foi deliberada, pois a empresa participa há quatro anos da Rede Aginvest e já conhecia a estrutura de distribuição da rede. Contribuíram para a escolha de tal estrutura de distribuição os seguintes fatores: a

necessidade de expandir o mercado e a falta de recursos financeiros para constituir lojas próprias.

### **1. Variáveis que influenciaram a formação do Canal 1**

A empresa, de forma deliberada, utiliza a estrutura de distribuição da Rede Aginvest para comercializar seus produtos. Dois fatores foram preponderantes para esta escolha: a necessidade de expandir o mercado e a falta de recursos financeiros para constituir pontos-de-venda próprios. *“Tinha e tenho a necessidade de expandir o mercado de atuação, pois estou perdendo clientes ano após ano. O ideal seria abrir lojas próprias, mas isso não é possível, pois envolve altos investimentos financeiros. Além disso, a estrutura de distribuição da Rede Aginvest estava montada, pronta, e eu já conhecia os resultados que algumas empresas associadas estavam tendo com esta estrutura de distribuição”* (Sócia-proprietária da empresa “Kapa”).

#### **4.3.12 Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Beta”**

Localizada no município de Três de Maio, na Região Fronteira Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, e fundada no ano de 2005, a empresa “Beta”, de acordo com dados do ano de 2006, conta com 3 colaboradores e possui um faturamento bruto anual de aproximadamente R\$ 80.000,00. Atua na fabricação e comercialização de confecções para o público infantil dos gêneros masculino e feminino.

##### **a) Sistema de distribuição utilizado pela empresa “Beta”**

O sistema de distribuição de produtos utilizado pela indústria, assim como o sistema adotado pela maioria das demais empresas pesquisadas, é o de distribuição múltipla, e compreende três canais de distribuição, conforme Figura 22: o primeiro, canal de nível zero, utiliza como intermediário o próprio varejo da indústria; o segundo canal é composto por representantes comerciais escolhidos pela empresa e por varejistas selecionados pelos representantes; e o terceiro canal é constituído pela Rede Aginvest, pelos representantes contratados por esta rede, e pelos varejistas selecionados por tais representantes.

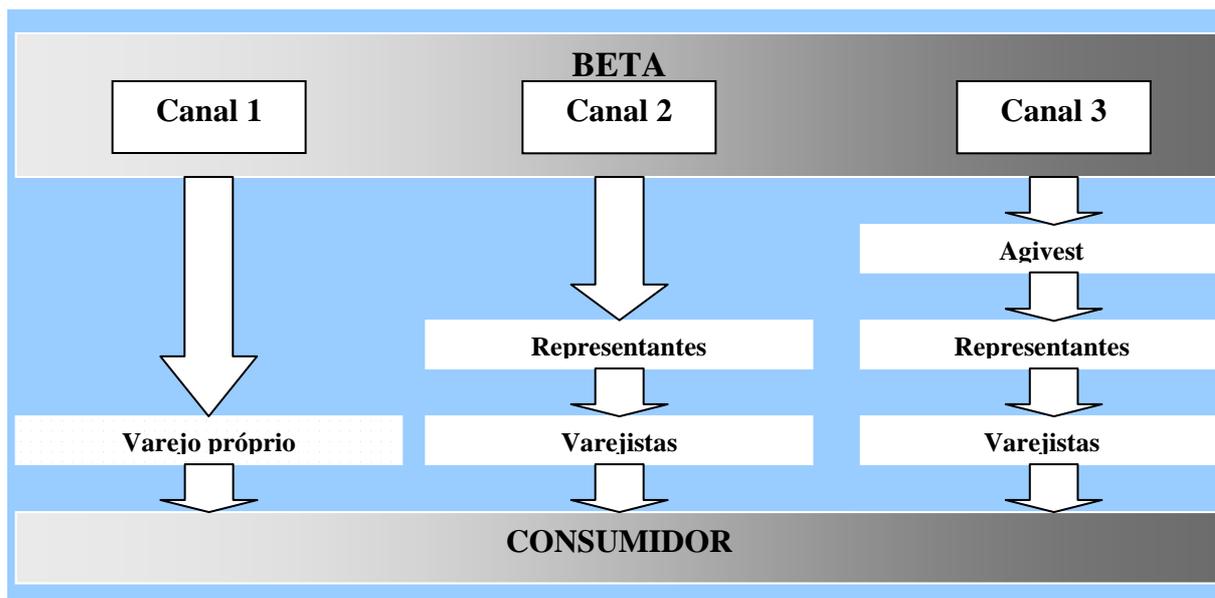


Figura 22: Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Beta”.

Fonte: Pesquisa do autor.

### b) Extensão dos canais de distribuição utilizados pela empresa “Beta”

Quanto à extensão dos canais de distribuição utilizados, o Canal 1, denominado de canal direto, não utiliza níveis de intermediários, pois o varejo existente é de propriedade da própria indústria. Já o canal de nº 2 possui dois níveis de intermediários – representantes e varejistas -, e o canal de nº 3 utiliza três níveis de intermediários – Aginvest, representantes da Aginvest, e varejistas.

### c) Intensidade de distribuição dos produtos da empresa “Beta”

Quanto à intensidade da distribuição do Canal 1, o sistema adotado é o de exclusividade. Em Três de Maio, município sede da empresa, e onde se localiza o ponto-de-venda próprio da indústria, a distribuição é exclusiva, ou seja, nenhum outro ponto-de-venda comercializa seus produtos. *“Se colocarmos nossos produtos em outros pontos-de-venda do município de Três de Maio, estaremos fazendo concorrência para nossa própria loja”* (Sócia-proprietária da empresa “Beta”).

Da mesma forma, quanto à intensidade da distribuição do Canal 2, pode-se afirmar, também, que a estratégia emergiu do aprendizado proveniente de várias experiências, mesmo considerando a jovialidade da organização. A empresa aprendeu, devido a alguns insucessos, que dar exclusividade aos representantes os motiva a vender cada vez mais. *“Percebi que quando reduzi o número de representantes e dei exclusividade aos que escolhi, o volume de vendas da empresa aumentou”* (Sócia-proprietária da empresa “Beta”) Quanto aos varejistas,

a intensidade de distribuição é seletiva, pois a empresa não trabalha com exclusividade e também não distribui seus produtos a um grande número de pontos-de-venda. Roupas são consideradas bens de compra comparada, e para bens de compra comparada a distribuição seletiva é a mais adequada (SEMENIK e BAMOSSY, 1995). Contudo, são os representantes comerciais que definem quantos e quais serão os varejistas selecionados para comercializarem os produtos da empresa. A opção pela distribuição seletiva não foi realizada pela indústria.

Quanto à intensidade da distribuição do canal 3, a empresa transfere esta decisão para um dos integrantes do canal: a Rede Aginvest. Segundo a proprietária da empresa, é a rede que define as questões relacionadas à intensidade de distribuição na relação com seus intermediários de distribuição.

#### 4.3.12.1 Formação das estratégias de distribuição adotadas pela empresa “Beta”

Assim como acontece com parte das empresas pesquisadas neste estudo, a formação das estratégias de distribuição da empresa “Beta” não é planejada, pois emerge a partir do aprendizado. O planejamento proposto por Rosenbloom (2002) inexistiu neste caso: *“decidi abrir um ponto de venda junto à indústria porque as pessoas vinham para comprar. Com relação aos representantes, não tinha intenção de contratar, mas eles se ofereceram. Não planejei atingir, por exemplo, a região da fronteira para contratar representantes. Eles se ofereceram para vender meus produtos lá. Já com relação à Aginvest, a estrutura de distribuição estava formada e decidi aproveitar”* (Sócia-proprietária da empresa “Beta”).

### **1. Variáveis que influenciaram a formação do Canal 1**

A concepção do Canal 1 é consequência da história de vida das sócias-proprietárias da empresa, que estavam sem vínculo empregatício no período de constituição da organização. Como sabiam costurar, resolveram apostar na constituição de seu próprio negócio produzindo, inicialmente, artigos sob medida. Passados seis meses da abertura da empresa, e devido ao aumento do fluxo de clientes que vinham até a indústria, decidiram dar início às atividades de um ponto-de-venda próprio junto à indústria. Esta estratégia adotada não foi deliberada, mas emergiu de uma circunstância que se apresentava favorável.

## **2. Variáveis que influenciaram a formação do Canal 2**

Em um segundo momento, com o fortalecimento da marca, a empresa passou a ser assediada por representantes comerciais que tinham a intenção de revender os produtos. Surge, de forma emergente, a possibilidade de expandir seu mercado de atuação. A empresa, então, decide estabelecer parceria com dois representantes comerciais que atuavam nos municípios pertencentes às regiões Noroeste Colonial e Planalto Médio do Estado do Rio Grande do Sul. Estava formado o primeiro canal de distribuição indireto da empresa.

## **3. Variáveis que influenciaram a formação do Canal 3.**

A empresa “Beta” continuou utilizando somente dois canais de distribuição até o mês de fevereiro de 2007 quando se associou à Agivest, que contava com quatro representantes comerciais e um número considerável de varejistas. A estratégia de distribuição adotada nesse caso também não foi planejada, mas emergiu de um contexto favorável que se apresentava no momento. Era a oportunidade que a indústria necessitava para conquistar geograficamente novos mercados, aumentar o número de clientes e o volume de vendas e, conseqüentemente, aumentar suas receitas. A decisão de utilizar o canal estabelecido pela Rede Agivest não foi planejada, pois os motivos que levaram a associação da empresa à rede foram outros, tais como a possibilidade de reduzir os custos de produção através da compra de matéria-prima em conjunto. *“Não me associei na Agivest por causa dos representantes e clientes que ela tem. Fiquei sabendo disso depois. Achei que fazendo parte da rede conseguiria reduzir meus custos de produção, comprando matéria-prima mais barata”*. (Sócia-proprietária da empresa “Beta”).

### **4.3.13 Estratégia de distribuição utilizada pela empresa “Gama”**

Também localizada no município de Três de Maio, porém constituída no ano de 1992, a empresa “Gama” possui 4 colaboradores e um faturamento bruto anual de aproximadamente R\$ 60.000,00, segundo dados referentes ao ano de 2006. Atua na produção e comercialização de confecções para o público infantil e adulto, masculino e feminino.

#### **a) Sistema de distribuição utilizado pela empresa “Gama”**

A empresa “Gama” também utiliza o sistema de distribuição múltipla (Figura 23), composto por três canais de distribuição. O primeiro, canal direto, de nível zero, utiliza como intermediário o próprio varejo da indústria. O segundo canal é composto por representantes

comerciais diretamente relacionados à empresa e por varejistas selecionados por tais representantes. Já o terceiro canal é constituído pela Rede Aginvest, pelos representantes ligados a esta rede, e pelos varejistas atrelados aos representantes.

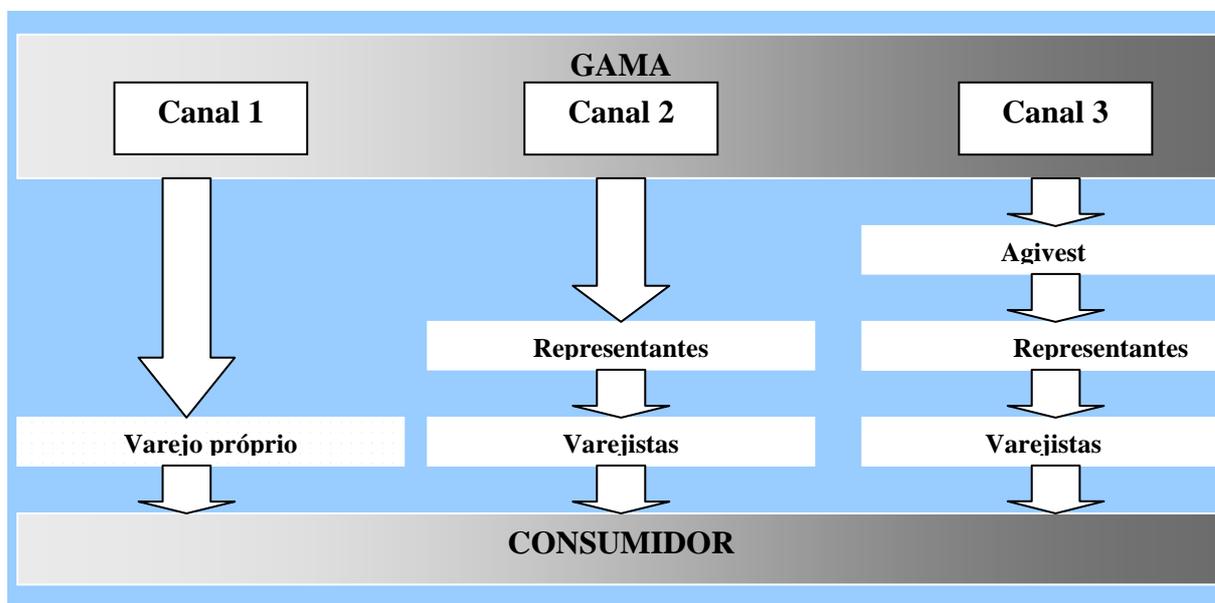


Figura 23: Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Gama”.

Fonte: Pesquisa do autor.

#### **b) Extensão dos canais de distribuição utilizados pela empresa “Gama”**

A empresa “Gama” utiliza três canais de distribuição. O Canal 1 não faz uso de intermediários, pois o varejo existente neste canal é de propriedade da própria indústria. O Canal de nº 2 possui dois níveis de intermediários – representantes e varejistas -, e o canal de nº 3 utiliza três níveis de intermediários – Aginvest, representantes da Aginvest, e varejistas.

#### **c) Intensidade de distribuição dos produtos da empresa “Gama”**

Quanto à intensidade da distribuição do Canal 1, o sistema adotado é de exclusividade. Já a estrutura do Canal 2 apresenta exclusividade apenas na relação com os representantes comerciais, pois na relação com os varejistas, é utilizada a distribuição seletiva. Com relação à intensidade da distribuição pode-se afirmar que a estratégia de distribuição assumida emergiu do aprendizado proveniente de várias experiências vivenciadas pela empresa. Casos de sucesso e de insucesso foram determinantes neste processo. A empresa “Gama” concluiu que dar exclusividade aos representantes é algo que os motiva a vender cada vez mais. *“O representante geralmente vende outras marcas. Ele não se sustenta vendendo apenas uma ou poucas marcas. Se eu não der exclusividade para ele, ele vai continuar*

*representando meus produtos, mas vai oferecê-los aos lojistas como quarta ou quinta alternativa*” (Sócia-proprietária da empresa “Gama”). Quanto aos varejistas, a intensidade de distribuição é seletiva, pois a empresa não trabalha com exclusividade e também não distribui seus produtos a um grande número de pontos-de-venda. No entanto, a decisão sobre quais e quantos varejistas são mais interessantes cabe ao representante comercial.

No Canal 3, a indústria proporciona exclusividade para a Aginvest e seus representantes. Já com relação aos varejistas deste canal, a distribuição é seletiva, pois não envolve a utilização de muitos pontos-de-venda por município alcançado. Além disso, é importante ressaltar que os representantes comerciais possuem autonomia para selecionar quantos e quais varejistas irão revender os produtos da empresa. *“Quem seleciona os lojistas do sistema que tem a Aginvest como participante também são os representantes”* (Sócia-proprietária da empresa “Gama”).

#### 4.3.13.1 Formação das estratégias de distribuição adotadas pela empresa “Gama”

Assim como acontece com a maioria das empresas pertencentes à Rede Aginvest, a formação das estratégias de distribuição proposta por Mehta et al. (2002); Rosenbloom (2002); e Kotler (1998) também não se aplica à empresa “Gama”. Os canais de distribuição não foram planejados, pois surgiram em decorrência de um contexto que envolvia, dentre outras coisas, algumas necessidades pessoais de seus proprietários. *“Não planejei nada. Primeiro abri a loja, pois tinha que continuar pagando o INPS para me aposentar. A indústria surgiu depois, devido ao movimento de clientes que a loja possuía”* (Sócia-proprietária da empresa “Gama”).

Vários foram os fatores que influenciaram na formação das estratégias de distribuição desta indústria. Com relação à extensão dos canais de distribuição, a necessidade de pagar INPS para se aposentar, a capacidade de investimentos da organização, e a entrada da empresa na Rede Aginvest são os aspectos que se destacam. Na seqüência do estudo, é relatado como se deu a formação dos três canais de distribuição utilizados pela empresa “Gama”.

### **1. Variáveis que influenciaram a formação do Canal 1**

Parece estranho que a necessidade de uma pessoa em recolher valores financeiros para se aposentar interfira na formação de estratégias de distribuição de uma empresa. Mas foi justamente isso que aconteceu com a empresa “Gama”. Desempregada, a atual sócia-

proprietária da empresa decidiu, no ano de 1992, criar um ponto-de-venda para comercializar artigos do vestuário, cujo objetivo era ocupar-se com a atividade e recolher valores financeiros para com a Previdência Social, a fim de aposentar-se. No entanto, com o passar dos anos, a empresária verificou que a movimento da loja aumentava gradativamente. Ao perceber esta oportunidade, emerge a possibilidade de criação da indústria e emerge também o primeiro e único canal de distribuição direto da organização. *“A loja surgiu seis anos antes da indústria. O movimento aumentava ano após ano, dia após dia. Conclui que o ramo de confecções era bom e decidi constituir a indústria”* (Sócia-proprietária da empresa “Gama”).

## **2. Variáveis que influenciaram a formação do Canal 2**

A capacidade de investimentos é apontada por Rosenbloom (2002) como um das principais fatores que influenciam na formulação de canais de distribuição. A empresa “Gama” não optou por ter como estratégica única o canal de distribuição direto porque não possuía recursos financeiros necessários para a abertura de novas lojas. *“Não usei somente esta estrutura porque montar lojas próprias requer investimentos financeiros e de tempo muito altos”* (Sócia-proprietária da empresa “Gama”). Além disso, a empresa era constantemente visitada por representantes comerciais. A opção de utilizá-los emergiu da possibilidade de usar seus vastos cadastros de clientes e a área geográfica que atingiam, para elevar o volume de vendas da indústria. *“Os representantes tinham uma região determinada e um bom cadastro de cliente e me aproveitei disso. Não planejei atingir a região tal, nem o cliente tal. Fui na carona com o que eles já tinham”* (Sócia-proprietária da empresa “Gama”).

## **3. Variáveis que influenciaram a formação do Canal 3**

A associação da empresa “Gama” à Rede Aginvest foi o principal fator que interferiu na formação do canal de nº 3 da empresa. Esta ação, conjugada com a necessidade de ampliar o mercado de atuação, levou a empresa a utilizar os intermediários de distribuição da citada rede. A estratégia, nesse caso, emerge de uma situação inesperada: a estrutura de distribuição já estabelecida pela Rede Aginvest. *“Quando me associei à Aginvest, não tinha conhecimento da estrutura de distribuição, pois queria somente comprar uns tecidos em conjunto com outras empresas. Quando fiquei sabendo que a rede tinha representantes, decidi aproveitar, pois queria expandir o meu mercado de atuação”* (Sócia-proprietária da empresa “Gama”).

#### 4.3.14 Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Digama”

Localizada no município de Três de Maio, inserida na Região Fronteira Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, e fundada no ano de 1987, a empresa “Digama” conta atualmente com 11 colaboradores. De acordo com dados fornecidos pela direção da organização, no ano de 2006, teve um faturamento bruto de aproximadamente R\$ 280.000,00. Atua na confecção e comercialização de artigos de vestuário relacionados ao estilo social para o público feminino adulto.

##### a) Sistema de distribuição utilizado pela empresa “Digama”

O estudo apurou que a empresa “Digama” também utiliza o sistema de distribuição múltipla (Figura 24), composto por três canais de distribuição. O primeiro, canal direto, de nível zero, utiliza como intermediário o próprio varejo da indústria. O segundo canal é composto por representantes comerciais diretamente ligados à indústria e por varejistas selecionados por tais representantes. Já o terceiro canal é constituído pela Rede Agivest, por representantes vinculados a esta rede, e por varejistas ligados aos representantes.

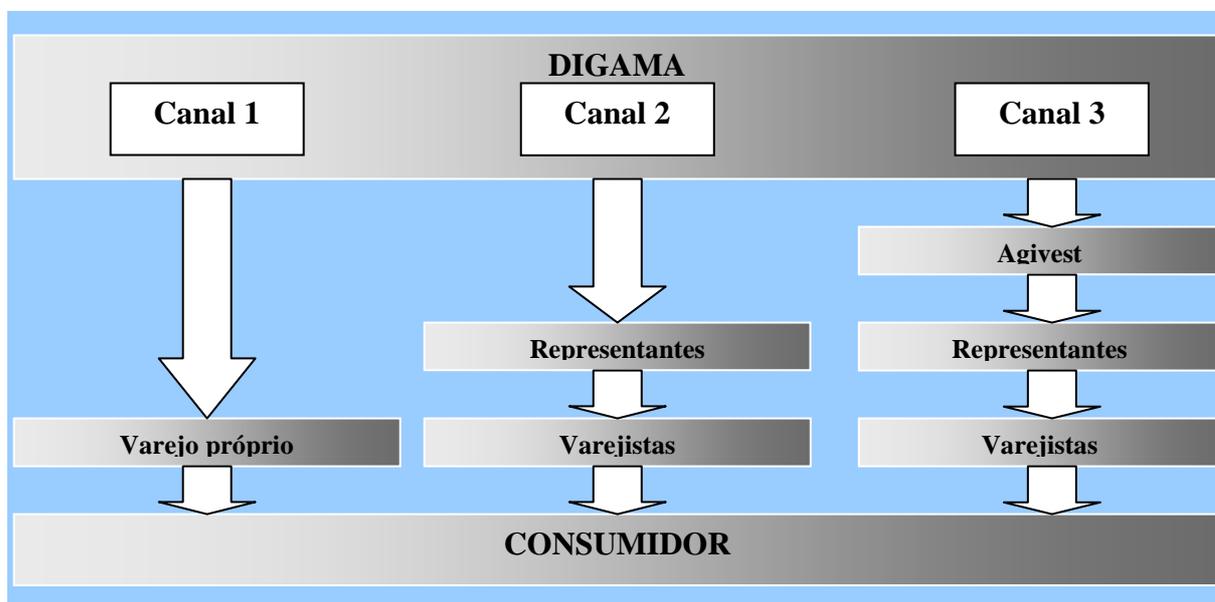


Figura 24: Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Digama”.

Fonte: Pesquisa do autor.

##### b) Extensão dos canais de distribuição utilizados pela empresa “Digama”

Como foi apontado anteriormente, a empresa “Digama” também faz uso de três canais de distribuição. O Canal 1 não usa intermediários, pois o varejo existente neste canal é

de propriedade da própria indústria. O Canal 2 possui dois níveis de intermediários – representantes e varejistas -, e o canal de nº 3 utiliza três níveis de intermediários – Aginvest, representantes da Aginvest, e varejistas.

### **c) Intensidade de distribuição dos produtos da empresa “Digama”**

Quanto à intensidade da distribuição do Canal 1, em relação ao intermediário existente, o sistema adotado é o de exclusividade. Já a estrutura do Canal 2 apresenta exclusividade apenas na relação com os representantes comerciais, pois na relação com os varejistas, é utilizada a distribuição seletiva. No Canal 3, a indústria proporciona exclusividade para a Aginvest e seus representantes. Já com relação aos varejistas deste canal, a distribuição é seletiva, pois não envolve a utilização de muitos pontos-de-venda por município alcançado. Com relação ao canal 3, é importante ressaltar que, assim como nas demais indústrias pesquisadas, os representantes comerciais possuem certa autonomia para selecionar quantos e quais varejistas irão revender os produtos da empresa.

#### **4.3.14.1 Formação das estratégias de distribuição adotadas pela empresa “Digama”**

A formação das estratégias de distribuição da empresa “Digama” também não é planejada. Um exemplo desta afirmação é a frase do pelo sócio-proprietário da empresa: *“realmente o planejamento não é muito utilizado por nossa empresa. As coisas vão acontecendo com naturalidade. A loja própria nasceu antes da indústria. Depois, queria expandir o mercado de atuação e não tinha dinheiro. Surgiram os representantes. Depois, entrei na Aginvest e usufrui do sistema de comercialização que foi montado”*.

Quatro são os fatores que influenciaram na concepção das estratégias de distribuição da empresa “Digama”: o fato da loja própria da empresa nascer antes da indústria; as condições financeiras da indústria; o assédio dos representantes comerciais; e o ingresso da indústria na Aginvest. Na continuação do estudo, é descrito como se deu o desenvolvimento dos três canais de distribuição utilizados pela referida organização.

### **1. Variáveis que influenciaram a formação do Canal 1**

Ao contrário do que acontece com muitas empresas, no caso da empresa “Digama”, a indústria surgiu depois do primeiro intermediário de distribuição próprio da indústria. A “Digama” varejista já existia quando nasceu a “Digama” indústria. O primeiro canal de distribuição da empresa já estava formado no momento em que a indústria nasceu. A

estratégia, nesse caso não foi planejada, mas emerge de uma situação que já estava dada e que se oferecia como a mais adequada, pois não envolvia aplicação de recursos financeiros. *“Não tinha por que nós pensarmos em formas de distribuição alternativa se já tínhamos um ponto de venda”* (Sócio-proprietário da “Digama”).

## **2. Variáveis que influenciaram a formação do Canal 2**

A condição financeira da empresa e o assédio de representantes comerciais aparecem como os principais fatores que influenciaram na formação do canal de nº 2 da empresa “Digama”. Sem recursos financeiros suficientes para continuar com a estratégia de canal direto, e sendo constantemente procurada por representantes comerciais, devido à força que a marca vinha constituindo, a empresa cede à pressão e acaba, de maneira não planejada, constituindo o seu segundo canal de distribuição, com dois níveis de intermediários. *“Nós queríamos expandir nossas vendas e não tínhamos nem tempo e nem dinheiro para investir. A utilização de representantes não envolve custos financeiros”* (Sócio-proprietário da “Digama”).

## **3. Variáveis que influenciaram a formação do Canal 3**

A organização continuou com apenas dois canais de distribuição até o seu ingresso na Rede Aginvest. Os proprietários da empresa ajudaram a conceber a rede e, portanto, contribuíram para a estruturação dos canais da própria rede. Diante disso, em virtude da experiência vivenciada no Canal 2, que trouxe resultados positivos para a empresa, pode-se afirmar que a estruturação deste canal foi planejada. A escassez de recursos financeiros também contribuiu para tomar essa decisão. Por exemplo: existia a meta de expandir o mercado para a região Fronteira Oeste do Estado do Rio Grande do Sul, mas não havia capital suficiente para constituir lojas próprias. A “Digama”, então, juntamente com as demais empresas associadas à Rede Aginvest, passou a buscar representantes comerciais que atuavam em tal região. *“Tínhamos a intenção de entrar na Fronteira Oeste, mas não havia dinheiro suficiente para abrir pontos-de-venda próprios, que era nossa primeira opção. Por outro lado, já tínhamos uma tendência em contratar representantes comerciais devido ao sucesso alcançado com os representantes próprios. Foi isso que fizemos* (Sócio-proprietário da “Digama”).

#### 4.3.15 Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Zeta”

A empresa “Zeta” é a décima primeira empresa associada à Rede Agivest avaliada quanto à sua estrutura de distribuição. Situada em Roque Gonzales, município pertencente à Região das Missões do Estado do Rio Grande do Sul, a empresa foi fundada no ano de 1994. Os dados relacionados ao ano de 2006 apontam um faturamento bruto anual aproximado de R\$ 180.000,00 e a ocupação de três postos de trabalho. Atua na produção e comercialização de produtos relacionados à moda social feminina.

##### a) Sistema de distribuição utilizado pela empresa “Zeta”

A pesquisa averiguou que, assim como grande parte das empresas pesquisadas, a empresa “Zeta” utiliza o sistema de distribuição múltipla (Figura 25), e utiliza três canais de distribuição distintos. O primeiro, canal direto, utiliza como intermediário o próprio varejo da indústria. O segundo canal é composto por representantes comerciais diretamente ligados à indústria e por varejistas vinculados a tais representantes. Já o terceiro canal é constituído pela Rede Agivest, por representantes vinculados a esta rede, e por varejistas ligados aos representantes.

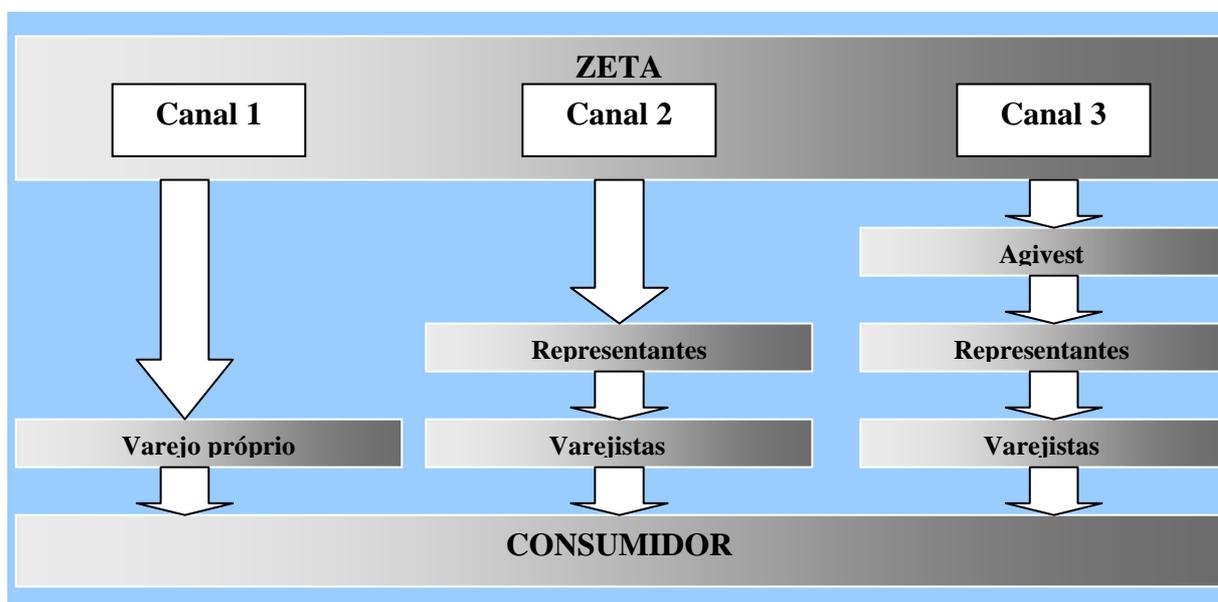


Figura 25: Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Zeta”.

Fonte: Pesquisa do autor.

### **b) Extensão dos canais de distribuição utilizados pela empresa “Zeta”**

Quanto à extensão dos canais de distribuição, o Canal 1 não possui níveis de intermediação, pois o único varejo existente neste canal é de propriedade da própria indústria. Já o Canal 2 possui dois níveis de intermediários – representantes e varejistas -, e o canal de nº 3 utiliza três níveis de intermediários – Aginvest, representantes da Aginvest, e varejistas.

### **c) Intensidade de distribuição dos produtos da empresa “Zeta”**

No que diz respeito à intensidade de distribuição, no Canal 1 o sistema adotado é o da distribuição exclusiva. Já a estrutura do Canal 2 apresenta exclusividade apenas na relação com os representantes comerciais, pois na relação com os varejistas, é utilizada a distribuição seletiva. Por fim, no Canal 3 a indústria oferece exclusividade apenas para a Aginvest e seus representantes. Já com relação aos varejistas deste canal, a distribuição é seletiva, pois não envolve a utilização de muitos pontos-de-venda por município alcançado. Contudo, decisões relacionadas à quantidade e características dos varejistas são tomadas pelos representantes comerciais. Da mesma forma, com relação ao canal 3, é importante ressaltar que os representantes comerciais possuem autonomia para selecionar quantos e quais varejistas irão revender os produtos da empresa.

#### 4.3.15.1 Formação das estratégias de distribuição adotadas pela empresa “Zeta”

A empresa “Zeta” também não segue a sugestão de Mehta et al. (2002); Rosenbloom (2002); e Kotler (1998), que propõem o planejamento dos canais de distribuição, com a definição de metas e objetivos claros, pois a empresa sempre deu maior atenção ao setor de produção da empresa. *“Sempre me preocupei mais em aperfeiçoar meu setor de produção. Achávamos que a forma como nossos produtos chegava aos consumidores era o que menos importava. Por isso, não pensamos estrategicamente este aspecto. Não planejamos a distribuição dos nossos produtos”* (Sócia-proprietária da empresa “Zeta”).

Cinco são os fatores que influenciaram a concepção das estratégias de distribuição da empresa “Zeta”: o fluxo contínuo de clientes que iam até a indústria para adquirir produtos, a necessidade de expandir o mercado de atuação, o assédio constante de representantes comerciais, a escassez de recursos financeiros, e o ingresso da empresa na Rede Aginvest. Na continuação do estudo, é descrito como se deu o desenvolvimento dos três canais de distribuição utilizados pela organização.

### **1. Variáveis que influenciaram a formação do Canal 1**

Para entender melhor a constituição do canal de distribuição de nº 1 da empresa “Zeta”, é importante realizar uma pequena retrospectiva da vida desta organização. O ano era 1994, e a situação econômica do casal que é proprietário da indústria era a seguinte: desemprego e dois filhos pequenos para prover o sustento. A saída encontrada foi apostar na habilidade de costureira da atual sócia da empresa. É nesse momento que surge a indústria. Inicialmente, o processo de produção e comercialização era personalizado, sob-medida. Contudo, devido ao aumento do fluxo de clientes que visitavam a indústria para encomendar a confecção de produtos, o que gerava atrasos no processo de produção e na entrega dos produtos, os empresários decidiram partir para a produção em escala e constituir um ponto-de-venda próprio, localizado junto à própria indústria. Emerge então dessa situação o atual canal de venda direta da empresa.

### **2. Variáveis que influenciaram a formação do Canal 2**

Com a passar do tempo, os empresários ficaram mais ambiciosos e decidiram ampliar o mercado de atuação da empresa. No entanto, não sabiam qual mercado pretendiam atingir e como proceder para fazê-lo. Em um primeiro momento, pensaram em abrir novas filiais. Contudo, não tinham recursos financeiros para implementar tal decisão. A solução veio das constantes visitas de representantes comerciais à indústria. A utilização de representantes comerciais se mostrava uma alternativa viável, pois não acarretava investimentos financeiros. Além disso, os representantes possuíam um amplo cadastro de clientes o que, a princípio, vinha ao encontro de uma das principais aspirações da empresa, que era ampliar seu mercado de atuação. A opção por utilizar representantes comerciais emerge de um contexto que se apresentava inicialmente sem solução.

### **3. Variáveis que influenciaram a formação do Canal 3**

Estabelecido o segundo canal de distribuição, a empresa parte para o aperfeiçoamento nas mais variadas áreas. Um dos aspectos que sempre preocupou os empresários era o alto custo da matéria-prima, o que impossibilitava a empresa de tornar-se competitiva. Com o objetivo de comprar matéria-prima mais barata, através da aquisição coletiva, em lotes maiores, a empresa decide, no ano de 2002, ingressar na Rede Aginvest. Concluído o processo de associação, percebe que ali já havia um canal de distribuição formado e que estava a disposição para usá-lo. Surge, então, também de forma emergente, o terceiro canal de distribuição da empresa “Zeta”.

#### 4.3.16 Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Ômega”

Com sede na cidade de São Martinho, município que faz parte da Região Noroeste Colonial do Estado do Rio Grande do Sul, a empresa “Ômega” conta com 11 colaboradores, e possui um faturamento bruto anual aproximado de R\$ 240.000,00, de acordo com dados referentes ao ano de 2006. Atua na confecção de produtos relacionados à moda social masculina e feminina.

##### a) Sistema de distribuição utilizado pela empresa “Ômega”

A empresa utiliza três canais para disponibilizar seus produtos ao consumidor final, sendo um canal direto e dois canais indiretos. Portanto, o sistema usado é o de múltiplos canais (Figura 26). O canal direto é composto pelo varejo próprio da indústria, localizado junto à indústria. O segundo canal é formado por representantes comerciais e varejistas. Já o terceiro canal é constituído pela Rede Aginvest, pelos representantes comerciais vinculados a esta rede e pelos varejistas ligados a tais representantes.

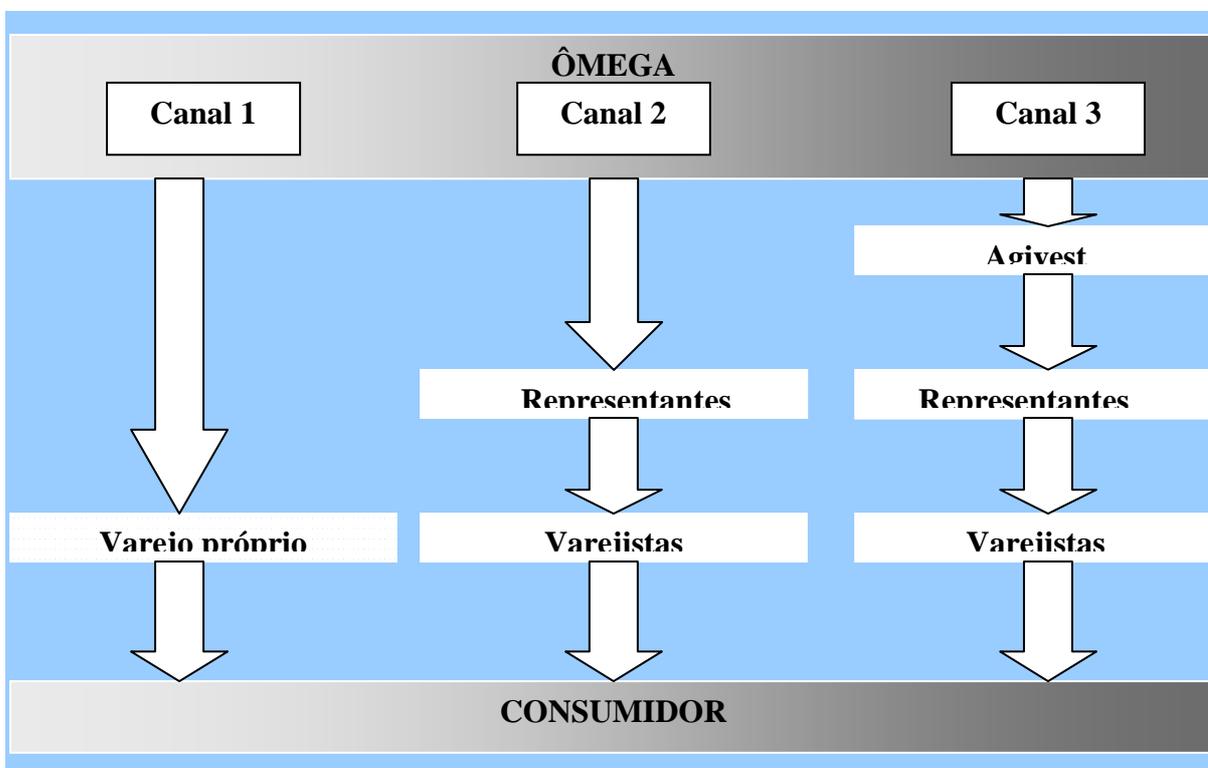


Figura 26: Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Ômega”.

Fonte: Pesquisa do autor.

### **b) Extensão dos canais de distribuição utilizados pela empresa “Ômega”**

O canal de nº 1 não possui níveis de intermediação, pois o único varejo existente neste canal é de propriedade da própria indústria. Já o Canal 2 possui dois níveis de intermediários – representantes e varejistas -, e o canal de nº 3 utiliza três níveis de intermediários – Aginvest, representantes da Aginvest, e varejistas.

### **c) Intensidade de distribuição dos produtos da empresa “Ômega”**

Quanto à intensidade de distribuição, o Canal 1 possui a estratégia de distribuição exclusiva. Já a estrutura do Canal 2 apresenta exclusividade apenas na relação com os representantes comerciais, pois na relação com os varejistas, é utilizada a distribuição seletiva. Por fim, no Canal 3 a indústria oferece exclusividade apenas para a Aginvest e seus representantes. Já com relação aos varejistas deste canal, a distribuição é seletiva, pois não envolve a utilização de muitos pontos-de-venda por município alcançado. Com relação ao canal 3, é importante ressaltar que os representantes comerciais possuem autonomia para selecionar quantos e quais varejistas irão revender os produtos da empresa.

#### 4.3.16.1 Formação das estratégias de distribuição adotadas pela empresa “Ômega”

A empresa “Ômega” também não possui planejamento de canais de distribuição, com definição de metas e objetivos claros. *“Sei que devo planejar, mas não faço por três motivos: gosto mais da produção, não tenho muito conhecimento sobre as formas de distribuição, e há falta de profissionais no mercado para trabalhar este tema, e mesmo se tivesse, dependo de auxílio financeiro governamental para remunerar esta mão-de-obra”* (Sócio-proprietário da empresa “Ômega”).

As variáveis que foram determinantes na concepção dos canais de distribuição da empresa “Ômega” são as seguintes: a criação do varejo próprio, que surgiu antes da indústria; a escassez de recursos financeiros; a necessidade de expandir o mercado de atuação; o assédio dos representantes comerciais; e o ingresso na Rede Aginvest. A sequência do estudo apresenta como se deu a formação dos três canais de distribuição usados por esta indústria.

### **1. Variáveis que influenciaram a formação do Canal 1**

O surgimento do Canal 1 é decorrência de um acontecimento que mudou a vida dos dois sócios-proprietários da empresa. O ano era 1992 e ambos eram funcionários de uma malharia, situada no município de São Martinho. Apesar de estarem seguros em suas

atividades profissionais, sempre alimentaram o sonho de serem donos de sua própria indústria. Como não dispunham de capital suficiente para constituir uma indústria, resolveram apostar suas reservas em um ponto-de-venda, onde comercializavam artigos esportivos e sociais para homens e mulheres. Contudo, o sonho de ser proprietário de uma indústria continuava presente. Passados aproximadamente 10 meses da abertura da loja, os proprietários decidiram transformar este sonho em realidade. Nasce, então, a empresa “Ômega”. Diante dessa situação, é pertinente afirmar que este canal não foi planejado, mas foi resultado de uma situação que parecia favorável no momento e que supria, em parte, a necessidade de ter uma via para comercializar os produtos que eram confeccionados na fábrica.

## **2. Variáveis que influenciaram a formação do Canal 2**

Atendida a primeira necessidade, a indústria depara com um problema: inviabilidade econômica advinda das vendas da loja própria. Era preciso encontrar novas formas de distribuir seus produtos. Em um primeiro momento, pensou-se em constituir lojas próprias nos municípios circunvizinhos de São Martinho. Contudo, para concretizar esta ação, era necessário fazer investimentos financeiros, o que estava fora de cogitação devido à indisponibilidade de capital. Nesse período, a organização começou a ser procurada por representantes comerciais de artigos do vestuário do próprio município de São Martinho, que se colocaram à disposição para representar a empresa junto a seus clientes, os varejistas, o que foi prontamente aceito pela direção da empresa. Forma-se, novamente de forma emergente, o segundo canal de distribuição da empresa “Ômega”.

## **3. Variáveis que influenciaram a formação do Canal 3**

Após alguns sucessos e insucessos advindos do Canal 2, no ano de 2002 a empresa decide ingressar na Rede Aginvest. No entanto, o motivo que levou a empresa a tal decisão foi a possibilidade da compra coletiva de matéria-prima e, com isso, tornar-se competitiva no mercado, reduzindo os custos de produção. Somente depois que passou a fazer parte da Aginvest os proprietários da empresa “Ômega” perceberam que surgia ali uma nova possibilidade de distribuição de seus produtos. A estratégia de distribuição, nesse caso, também não fora planejada, mas emergiu de uma situação percebida que, no entendimento da direção da empresa, poderia ser aproveitada. E foi isso que aconteceu.

#### 4.3.17 Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Lambda”

A última empresa associada à Rede Aginvest a ser analisada quanto à sua estrutura de distribuição será denominada, para fins deste estudo, de “Lambda”. Localizada no município de Augusto Pestana, na Região Noroeste Colonial do Estado do Rio Grande do Sul, e constituída no ano de 2003, a empresa conta atualmente com 11 funcionários e possui um faturamento bruto anual de, aproximadamente, R\$ 280.000,00, de acordo com dados referentes ao ano de 2006. Atua na produção e comercialização de confecções relacionadas ao segmento social feminino, para mulheres com idade superior a 25 anos.

##### a) Sistema de distribuição utilizado pela empresa “Lambda”

Quanto ao sistema de distribuição, a organização, assim como a maioria das empresas pesquisadas, utiliza a estratégia de distribuição múltipla ou dual, exposto na Figura 27. O sistema de distribuição desta empresa utiliza dois canais indiretos. O primeiro canal utiliza a estrutura de distribuição desenvolvida pela rede Aginvest, que contém, além da própria rede, representantes comerciais e varejistas. Já o segundo canal se utiliza de representantes vinculados diretamente à indústria e de varejistas vinculados a tais representantes.

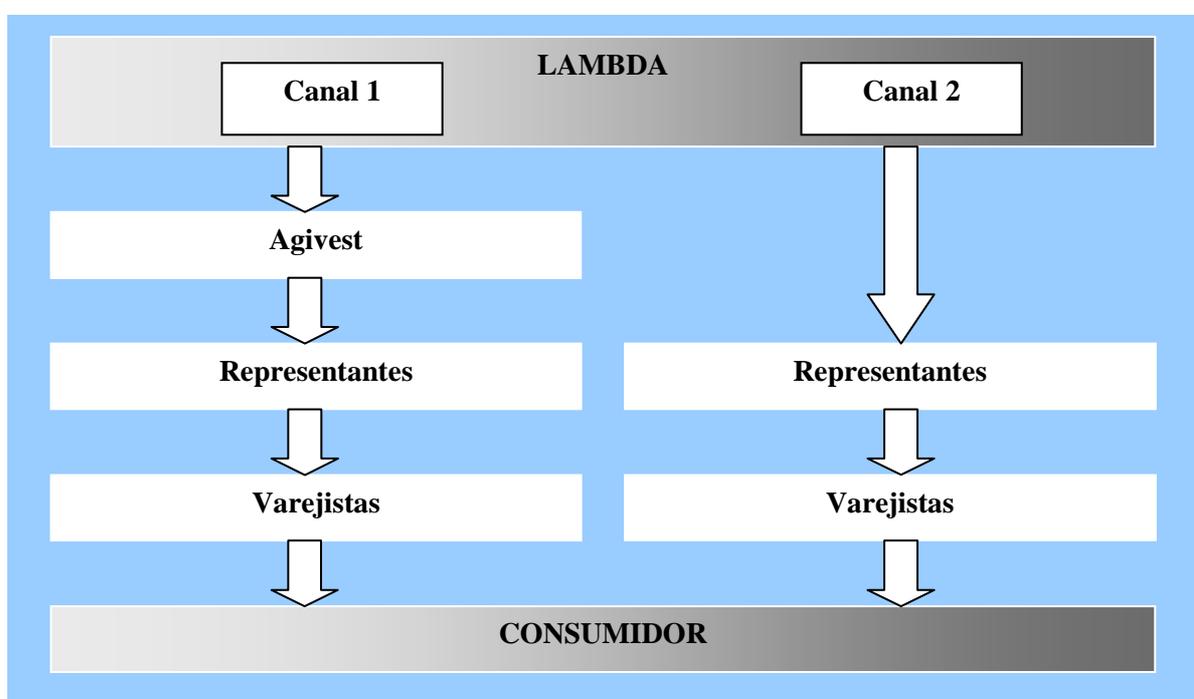


Figura 27: Estrutura de distribuição utilizada pela empresa “Lambda”.

Fonte: Pesquisa do autor.

### **b) Extensão dos canais de distribuição utilizados pela empresa “Lambda”**

No tocante à extensão dos canais de distribuição utilizados pela empresa “Lambda”, o Canal 1 se utiliza de dois níveis de intermediários, que são os representantes comerciais e os varejistas. Já o canal de nº 2 possui três níveis de intermediários – Aginvest, representantes da Aginvest, e varejistas.

### **c) Intensidade de distribuição dos produtos da empresa “Lambda”**

Quanto à intensidade da distribuição do Canal 1, em relação aos intermediários representantes, o sistema adotado é o de exclusividade. No entanto, nesse mesmo canal, mas com relação aos varejistas, adota-se o sistema de distribuição seletiva. Da mesma forma, no Canal 2 utilizado pela “Lambda”, a relação com os representantes é de exclusividade, bem como a relação com a Aginvest. Já a intensidade da distribuição adotada junto aos varejistas pode ser considerada seletiva. Em ambos os canais, o número e as características dos varejistas são definidos pelos representantes comerciais contratados. No que diz respeito à formação das estratégias relacionadas à intensidade de distribuição, pode-se afirmar que as elas não foram planejadas, pois emergiram, como consequência de um aprendizado contínuo, pautado em experiências positivas e negativas vivenciadas pela organização.

#### 4.3.17.1 Formação das estratégias de distribuição adotadas pela empresa “Lambda”

Decididamente, planejar não é uma atividade habitual das empresas que pertencem à Rede Aginvest. Analisar a formação das estratégias de distribuição das empresas que a compõem é uma tarefa desafiadora. E no caso da empresa “Lambda” não é diferente. A empresa, assim como as demais, não tem como prática planejar, definir metas e objetivos de distribuição. Está apenas engatinhando neste sentido. *“Planejamento da distribuição eu não tinha, mas já comecei a mudar. Por exemplo: quero atingir a região de Porto Alegre (butiques) e para isso vou selecionar representantes”* (Sócia-proprietária da empresa “Lambda”).

As variáveis que foram decisivas para a formação dos canais de distribuição foram as seguintes: o ingresso na Rede Aginvest, a necessidade de aumentar o volume de vendas, e o constante cerco de representantes comerciais. Os próximos tópicos do estudo expõem como aconteceu a constituição dos canais de distribuição utilizados pela referida organização.

### **1. Variáveis que influenciaram a formação do Canal 1**

Para iniciar a explanação sobre a concepção do canal de distribuição de nº 1 da empresa “Lambda” é pertinente relatar, mesmo que de forma resumida, um pouco da história desta organização. A organização originou-se de um atelier de costura (informal), que confeccionava peças de roupas sob-medida. Movidos pelo sonho de ver o negócio prosperar, os sócios-proprietários da empresa decidem mudar a forma de seu negócio. Encerram as atividades do atelier e apostam na abertura de uma indústria, cujo objetivo era produzir em escala. Concomitantemente, a organização ingressa na Rede Aginvest e começa a utilizar a estrutura de distribuição desenvolvida pela referida rede. Estava formado, de forma emergente, e não deliberada, o primeiro canal de distribuição da nova empresa. *“A Aginvest mandou um representante aqui e ele saiu vender. Eu nem sabia que a Aginvest tinha representantes comerciais”* (Sócia-proprietária da empresa “Lambda”).

### **2. Variáveis que influenciaram a formação do Canal 2**

O Canal 2 surge da necessidade que a empresa “Lambda” possuía em ampliar o seu volume de vendas, pois o Canal 1 não apresentava o resultado esperado, somado ao constante cerco efetuado por representantes comerciais que visitavam periodicamente a indústria. Entendendo que seria uma forma de aumentar o volume de vendas de seus produtos, a empresa decide, de forma não planejada, vincular-se a representantes que não possuíam ligação com a Rede Aginvest.

## **4.4 A FORMAÇÃO DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO ESTRUTURADO PELA REDE AGIVEST**

A Rede Aginvest surgiu com o objetivo de unir um grupo de empresas em busca de objetivos comuns. As principais ações da rede no início de suas atividades se resumiam basicamente à troca de experiências relacionadas à gestão da produção e à gestão financeira das empresas. Contudo, com o passar do tempo, novas necessidades foram surgindo e a busca de mercados consumidores mais longínquos passou a ser o principal objetivo da nova organização. A partir de então, uma nova situação se apresentava: que estratégia utilizar para disponibilizar os produtos das empresas associadas aos consumidores? Como proceder para entender e satisfazer as necessidades de, aproximadamente 88 empresários (cada uma das 44 indústrias associadas à Rede Aginvest na época de sua formação possuía 2 sócios), com

culturas diferentes, experiências diferentes, empresas com tamanhos diferentes e, principalmente, com objetivos diferentes? Este era o desafio daquele momento.

Algumas divergências entre os associados ocorreram na época. As pessoas são diferentes por natureza, e talvez neste aspecto esteja a riqueza da humanidade. No entanto, era preciso agir, pois as empresas estavam ansiosas para expandir seu mercado de atuação, aumentar o volume de vendas, elevar seu faturamento e, conseqüentemente, ter mais lucro. Apesar de todo o discurso social que envolvia a formação da Rede Agivest, do esforço em nome da coletividade, as empresas desejavam era ter mais lucro. A associação à rede era apenas um caminho para atingir tal objetivo. E para ter mais lucro, é necessário vender mais, e vender mais requer, também, a busca por novos mercados.

O novo desafio da rede estava lançado. Era preciso estruturar um sistema de distribuição, ou seja, montar novos canais de distribuição. Em um primeiro momento, determinou-se que os municípios de Caxias do Sul e Farroupilha seriam mercados potenciais para os artigos confeccionados pelos integrantes da rede. A estratégia utilizada pela rede foi de constituir duas lojas próprias, uma em cada município. A justificativa para tal decisão era a seguinte: utilizar as lojas como forma de reduzir o estoque de mercadorias que não estavam tendo boa aceitação dos usuários, os chamados abacaxis. As lojas foram constituídas para ser uma forma de se livrar dos tais abacaxis. Esta estratégia foi desastrosa, o que provocou desavenças entre os associados e desistências de alguns. *“Já foi tentado ter loja da marca, sem representantes, em Caxias do Sul e Farroupilha. Na realidade o que aconteceu é que eles não enxergavam a loja como uma responsabilidade deles. Utilizavam a loja como forma de desovar as mercadorias que não estavam tendo boa aceitação dos usuários, que estavam estocadas na indústria, os chamados abacaxis. Acharam que iam encontrar uma forma de se livrar dos abacaxis e isso prejudicou as lojas, que se tornaram deficitárias”*(Gestora da Rede Agivest). Esta situação afetou negativamente a imagem da Rede Agivest.

Devido ao insucesso desta tentativa, os associados decidem então fazer uso da maneira tradicional de distribuir artigos do vestuário, e que muitos já adotavam em suas empresas, utilizando-se de representantes comerciais e de lojas de terceiros, sem a existência de custo fixo. A redução de custos, nesse caso, prevaleceu sobre a maior aproximação com o consumidor.

## **4.5 FLUXOS DOS SISTEMAS DE DISTRIBUIÇÃO**

Após descrever como se dá a formação das estratégias de distribuição das empresas que constituem a Rede Aginvest, o próximo passo é verificar como acontecem os fluxos dos sistemas de distribuição destas organizações. Esta análise é realizada da seguinte forma: em um primeiro momento, apreciam-se os canais indiretos que não possuem a Rede Aginvest como intermediário e, em uma segunda etapa, acontece a análise dos canais que possuem a Rede Aginvest como um de seus membros.

### **4.5.1 Fluxos dos canais com dois níveis de intermediários – sem a Rede Aginvest**

De acordo com Coughlan et al. (2002) e Rosenbloom (2002), as principais funções de um canal de distribuição são as de execução e monitoramento dos fluxos de marketing. Segundo estes autores, a utilização do termo *fluxos* serve para enfatizar que diferentes processos acontecem por meio do canal, sendo realizados em diferentes períodos e por diferentes membros do canal. Com relação aos fluxos dos canais que não possuem a Rede Aginvest como integrante do canal de distribuição, o estudo revelou a seguinte classificação, exposta na Figura 28: fluxo de produto (posse física e propriedade), fluxo de negociação, fluxo de riscos, fluxo de informações, fluxo de pedidos e fluxo de pagamentos.

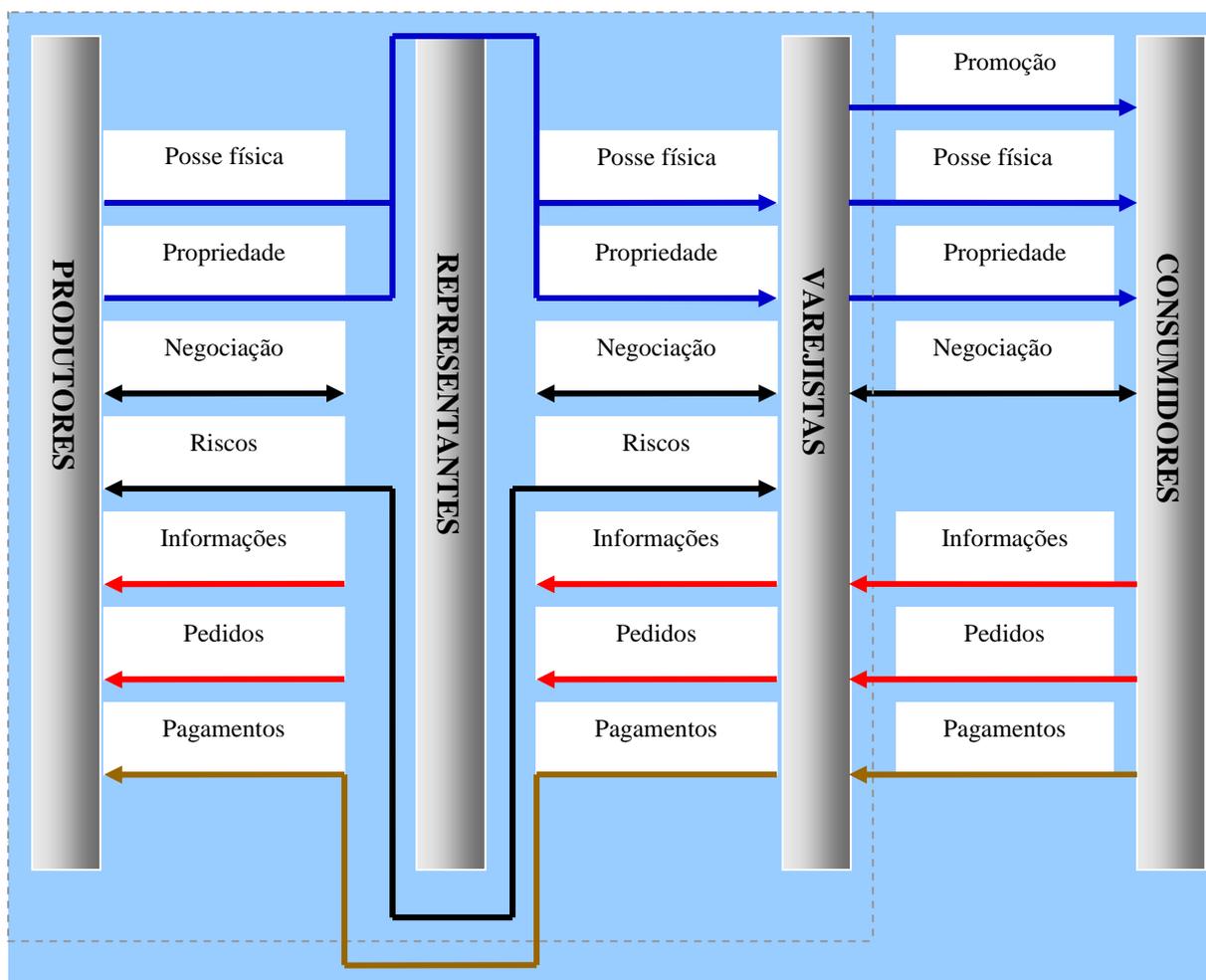


Figura 28: Fluxos dos canais de distribuição com dois níveis de intermediários.  
Fonte: Pesquisa do autor.

#### a) Fluxo de negociação

Dentro de uma seqüência lógica, o fluxo de negociação é o primeiro que ocorre. A negociação acontece da seguinte forma dentro dos canais das empresas pesquisadas: em um primeiro momento há a negociação entre as indústrias e seus representantes comerciais que, em um segundo momento, negociam com os varejistas. Estabelecido um acordo e concretizada a negociação, os varejistas negociam com seus clientes. O fluxo, nesse caso, é nos dois sentidos. *“Sempre há a negociação. Eu negocio com os meus representantes, que negociam com os lojistas, que negociam com os usuários dos produtos. Este é um processo que não pára nunca. A negociação faz parte e está presente em todas as etapas de qualquer negócio”* (Sócia-proprietária da empresa “Lambda”).

**b) Fluxo de pedidos**

Efetuada a negociação, os pedidos são elaborados na seguinte ordem: os consumidores efetuam a compra, o que diminui os estoques dos varejistas. Estes, por sua vez, contatam os representantes comerciais e realizam os pedidos. Já os representantes repassam estes pedidos às indústrias para a confecção dos produtos. *“Os pedidos são passados dos clientes para os representantes que repassam para a minha empresa para a confecção”* (Sócia-proprietária da empresa “Alfa”).

**c) Fluxo dos produtos (posse física e propriedade)**

Confeccionados os produtos, a empresa os envia diretamente aos varejistas que, por sua vez, os comercializam junto aos seus clientes. É importante ressaltar que os representantes comerciais de todas as indústrias pesquisadas não tomam posse física dos produtos e também não os transportam *“Nossos representantes não compram os nossos produtos. Quem compra é os lojistas. Vida de representante é fácil, pois trabalha sem estoque e recebe as comissões”* (Sócio-proprietário da empresa “Upsilon”).

**d) Fluxo de pagamentos**

Efetuada a compra dos produtos, os consumidores pagam os valores devidos por consequência da transação aos varejistas que, por sua vez, efetuam o pagamento diretamente aos fabricantes. Essa situação também não conta com a participação direta dos representantes comerciais. *“Se por um lado não compram nossas mercadorias, por outro lado os representantes também não recebem o pagamento delas. Esta relação é entre minha empresa e meu lojista”* (Sócio-proprietário da empresa “Digama”).

**e) Fluxos de riscos**

Os riscos das transações são divididos entre fabricantes e varejistas. Um dos principais problemas enfrentados pelos fabricantes é a inadimplência de alguns varejistas. Isso também ocorre na relação dos varejistas com os consumidores. *“Se o lojista não me pagar, o prejuízo é meu. Se o usuário não pagar, ficar inadimplente, o prejuízo é do lojista e meu também, por que se o lojista não tiver dinheiro, eu também não recebo. Os representantes não se metem nessa história”* (Sócia-proprietária da empresa “Eta”).

**f) Fluxos de informações**

Ocorre concomitantemente com os demais fluxos. As informações partem dos consumidores que as repassam para os varejistas. Estes as repassam para os representantes que, por sua vez, fazem uma seleção e as repassam para os fabricantes. A partir daí são efetuadas mudanças, principalmente nos produtos. *“Acho que o repasse de informações é um dos pontos mais fortes no nosso canal de distribuição. As informações fluem naturalmente do usuário até chegar à indústria. Com as informações meus produtos estão sempre na moda”* (Sócia-proprietária da empresa “Zeta”).

**g) Fluxos de promoção**

A promoção de vendas ocorre somente na relação entre os varejistas e os consumidores. As indústrias não promovem seus produtos junto aos representantes comerciais e junto aos varejistas. O principal motivo dessa atitude é a falta de conhecimento das várias possibilidades de promoção existentes. Já os representantes também não promovem os produtos dos fabricantes junto aos varejistas. Dois são os motivos dessa postura: a falta de incentivo por parte dos fabricantes, e o fato de representarem várias marcas.

**4.5.2 Fluxos dos canais de distribuição com três níveis de intermediários – com a Rede Aginvest**

A pesquisa também revelou como acontecem os fluxos de distribuição no canal que contém a Rede Aginvest como um de seus intermediários, que são apresentados na Figura 29.

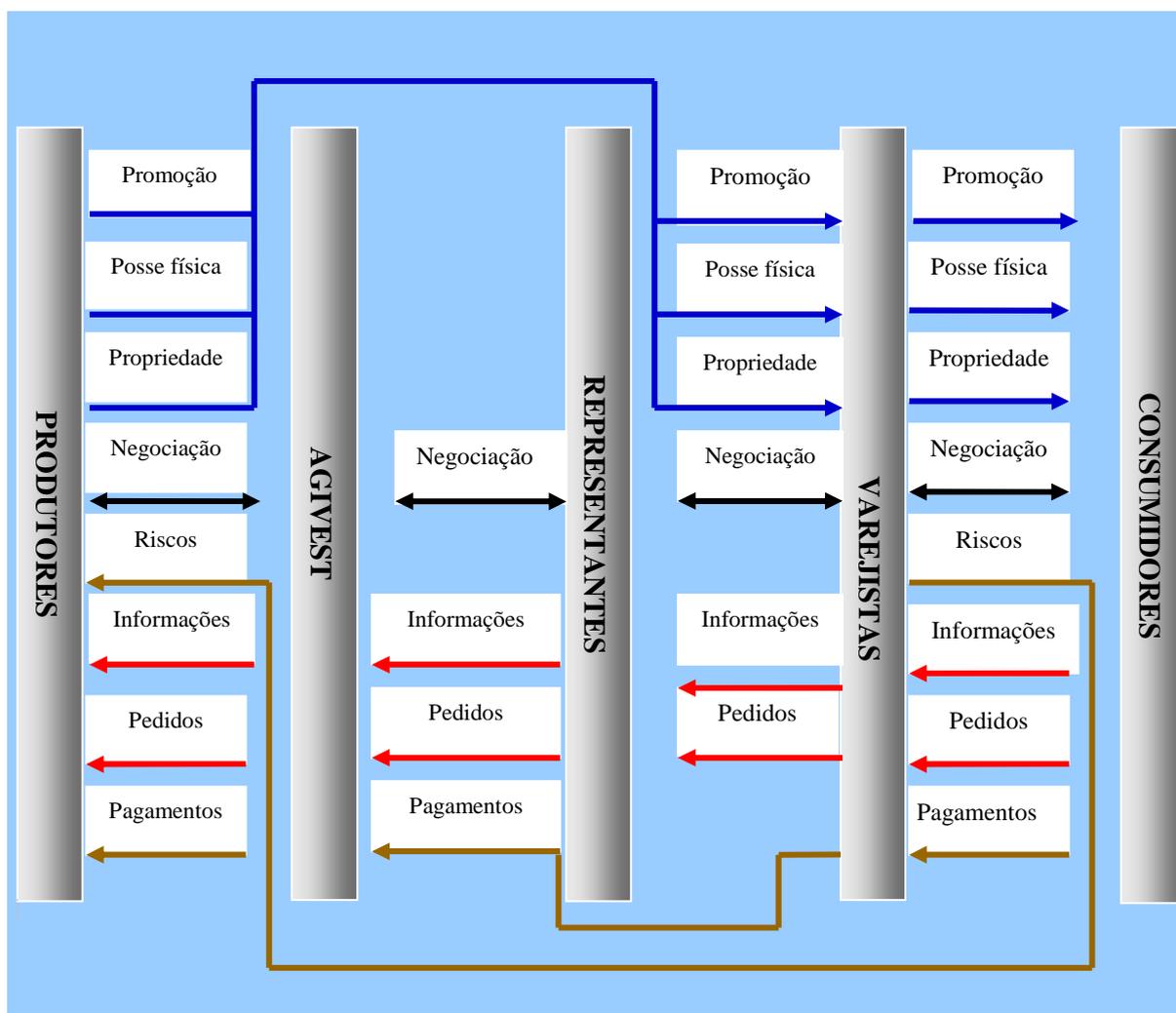


Figura 29: Fluxos dos canais de distribuição com a participação da Rede Agivest.  
Fonte: Pesquisa do autor.

#### a) Fluxo de negociação

A negociação ocorre nos dois sentidos e envolve todos os membros do canal. São exemplos de negociação: preços, prazos de entrega, número de unidades comercializadas, tamanhos dos lotes e condições de pagamento.

#### b) Fluxo de pedidos

Realizada a negociação, os pedidos são elaborados no seguinte sentido: os consumidores efetuam a compra, o que diminui os estoques dos varejistas. Estes, por sua vez, contatam os representantes comerciais e realizam os pedidos. Já os representantes repassam estes pedidos à Rede Agivest que os repassa às indústrias para a confecção dos produtos. “Os pedidos seguem o seguinte fluxo: os usuários adquirem os produtos junto aos varejistas que, quando o estoque baixa, efetuam os pedidos junto aos representantes que repassam para a

*Agivest que, por sua vez, repassa às indústrias para a fabricação” (Gestora da Rede Agivest).*

### **c) Fluxo dos produtos (posse física e propriedade)**

Confeccionados os produtos, as empresas os enviam diretamente aos varejistas que, por sua vez, os comercializam junto aos usuários. O intermediário “Rede Agivest” e os representantes comerciais não tomam posse física dos produtos. A Rede Agivest não realiza esta ação por ser uma associação sem fins lucrativos, e associações sem fins lucrativos são isentas do pagamento de impostos estaduais. Já os representantes não querem assumir os custos e os riscos de um possível estoque. Além disso, os representantes não realizam o transporte das mercadorias. Por sua vez, a Rede Agivest realiza a armazenagem e o transporte dos produtos até os varejistas. *“A Rede Agivest não compra o produto da indústria. A relação de propriedade é entre a indústria e o varejista. A Agivest não ganha nada em cima do produto que está sendo vendido. Se está 50,00 na nota, o lojista vai pagar 50,00. Não tem um caixa ou um valor disponível para repassar. A nota sai em nome da indústria. A Agivest, como associação, não pode comercializar produtos por uma questão legal, pois não paga imposto estadual, é isenta. Além disso, se fosse uma comercial, teria uma bi tributação, pois todo produto que é passado para a rede teria que ter uma nota” (Gestora da Rede Agivest).*

### **d) Fluxo de pagamentos**

Os pagamentos normalmente seguem a seguinte ordem: os consumidores pagam os valores devidos por consequência da transação aos varejistas que, por sua vez, efetuam o pagamento à Rede Agivest, que repassa os valores diretamente para os fabricantes. Essa situação também não conta com a participação direta dos representantes comerciais. *“O pagamento é feito dos lojistas para a Agivest que repassa às indústrias. A Agivest paga a comissão aos representantes” (Gestora da Rede Agivest).*

### **e) Fluxos de riscos**

Nesse caso, também os riscos das transações são divididos entre fabricantes e varejistas. A Rede Agivest, por ser uma associação sem fins lucrativos, e os representantes comerciais, não assumem os riscos das negociações. *“Quem assume os riscos são os lojistas e as indústrias. Os representantes só pensam em vender, enquanto que a Agivest não possui reserva de financeira para assumi-los” (Gestora da Rede Agivest).*

#### **f) Fluxos de informações**

O fluxo de informações ocorre simultaneamente com os demais fluxos. As informações partem dos consumidores que as repassam para os varejistas. Estes as repassam para os representantes que, por sua vez, as repassam para a Rede Aginvest. A rede, por sua vez, faz o repasse das informações para as indústrias. (Gestora da Rede Aginvest).

#### **g) Fluxo de promoção**

A atividade de promoção não é muito usada pelas indústrias que compõem a Rede Aginvest. No entanto, quando isso acontece, as atividades são direcionadas diretamente aos varejistas. Um exemplo de ação de promoção voltada aos varejistas foi a implementação de uma estratégia para motivar os vendedores dos varejistas e consistia no seguinte sistema de premiação: a cada 25 peças vendidas, os vendedores ganhavam um brinde. Totalizando 50 unidades vendidas, tinham direito a uma camiseta. Somando 100 peças comercializadas, os vendedores podiam escolher a peça, com o valor máximo de R\$ 30,00. Esta ação foi executada tendo como base uma pesquisa realizada junto aos usuários dos produtos no tocante aos seus influenciadores, e que apontou os vendedores como principais influenciadores.

### **4.6 SELEÇÃO DOS MEMBROS DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO**

A seqüência do estudo trata de um aspecto muito importante no que diz respeito à gestão estratégica de canais de distribuição das empresas que fazem parte da Rede Aginvest. A maneira como são selecionados os integrantes do canal de distribuição interfere no desempenho do canal como um todo (ROSENBLOOM, 2002). Pelo fato de que a pesquisa apontou a presença de múltiplos canais, pois a maioria das empresas associadas à Rede Aginvest utiliza dois e três níveis de intermediação (Figura 30), a seqüência do estudo revela, de forma particularizada, como se dá o processo de seleção dos membros dos canais com dois e três níveis de intermediários.

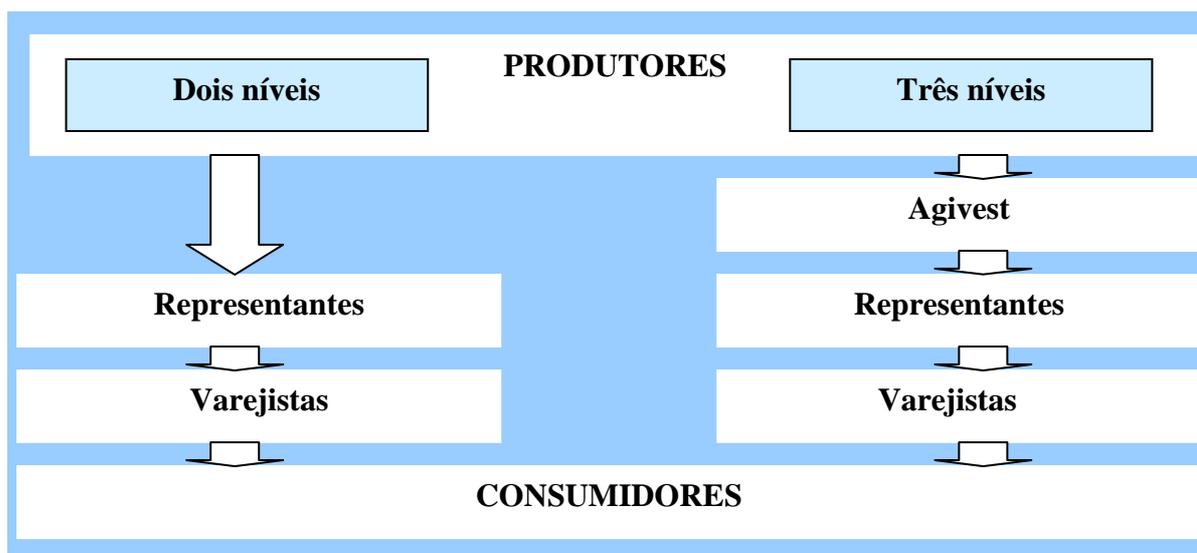


Figura 30: Canais com dois e três níveis de intermediários.  
Fonte: Pesquisa do autor.

Um aspecto importante que deve ser observado refere-se aos membros do canal que executam o processo de seleção. Nos canais que não possuem a Rede Aginvest como intermediária, os representantes são selecionados pelas indústrias. Já nos canais com a participação da Rede Aginvest, os representantes são selecionados pela própria rede e pelos fabricantes. Por outro lado, o processo de seleção de varejistas nos canais sem a participação da Rede Aginvest é executado pelos representantes, com a mínima participação dos fabricantes. Da mesma forma, o processo de seleção de varejistas nos canais com a participação da rede é executado pelos representantes, com a mínima participação da Aginvest. Um fato que se destaca é que os fabricantes dos canais sem a participação da Aginvest também são selecionados pelos representantes comerciais. O Quadro 16 revela os membros que executam o processo de seleção dos demais integrantes dos canais.

CANAIS SEM A PARTICIPAÇÃO DA REDE AGIVEST		CANAIS COM A PARTICIPAÇÃO DA REDE AGIVEST	
Membro	Membro que realiza o processo de seleção	Membro	Membro que realiza o processo de seleção
Representantes	1. Fabricantes	Aginvest	-
Fabricantes	2. Representantes	Representantes	1. Aginvest 2. Fabricantes
Varejistas	1. Representantes 2. Fabricantes	Varejistas	1. Representantes 2. Aginvest

Quadro 17: Membros que realizam o processo de seleção dos integrantes do canal.  
Fonte: Pesquisa do autor.

#### 4.6.1 Seleção dos representantes comerciais

A figura dos representantes comerciais está presente na maioria dos sistemas de distribuição das empresas associadas à Rede Aginvest. Portanto, é importante identificar como estes intermediários são selecionados, pois de seu desempenho também depende o sucesso das organizações.

O processo de seleção de representantes comerciais utilizado pelas empresas associadas à Rede Aginvest, nos canais sem a intermediação da rede, segue o seguinte modelo: (1) contato direto do candidato a intermediário; (2) apresentação das credenciais; (3) surgimento da necessidade de contratação; (4) elaboração dos demais critérios; (5) avaliação do candidato; e (6) contratação. *“Primeiro o candidato chega e apresenta suas credenciais, tais como o cadastro de clientes e a região que atende. Por exemplo: não tinha planejado vender para a região da Campanha, mas como surgiu um representante que vendia lá, resolvi apostar nesta região. Entendendo que seria um bom negócio vender lá, avaliei o candidato e contratei (Sócia-proprietária da empresa “Lambda”).*

Por outro lado, nos canais com a participação da Rede Aginvest, o processo segue as seguintes etapas: (1) surgimento da necessidade de contratação; (2) elaboração de critérios de seleção; (3) identificação de membros potenciais; (4) avaliação do candidato; e (5) contratação. *“Por exemplo: decidimos atingir a região do Vale do Rio Pardo e verificamos que não tínhamos nenhum representante nesta região. A diretoria da rede se reuniu para verificar quais seriam os critérios que avaliaríamos nos candidatos. Comunicamos esta necessidade de contratação para todas as empresas associadas à rede e para os representantes que já atuavam conosco em busca de indicações. Surgiram três candidatos. Fizemos a avaliação e contratamos o que achamos mais preparado (Gestora da Rede Aginvest).*

A Figura 31 revela as diferenças encontradas entre os dois processos de seleção.

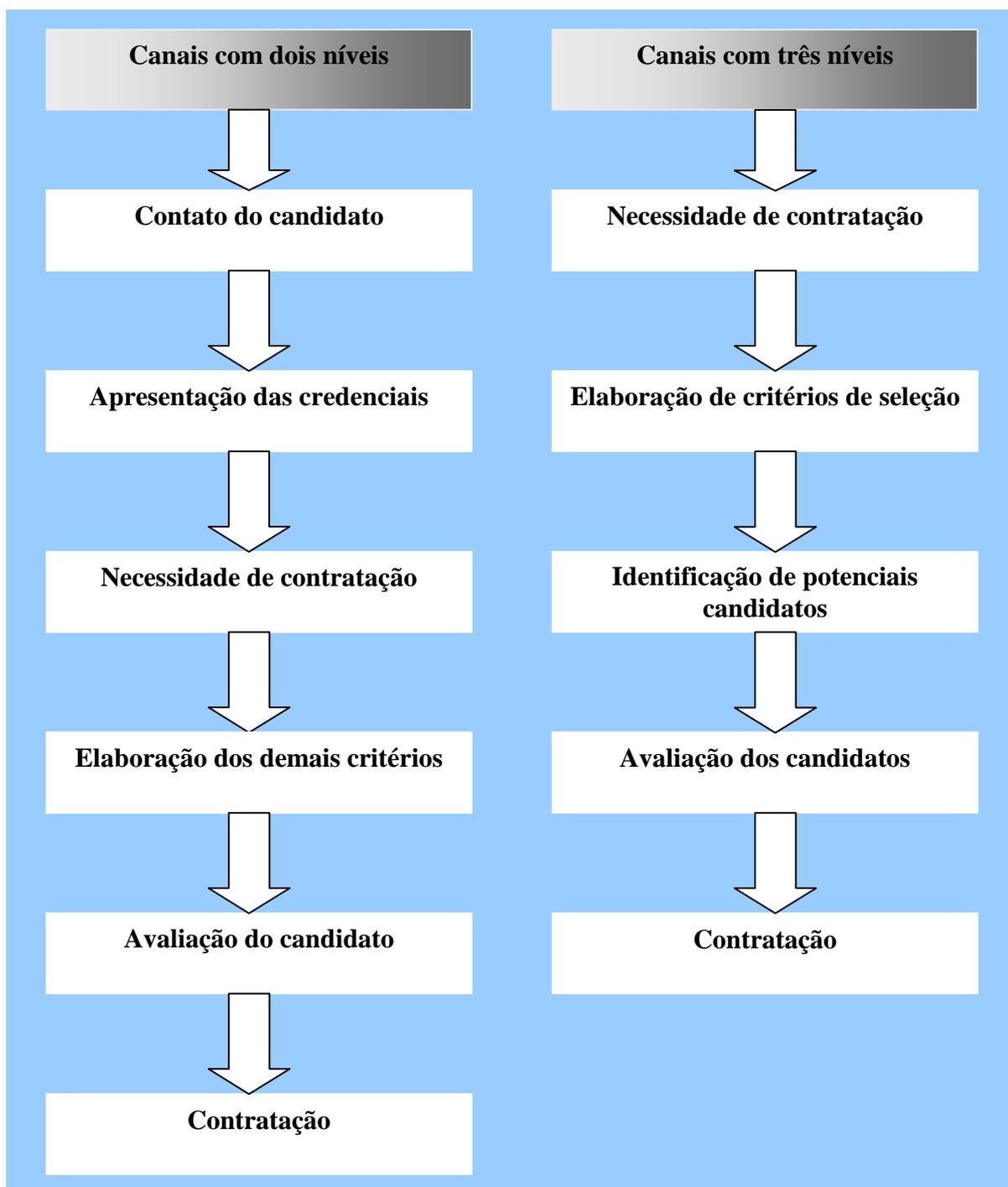


Figura 31: Diferenças encontradas nos processos de seleção de representantes comerciais.  
Fonte: Pesquisa do autor.

Os dois modelos de seleção apresentados são distintos. O primeiro não é planejado, pois a necessidade de contratação surge como consequência do contato do candidato integrante do canal. Já o segundo modelo é idealizado de forma deliberada, pois nasce de uma necessidade e segue uma seqüência lógica, planejada. A continuação do estudo apresenta como os dois modelos são aplicados pelas empresas associadas à Rede Agivest.

#### 4.6.1.1 O processo de seleção dos representantes comerciais nos canais sem a Rede Aginvest como intermediário

O processo de seleção de representantes comerciais nos canais que não possuem a Rede Aginvest como intermediário é executado de forma não planejada, pois emerge de uma situação ocasional.

##### **a) Contato do candidato a representante comercial**

O processo de seleção de representantes dos canais que não contam com a participação da Rede Aginvest inicia, curiosamente, com o contato direto dos candidatos. São os candidatos que tomam a iniciativa de procurar e oferecer seus serviços às empresas.

##### **b) Apresentação das credenciais**

Os candidatos se apresentam com algumas credenciais, tais como cadastro de clientes e região de cobertura. *“Geralmente eles nos apresentam um cadastro de clientes e a região que atendem, que são aspectos que nos chamam a atenção”* (Sócio-proprietário da empresa “Ômega”).

##### **c) Necessidade de contratação**

Após apresentarem suas credenciais, emerge nas empresas a necessidade de contratação de representantes. Um exemplo desta situação é a frase da sócia-proprietária da empresa “Zeta”: *“nunca tinha pensado em vender meus produtos em Lajeado. Mas um dia, um representante daquela região me procurou, me apresentou o seu cadastro de clientes e eu decidi, depois de avaliar mais alguns aspectos, apostar nele”*.

##### **d) Elaboração dos demais critérios de seleção**

Após se evidenciar a necessidade de contratação, são estabelecidos e aplicados os demais critérios de seleção. Rosenbloom (2002) e Shipley et al. (1989) defendem que cada empresa deve desenvolver seu próprio conjunto de critérios, levando em consideração as peculiaridades de seu negócio. A pesquisa apontou que são poucos os critérios de seleção estabelecidos pelas empresas pesquisadas para selecionar seus representantes comerciais. A Tabela 7 resume os principais critérios de seleção utilizados pelas indústrias pesquisadas para selecionar seus representantes comerciais particulares.

Tabela 7  
Critérios para seleção de representantes particulares.

Critérios	Nº de empresas que adotam
Condições financeiras e de crédito	07
Cobertura geográfica	06
Tempo de atuação	04
Cadastro de clientes	04
Linha de produtos que representa	02
Reputação	02

Fonte: Pesquisa do autor.

### 1. Condições financeiras e de crédito

A análise da Tabela 7 revela que os proprietários das indústrias que fazem uso de representantes comerciais particulares têm uma grande preocupação com a preservação de seus patrimônios. Esta afirmação confirma-se quando 7 dos 8 empresários entrevistados relatam que as condições financeiras e de crédito dos candidatos a representantes comerciais são avaliadas durante o processo de seleção. *“Não podemos colocar fora tudo que construímos com nosso esforço. Tivemos experiências desagradáveis com representantes que estavam com o nome sujo na praça. Não podemos passar por esta situação novamente”* (Sócio-proprietário da empresa “Digama”).

### 2. Cobertura geográfica

O segundo critério de seleção mais usado pelas empresas é a cobertura geográfica do mercado, pois 6 dos 8 empresários entrevistados citaram este critério. *“Temos que expandir nosso mercado. Os representantes que atuam em uma área maior levam vantagem sobre os demais no processo de seleção”* (Sócia-proprietária da empresa “Lambda”).

### 3. Tempo de atuação e cadastro de clientes

O tempo que o candidato a representante comercial atua no mercado e o cadastro de clientes que possui ocupam a terceira posição no ranking dos critérios mais usados pelas empresas. A pesquisa revelou que 4 dos 8 empresários entrevistados utilizam estes critérios

no momento de selecionar representantes comerciais. *“O tempo de atuação revela a experiência dos candidatos. Prefiro os candidatos mais experientes”* (Sócio-proprietário da empresa “Ômega”). *“Contratar um representante com um vasto cadastro de clientes é sempre mais vantajoso do que contratar um representante com um cadastro pequeno, pois podemos expandir nosso mercado rapidamente”* (Sócio-proprietário da empresa “Gama”).

#### **4. Linha de produtos que comercializa e reputação**

A linha de produtos que os candidatos comercializam e sua reputação foram citados por apenas 2 empresários. *“Entendo que um bom representante para minha empresa não pode trabalhar com uma linha totalmente diferente da minha. Já tive algumas experiências negativas quando não avaliei as linhas de produtos de alguns representantes, que colocavam meus produtos, juntamente com os demais que já vendiam em lojas de povão”* (Sócia-proprietária da empresa “Sigma”). Com relação à reputação, a sócia-proprietária da empresa “Zeta” declarou: *“somente trabalho com quem tem caráter e uma boa imagem, pois vai levar a imagem da minha empresa consigo”*.

#### **e) Avaliação dos candidatos potenciais a representantes comerciais**

Cavusgil et al. (1995) entendem que um dos aspectos mais difíceis ao se avaliar candidatos potenciais refere-se ao fato de que as estruturas dos critérios de seleção requerem a quantificação de tais critérios. Ainda, segundo este autor, isso somente é possível ao se avaliarem critérios objetivos, tais como registro de crescimento de vendas e cobertura do mercado. A avaliação dos candidatos potenciais a representantes comerciais particulares das empresas que são objetos deste estudo ocorre por meio de entrevista pessoal e apresentação de documentos que comprovem as informações repassadas.

#### **f) Contratação dos candidatos**

Root (apud LINDGREN; ROSENDAHL, 2004) entende que a última etapa do processo de seleção de distribuidores é escolher os melhores candidatos e estabelecer a parceria por um contrato formal. Todas as empresas estudadas seguem este esquema, e formalizam a parceria.

#### 4.6.1.2 O processo de seleção dos representantes comerciais nos canais com a Rede Aginvest como intermediário

O objetivo desta etapa do estudo é mostrar como ocorre o processo de seleção dos intermediários do canal de distribuição com três níveis de intermediários, ou seja, o processo de seleção do canal que possui a Rede Aginvest como um de seus intermediários.

Diferentemente da forma tradicional de seleção de intermediários de distribuição, na qual os representantes comerciais são selecionados pelos fabricantes, quem seleciona diretamente estes membros do canal é um dos intermediários de distribuição: a Rede Aginvest. Contudo, os motivos que levam a esta decisão, bem como as principais funções da Rede Aginvest nas estruturas de distribuição das empresas que a constituem serão tratados separadamente, na fase final do estudo. O modelo de seleção usado pela Rede Aginvest para selecionar os representantes comerciais é composto das seguintes etapas: surgimento da necessidade de contratação, elaboração de critérios de seleção, identificação de membros potenciais, avaliação dos candidatos, e contratação do candidato melhor candidato.

##### **a) Necessidade de contratação**

O processo de seleção dos representantes inicia com a necessidade de contratação. Os principais motivos que levam a esta decisão são os seguintes: ruptura das relações profissionais com um ou mais representantes contratados, e necessidade de atingir novas regiões. *“Geralmente contratamos novos representantes quando rompemos com um representante ou quando pretendemos atingir uma região até então não explorada pela rede”* (Gestora da Rede Aginvest).

##### **b) Estabelecimento de critérios de seleção**

A segunda etapa deste processo da seleção de intermediários é estabelecer critérios para esta ação. O estudo revela que são poucos critérios estabelecidos pela Rede Aginvest para selecionar seus representantes comerciais. De acordo com a gestora da Rede Aginvest, são utilizados seis critérios para selecionar representantes comerciais: as condições financeiras e de crédito do candidato, a área de atuação, as características dos produtos que comercializa, o cadastro de empresas que representa, o cadastro de clientes e o tempo de atuação no mercado. *“Avaliamos as condições financeiras, a região que faz, as características dos produtos que vende, (o produto tem que ser diferente dos produtos que ele já vende), quais empresas que já representa, alguma coisa de clientela, mas não no que se refere ao perfil dos clientes lojistas,*

*mas sim no cadastro de clientes, quanto tempo está no mercado. Não avaliamos a propensão à cooperação do candidato”* (Gestora da Rede Aginvest)..

### **c) Identificação de candidatos potenciais**

A Rede Aginvest utiliza apenas duas formas para atrair novos representantes. As únicas maneiras de encontrar representantes potenciais utilizadas pelas empresas resumem-se à indicação de outros representantes comerciais e indicação das próprias empresas associadas à rede. Não avalia a propensão à cooperação do candidato. Shipley et al (1989) e Moore (1992) entendem que a indicação de outras empresas é uma forma de identificar candidatos potenciais. *“Não utilizamos outras fontes para identificar possíveis candidatos que não seja a indicação de outros representantes e a indicação das próprias empresas associadas à Rede Aginvest”* (Gestora da Rede Aginvest).

### **d) Avaliação dos candidatos potenciais**

Um dos aspectos mais abstrusos ao se avaliar candidatos potenciais a representantes comerciais refere-se ao fato de que a avaliação das estruturas dos critérios de seleção requer a quantificação de tais critérios (CAVUSGIL et al., 1995). Ainda, segundo este autor, isso somente é possível ao se avaliar critérios objetivos, tais como registro de crescimento de vendas e cobertura do mercado. A avaliação dos candidatos potenciais a representantes comerciais da Rede Aginvest ocorre por meio de entrevista pessoal, na qual se avalia a cobertura de mercado dos candidatos e o cadastro de varejistas. *“Quem faz a seleção são os membros da diretoria da associação. Pegam o currículo, avaliam a área que atingem e o cadastro de clientess e chamam para entrevista. Aí vêm os associados, fazem as entrevistas e decidem se contratam ou não”* (Gestora da Rede Aginvest).

### **e) Contratação do candidato**

Após entrevistar os candidatos e fazer a análise dos seus currículos, os postulantes à vaga que possuem as características desejadas são contratados de maneira formal, através da elaboração de um contrato, especificando os direitos e as obrigações das partes envolvidas. *“Depois de escolhermos os candidatos que achamos mais indicados, elaboramos um contrato onde especificamos os direitos e os deveres de ambas as partes”* (Gestora da Rede Aginvest).

#### 4.6.2 Seleção dos fabricantes

Não são somente os fabricantes que selecionam os intermediários. Os representantes também selecionam os fabricantes que desejam estabelecer parceria. A seleção dos fabricantes por parte dos representantes comerciais é uma prática corriqueira na gestão dos canais de distribuição das empresas constituintes da Rede Agivest. Rosenbloom (2002) chama atenção para o fato de que não é somente o fabricante que faz a seleção, mas também os intermediários, nos níveis do atacado e do varejo. O Quadro 18 registra algumas frases dos proprietários das indústrias, que vão ao encontro da observação de Rosenbloom (2002).

<b>Empresa</b>	<b>Frases proferidas pelos empresários</b>
Beta	<i>Os representantes fazem muitas perguntas, verificam se não estou inadimplente e a linha de produtos que produzo.</i>
Gama	<i>Perguntam há quanto tempo minha empresa existe, quem já representou os meus produtos.</i>
Digama	<i>Avaliam alguma coisa sim, principalmente a linha de produtos e a reputação.</i>
Zeta	<i>Eles também não querem perder. Por isso, avaliam a linha de produtos.</i>
Ômega	<i>Avaliam os produtos e depois a reputação. Pedem referências de outros representantes.</i>
Sigma	<i>Geralmente analisam a linha de produtos e a reputação junto a outros representantes e a alguns lojistas.</i>
Lambda	<i>O representante não entra no negócio para perder. Certifica-se principalmente da minha idoneidade.</i>

Quadro 18: Realização do processo de seleção dos fabricantes por parte dos representantes comerciais, segundo seus depoimentos.

Fonte: Pesquisa do autor.

##### a) Critérios de seleção utilizados pelos representantes

A pesquisa revelou que são 7 os critérios de seleção de fabricantes utilizados pelos representantes comerciais. O critério mais utilizado é a linha de produtos que o fabricante confecciona, com 7 indicações. O segundo critério mais usado é a reputação do fabricante entre os usuários dos produtos, com 6 citações. Já o critério em terceiro posto é o perfil de clientes que o fabricante atinge, mencionado por 4 representantes. O quarto critério observado é a condição financeira e de crédito do produtor, apontado por 2 representantes, e o quinto fator é o tempo em que o fabricante está no negócio, com apenas 1 apontamento. A Tabela 8

explica os critérios mais utilizados pelos representantes comerciais no processo de seleção de fabricantes.

Tabela 8  
Critérios utilizados pelos representantes particulares para selecionar os fabricantes

<b>Critérios</b>	<b>Nº de apontamentos</b>
Linha de produtos que o fabricante produz	07
Reputação do fabricante entre os usuários	06
Perfil de cliente que o fabricante atinge	04
Condição financeira e de crédito do produtor	02
Tempo em que o fabricante está no negócio	01
<b>Nº de respondentes</b>	<b>09</b>

Fonte: Pesquisa do autor.

## 2. Identificação de produtores potenciais

Os representantes pesquisados utilizam apenas três critérios para identificar os fabricantes: indicação de outros representantes, indicação de outros fabricantes, e feiras. A análise da Tabela 9 confirma esta afirmação.

Tabela 9  
Critérios utilizados pelos representantes particulares das empresas que compõem a Rede Aginvest para buscar fabricantes

<b>Critérios</b>	<b>Nº de apontamentos</b>
Indicação de outros representantes	06
Indicação de outras indústrias	03
Feiras	02
<b>Nº de respondentes</b>	<b>09</b>

Fonte: Pesquisa do autor.

### 4.6.3 Seleção dos varejistas

A figura do varejista, assim como a figura dos representantes comerciais, está presente em todos os canais de distribuição das empresas associadas à Rede Aginvest. Os varejistas ocupam um lugar de destaque dentro de um canal de distribuição, pois estão em contato direto com um dos principais patrimônios de uma empresa, que são os consumidores. Portanto, é importante identificar como estes intermediários são selecionados, pois de seu desempenho depende o sucesso do fabricante.

#### 4.6.3.1 O processo de seleção dos varejistas

Antes de se iniciar a descrição do processo de seleção dos varejistas, é pertinente relatar que quem realiza a seleção destes no sistema de canais múltiplos, com dois e três níveis de intermediários, são os representantes comerciais, com a mínima participação das indústrias e da Rede Aginvest. A participação destas organizações se resume a consultas sobre a situação financeira dos varejistas no SPC, SERASA e EQUIFAX. O Quadro 19 revela algumas frases mencionadas pelos empresários, que ratificam esta afirmação.

<b>Empresa</b>	<b>Depoimentos dos empresários</b>
Beta	<i>Não seleciono os lojistas. O representante vem com a carteira de clientes pronta. Somente consulto o SPC, o SERASA e o EQUIFAX.</i>
Gama	<i>O representante apresenta um cadastro de clientes amplo. Os varejistas já vêm selecionados pelos representantes. A única coisa que faço é consultar o SPC, o SERASA e o EQUIFAX.</i>
Digama	<i>Quem seleciona os varejistas são os representantes. Depois de o representante selecionar o lojista, ele passa por um crivo da EQUIFAX (empresa que tem dados referentes à situação financeira e de crédito das empresas), que é feito pela Aginvest e nos casos do canal que não tem a participação da Aginvest, isso é realizado pela indústria para ver se o lojista não está inadimplente.</i>
Zeta	<i>A seleção dos lojistas é realizada pelos viajantes. Eles já possuem um cadastro pronto, é só utilizar. A única coisa que faço é consultar o SPC, o SERASA e o EQUIFAX.</i>
Ômega	<i>A participação na seleção dos varejistas resume-se a uma pesquisa junto ao SPC, SERASA e EQUIFAX para verificar as condições financeiras e de crédito.</i>
Sigma	<i>Quem faz a seleção é o representante. A única participação da indústria neste processo se dá através de consulta junto ao SERASA, SPC e EQUIFAX.</i>
Lambda	<i>Quem faz a seleção dos varejistas é o representante. Eu só faço a consulta ao SERASA, SPC e EQUIFAX.</i>
Rede Aginvest	<i>A única participação da Aginvest no processo de escolha de varejistas se dá na verificação da situação financeira (restrições) se tem protestos, títulos não pagos e cheques devolvidos, mas a parte do tipo de loja perfil de loja, onde que ela está localizada se está no centro, se está no bairro, isso não é feito, que tipo de cliente ela atinge, não, isso não é feito. quem faz o restante são os representantes comerciais.</i>

Quadro 19: O processo de seleção dos varejistas realizado pelos representantes comerciais.  
Fonte: Pesquisa do autor.

Verificada esta situação, o próximo passo é detalhar quais são os critérios que os representantes comerciais utilizam para selecionar os varejistas (ver Tabela 10).

Tabela 10  
Critérios utilizados pelos representantes comerciais para selecionar varejistas

Representantes particulares		Representantes da Rede Agivest	
Critérios	Nº de apontamentos	Critérios	Nº de apontamentos
Linha de produtos que os varejistas comercializam	07	Condição financeira e de crédito dos varejistas	04
Condição financeira e de crédito dos varejistas	05	Tempo em que os varejistas estão no negócio	03
Tempo em que os varejistas estão no negócio	05	Linha de produtos que os varejistas comercializam	02
Perfil de clientes que os varejistas atingem	04	-	-
Reputação dos varejistas	02	-	-
Desempenho das vendas dos varejistas	01	-	-
Atitude entusiástica dos varejistas	01	-	-
Faturamento bruto dos varejistas	01	-	-
<b>Nº de respondentes</b>	<b>09</b>	<b>-</b>	<b>04</b>

Fonte: Pesquisa do autor.

Segundo dados registrados na Tabela 9, os critérios mais utilizados pelos representantes particulares das empresas associadas à Agivest seguem a seguinte ordem, no sentido decrescente: (1) a linha de produtos que os varejistas comercializam, com 7 citações; (2) a condição financeira e de crédito dos varejistas, e o tempo em que os varejistas estão no negócio, com 5 citações; (3) o perfil de clientes que os varejistas atingem, com 4 citações; (4) a reputação dos varejistas, com 2 citações, e (5) o desempenho das vendas, a atitude entusiástica e o faturamento bruto dos varejistas, com 1 citação cada.

Por outro lado, os critérios mais utilizados pelos representantes da Agivest para selecionar seus varejistas são os seguintes: (1) a condição financeira e de crédito dos varejistas, com 4 apontamentos, (2) o tempo em que os varejistas estão no negócio, com 3 apontamentos, e (3) a linha de produtos que os varejistas comercializam, com 2 apontamentos.

### 1. Identificação de candidatos potenciais a varejistas

Os representantes comerciais particulares das empresas associadas à Rede Agivest identificam da seguinte forma os candidatos potenciais a varejistas: indicação de outros representantes comerciais, indicação de varejistas, participação em feiras de negócios. Já os representantes comerciais da Rede Agivest identificam potenciais varejistas somente pela indicação de outros representantes comerciais e pela participação em feiras de negócios. Esta indicação apresenta-se na Tabela 11.

Tabela 11  
Critérios utilizados pelos representantes particulares das empresas que compõem a Rede Agivest para buscar varejistas

Representantes particulares		Representantes da Rede Agivest	
Critérios	Nº de apontamentos	Critérios	Nº de apontamentos
Indicação de outros representantes	09	Indicação de outros representantes	04
Indicação de varejistas	06	Feiras de negócios	02
Feiras de negócios	03	-	-
<b>Nº de respondentes</b>	<b>09</b>	<b>Nº de respondentes</b>	<b>04</b>

Fonte: Elaborada pelo autor.

### 2. Avaliação dos candidatos potenciais a varejistas

O processo de avaliação dos candidatos potenciais a varejistas por parte dos representantes comerciais é realizada de maneira informal, através de uma conversa e de observação direta.

### 3. Escolha dos melhores candidatos

Os candidatos escolhidos não estabelecem uma relação formal com as indústrias e seus representantes comerciais, pois são contratados sem a concepção de um contrato que regule as atribuições das partes envolvidas. As relações, nesse caso, são baseadas na confiança entre as partes.

## 4.7 MOTIVAÇÃO DOS COMPONENTES DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO

Mehta et al. (2002) declaram que depois de selecionados, os membros do canal devem ser continuamente motivados a dar o melhor de si, pois as empresas não vendem apenas pelos intermediários. Elas vendem para eles. É preciso assegurar a cooperação entre os membros dos canais. Isso somente é possível se estiverem constantemente motivados. A maioria dos fabricantes considera que o grande problema é encontrar maneiras de conquistar a cooperação dos intermediários. A seqüência do estudo apresenta como se dá a gestão dos canais de distribuição das empresas constituintes da Rede Agivest no tocante à motivação dos intermediários de distribuição.

### 4.7.1 Motivação dos representantes comerciais

O objetivo desta etapa do estudo é verificar a gestão dos canais de distribuição das empresas associadas à Rede Agivest no que diz respeito à motivação dos representantes comerciais. Primeiramente, buscou-se identificar e construir um modelo de gestão, baseado nas entrevistas realizadas com os proprietários das empresas e com a gestora da rede, e no modelo proposto por Rosenbloom (2002). Os dois modelos estão expostos na Figura 32.

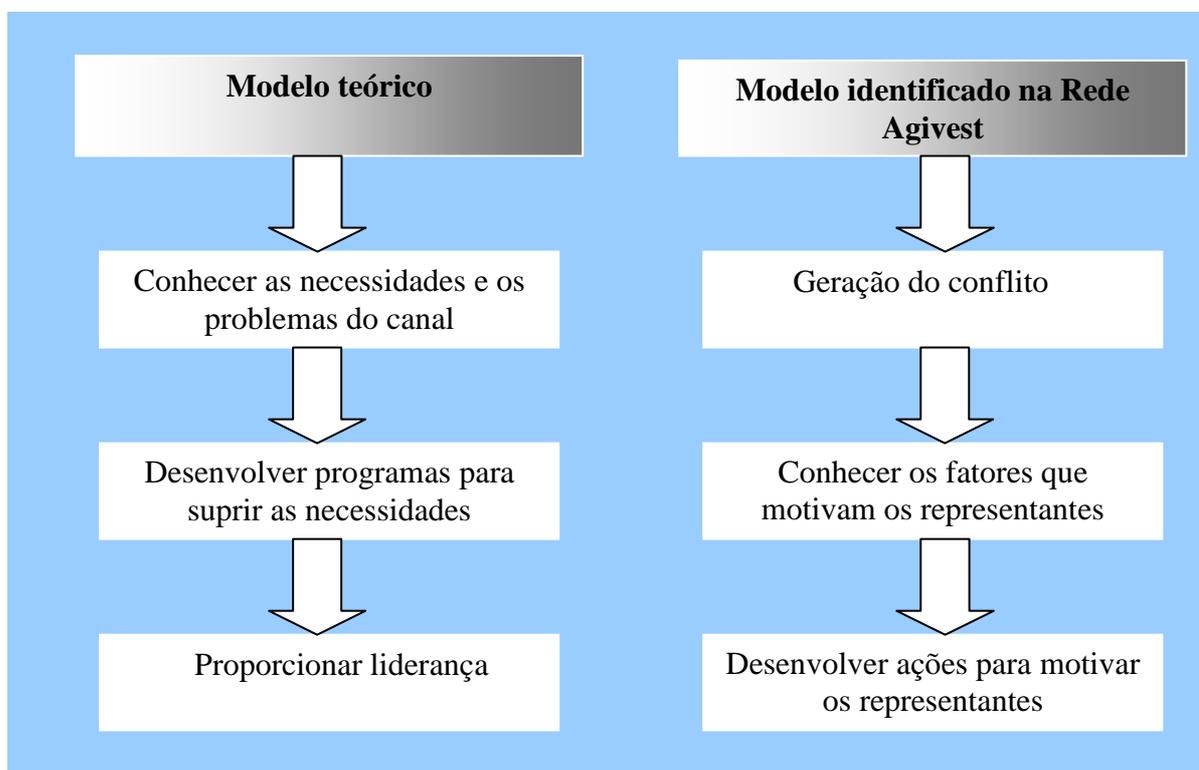


Figura 32: Modelo de motivação teórico versus modelo identificado na Rede Agivest.  
Fonte: Pesquisa do autor.

### **a) Diferenças encontradas entre os dois modelos**

Algumas diferenças entre os dois modelos de motivação ficaram evidenciadas. Enquanto o modelo proposto por Rosenbloom (2002) parte de uma ação pró-ativa, planejada pelo fabricante, o modelo estabelecido pela pesquisa surge de uma reação pró-ativa dos intermediários, e reativa dos fabricantes, portanto, sem planejamento. Enquanto no modelo de Rosenbloom (2002) o processo se inicia com a definição das necessidades e dos problemas do canal por parte do fabricante, no modelo evidenciado na pesquisa o processo inicia-se com um conflito entre fabricantes e intermediários para somente depois desse acontecimento, que gera desgastes nas relações entre os membros, os fabricantes tomarem conhecimento dos fatores que motivam seus representantes e desenvolverem ações para suprir tais necessidades.

Visando entender melhor como se dá na prática o modelo nascido na pesquisa, a seqüência do estudo abordará cada uma de suas etapas.

#### **1. Geração do conflito**

O conflito no canal surge devido à individualidade que está intrínseca nas relações entre representantes e fabricantes. Os produtores vêem os representantes como uma empresa com a missão de vender suas mercadorias e receber as respectivas comissões. Uma prova dessa afirmação é a frase do sócio-proprietário da empresa “Gama”: *“os ganhos financeiros, as comissões já bastam para os representantes. Tudo que vier para eles é lucro, pois têm muito desemprego”*.

Esse tipo de atitude gera conflitos, e uma reação por parte dos representantes. Somente após o estabelecimento da desavença é que os empresários se preocupam e procuram os intermediários para identificar seus problemas e suas necessidades. *“Às vezes é necessário os representantes se rebelarem para serem atendidos em suas reivindicações”* (Gestora da Rede Aginvest).

#### **2. Conhecer os fatores que motivam os representantes**

A segunda etapa do modelo envolve conhecer as necessidades dos representantes comerciais para depois desenvolver ações para supri-las. Como forma de averiguar se as indústrias que pertencem à Rede Aginvest, e a própria rede, conhecem os fatores que motivam seus representantes, é conveniente realizar uma comparação entre a opinião destes atores com a opinião dos próprios intermediários. A Tabela 12 proporciona esta verificação.

Tabela 12  
Existência de motivação dos representantes comerciais

Canais compostos por representantes particulares das empresas						Canais compostos por representantes particulares da Rede Aginvest					
Opinião dos empresários			Opinião dos representantes			Opinião dos empresários			Opinião dos representantes		
Sim	Não	Total	Sim	Não	Total	Sim	Não	Total	Sim	Não	Total
07	01	<b>08</b>	08	01	<b>09</b>	11	2	<b>13</b>	04	-	<b>04</b>

Fonte: Pesquisa do autor.

Os dados revelados na Tabela 12 mostram que há certa convergência de opiniões sobre o grau de motivação dos representantes, pois, de acordo com a pesquisa realizada, 7 dos 8 empresários pesquisados entendem que seus representantes particulares se sentem motivados a comercializarem seus produtos. Esta constatação encontra respaldo na própria opinião dos representantes, uma vez que 8 dos 9 intermediários pesquisados se dizem motivados a continuarem comercializando os produtos das indústrias.

Da mesma forma, com relação aos canais formados por representantes particulares da Rede Aginvest, há convergência de opiniões, pois 11 dos 13 empresários entrevistados entendem que tais intermediários se sentem motivados a comercializarem os produtos da rede. A convergência evidencia-se nesse caso, pois todos os representantes comerciais da rede dizem sentir-se motivados a continuar representando esta organização.

O estudo também revelou os fatores que motivam os representantes comerciais a comercializarem os produtos dos fabricantes. Segundo os empresários, o que motiva seus representantes comerciais particulares são, primeiramente, os ganhos financeiros, com 8 citações, seguida da exclusividade, da qualidade e dos preços dos produtos, com 2 apontamentos cada. Já o que motiva os representantes comerciais é, além dos ganhos financeiros proporcionados pelas comissões sobre as vendas, da exclusividade, da qualidade e dos preços dos produtos, a entrega das mercadorias nos prazos previamente combinados.

Com relação aos representantes da Rede Aginvest, de acordo com a gestora da rede, dois são os fatores que os motivam: os ganhos financeiros e a exclusividade. *“Acredito que pelos ganhos financeiros. A meta de venda do semestre é 50.000,00. Atingindo o valor de 40% ele aumentaria a comissão em 2%, a partir de 40% ganha mais comissão. Foi realizada uma reunião com os representantes para verificar suas necessidades. Foi batido na questão da comissão, no aumento da comissão de vendas. Outro fator que motiva os representantes é a exclusividade da região. Por exemplo, na região que a Josiane faz, nas cidades que ela*

*visita, nenhum outro representante vende, pois aquela é a região dela. Teve um caso em que um representante entrou na região dela (sem querer) e vendeu para um lojista e eu tive que ligar para o lojista e dizer que a gente já tinha um representante que já tinha 2 clientes na cidade e que havia um acordo em que nenhum representante invadiria a região do outro”* (Gestora da Rede Aginvest).

Já os fatores que motivam os representantes da rede são, na opinião dos mesmos, além dos ganhos financeiros e da exclusividade, a qualidade dos produtos e seus preços, a entrega dos produtos nos prazos pré-estabelecidos e o poder da marca Aginvest. A Tabela 13 mostra um comparativo entre a percepção dos empresários e a percepção dos representantes comerciais sobre os fatores que motivam estes intermediários a fazerem parte dos sistemas de distribuição mencionados.

Tabela 13  
Fatores que motivam os representantes a comercializarem os produtos das indústrias

<b>CANAIS SEM A PARTICIPAÇÃO DA REDE AGIVEST</b>			
<b>Opinião dos empresários</b>		<b>Opinião dos representantes</b>	
<b>Fatores</b>	<b>N° de apontamentos</b>	<b>Fatores</b>	<b>N° de apontamentos</b>
Ganhos financeiros	08	Ganhos financeiros	08
Qualidade dos produtos	02	Qualidade dos produtos	08
Preço dos produtos	02	Preço dos produtos	05
Exclusividade	02	Entrega dos produtos nos prazos acordados	04
-	-	Exclusividade	01
<b>N° de respondentes</b>	<b>08</b>	<b>N° de respondentes</b>	<b>09</b>

Continuação

<b>CANAIS COM A PARTICIPAÇÃO DA REDE AGIVEST</b>			
<b>Opinião da gestora da rede</b>		<b>Opinião dos representantes</b>	
<b>Fatores</b>	<b>Nº de apontamentos</b>	<b>Fatores</b>	<b>Nº de apontamentos</b>
Ganhos financeiros	01	Qualidade dos produtos	04
Exclusividade	01	Entrega dos produtos nos prazos acordados	02
-	-	Preço dos produtos	01
-	-	Exclusividade	01
-	-	Ganhos financeiros	01
-	-	Poder da marca Agivest	01
<b>Nº de respondentes</b>	<b>01</b>	<b>Nº de respondentes</b>	<b>04</b>

Fonte: Pesquisa do autor.

### **3. Desenvolver ações para motivar os representantes**

Desenvolver ações para motivar os representantes do canal de distribuição é a última etapa do modelo. Dois exemplos se destacam para explicar esta etapa. O primeiro é descrito pela sócia-proprietária da empresa “Lambda”. Segundo a empresária, o fato de ter dois representantes responsáveis pela cobertura da região da Campanha do Estado do Rio Grande do Sul, um há aproximadamente três anos, e o outro há pouco mais de dois meses, gerou descontentamento do representante que mais se destacava em termos de volume de vendas e de faturamento, e que há mais tempo representava a empresa. Um conflito se estabeleceu entre a indústria e tal representante, o que provocou uma acentuada redução no volume de vendas deste intermediário, como forma de represália à atitude da empresa. Somente após o estabelecimento do conflito é que a “Lambda” se deu conta de que um dos fatores que motivava este integrante do canal a se dedicar na comercialização de seus produtos é a exclusividade. Verificado este equívoco, a empresa designou uma região ainda não atendida ao distribuidor que há menos tempo comercializava seus produtos e proporcionou exclusividade àquele que era responsável pelo maior volume de vendas.

O segundo exemplo tem relação com o canal de distribuição estabelecido pela Rede Agivest e refere-se aos ganhos financeiros. De acordo com a gestora da rede, seu principal

representante comercializa várias marcas, o que é comum em se tratando de representantes comerciais. Por ser um bom vendedor, recebia 12% de comissão das outras marcas que representava, enquanto que a Rede Aginvest o remunerava em 10% sobre o volume de vendas. Uma situação de conflito se estabeleceu, pois este intermediário estava ameaçando não mais representar os produtos da rede, o que traria um impacto negativo, pois era responsável por aproximadamente 30% do volume total de vendas desta organização. Somente depois de estabelecido o conflito, a direção da Aginvest percebeu que o representante, fazendo uma comparação entre a porcentagem de comissão sobre as vendas paga pela rede e a porcentagem paga pelas demais marcas representadas, entendeu que poderia aumentar seus ganhos financeiros, aumentando em 2% o valor das comissões remuneradas pela rede. A direção da Aginvest o atendeu prontamente.

#### 4.7.2 Motivação dos varejistas

O primeiro ponto que se destaca e que é relacionado à motivação dos varejistas que compõem as estruturas de distribuição próprias das empresas que constituem a Rede Aginvest e a estrutura de distribuição particular da rede diz respeito ao não conhecimento por parte dos proprietários das indústrias e da gestora da Aginvest dos aspectos que motivam seus varejistas a participarem de seus canais de distribuição. O Quadro 20 exhibe alguns discursos que confirmam esta observação.

<b>Empresa</b>	<b>Frases proferidas pelos empresários</b>
Beta	<i>Não tenho contato com os lojistas. Os representantes não dizem o que motiva os varejistas.</i>
Gama	<i>Não conheço os meus varejistas. Os representantes não passam estas informações.</i>
Digama	<i>Deveria saber, mas confesso que não sei. É uma coisa que não tinha pensado, mas sei que é importante.</i>
Zeta	<i>Ainda não tinha me preocupado com isso.</i>
Ômega	<i>Nunca tinha pensado nisso.</i>
Sigma	<i>Agora que me dei conta desse aspecto. A partir de agora vou prestar mais atenção nisso.</i>
Lambda	<i>Não sei como fazer isso. Vou procurar me informar a respeito.</i>
Rede Aginvest	<i>Não tenho contato direto com os lojistas. Quem faz isso são os representantes. Portanto, não sei o que motiva os varejistas.</i>

Quadro 20: Motivação dos varejistas na visão dos proprietários das indústrias.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Por outro lado, a pesquisa apontou os fatores que motivam os varejistas na opinião dos representantes comerciais e na opinião dos próprios varejistas. A Tabela 14 exhibe tais fatores.

Tabela 14  
Fatores que motivam os varejistas a comercializarem os produtos das indústrias associadas à Rede Agivest

<b>CANAIS SEM A PARTICIPAÇÃO DA REDE AGIVEST</b>			
<b>Opinião dos representantes</b>		<b>Opinião dos varejistas</b>	
<b>Fatores</b>	<b>Nº de apontamentos</b>	<b>Fatores</b>	<b>Nº de apontamentos</b>
Preço dos produtos	09	Preço dos produtos	10
Qualidade dos produtos	08	Qualidade dos produtos	08
Entrega dos produtos nos prazos acordados	05	Entrega dos produtos nos prazos acordados	08
Isenção de custos de entrega	05	O representante comercial	03
Exclusividade	03	Exclusividade	02
Margens altas	01	Margens altas	01
-	-	Isenção de custos de entrega	01
<b>Nº de respondentes</b>	<b>09</b>	<b>Nº de respondentes</b>	<b>16</b>
<b>CANAIS COM A PARTICIPAÇÃO DA REDE AGIVEST</b>			
<b>Opinião dos representantes</b>		<b>Opinião dos varejistas</b>	
<b>Fatores</b>	<b>Nº de apontamentos</b>	<b>Fatores</b>	<b>Nº de apontamentos</b>
Qualidade dos produtos	04	Preço dos produtos	09
Entrega nos prazos acordados	03	Qualidade dos produtos	07
Preço dos produtos	02	O representante comercial	07
Exclusividade	01	Entrega nos prazos acordados	06
-	-	Exclusividade	03
-	-	Isenção de custos de entrega	03
-	-	Margens altas	01
<b>Nº de respondentes</b>	<b>04</b>	<b>Nº de respondentes</b>	<b>12</b>

Fonte: Pesquisa do autor.

O estudo revelou que são três os principais aspectos motivadores dos varejistas, tanto nos canais sem a participação da Rede Agivest, como intermediário, quanto nos canais com a participação da rede: a qualidade dos produtos, seus preços e a entrega nos prazos acordados. A única exceção refere-se ao fator “representante comercial”, citado como um dos principais motivadores dos varejistas dos canais que possuem a Rede Agivest como intermediário de distribuição.

#### 4.8 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS MEMBROS DOS CANAIS

Rosenbloom (2002) afirma que nenhuma empresa bem administrada pode operar com êxito em longo prazo sem avaliar periodicamente seus funcionários. Da mesma forma, nenhuma empresa terá vantagem competitiva sustentável se não fizer avaliações periódicas dos membros de seus canais de distribuição. Baseada nesta asseveração, a seqüência do estudo revela como é realizada a avaliação do desempenho dos membros dos canais de distribuição das empresas associadas à Rede Agivest. Primeiramente, é importante investigar quais são os membros do canal que avaliam os demais intermediários. O Quadro 21 revela esta resposta.

CANAL SEM A PARTICIPAÇÃO DA REDE AGIVEST		CANAL COM A PARTICIPAÇÃO DA REDE AGIVEST	
Membro	Membro que realiza o processo de avaliação	Membro	Membro que realiza o processo de avaliação
<b>Representantes</b>	1. Fabricantes 2. Varejistas	<b>Agivest</b>	-
<b>Fabricantes</b>	1. Representantes 2. Varejistas	<b>Representantes</b>	1. Agivest 2. Varejistas
<b>Varejistas</b>	3. Fabricantes 4. Representantes	<b>Fabricantes</b>	3. Representantes 4. Varejistas
		<b>Varejista</b>	1. Representantes 2. Agivest

Quadro 21: Membros do canal que realizam avaliação do desempenho dos demais intermediários.

Fonte: Pesquisa do autor.

De acordo com os dados relacionados no Quadro 21, nos canais que não contam com a Rede Agivest como membro, quem faz a avaliação do desempenho dos representantes são

os fabricantes e os varejistas. Já nos canais que contam com a participação da Rede Aginvest, quem faz a avaliação é a própria associação. Por outro lado, com relação aos varejistas, nos canais com e sem a participação da Rede Aginvest, quem realiza a avaliação do desempenho são os representantes comerciais.

#### **4.8.1 Avaliação do desempenho dos representantes comerciais**

A figura dos representantes comerciais está presente na maioria dos sistemas de distribuição das empresas associadas à Rede Aginvest. Portanto, é importante identificar como é avaliado o desempenho desses intermediários, pois também de seu desempenho depende o sucesso da organização. A seqüência do estudo exhibe a maneira como os representantes comerciais são avaliados nos canais sem a participação da Rede Aginvest como intermediário, e a forma como são avaliados nos canais que possuem a rede como membro.

##### **4.8.1.1 Avaliação do desempenho dos representantes comerciais nos canais que não possuem a Rede Aginvest como intermediário de distribuição**

O processo de avaliação do desempenho dos representantes comerciais nos canais que não possuem a Rede Aginvest como membro é realizado pelos fabricantes e pelos varejistas (Quadro nº 21). Diante disso, o próximo passo do estudo é revelar como cada um destes membros procede para realizar a avaliação.

##### **a) Os fabricantes avaliam os representantes comerciais**

Em um primeiro momento, é apropriado reforçar que todos os fabricantes associados à Rede Aginvest avaliam o desempenho de seus representantes. O processo de avaliação do desempenho dos representantes comerciais usado pelos fabricantes associados à Rede Aginvest nos canais sem a intermediação da rede segue o seguinte modelo, proposto por Rosenbloom (2002): (1) desenvolvimento de critérios para avaliar o desempenho; (2) aplicação dos critérios para medir o desempenho; e (3) recomendação de ações corretivas para solucionar a situação de membros do canal com desempenho fraco. *“Primeiro nós pensamos o que vamos avaliar. Depois avaliamos, e por último tomamos as ações cabíveis para solucionar os pontos fracos”* (Sócio-proprietário da empresa “Digama”).

### **1. Desenvolvimento de critérios**

A primeira etapa do processo de avaliação é o desenvolvimento de critérios. A totalidade dos fabricantes entrevistados utiliza apenas um critério para avaliar o desempenho dos representantes: performance de vendas por coleção, que utiliza como medida de desempenho o faturamento bruto das vendas por coleção e o volume de vendas por unidade, por coleção. *“O critério que mais utilizamos e que dá para medir é o desempenho nas vendas por coleção”* (Sócio-proprietário da empresa “Ômega”).

### **2. Aplicação dos critérios para medir o desempenho**

A avaliação é única, pois existe somente um critério estabelecido, que é a avaliação do desempenho das vendas por coleção, sendo executada de 2 a 3 vezes ao ano.

### **3. Recomendação de ações corretivas**

Após desenvolver os critérios e aplicá-los, são tomadas ações corretivas para melhorar a performance dos representantes. Um exemplo dessa ação é mencionado pela sócia-proprietária da empresa “Zeta”: *“verifiquei que o volume de vendas do representante que comercializa meus produtos na região de Bento Gonçalves vinha caindo de coleção em coleção, enquanto que o volume de vendas dos outros representantes vinha aumentando sensivelmente. Chamei ele para uma conversa e verificamos o que estava acontecendo. Descobri que ele estava dando preferência para outra marca, que proporcionava uma margem de lucro maior. Melhorei sua comissão e o volume de vendas deste representante voltou ao normal”*.

#### **b) Os varejistas avaliam o desempenho dos representantes**

Além das indústrias, os varejistas também realizam avaliação do desempenho dos representantes comerciais. A pesquisa apontou que 9 dos 16 varejistas pesquisados avaliam os representantes. Quanto aos critérios avaliados (ver Tabela 15), destacam-se a assiduidade do representante, o número de pedidos atendidos corretamente, a cortesia do representante, a entrega pontual dos produtos, e o rol de produtos do representante.

Tabela 15  
Critérios utilizados pelos varejistas para avaliar os representantes comerciais nos canais sem a participação da Rede Agivest

<b>Critérios</b>	<b>Nº Apontamentos</b>
Nº de pedidos atendidos corretamente	08
Entrega pontual	04
Cortesia	03
Assiduidade do representante	02
Rol de produtos	01
<b>Nº de respondentes</b>	<b>09</b>

Fonte: Pesquisa do autor.

#### 4.8.1.2 Avaliação do desempenho dos representantes comerciais nos canais que possuem a Rede Agivest como intermediário de distribuição

O processo de avaliação do desempenho dos representantes comerciais nos canais que possuem a Rede Agivest como intermediário é realizado pela própria rede e pelos varejistas. Diante disso, o próximo passo do estudo é revelar como cada um desses membros do canal procede para realizar a avaliação.

##### **a) A Rede Agivest avalia o desempenho dos representantes**

O processo de avaliação do desempenho dos representantes comerciais empregado pela Rede Agivest nos canais com a intermediação da rede também segue o modelo proposto por Rosenbloom (2002): (1) desenvolvimento de critérios para avaliar o desempenho; (2) aplicação dos critérios para medir o desempenho; e (3) recomendação de ações corretivas para reduzir o número de membros do canal com desempenho fraco. *“Estabelecemos alguns critérios, tais como volume de vendas. Depois avaliamos, verificamos o que tem que ser melhorado e propomos as melhorias”* (Gestora da Rede Agivest).

##### **1. Desenvolvimento de critérios**

A Rede Agivest, assim como as indústrias que a compõem, também utiliza a performance de vendas por coleção como único critério para avaliar o desempenho dos representantes comerciais, e utiliza como medida de desempenho o faturamento bruto das vendas por semestre e o volume de vendas por unidade, também por semestre. *“Por enquanto*

*avaliamos apenas o desempenho das vendas por coleção para medir o desempenho dos representantes”.* (Gestora da Rede Aginvest).

## **2. Aplicação dos critérios para medir o desempenho**

Neste caso, a avaliação é única, pois existe somente um critério estabelecido, que é o volume de vendas por coleção.

## **3. Recomendação de ações corretivas**

Após conceber os critérios e aplicá-los, a direção Rede Aginvest toma as ações corretivas para aprimorar a atuação de seus representantes. Um exemplo de ação é referido pela gestora da rede, quando menciona que, em determinada ocasião, *“a direção da rede decidiu colocar metas de vendas para os representantes. Três dos quatro viajantes que trabalhamos atingiram suas metas sem problemas. Somente o representante “X”, cuja meta era R\$ 50.000,00 não conseguiu atingir a sua, comercializando apenas R\$ 38.000,00. Por incrível que pareça, ele era o representante que mais vendia na época e sua meta não estava superestimada, pois ele vendia em torno de R\$ 45.000,00 por semestre. A direção da Aginvest o chamou para uma conversa franca, onde ficou sabendo que a sua região, por ser ampla demais, acarretava em altos custos com transporte e deslocamento, o que inviabilizava o seu trabalho. Isso fez ele visitar as cidades mais próximas, o que reduziu seu faturamento, mas em compensação viabilizou o seu trabalho. A Rede Aginvest então decidiu aumentar de 10 para 12% sua comissão sobre as vendas para que continuasse atendendo a região anteriormente trabalhada, o que foi aceito por ele”.*

### **b) Os varejistas avaliam o desempenho dos representantes**

Além da Rede Aginvest, os varejistas também realizam avaliação do desempenho dos representantes comerciais. A pesquisa apontou que 6 dos 12 varejistas pesquisados avaliam os representantes. Quanto aos critérios avaliados (ver Tabela 16), destacam-se a assiduidade do representante, o número de pedidos atendidos corretamente, a cortesia do representante, a entrega pontual dos produtos, e o rol de produtos do representante.

Tabela 16  
Critérios utilizados pelos varejistas para avaliar os representantes comerciais nos canais com a participação da Rede Aginvest

<b>Critérios</b>	<b>Nº Apontamentos</b>
Nº de pedidos atendidos corretamente	06
Entrega pontual	02
Rol de produtos	02
Assiduidade do representante	02
Cortesia	01
<b>Nº de respondentes</b>	<b>06</b>

Fonte: Pesquisa do autor.

#### **4.8.2 Avaliação do desempenho dos fabricantes**

Além de avaliar o desempenho dos demais membros dos canais de distribuição, os fabricantes também são avaliados. A seqüência do estudo mostra como se dá o processo de avaliação do desempenho dos fabricantes nos canais que não possuem a Rede Aginvest como intermediária, e como se dá este processo nos canais que a possuem.

##### **4.8.2.1 Avaliação do desempenho dos fabricantes nos canais que não utilizam a Rede Aginvest como intermediário de distribuição**

O processo de avaliação do desempenho dos fabricantes nos canais que não utilizam a Rede Aginvest como intermediário é realizado pelos representantes e pelos varejistas. Diante disso, o próximo passo do estudo é revelar como cada um desses membros do canal procede para realizar a avaliação.

##### **a) Os representantes avaliam o desempenho dos produtores**

De acordo com a pesquisa aplicada, de um conjunto de 9 representantes pesquisados, 7 afirmaram avaliar os fabricantes e 2 não realizam esta função. Dentre os aspectos avaliados pelos representantes, destacam-se a satisfação e o número de reclamações dos clientes lojistas.

### b) Os varejistas avaliam o desempenho dos produtores

Os varejistas também realizam avaliação do desempenho dos fabricantes dos canais que não possuem a Rede Agivest como distribuidor. A pesquisa apontou que 6 dos 12 varejistas pesquisados fazem avaliação do desempenho de seus fornecedores. Dentre os pontos avaliados pelos varejistas destacam-se a satisfação e o número de reclamações dos clientes. A Tabela 17 faz uma síntese dos critérios utilizados pelos representantes e varejistas para avaliar os produtores.

Tabela 17

Síntese dos critérios usados pelos representantes e varejistas que não pertencem ao canal da Rede Agivest para avaliar o desempenho dos produtores

Representantes		Varejistas	
Critérios	Nº de apontamentos	Critérios	Nº de apontamentos
Satisfação dos varejistas	07	Satisfação dos clientes	06
Nº de reclamações dos varejistas	03	Nº de reclamações dos clientes	05
<b>Nº de respondentes</b>	<b>07</b>	<b>Nº de respondentes</b>	<b>06</b>

Fonte: Pesquisa do autor.

#### 4.8.2.2 Avaliação do desempenho dos fabricantes nos canais que utilizam a Rede Agivest como intermediário de distribuição

O processo de avaliação do desempenho dos fabricantes nos canais que possuem a Rede Agivest como intermediário também é realizado pelos representantes e pelos varejistas. A seqüência do estudo revela como cada um desses membros do canal procede para realizar a avaliação.

### a) Os representantes avaliam o desempenho dos produtores

Segundo os resultados da pesquisa, de um montante de 4 representantes pesquisados, todos realizam avaliação dos fabricantes. Dentre os aspectos avaliados pelos representantes, destacam-se a satisfação e o número de reclamações dos varejistas.

### b) Os varejistas avaliam o desempenho dos produtores

A pesquisa revela que, no conjunto dos varejistas ligados à Rede Aginvest, apenas 4 dos 16 varejistas pesquisados fazem avaliação do desempenho de seus fornecedores. Dentre os pontos avaliados pelos varejistas destacam-se, também, a satisfação e o número de reclamações dos clientes. A Tabela 18 faz uma síntese dos critérios utilizados pelos representantes e varejistas para avaliar os produtores.

Tabela 18

Síntese dos critérios usados pelos representantes e varejistas que pertencem ao canal da Rede Aginvest para avaliar o desempenho dos produtores

Representantes		Varejistas	
Critérios	Nº de apontamentos	Critérios	Nº de apontamentos
Satisfação dos varejistas	04	Satisfação dos clientes	04
Nº de reclamações dos varejistas	03	Nº de reclamações dos clientes	03
<b>Questionários respondidos</b>	<b>04</b>	<b>Questionários respondidos</b>	<b>04</b>

Fonte: Pesquisa do autor.

### 4.8.3 Avaliação do desempenho dos varejistas

A figura dos varejistas está presente na maioria dos sistemas de distribuição das empresas associadas à Rede Aginvest. Portanto, é importante identificar como é avaliado o desempenho desses intermediários, pois também de seu desempenho depende o sucesso da organização. A seqüência do estudo exhibe a maneira como os varejistas são avaliados nos canais sem a participação da Rede Aginvest como intermediário, e a forma como são avaliados nos canais que possuem a rede como membro.

#### 4.8.3.1 Avaliação do desempenho dos varejistas nos canais que não possuem a Rede Aginvest como intermediário de distribuição

O processo de avaliação do desempenho dos varejistas nos canais que não possuem a Rede Aginvest como membro é realizado pelos fabricantes e pelos representantes comerciais.

Diante dessa situação, o próximo passo do estudo é revelar como cada um destes membros procede para realizar a avaliação.

### **a) Os fabricantes avaliam os varejistas**

Em um primeiro momento, é apropriado dizer que todos os fabricantes associados à Rede Aginvest avaliam, mesmo que de uma forma superficial, o desempenho de seus varejistas. O processo de avaliação do desempenho dos varejistas usado pelos fabricantes associados à Rede Aginvest nos canais sem a intermediação da rede segue o mesmo modelo usado para avaliar os representantes comerciais proposto por Rosenbloom (2002): (1) desenvolvimento de critérios para avaliar o desempenho; (2) aplicação dos critérios para medir o desempenho; e (3) recomendação de ações corretivas para reduzir o número de membros do canal com desempenho fraco.

#### **1. Desenvolvimento de critérios**

A primeira etapa desse processo é o desenvolvimento de critérios. Os fabricantes utilizam apenas um critério para avaliar o desempenho dos varejistas: desempenho de vendas por ano, que utiliza como medida de desempenho o faturamento bruto anual das vendas. *“Utilizamos o critério mais fácil de medir que é o desempenho anual das vendas”* (Sócio-proprietário da empresa “Gama”).

#### **2. Aplicação dos critérios para medir o desempenho**

Aqui também a avaliação é única, pois existe somente um critério estabelecido, que é o desempenho anual das vendas, medido única e exclusivamente pelo faturamento bruto anual das vendas.

#### **3. Recomendação de ações corretivas**

O terceiro passo desse processo é o desenvolvimento de ações corretivas. As ações corretivas ficam um pouco complicadas de serem efetuadas, pois os fabricantes não têm contato direto com os varejistas, o que prejudica essa ação. *“Quem deveria tomar as medidas necessárias são os representantes, que estão em contato direto com os lojistas”* (Sócio-proprietário da empresa “Ômega”).

### b) Os representantes avaliam o desempenho dos varejistas

Além dos fabricantes, os representantes comerciais também realizam avaliação do desempenho dos varejistas. Contudo, a pesquisa revelou que apenas 3 dos 9 representantes comerciais pesquisados avaliam seus clientes. Quanto aos critérios avaliados (ver Tabela 19), destacam-se a satisfação do fabricante e o número de reclamações de clientes dos varejistas.

Tabela 19

Critérios utilizados pelos varejistas para avaliar os representantes comerciais nos canais sem a participação da Rede Aginvest

Critérios	Nº Apontamentos
Satisfação do fabricante	03
Número de reclamações de clientes dos varejistas	03
<b>Nº de respondentes</b>	<b>03</b>

Fonte: Pesquisa do autor.

#### 4.8.3.2 Avaliação do desempenho dos varejistas nos canais que possuem a Rede Aginvest como intermediário de distribuição

A avaliação do desempenho dos varejistas nos canais que possuem a Rede Aginvest como membro é realizada pela direção da Rede Aginvest e pelos representantes desta rede. A seguir, apresenta-se como cada um destes membros procede para realizar a avaliação.

#### a) A Rede Aginvest avalia os varejistas

A Rede Aginvest também utiliza o modelo proposto por Rosenbloom (2002) para avaliar seus varejistas, detalhado na seqüência.

##### 1. Desenvolvimento de critérios

A rede utiliza apenas um critério para avaliar a performance dos representantes: desempenho de vendas por ano, que usa como medida de desempenho o faturamento bruto das vendas por coleção e o volume de vendas por unidade, por coleção. “*O volume de vendas é muito importante e fácil de mensurar*” (Gestora da Rede Aginvest).

## 2. Aplicação dos critérios para medir o desempenho

Aqui também a avaliação é única, pois existe somente um critério estabelecido. A avaliação única significa que não há combinação de critérios para avaliar o desempenho global do componente do canal.

## 3. Recomendação de ações corretivas

As ações corretivas são difíceis de serem executadas, pois a rede não tem contato direto com os varejistas. *“Difícilmente tomamos alguma atitude junto aos varejistas, pois são muitos e não os conhecemos, não temos contato direto”* (Gestora da Rede Aginvest).

### b) Os representantes avaliam o desempenho dos varejistas

Além da direção da Rede Aginvest, os representantes comerciais também realizam avaliação do desempenho dos seus clientes, os varejistas. Contudo, a pesquisa revelou que apenas 2 dos 4 representantes comerciais pesquisados avaliam seus clientes. Quanto aos critérios avaliados (ver Tabela 20), destacam-se a satisfação do fabricante e o volume de vendas dos lojistas.

Tabela 20

Critérios utilizados pelos varejistas para avaliar os representantes comerciais nos canais com a participação da Rede Aginvest

<b>Critérios</b>	<b>Nº Apontamentos</b>
Satisfação do fabricante	01
Volume de vendas dos lojistas	02
<b>Nº de respondentes</b>	<b>02</b>

Fonte: Pesquisa do autor.

## 5 AS RELAÇÕES SOCIAIS NOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Rosenbloom (2002) entende que um sistema social surge pelo processo de interação entre dois ou mais atores no nível sociocultural. Podem ser tanto indivíduos concretos quanto coletividades inteiras. Para Heide (1992), quando estes interagem, um sistema social passa a existir dotado de variações comportamentais, tais como poder e conflito. O seguimento do estudo apresenta como acontecem as relações sociais nas duas estruturas de distribuição avaliadas no trabalho: a estrutura de distribuição sem a participação da Rede Agivest como intermediário, e a estrutura de distribuição com a participação da rede.

### 5.1 PODER PARA OBTER CONTROLE NOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

As definições de poder não se diferenciam muito. De uma maneira geral, o poder nos canais de distribuição é a capacidade de um membro influenciar e controlar as ações de outro membro do canal (ROSENBLOOM, 2002; COUGHLAN et al., 2002; KRAUSZ, 1991; LUCAS; GRESHAM, 1985). O Quadro 22 revela os tipos e os atores que detêm poder nas estruturas de distribuição avaliadas.

<b>PODER E CONTROLE NOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO SEM A PARTICIPAÇÃO DA REDE AGIVEST</b>		
<b>Tipo de poder</b>	<b>Influenciador</b>	<b>Influenciado</b>
<i>Poder de recompensa</i>	Fabricantes	Representantes comerciais
<i>Poder de coerção</i>	Representantes comerciais	Fabricantes
<i>Poder do conhecimento</i>	Representantes comerciais	Fabricantes
<b>PODER E CONTROLE NOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO COM A PARTICIPAÇÃO DA REDE AGIVEST</b>		
<b>Tipo de poder</b>	<b>Influenciador</b>	<b>Influenciado</b>
<i>Poder de recompensa</i>	Fabricantes	Representantes comerciais
<i>Poder do conhecimento</i>	Representantes comerciais	Fabricantes
<i>Poder de referência</i>	Rede Agivest	Representantes comerciais
<i>Poder de coerção</i>	Rede Agivest/ Representantes comerciais	Representantes comerciais/Rede Agivest

Quadro 22: Poder nos canais de distribuição das empresas associadas à Rede Agivest.  
Fonte: Pesquisa do autor.

### 5.1.1 Poder e controle nos canais de distribuição sem a participação da Rede Agivest

O objetivo desta etapa do trabalho é identificar os tipos de poder encontrados nesta estrutura. Além disso, este item revela os atores que influenciam um ou mais membros do canal. A pesquisa apontou três tipos de poder na referida estrutura de distribuição: poder de recompensa, poder de coerção e poder do conhecimento (ver Quadro 22).

**Poder de recompensa.** Poder de recompensa refere-se à capacidade de um membro do canal de recompensar outro se o segundo submeter-se à influência do primeiro (HUNT e NEVIN, 1974; LUSCH, 1976; LUCAS e GRESHAM 1985; BROWN et al., 1994; NEVES, 1999, COUGHLAN et al., 2002, ROSENBLOOM, 2002), sendo que as recompensas mais utilizadas são as financeiras, tais como comissões e premiações. Este tipo de poder é utilizado por todos os fabricantes em suas relações com os representantes comerciais, na forma de comissões. Todos os fabricantes pesquisados se utilizam da recompensa financeira para influenciar seus representantes comerciais. Um exemplo da existência do poder de recompensa é a frase do sócio-proprietário da empresa “Gama”: *“minha empresa paga 12% de comissões sobre as vendas aos representantes, ou seja, 2% a mais do que a maioria dos concorrentes”*.

**Poder de coerção.** O poder de coerção é o contrário do poder de recompensa (COUGHLAN et al., 2002). A coerção envolve qualquer sanção ou punição aplicada por um membro do canal sobre o outro (HUNT e NEVIN, 1974; LUSCH, 1976; LUCAS e GRESHAM 1985; BROWN et al., 1994; NEVES, 1999; COUGHLAN et al., 2002; ROSENBLOOM, 2002). A pesquisa apontou que este tipo de poder é utilizado pelos representantes comerciais para influenciar os fabricantes, ter benefícios financeiros e aumentar o valor das comissões sobre as vendas. O motivo que proporciona a utilização do poder de coerção refere-se ao fato de que as empresas possuem poucos representantes que concentram grande parte de suas vendas e, conseqüentemente, grande parte de seu faturamento bruto. Sabedores disso, os representantes comerciais tentam tirar proveito dessa situação. Um exemplo do poder de coerção é dado pelo sócio-proprietário da empresa “Ômega”: *“nós tivemos um exemplo de no ano passado um representante me procurou para aumentar a porcentagem das comissões sobre suas vendas. Como vinha de dois anos ruins, não aceitei a proposta. O resultado disso é que ele assumiu a representação de outra marca e eu tive uma queda de 70% no volume de vendas da minha empresa. A partir daí mudei de idéia, procurei ele novamente e resolvi aceitar a sua proposta”*.

**Poder do conhecimento.** O poder de conhecimento, também chamado de poder de especialidade, baseia-se na tentativa de um membro do canal influenciar o comportamento do outro em função de seu conhecimento (HUNT e NEVIN, 1974; LUSCH, 1976; LUCAS e GRESHAM 1985; BROWN et al., 1994; NEVES, 1999; COUGHLAN et al., 2002; ROSENBLOOM, 2002). A pesquisa revelou que os representantes utilizam este tipo de poder para influenciar os fabricantes, na forma de conhecimento do mercado consumidor para obter ganhos financeiros. Um deles assim se manifesta: *“o representante é um especialista naquilo que faz, pois vive de suas vendas. Além disso, todos possuem um grande cadastro de clientes e, acima de tudo, estão em contato direto com os clientes. Nós sabemos produzir. Porém, isso faz com que fiquemos nas mãos dos representantes que utilizam muito bem seu conhecimento para ter benefício financeiro”* (Sócio-proprietário da empresa “Digama”).

### 5.1.2 Poder e controle nos canais de distribuição com participação da Rede Aginvest

Além de identificar as relações de poder nas estruturas de distribuição que não possuem a Rede Aginvest como intermediário de distribuição, é importante identificar como se dá essa relação nos canais que possuem a rede como membro. A pesquisa expôs quatro tipos de poder nesta estrutura: poder de recompensa, poder de coerção, poder do conhecimento e poder de referência.

**Poder de recompensa.** Utilizado pelos fabricantes para buscar a cooperação dos representantes comerciais. A forma de recompensa mais utilizada é o aumento no valor das comissões sobre as vendas. *“Temos que molhar a mão dos representantes para que eles se motivem a vender cada vez mais. Se não fizermos isso, eles dão preferência para outras marcas”* (Sócio-proprietário da empresa “Eta”).

**Poder de coerção.** O poder de coerção é utilizado tanto pelos representantes, quanto pela Rede Aginvest. O depoimento anterior efetuado pelo sócio-proprietário da empresa “Eta” também evidencia a coação dos representantes junto à rede, quando é afirmado que estes dão preferência a outras marcas que representam se não conseguem obter recompensas financeiras. Por outro lado, o poder de coerção também é utilizado pela rede para influenciar seus representantes comerciais. Um exemplo do uso desse tipo de poder utilizado pela Rede Aginvest se deu, segundo a Gestora da Rede Aginvest, quando um dos quatro representantes contratados tentou selecionar as empresas associadas à rede que representaria. Este representante tinha um desempenho de vendas inferior aos demais, pois seu volume de vendas representava algo em torno de 5% do volume de vendas total. A rede teve uma reação diante

dessa posição, não concordando com tal decisão. Como forma de tentar fazer o representante mudar de idéia, a direção da Rede Aginvest o ameaçou com a ruptura da parceria.

**Poder do conhecimento.** Utilizado pelos representantes para influenciar os fabricantes na tentativa de obterem vantagens financeiras. Usam o conhecimento do mercado e o cadastro de clientes que possuem para usufruírem de benefícios financeiros na forma de aumento no valor das comissões sobre as vendas.

**Poder de referência.** Utilizado pela Rede Aginvest para influenciar os representantes comerciais. A Rede Aginvest é composta por 13 indústrias, e nestes seis anos de atuação constituiu uma marca forte, o que a torna respeitada pelos demais intermediários, pois, de acordo com a pesquisa realizada, para 9 entre 12 representantes pesquisados o que os influencia é a força da Rede Aginvest. Utilizando-se desta força, a rede busca a cooperação dos representantes comerciais.

## 5.2 CONFLITOS NOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Para Coughlan et al. (2002) e Goldman (apud LUCAS e GRESHAM, 1985), o conflito em um canal de distribuição surge quando o comportamento de um membro do canal se opõe ao comportamento de outro membro. Diante disso, esta seção tem a finalidade de identificar as principais causas de conflitos nas estruturas de distribuição identificadas no estudo.

### 5.2.1 Conflitos nos canais sem a participação da Rede Aginvest

A pesquisa apontou que existem conflitos nas estruturas de distribuição que não contam com a participação da Rede Aginvest como intermediário. As desavenças mais comuns ocorrem entre os membros do mesmo canal, também chamado por Etzel et al. (2001) de conflito vertical.

#### a) Conflitos verticais existentes entre fabricantes e representantes

Conflitos são comuns nas relações entre fabricantes e representantes comerciais nos canais estudados. De acordo com os fabricantes, as principais causas de conflitos entre estes atores são as seguintes: comissão sobre as vendas e o não cumprimento do prazo de entrega dos produtos, citado por 6 respondentes, e incompatibilidade de metas de vendas, citada por 5 respondentes.

Por outro lado, os representantes comerciais elencaram as seguintes causas de conflitos com os fabricantes: falha na comunicação, objetivos econômicos divergentes, condições financeiras das vendas, o fato de o fabricante vender diretamente aos varejistas, a incompatibilidade das metas de vendas, o estilo de liderança do fabricante, as comissões sobre as vendas e o fato de ter mais de um representante para a mesma região. A Tabela 21 mostra as principais causas de conflitos verticais entre os membros do canal de distribuição que não conta com a participação da Rede Agivest.

Tabela 21  
Causas dos conflitos verticais entre fabricantes e representantes

<b>Causas de conflitos na opinião dos fabricantes</b>	<b>Nº de apontamentos</b>	<b>Causas de conflitos na opinião dos representantes</b>	<b>Nº de apontamentos</b>
Comissão sobre as vendas	06	As comissões sobre as vendas	03
Não cumprimento do prazo de entrega dos produtos	06	Falhas na comunicação	02
Incompatibilidade de metas de vendas	05	O fato de o fabricante vender diretamente aos usuários	02
		Objetivos econômicos diferentes	01
		A incompatibilidade das metas de vendas	01
		O estilo de liderança do fabricante	01
		Condições financeiras das vendas	01
		O fato de ter mais de um representante para a mesma região	01
<b>Nº de entrevistas realizadas</b>	<b>06</b>	<b>Nº de questionários respondidos</b>	<b>08</b>

Fonte: Pesquisa do autor.

### b) Conflitos verticais existentes entre representantes e varejistas

A pesquisa revelou que também existem divergências entre os representantes comerciais e os varejistas pertencentes ao canal de distribuição que não conta com a participação da Rede Aginvest. De acordo com os resultados do estudo, 6 entre 9 representantes particulares pesquisados expuseram que há divergências entre estes dois grupos de intermediários. Os fatores que provocam as divergências são: falha na comunicação, objetivos econômicos divergentes, condições financeiras das vendas, incompatibilidade de metas de vendas e falta de exclusividade. Com relação aos varejistas pesquisados, a pesquisa não apontou divergências nas opiniões deles. A Tabela 22 revela as causas de conflitos entre representantes e varejistas, segundo os representantes.

Tabela 22

Causas dos conflitos verticais entre representantes e varejistas na visão dos representantes

<b>Conflito</b>	<b>Nº de apontamentos</b>
Condições financeiras das vendas	03
Falha na comunicação	02
Falta de cooperação	02
Incompatibilidade de metas de vendas	01
Falta de exclusividade	01
Objetivos econômicos divergentes	01
<b>Total de respondentes</b>	<b>06</b>

Fonte: Pesquisa do autor.

### 5.2.2 Conflitos nos canais com a participação da Rede Aginvest

Conflitos também existem na estrutura de distribuição que conta com a participação da Rede Aginvest. As discordâncias ocorrem dentro do mesmo canal (conflito vertical) entre a Rede Aginvest e seus representantes, entre a Rede Aginvest e seus varejistas, e entre representantes e varejistas.

#### a) Conflitos verticais existentes entre a Rede Aginvest e os representantes

De acordo com a gestora da Rede Aginvest, três são os motivos de divergências entre a rede e seus representantes comerciais: a comissão sobre as vendas, a discordância de domínios e a discordância sobre as metas de vendas. *“Em alguns momentos existem conflitos quanto à comissão sobre as vendas. A associação oferece 10%, e os representantes querem*

12%. Em um momento específico houve um pequeno conflito quando o representante X comercializou alguns produtos dentro da área geográfica do representante Y. Outro conflito que houve deve-se ao fato de que tem um representante comercial que tem um volume de vendas superior ao outro. No começo do ano foram traçadas metas de vendas, onde o representante que chegasse ao valor de R\$ 50.000,00 teria um acréscimo de 2% na comissão (por que 3 dos 4 vendem abaixo de R\$ 50.000,00). No entanto, tem um representante que vende em média R\$ 70.000,00 e a associação não queria pagar mais 2% sobre as vendas” (Gestora da Rede Aginvest).

#### **b) Conflitos verticais existentes entre a Rede Aginvest e os varejistas**

Conflitos verticais entre a rede e os varejistas existem na opinião dos varejistas (ver Tabela 23). Contudo, apenas 5 dos 16 varejistas questionados evidenciaram esta situação. Os motivos de conflitos entre estes dois membros são: falta de cooperação da Rede Aginvest, descumprimento dos prazos de entrega, envio de pedidos errados.

Tabela 23

Conflitos verticais entre a Rede Aginvest e os varejistas, segundo os varejistas

<b>Conflito</b>	<b>Nº de apontamentos</b>
Envio de pedidos errados	02
Descumprimento dos prazos de entrega	02
Falta de cooperação da Rede Aginvest	01
<b>Total de respondentes</b>	<b>05</b>

Fonte: Pesquisa do autor.

#### **c) Conflitos verticais existentes entre os representantes comerciais e os varejistas**

O estudo também apontou conflitos entre os representantes comerciais e os varejistas nos canais que contam com a participação da Rede Aginvest como intermediário. Contudo, a existência de conflitos foi somente evidenciada pelos varejistas (ver Tabela 24). De acordo com o resultado da pesquisa realizada junto aos varejistas, 5 dos 12 pesquisados disseram haver algum tipo de conflito com os representantes comerciais. Com relação aos motivos que levam às desavenças, predominam a falha na comunicação, a falta de cooperação de representante, objetivos econômicos divergentes, as condições financeiras das vendas, e o fato de o representante comercial não dar exclusividade à loja.

Tabela 24  
Conflitos verticais entre representantes comerciais e varejistas, segundo os varejistas

<b>Conflito</b>	<b>Nº de apontamentos</b>
Falta de exclusividade	04
Condições financeiras das vendas	02
Objetivos econômicos divergentes	02
Falta de cooperação do representante	01
Falha na comunicação	01
<b>Total de respondentes</b>	<b>05</b>

Fonte: Pesquisa do autor.

A pesquisa apontou o quanto os canais de distribuição são importantes para as empresas e como as indústrias associadas à Rede Aginvest administram estes sistemas complexos. Na sequência da dissertação é apresentada a conclusão do estudo, onde os aspectos relevantes são retomados e as principais contribuições são destacadas.

## CONCLUSÃO

Estudar gestão estratégica de distribuição em um sistema de rede de micro e pequenas empresas é algo relativamente novo. Estudos envolvendo canais de distribuição em redes são raros e merecem atenção especial dos pesquisadores. Esta atenção se justifica, pois há uma tendência, principalmente na Região Sul do Brasil, a esse tipo de associação.

Em termos de aspectos conclusivos, esta última etapa do estudo busca fazer um resgate dos objetivos propostos relacionados no início da dissertação. Resumidamente, este trabalho se propôs, como objetivo geral, a identificar o processo de gestão dos canais de distribuição em um sistema de rede de empresas na busca de competitividade, e utilizou como objeto de estudo a Rede Aginvest e suas 13 indústrias associadas. Como objetivos específicos buscou-se:

- Realizar um resgate histórico das empresas associadas à Rede Aginvest;
- Identificar a(s) estrutura(s) de distribuição adotada(s) pelas empresas que pertencem à Rede Aginvest;
- Identificar e avaliar como acontece a gestão dos canais de distribuição no tocante à concepção das estratégias de distribuição adotadas pelas empresas;
- Identificar e avaliar como acontece a gestão dos canais de distribuição com relação aos processos de seleção, motivação e avaliação do desempenho dos intermediários de distribuição;
- Identificar como acontece a gestão das relações sociais dos canais de distribuição.

A realização do resgate histórico das organizações se fez necessária por dois motivos. Primeiramente, para identificar quais são as características das empresas estudadas. Já o segundo e principal motivo relaciona-se ao fato de que a história das organizações está intimamente ligada às estratégias de distribuição utilizadas.

Pode até parecer estranho, mas é isso mesmo que acontece. Grande parte das estratégias de distribuição verificadas no estudo tem ligação, direta ou indireta, com a história das organizações que, por sua vez, têm relação com acontecimentos surgidos na vida dos empresários. Não raras vezes identificou-se situações do tipo “*me separei do marido e precisava de renda*”, “*meu marido perdeu o emprego*”, “*perdi meu emprego e abri minha própria loja para continuar contribuindo com a Previdência Social*”. Diante da situação adversa, o que antes era uma atividade para complementar a renda familiar (confecção de

produtos sob-medida), passa a ser a atividade principal, inclusive com a abertura de pontos-de-venda próprios.

O segundo objetivo buscou identificar as estruturas de distribuição adotadas pelas indústrias associadas à Rede Aginvest. Constatou-se que 11 empresas utilizam múltiplos canais para distribuírem seus produtos; 10 utilizam canais diretos e todas fazem uso de canais indiretos de distribuição. A figura dos representantes comerciais se destaca nos canais indiretos, principalmente porque são estes distribuidores que realizam o processo de seleção dos varejistas, com a mínima participação das indústrias. Esta afirmação encontra respaldo teórico em Rosenbloom (2002) quando este autor indica que não é somente o fabricante que executa o processo de seleção, mas também os intermediários, nos níveis do atacado e do varejo.

Além de fazer um resgate histórico das empresas associadas à Rede Aginvest e de identificar as estruturas de distribuição existentes, outro ponto central deste estudo é avaliar se a forma como os canais de distribuição são administrados possibilita obter vantagem competitiva para as empresas associadas à Rede Aginvest. Uma das premissas relacionadas à vantagem competitiva que mais se adequa ao propósito deste estudo é defendida por Porter (1989) e que encontra respaldo em Wright et al. (2000), quando estes autores apontam que as empresas obtêm vantagem competitiva quando conseguem criar barreiras que dificultem a imitação de suas estratégias, ou seja, quando as estratégias adotadas não podem ser plenamente copiadas pelos seus concorrentes, resultando, assim, em retornos financeiros durante um longo período de tempo.

Rosenbloom (2002), Mehta et al. (2002), Coughlan et al. (2002) e Kotler (1998) entendem que a correta gestão dos canais de distribuição estabelece vantagem competitiva para as empresas. Contudo, para que isso ocorra, é preciso seguir o modelo de gestão estratégica de distribuição, constituído a partir dos referenciais teóricos desenvolvidos por estes autores, e fundamentado na definição de estratégia deliberada proposta por Mintzberg e Quinn (2001), e que pressupõe a definição de objetivos de distribuição claros para projetar as estruturas de distribuição.

Se for considerado o modelo construído através da teoria proposta por Rosenbloom (2002), Mehta et al. (2002), Coughlan et al. (2002) e Kotler (1998), pode-se afirmar que a gestão dos canais de distribuição da maior parte das empresas estudadas não estabelece vantagem competitiva, pois parte das estruturas de distribuição constituídas não foram planejadas, constituídas de forma consciente e deliberada. A pesquisa revelou que as empresas constituintes da Rede Aginvest não planejam suas estruturas de distribuição.

Planejamento é algo raro em se tratando de gestão estratégica de distribuição nas organizações pesquisadas. Não há definição de metas e objetivos de distribuição. As estratégias de distribuição emergentes predominam sobre as estratégias deliberadas. O estudo revelou que, na maioria das vezes, as decisões emergem de situações que, no momento que são tomadas, apresentam-se favoráveis. Contudo, com o passar do tempo, nota-se que, com o desenvolvimento das organizações, que vão se tornando mais complexas e com maior necessidade de controle, o planejamento de distribuição passa a fazer parte do vocabulário dos empresários. No entanto, este processo é lento e gradual, o que contribui para concluir que o modelo de gestão de canais de distribuição adotado pelas empresas que compõem a Rede Aginvest não possibilita às empresas que dela fazem parte tornarem-se competitivas.

O estudo também revelou como acontece a gestão dos canais de distribuição no tocante aos processos de seleção, motivação e avaliação do desempenho dos intermediários de distribuição. Esta análise foi realizada sob duas situações. A primeira, nos canais sem a participação da Rede Aginvest, e a segunda com a participação desta rede. Constatou-se que nos canais onde há a participação da Rede Aginvest, o processo de seleção se dá de forma mais planejada, sendo que o primeiro passo é a determinação da necessidade de contratação. Já no processo de seleção de intermediários nos canais sem a participação da rede, esta ação acontece de maneira reativa, ou seja, a necessidade de contratação surge através do contato do candidato potencial a distribuidor. Esta situação revela que, também nessa etapa importante da gestão de canais de distribuição, as empresas que são objetos deste estudo possuem uma tendência a não se tornarem competitivas.

Quanto ao processo de avaliação do desempenho, pode-se afirmar que nos canais sem a participação da Rede Aginvest, os membros se avaliam mutuamente, enquanto que nos canais com a participação da rede quem avalia os representantes é a Rede Aginvest e uma pequena parte dos varejistas. Já os fabricantes são avaliados pelos representantes e varejistas, e os varejistas são avaliados pelos representantes e pela Rede Aginvest. A rede não é avaliada por nenhum integrante do canal.

No tocante ao processo de motivação dos distribuidores, a realidade apresentada não obedece ao modelo desenvolvido por Rosenbloom (2002), que propõe as seguintes etapas: (1) conhecer as necessidades e os problemas do canal, (2) desenvolver programas para suprir tais necessidades, e (3) proporcionar liderança. O processo se inicia com a geração do conflito, com a insatisfação por parte dos intermediários, passando pelo conhecimento dos fatores que motivam os distribuidores e culminando com o desenvolvimento de ações para motivá-los. Diante disso, é correto afirmar que a gestão do processo de motivação dos componentes dos

canais de distribuição das empresas integrantes da rede avaliada não possibilita atingir vantagem competitiva.

O estudo também avaliou as relações sociais entre os membros dos canais. Nos canais sem a participação da Rede Aginvest, os representantes comerciais são influenciados pelos fabricantes através do poder de recompensa, principalmente a recompensa financeira. Já os representantes influenciam os fabricantes através do poder de coerção, especificamente através da possibilidade de romper as relações comerciais, e através do poder do conhecimento, pois estão em contato direto com os varejistas, que se relacionam diretamente com os usuários dos produtos. Os representantes comerciais detêm informações valiosas para as indústrias.

Por outro lado, nos canais com a participação da rede Aginvest, os fabricantes usam o poder de recompensa para influenciar os representantes comerciais que, por sua vez, utilizam o poder do conhecimento para influenciar os fabricantes. Já o poder de referência e o poder de coerção concentram-se na Rede Aginvest, que os utiliza para influenciar os representantes comerciais.

Por fim, uma das maiores revelações deste estudo, refere-se à função da Rede Aginvest na estrutura de distribuição das empresas. A grande curiosidade antes de iniciar o trabalho era verificar a função da rede como entidade jurídica nesse processo. E o estudo proporcionou a resposta. A Rede Aginvest cumpre também o papel de intermediário de distribuição entre as indústrias e os consumidores. Doze organizações utilizam a rede como distribuidora. Contudo, ao analisar como acontecem os fluxos de distribuição nos canais que contam com a participação da rede, algumas peculiaridades aparecem. Por exemplo: a rede não assume a propriedade e posse física dos produtos. Por outro lado, recebe os pedidos e os repassa às indústrias, e recebe os pagamentos das mercadorias e os repassa aos fabricantes. Além disso, participa ativamente da negociação com os demais integrantes do canal, principalmente das negociações envolvendo os representantes comerciais.

Além de assumir a função de membro do canal, a Rede Aginvest assume outras funções que deveriam ser atribuídas às indústrias. A rede assume, por exemplo, a função de selecionar os representantes comerciais e participa, de forma mínima, do processo de seleção dos varejistas. Da mesma forma, é a rede, como organização jurídica, que realiza ações para motivar os distribuidores e avaliar seus desempenhos nos canais de distribuição em que participa. É importante ressaltar que quem comanda a rede são os próprios empresários, o que torna este trabalho ainda mais interessante, pois muitas vezes os interesses e as opiniões individuais cedem espaço aos interesses coletivos.

Contribuindo para enfatizar a distinção deste estudo, há de se destacar que a Rede Aginvest, como membro de canal de distribuição, não era base de sua formação, que envolvia outros interesses, tais como a troca de informações, a aprendizagem, a busca por serviços e a melhoria nas negociações com fornecedores. Esta nova função foi agregada de forma não planejada.

De maneira conclusiva, lembrando o objetivo proposto neste estudo, que é identificar o processo de gestão dos canais de distribuição em um sistema de rede de empresas na busca de competitividade, é pertinente afirmar que as empresas integrantes desta rede não sabem como proceder para transformar a gestão de seus canais de distribuição em vantagem competitiva que, por sua vez, possibilita, dentre outras coisas, maior volume de vendas e faturamento bruto, e contribui para o desenvolvimento das regiões em que estão inseridas.

### **Contribuições acadêmicas**

Em nível de contribuição acadêmica, o esforço de pesquisa realizado nas empresas constituintes da Rede Aginvest aponta a percepção de duas situações importantes relacionadas à gestão estratégica de distribuição. A primeira, diz respeito às peculiaridades da gestão de distribuição em micro e pequenas empresas unidas em um sistema de rede, e a segunda refere-se à função da própria rede dentro dos sistemas de distribuição das empresas.

Uma das justificativas apresentadas para a execução deste estudo é a contribuição que ele pode oferecer ao meio acadêmico, de contribuição à teoria. Sem dúvida, uma das importantes contribuições deste estudo para o meio acadêmico refere-se à originalidade do mesmo, pois analisa a gestão dos canais de distribuição em um sistema de rede de micro e pequenas empresas que apresentam algumas peculiaridades que as distinguem das demais categorias de empresas. Primeiramente, são empresas familiares administradas por pessoas que muitas vezes constituem um negócio a título de sobrevivência, sem o preparo profissional necessário para administrá-las. Além disso, dão atenção especial à gestão da produção e à gestão financeira, deixando a gestão estratégica de distribuição em segundo ou terceiro plano. Um exemplo dessa situação diz respeito ao fato de que as estruturas de distribuição, na maioria das empresas, não foram planejadas, mas emergiram do aprendizado.

A segunda contribuição refere-se à função da Rede Aginvest como membro dos canais de distribuição das empresas. Entende-se que uma das principais contribuições deste estudo refere-se ao papel da rede enquanto pessoa jurídica. O estudo revelou que, apesar de ser formada por fabricantes, esta organização assume algumas funções de intermediário nos sistemas de distribuição identificados. Somado a isso, indica-se este aspecto como

contribuição acadêmica, pois estudar canais de distribuição em empresas organizadas em forma de redes é algo relativamente novo e apresenta possibilidades para novas e diferentes pesquisas.

### **Contribuições gerenciais**

A realização deste estudo também se justificou pela contribuição que o mesmo poderá dar às indústrias que se sujeitaram a participar desta pesquisa. Um acordo foi firmado com as empresas, segundo o qual, este autor comprometeu-se em apresentar os dados da pesquisa para que as empresas e a própria Rede Aginvest possam ter informações importantes para aperfeiçoar a gestão de seus canais de distribuição. Uma das ações que deve ser implementada refere-se à implantação de um planejamento de distribuição, baseado no modelo de Rosenbloom (2002).

### **Propostas para outros estudos**

A partir deste estudo focado no tema “canais de distribuição”, percebe-se que outros podem ser feitos. Vale dizer que as micro e pequenas empresas no Brasil carecem de estudos ligados a canais de distribuição. São destacados alguns a seguir:

- Esta pesquisa pode ser feita tendo como objeto de estudo micro e pequenas empresas, médias empresas e grandes empresas, fazendo uma análise comparativa entre estas categorias.
- Também pode ser realizada uma pesquisa comparando a gestão de canais de distribuição em duas redes distintas: uma formada por programa de governo, como é o caso da Rede Aginvest, e outra formada de forma voluntária pelos seus participantes.
- O mesmo estudo pode ser realizado, no futuro, com as mesmas empresas para avaliar a evolução da gestão de seus canais de distribuição, caracterizando um estudo longitudinal.
- Pode ser realizado um estudo específico sobre os canais de distribuição entendidos como sistemas sociais, aprofundando aspectos relacionados às relações de poder, controle e conflito.
- Também pode ser realizado um estudo exclusivo relacionado à gestão de canais de distribuição tendo como foco as empresas que nasceram devido a uma necessidade de sobrevivência de seus proprietários, e empresas que surgiram

devido à visão empreendedora de seus proprietários, fazendo uma comparação entre as formas de gestão.

- Estudar estratégias de distribuição requer uma análise comparativa. Indica-se a realização de um futuro estudo comparando a competitividade entre empresas cuja formação dos canais de distribuição foi predominantemente deliberada com empresas cuja formação dos canais foi predominantemente emergente.

### **Limitações do estudo**

Esta pesquisa conta com limitações, que estão destacadas a seguir:

- Embora tenha-se tentado cobrir o extenso referencial teórico sobre o tema, é possível que artigos e pesquisas relevantes tenham passado despercebidos.
- O número de questionários aplicados aos representantes comerciais, tanto nos canais com a participação da rede Aginvest, quanto nos canais sem a participação da Rede Aginvest, foi restrito. Uma amostra maior poderia gerar resultados importantes que viessem a alterar e enriquecer o resultado do estudo.
- Da mesma forma, o número de questionários aplicados aos varejistas, tanto nos canais com a participação da rede Aginvest, quanto nos canais sem a participação da Rede Aginvest, foi pequeno, não podendo servir de amostra representativa, pois a identificação das ocorrências restringe-se aos casos pesquisados.
- O questionário não é o instrumento de coleta de dados mais adequado para identificar processos de seleção, motivação e avaliação de desempenho dos integrantes do canal, bem como não é o instrumento mais indicado para avaliar o canal de distribuição como um sistema social, sendo mais adequadas pesquisas em profundidade e/ou observação direta.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Artmed, 2001.
- ALMEIDA, T.L. de; RIBES, L.R. **Pesquisa quantitativa ou qualitativa**: adjetivação necessária. Porto Alegre: Sulina, 2000.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- ANDERSON, E.; WEITZ, B.A. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. **Journal of Marketing Research**, v.24, p.18-34, 1992.
- BEGO, Gene L. **Joint benefits of a distributor council**. New York: National Industrial Conference Board, p. 44-9, 1964.
- BOONE, L.E.; KURTZ, D.L. **Marketing Contemporâneo**. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1998.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992. p.95-115.
- BROWN, James R.; LUSCH, Robert F.; NICHOLSON, Carolyn Y. Power and relationship commitment: their impact in marketing channel performance. **Journal of Retailing**. v.71, n.4, p.363-92, 1995.
- BROWN, James R.; DAY, Ralph L. Measures of manifest conflict in distribution channels. **Journal of Marketing Research**. v.18, n.3, p.263-74, August, 1981.
- BROWN, James R.; JOHNSON, Jean L.; KOENING, Harold F. Measures the sources of marketing channel power: a comparison of alternative approaches. **Journal of Research in Marketing**. v.12, p.333-51, 1994.
- CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 2001.
- CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede. A era da informação**: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CAVUSGIL, S.T.; YEOH, P.L.; MITAI, M. Selecting foreign distributors: an expert systems approach. **Industrial Marketing Management**, v.24, p.297-304, 1995.
- CESPEDES, Frank V. Channel Management Is General Management. **California Management Review**, Fall, 1988; v.31, n.1, ABI/INFORM Global p.98-120.

CHURCHIL, Gilbert A. Jr., PETER, J. Paul. **Marketing**: Criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos H.N. **Marketing Básico**: Uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1989.

COELHO, F.; EASINGWOOD, C. Multiple Channel Structures in Financial Services: A Framework. **Journal of Financial Services Marketing**, v.8, n.1, p. 22-34, 2003.

CONSOLI, Matheus Alberto. **Proposta de uma análise de captura de valor nos canais de distribuição com base nos fluxos de marketing**. São Paulo: USP, 2005. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12>>. Acesso em 15/04/2006.

COREY, E. **Industrial Marketing**: Cases and Concepts. Prentice-Hall. 1991.

COUGHLAN, A.T.; ANDERSON, Erin; STERN, L.W.; EL-ANSARY, Adel. **Canais de marketing e distribuição**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DEMO, P.. **Introdução à metodologia da ciência**. 2.ed. São Paulo: Altas, 1987.

EL ANSARY, Adel. I.; ROBICHEAUX, Robert. A. A theory of channel control: revisited. **Journal of Marketing**, v. 38, p. 2-7, 1974.

EL-ANSARY, Adel. I.; STERN, Louis W. Power measurement in the distribution channel. **Journal of Marketing Research**, v.9, n.1, 42-57, Feb., 1972.

ETZEL, M.J.; WALKER, B.J.; SANTON, W.J. **Marketing**. Trad. Arão Sapiro. São Paulo: Makron Books, 2001.

FERREIRA, A.B.H. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Dicionário Eletrônico. 3.ed. São Paulo: Nova Fronteira, 2000.

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

FRAZIER, G.L.; LASSAR, W.M. Determinants of distribution intensity. **Journal of Marketing**. v.60, n.4, p.39-51. Oct. 1996.

FURASTE, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico**: Elaboração e Formatação. Explicação das normas da ABNT. 14.ed. Porto Alegre: s.n., 2006.

GASKI, John F. The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution. **Journal of Marketing**. 48 (Summer 1984), p.9-29.

GASKI, John F. Interrelations among a channel entity's power sources: impact of the exercise of reward and coercion on expert, referent and legitimate power sources. **Journal of Marketing Research**, v.23, February, p. 62-77, 1986.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo para o futuro**. Rio de Janeiro: 1995.

HEIDE, Jan B. Interorganizational governance in marketing channels. **Journal of Marketing**, v.58, p.71-58, January, 1994.

HEIDE, Jan B.; JOHN, G. Do norms matter in marketing relationships? *Journal of Marketing*, v. 56, p. 32-44, 1992.

HUNT, Shelby D.; NEVIN, John R. Power in a channel of distribution: sources and consequences. **Journal of Marketing Research**, v.11, p.186-93, 1974.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao marketing**. 4.ed. Trad. Pinheiro. Rio de Janeiro: LTC, 1997.

KRAUSZ, R. R. **Compartilhando o poder nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1991.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Almeida. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos**. São Paulo: Altas, 1992.

LAMBIN, Jean Jacques. **Marketing Estratégico**. 4.ed. Lisboa: McGraw-Hill, 2000. 756p.

LINDGREN, Lena; ROSENDAHL, Anna. **Managing foreign distributors: case studies of four exporting SMEs**. Masters thesis – Luleå University of Technology, 2004. Disponível em: <<http://epubl.luth.se/1404-5508/2004/072/index-en.html>. Acesso em: 13/04/2006.

LÖF, Anna; WAHLSTRÖM, Anna. **Distributor selection for a swedish hand tools supplier entering the Ukraine: the case of Luna Export A B**. Máster thesis – Göteborg University, 2003. Disponível em <http://hdl.handle.net/2077/2300>. Acesso em 13/04/2006.

LUCAS, George H.; GRESHAM, Larry. G. Power, conflict, control and the application of contingency theory in marketing channels. **Academy of Marketing Science Journal**. v.13, n.3, p. 25-30. Summer, 1985.

LUSCH, Robert. F. Sources of power: their impact in intrachannel conflict. **Journal of Marketing Research**, v.13, p.382-90, 1976.

MAILLAT, Dennis. Globalização, Meio inovador e Sistemas Territoriais de Produção. **INTERAÇÕES: Revista Internacional de Desenvolvimento Local**. Campo Grande, MS: UCDB, v.3, n.4, p.9-16, Mar., 2002.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALLEN, Bruce. Selecting channels of distribution: a multi-stage process. **International Journal of Physical Distribution e Logistics Management**. v. 26, n.5, p.5-21, 1996.

MEHTA, Rajiv; DUBINSKY, Alan J.; ANDERSON, Rolph E.. Marketing channel management and the sales manager. **Industrial Marketing Management**, v.31, p. 429-439, 2002.

MICHAELLIS: Minidicionário escolar de língua portuguesa. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 2000.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., E LAMPEL, J. Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, Companhia Editora, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN. J.B. O processo de estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTGOMERY, C.A., PORTER M.E. **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOORE, R. A. A profile of UK manufactures and west german agents and distributors. **European Journal of Marketing**, v. 26, n.1, p.41-51, 1992.

MORENO, J.L. **Psicodrama**. 2. ed. São Paulo: Cultrix, 1978.

MOTTA, Fernando C.P.; VASCONCELOS, Isabella F.G. de **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

NEVES, Marcos Fava. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos**. São Paulo: USP, 1999. 297f. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1999. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12>>. Acesso em: 13/04/2006.

\_\_\_\_\_. Marketing and network contracts (agreements). **Journal on Chain and Network**, v.3, n.1, May 2003.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

O' CONNOR, J.; SEYMOUR, J. **Introdução a programação neurolingüística**: como entender e influenciar as pessoas. Coleção Psicologia. 5. ed. São Paulo: Summus, 1995.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**: Gestão e Estratégia. São Paulo: Atlas 2000.

PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 46-82.

PORTER, Michael E. A nova era da estratégia. In: **Coletânea HSM Management – Estratégia e Planejamento**. São Paulo: Publifolha, 2002, p. 21-38.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUINN, J.B. **Strategies for Change**: Logical Incrementalism, R.D. Irwin Inc., 1980.

RANGAN, V.K.; ZOLTNER, A.A.; BECKER, R.J. The channel intermediary selection decision: a model and an application. **Management Science**, v. 32, p. 1114-22, 1986.

RICHARS, Raimar. **Marketing**: uma visão brasileira. São Paulo: Negócio, 2000.

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

ROSENBLOOM, Bert. Conflict and channel efficiency: some conceptual models for the decision maker. **Journal of Marketing**, v.37, p. 26-30, Jul. 1973.

SCHEWE, C. D.; HIAN, A. **MBA, curso prático**: marketing. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SEBRAE. **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas**. 2002. Disponível em: <<http://www.sebrae-rs.com.br>>. Acesso em 12/04/2007.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas**. 2004. Disponível em: <<http://www.df.sebrae.com.br/Downloads/ambiental/Biblioteca/Pesquisa>>. Acesso em 12/04/2007.

SEMENIK, R.J.; BAMOSSY, G.J. **Princípios de Marketing**: uma perspectiva global. São Paulo: Makron Books, 1995.

SHIPLEY, D.; COOK, D.; BARNETT, E.; Recruitment, motivation, training and evaluation of overseas distributors. **European Journal of Marketing**. v.23, n.2, p.79-93, 1989.

SPRIGGS, Mark. T. A framework for more valid measures of channel member performance. **Journal of Retailing**. v.70, n.4, p. 327-43, 1994.

STANTON, William. J.; SPIRO, Rossan L. Administração de vendas. 10.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

TEIXEIRA, E. **As três metodologias**: acadêmica, da ciência e da pesquisa. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Altas, 1987.

VASCONCELOS, F.C. de; BRITO L.A.L. **Vantagem competitiva**: o construto e a métrica. ERA, v.44, n.2, 2004.

VERSCHOORE FILHO, J.R. de Souza. **Redes de Cooperação**: concepções teóricas e verificações empíricas. Porto Alegre: [s.n.], 2004.

WEBSTER, F.E.J. **Industrial Marketing Strategy**. 3.ed. John Wiley & Sons, Inc., 1991.

WRIGHT, P.; KROLL, M.J., PARNELL, J. **Administração Estratégica**: conceitos. São Paulo: Saraiva, 2000.

ZILLES, Fernanda Pagliarini et al. Determinantes da intensidade de distribuição: muito além da categoria de produto. **ENANPAD**, 2004. Disponível em: <<http://anpad.org.br/enanpad/2005/dwn/enanpad2005-mktc-0784.pdf>>. Acesso em 12/05/2006.

## GLOSSÁRIO

AGIVEST-	Associação Gaúcha das Indústrias de Artigos do Vestuário e Decoração de Ambientes
APLs -	Arranjos Produtivos Locais
GREMI -	Grupo Europeu para o Desenvolvimento
EQUIFAX -	Equitable Reporting of Facts - Relatórios que refletem a realidade dos fatos
IAD -	Instituto Alemão para o Desenvolvimento
SEBRAE -	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEDAI -	Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul
SERASA -	Centralização dos Serviços dos Bancos S. A.
SPC -	Serviço de Proteção ao Crédito
SVM -	Sistema Vertical de Marketing

# **ANEXOS**

## **Anexo 1 – Roteiro de entrevista aplicado junto aos proprietários das indústrias**

1. Como sua empresa faz chegar sua produção aos usuários?
2. O que você considera integrante de um canal de distribuição?
3. No seu entendimento, porque existem canais de distribuição?
4. Qual é a importância dos canais de distribuição para a sua empresa?
5. Quais são as funções dos intermediários de marketing (representantes e varejistas)?  
Por quê?
6. Os intermediários estão cumprindo com as suas funções? Por quê?
7. Porque a sua empresa optou por esta estrutura de distribuição?
8. A sua empresa planejou esta estrutura de distribuição? Avaliou outras alternativas?
9. A sua empresa possui Planejamento Estratégico com metas e objetivos definidos?
10. A sua empresa utiliza os mesmos canais da Rede Agivest, ou canais de distribuição próprios?
11. Foram traçadas metas e objetivos quando da elaboração da estrutura de distribuição? (localização geográfica do mercado, perfil e comportamento de compra dos usuários).  
Como isso acontece?
12. Como acontecem os fluxos dos sistemas de distribuição (distribuição física, propriedade, promoção, negociação, financiamento, riscos, informações, pedidos e pagamentos)?
13. Como acontece o processo de seleção dos membros do canal de distribuição?
14. A empresa seleciona diretamente todos os intermediários?
15. Como a empresa identifica os potenciais membros do canal? (vendedores, feiras, associações comerciais, outras empresas, propaganda).
16. A empresa estabelece critérios para seleção dos membros do canal?
17. Quais são os critérios utilizados pela empresa para selecionar os membros do canal de distribuição?
18. A empresa avalia o tempo que o candidato a membro do canal está no negócio? Se sim, como faz isso?
19. A empresa avalia que outras linhas de produtos estes vendem? Se sim, como faz isso?
20. A empresa avalia os registros de crescimento das vendas e do faturamento dos mesmos? Se sim, como faz isso?

21. A empresa avalia a situação financeira do intermediário? Como faz isso?
22. A empresa avalia a propensão à cooperação do candidato a membro do canal? Se sim, como faz isso?
23. A empresa conhece e avalia o conhecimento que seus intermediários de distribuição possuem do mercado? (quando o mercado compra, onde o mercado compra, como o mercado compra, e quem compra).
24. A empresa avalia o perfil do cliente que o intermediário atinge? Como faz isso?
25. A empresa avalia a reputação que o intermediário possui diante de seus clientes? Como faz isso?
26. Você acha que o processo de seleção dos membros do canal de distribuição é eficaz? Por quê?
27. Você entende que os intermediários se sentem motivados para comercializar os produtos de sua empresa? Por quê?
28. No seu entendimento, o que motiva seus intermediários a comercializarem os produtos da sua empresa? (margens altas, acordos especiais, exclusividade, propaganda cooperada, outros).
29. A sua empresa procura descobrir quais são os problemas e as necessidades dos membros do canal? Como faz isso?
30. Por quanto tempo, em média, um intermediário de marketing estabelece relações com a sua empresa? Por quê?
31. A sua empresa possui alguma estratégia para motivar os membros do canal? Qual?
32. Como acontece a coordenação estratégica junto aos membros do canal? Quem coordena o canal de distribuição?
33. Sua empresa realiza avaliação do desempenho dos integrantes do canal de distribuição?
34. Quais são os critérios utilizados para avaliar o desempenho dos membros do canal?
35. Quanto às relações de poder e controle, no seu entendimento, que integrante do canal de distribuição possui maior influência sobre os demais? Quem controla o canal de distribuição? Explique.
36. Você acha que essa relação é positiva ou negativa para sua empresa? Por quê?
37. Existem conflitos entre os integrantes do canal de distribuição? Qual é a estratégia utilizada para solucioná-los?
38. Você entende que o modelo de gestão de canais adotado estabelece vantagem competitiva sustentável de longo prazo?

39. Por fim, falando em ações estratégicas de distribuição em rede (Agivest), em sua opinião quais são as facilidades e/ou dificuldades de estabelecê-las em grupo? Por quê? Existem conflitos na Rede e com a Rede Agivest?

**Anexo 2 – Roteiro de entrevista aplicado junto a gestora da Rede Agivest**

1. No seu entendimento, porque existem canais de distribuição?
2. O que você considera integrante de um canal de distribuição?
3. Qual é a importância dos canais de distribuição para rede?
4. Quais são as funções dos intermediários de marketing? Por quê?
5. Os intermediários da Rede estão cumprindo com as suas funções? Por quê?
6. Qual é a estrutura de distribuição adotada pela Rede?
7. Porque a Rede optou por esta estrutura de distribuição?
8. A Rede planejou esta estrutura de distribuição? Avaliou outras alternativas?
9. A Rede possui Planejamento Estratégico com metas e objetivos definidos?
10. Foram traçadas metas e objetivos quando da elaboração da estrutura de distribuição? (localização geográfica do mercado, perfil e comportamento de compra dos usuários). Como isso acontece?
11. Como acontecem os fluxos dos sistemas de distribuição (distribuição física, propriedade, promoção, negociação, financiamento, riscos, informações, pedidos e pagamentos)?
12. Como acontece o processo de seleção dos membros do canal de distribuição?
13. A Rede seleciona diretamente todos os intermediários?
14. Como a Rede identifica os potenciais membros do canal? (vendedores, feiras, associações comerciais, outras empresas, propaganda).
15. A Rede estabelece critérios para seleção dos membros do canal?
16. Quais são os critérios utilizados pela empresa para selecionar os membros do canal de distribuição?
17. A Rede avalia o tempo que o candidato a membro do canal está no negócio? Se sim, como faz isso?
18. A Rede avalia que outras linhas de produtos estes vendem? Se sim, como faz isso?
19. A Rede avalia os registros de crescimento das vendas e do faturamento dos mesmos? Se sim, como faz isso?
20. A Rede avalia a situação financeira do intermediário? Como faz isso?
21. A Rede avalia a propensão à cooperação do candidato a membro do canal? Se sim, como faz isso?

22. A Rede conhece e avalia o conhecimento que seus intermediários de distribuição possuem do mercado? (quando o mercado compra, onde o mercado compra, como o mercado compra, e quem compra).
23. A Rede avalia o perfil do cliente que o intermediário atinge? Como faz isso?
24. A Rede avalia a reputação que o intermediário possui diante de seus clientes? Como faz isso?
25. Você acha que o processo de seleção dos membros do canal de distribuição é eficaz? Por quê?
26. Você entende que os intermediários se sentem motivados para comercializar os produtos da Rede? Por quê?
27. No seu entendimento, o que motiva seus intermediários a comercializarem os produtos da Rede? (margens altas, acordos especiais, exclusividade, propaganda cooperada, outros).
28. A Rede procura descobrir quais são os problemas e as necessidades dos membros do canal? Como faz isso?
29. Por quanto tempo, em média, um intermediário de marketing estabelece relações com a Rede? Por quê?
30. A Rede possui alguma estratégia para motivar os membros do canal? Qual?
31. Como acontece a coordenação estratégica junto aos membros do canal? Quem coordena o canal de distribuição?
32. A Rede realiza avaliação do desempenho dos integrantes do canal de distribuição?
33. Quais são os critérios utilizados para avaliar o desempenho dos membros do canal?
34. Quanto às relações de poder e controle, no seu entendimento, que integrante do canal de distribuição possui maior influencia sobre os demais? Quem controla o canal de distribuição? Explique.
35. Você acha que essa relação é positiva ou negativa para sua empresa? Por quê?
36. Existem conflitos entre os integrantes do canal de distribuição? Qual é a estratégia utilizada para solucioná-los?
37. Você entende que o modelo de gestão de canais adotado estabelece vantagem competitiva sustentável de longo prazo?
38. Por fim, falando em ações estratégicas de distribuição em rede (Agivest), em sua opinião quais são as facilidades e/ou dificuldades de estabelecê-las em grupo? Por quê? Existem conflitos na Rede e com a Rede Agivest?

### **Anexo 3 – Questionário aplicado junto aos representantes comerciais particulares das indústrias**

Ijuí (RS), 01 de março de 2007.

Ao

Ilmo. Sr.

Representante comercial

Prezado (a) representante,

Ao cumprimentá-lo (a), aproveito para me apresentar. Sou aluno do curso de Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUÍ, sob orientação da Prof<sup>a</sup>. Dra. Lurdes Marlene Seide Froemming. Nesta fase estou desenvolvendo a pesquisa empírica para conclusão da dissertação do Mestrado, que tem como título: “A Gestão dos Canais de Distribuição como Fator de Vantagem Competitiva em um Sistema de Rede Flexível de Empresas: o Caso da Rede Agivest”. O objetivo da pesquisa é identificar como se dá a gestão dos canais de distribuição em um sistema flexível de empresas em busca de vantagem competitiva sustentável.

Aproveito para enfatizar a relevância do estudo para o meio acadêmico, pois se constitui num trabalho inédito no que concerne às empresas que pertencem à Rede Agivest (Associação Gaúcha das Indústrias de Artigos do Vestuário e Decoração de Ambientes). Além disso, acentua-se a importância das contribuições desta pesquisa para a gestão das empresas pertencentes à referida rede e para os que mantêm relações comerciais, dentre os quais seus representantes comerciais.

As respostas dadas a este questionário serão totalmente confidenciais, garantindo o anonimato do respondente, visando apenas sua utilização para fins acadêmicos. Após a coleta dos dados, estes serão analisados coletivamente, sem identificação isolada do respondente participante. Sua colaboração é imprescindível para o sucesso desta pesquisa. Por favor, envie o questionário respondido até o dia **12/03/2007**. O tempo máximo para o preenchimento deste instrumento é 30 minutos. Desde já agradeço a disposição, atenção e opinião e, comprometo-me a socializar os resultados da pesquisa através da divulgação da dissertação.

Cordialmente

Adm<sup>o</sup> Martin Ledermann

Aluno do Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUÍ

**IDENTIFICAÇÃO**

Nome Fantasia da empresa:

Razão Social:

Endereço (Rua, Av.):

Complemento:

Município:

Fones (Res, cel e Com.):

E-mail:

Nome do responsável pelo preenchimento do questionário:

Nº:

Bairro:

UF:

**1. Há quanto tempo você atua como representante comercial da empresa “X”?** (Assinale apenas 1 alternativa).

1. ( ) Há menos de 1 ano

4. ( ) de 5 a 6 anos

2. ( ) De 1 a 2 anos

5. ( ) Há mais de 6 anos

3. ( ) De 3 a 4 anos

**2. Em sua opinião, quais são as funções de um representante comercial?**

---

**3. Você costuma repassar informações de mercado para a empresa “X”?** (Assinale apenas 1 alternativa).

1. ( ) Sim, sempre repasso

2. ( ) Sim, raramente repasso

3. ( ) Não, nunca repasso

**3.1 Se você assinalou a alternativa 1 ou a alternativa 2, que tipo de informação você costuma repassar às indústrias?** \_\_\_\_\_

**4. Seus clientes lojistas que comercializam os produtos da empresa “X” costumam lhe repassar informações do mercado consumidor?** (Assinale apenas 1 alternativa).

1. ( ) Sim, sempre repassam

2. ( ) Sim, raramente repassam

3. ( ) Não, nunca repassam

**4.1 Se você assinalou a alternativa 1 ou a alternativa 2, que tipo de informação seus clientes costumam repassar?** \_\_\_\_\_

**5. Você costuma buscar novos clientes lojistas para os produtos da empresa “X”?**

(Assinale apenas 1 alternativa).

1.  Sim, sempre busco
2.  Sim, raramente busco
3.  Não, prefiro continuar com meus clientes atuais

**6. Uma das funções que você executa é receber pedidos dos clientes lojistas e repassá-los à empresa “X”?**

1.  Sim
2.  Não

**7. Você executa a função de transportar as mercadorias da empresa “X”?** (Assinale apenas 1 alternativa).

1.  Sim, sempre transporto
2.  Sim, raramente transporto
3.  Não, quem faz isso é o fabricante

**8. Você executa a função de armazenar as mercadorias empresa “X”?** (Assinale apenas 1 alternativa).

1.  Sim, sempre armazeno
2.  Sim, raramente armazeno
3.  Não, nunca armazeno

**9. Ajustar as ofertas dos produtos que representa de acordo com as necessidades do comprador é uma de suas funções que você executa?** (Assinale apenas 1 alternativa).

1.  Sim, sempre ajusto
2.  Sim, raramente ajusto
3.  Não, nunca ajusto

**10. Você costuma negociar preços, condições de pagamento e prazo de entrega junto à empresa “X” e junto aos clientes lojistas que comercializam os produtos desta empresa?** (Assinale apenas 1 alternativa).

1.  Sim, sempre negocio
2.  Sim, raramente negocio
3.  Não, nunca negocio

**11. Você costuma usar valores financeiros próprios, seus, para cobrir os custos da empresa “X” ou dos clientes lojistas em caso de necessidade dos mesmos?** (Assinale apenas 1 alternativa).

1.  Sim, sempre uso
2.  Sim, raramente uso
3.  Não, nunca uso









**25.1 Se você respondeu a alternativa nº 1 ou a alternativa nº 2 responda, responda como você identifica as necessidades e problemas de seus clientes lojistas que comercializam os produtos da empresa “X”? (Assinale até 3 alternativas).**

1. ( ) Pesquisas executadas por você representante comercial
2. ( ) Pesquisas executadas por terceiros
3. ( ) Comitês compostos por fabricantes, representantes e lojistas
4. ( ) Auditorias
5. ( ) Conversas informais com os clientes
6. ( ) Através de outra (s) forma (s). Qual (is)? \_\_\_\_\_

**26. No seu entendimento, o que motiva seus clientes lojistas a comercializarem os produtos da empresa “X”? (Assinale até 5 alternativas).**

1. ( ) Produto	8. ( ) Material promocional para vitrines e interior das lojas
2. ( ) Preço	9. ( ) Entrega dos produtos nos prazos acordados
3. ( ) Amostras grátis	10. ( ) Promoção junto aos vendedores
4. ( ) Treinamento de vendedores	11. ( ) Propaganda cooperada
5. ( ) Exclusividade	12. ( ) Sistema de pedido automático
6. ( ) Margens altas	13. ( ) Isenção de custos de entrega
7. ( ) Material promocional os lojistas	14. ( ) Outra (s) forma (s) de motivação. Qual (is)? _____

**27. Por quanto tempo, em média, você mantém relações comerciais com os clientes lojistas que comercializam os produtos da empresa “X”? (Assinale apenas 1 alternativa).**

1. ( ) menos de 1 ano
2. ( ) de 1 a 3 anos
3. ( ) de 3 a 5 anos
4. ( ) de 5 a 8 anos
5. ( ) de 6 a 8 anos
6. ( ) mais de 8 anos

**28. Você realiza avaliação do desempenho da empresa “X”? (Assinale apenas 1 alternativa).**

1. ( ) Sim, sempre realizo
2. ( ) Sim, raramente realizo
3. ( ) Não

**28.1 Se você assinalou a alternativa nº 1 ou a alternativa nº 2, responda como você avalia o desempenho da empresa “X”?(Assinale até 3 alternativas).**

- |  |  |
|--|--|
| 1. ( ) Volume de vendas da indústria           | 4. ( ) Satisfação do cliente             |
| 2. ( ) Fatia de mercado que a indústria possui | 5. ( ) Número de reclamações de clientes |
| 3. ( ) Lucro da indústria                      | 6. ( ) Outro (s). Qual (is)? _____       |

**29. Você realiza avaliação do desempenho dos clientes lojistas que comercializam os produtos da empresa “X”?(Assinale apenas 1 alternativa).**

- |                            |                               |            |
|----------------------------|-------------------------------|------------|
| 1. ( ) Sim, sempre realizo | 2. ( ) Sim, raramente realizo | 3. ( ) Não |
|----------------------------|-------------------------------|------------|

**29.1 Se você assinalou a alternativa nº 1 ou a alternativa nº 2, quais são os critérios que você utiliza para realizar avaliação do desempenho de seus clientes lojistas?(Assinale até 3 alternativas).**

- |  |   |
|--|---|
| 1. ( ) Volume de vendas dos clientes lojistas                        | 4. ( ) Satisfação da empresa “X”            |
| 2. ( ) Fatia de mercado que os clientes lojistas possuem<br>clientes | 5. ( ) Número de reclamações de<br>clientes |
| 3. ( ) Lucro dos clientes lojistas                                   | 6. ( ) Outro (s). Qual (is)? _____          |

**30. Em sua opinião, quem exerce maior influência sobre os demais membros do canal?(Assinale apenas 1 alternativa).**

- |                      |                           |                                   |
|----------------------|---------------------------|-----------------------------------|
| 1. ( ) A empresa “X” | 2. ( ) Você representante | 4. ( ) Seus clientes, os lojistas |
|----------------------|---------------------------|-----------------------------------|

**31. Você se deixa influenciar pelas ações da empresa “X”?**

- |            |            |
|------------|------------|
| 1. ( ) Sim | 2. ( ) Não |
|------------|------------|

**31.1 Se você assinalou a alternativa de nº 1, assinale quais são as ações da empresa “X” que lhe influencia? (Assinale até 3 alternativas).**

1. ( ) Os incentivos financeiros que recebe da empresa “X”	4. ( ) A força da marca empresa “X”
2. ( ) Possíveis retaliações que a empresa “X” pode efetuar	5. ( ) Suporte administrativo oferecido pela empresa “X”
3. ( ) As determinações descritas em um contrato formal	6. ( ) Outra (s). Qual (is)? _____

**32. Você se deixa influenciar pelas ações dos seus clientes lojistas que comercializam os produtos da empresa “X”?**

1. ( ) Sim

2. ( ) Não

**32.1 Se você respondeu a alternativa de nº 1, assinale quais são as ações dos clientes lojistas que comercializam os produtos da empresa “X” que lhe influenciam? (Assinale até 3 alternativas).**

1. ( ) Incentivos financeiros oferecidos pelos lojistas	4. ( ) A força da marca de cada lojista
2. ( ) Possíveis retaliações que os lojistas podem efetuar	5. ( ) Suporte administrativo oferecido pelos lojistas
3. ( ) As determinações descritas em um contrato formal	6. ( ) Outra (s). Qual (is)? _____

**33. Existem momentos em que as relações comerciais entre a empresa “X” e você representante comercial apresentam algum tipo de divergência nas negociações?**

1. ( ) Sim

2. ( ) Não



**Anexo 4 – Questionário aplicado junto aos representantes comerciais da Rede Aginvest**

Ijuí (RS), 01 de março de 2007.

Ao

Ilmo. Sr.

Representante comercial

Prezado (a) representante,

Ao cumprimentá-lo(a), aproveito para me apresentar. Sou aluno do curso de Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUÍ, sob orientação da Prof<sup>a</sup>. Dra. Lurdes Marlene Seide Froemming. Nesta fase estou desenvolvendo a pesquisa empírica para conclusão da dissertação do Mestrado, que tem como título: “A Gestão dos Canais de Distribuição como Fator de Vantagem Competitiva em um Sistema de Rede Flexível de Empresas: o Caso da Rede Aginvest”. O objetivo da pesquisa é identificar como se dá a gestão dos canais de distribuição em um sistema flexível de empresas em busca de vantagem competitiva sustentável.

Aproveito para enfatizar a relevância do estudo para o meio acadêmico, pois se constitui num trabalho inédito no que concerne às empresas que pertencem à Rede Aginvest (Associação Gaúcha das Indústrias de Artigos do Vestuário e Decoração de Ambientes). Além disso, acentua-se a importância das contribuições desta pesquisa para a gestão das empresas pertencentes à referida rede e para os que mantêm relações comerciais, dentre os quais seus representantes comerciais.

As respostas dadas a este questionário serão totalmente confidenciais, garantindo o anonimato do respondente, visando apenas sua utilização para fins acadêmicos. Após a coleta dos dados, estes serão analisados coletivamente, sem identificação isolada do respondente participante. Sua colaboração é imprescindível para o sucesso desta pesquisa. Por favor, envie o questionário respondido até o dia **12/03/2007**. O tempo máximo para o preenchimento deste instrumento é 30 minutos. Desde já agradeço a disposição, atenção e opinião e, comprometo-me a socializar os resultados da pesquisa através da divulgação da dissertação.

Cordialmente

Adm<sup>o</sup> Martin Ledermann

**IDENTIFICAÇÃO**

Nome Fantasia da empresa:

Razão Social:

Endereço (Rua, Av.):

Complemento:

Município:

Fones (Res, cel e Com.):

E-mail:

Nome do responsável pelo preenchimento do questionário:

N°:

Bairro:

UF:

**1. Há quanto tempo você atua como representante comercial da Rede Aginvest? (Assinale apenas 1 alternativa).**

1. ( ) Há menos de 1 ano

4. ( ) de 5 a 6 anos

2. ( ) De 1 a 2 anos

5. ( ) Há mais de 6 anos

3. ( ) De 3 a 4 anos

**2. Em sua opinião, quais são as funções de um representante comercial?**


---



---



---

**3. Você costuma repassar informações de mercado para a Rede Aginvest? (Assinale apenas 1 alternativa).**

1. ( ) Sim, sempre repasso

2. ( ) Sim, raramente repasso

3. ( ) Não, nunca repasso

**3.1 Se você assinalou a alternativa 1 ou a alternativa 2, que tipo de informação você costuma repassar às indústrias?** \_\_\_\_\_**4. Seus clientes lojistas que comercializam os produtos da Rede Aginvest costumam lhe repassar informações do mercado consumidor? (Assinale apenas 1 alternativa).**

1. ( ) Sim, sempre repassam

2. ( ) Sim, raramente repassam

3. ( ) Não, nunca repassam

**4.1 Se você assinalou a alternativa 1 ou a alternativa 2, que tipo de informação seus clientes costumam repassar?** \_\_\_\_\_

**5. Você costuma buscar novos clientes lojistas para os produtos da Rede Aginvest? (Assinale apenas 1 alternativa).**

1.  Sim, sempre busco
2.  Sim, raramente busco
3.  Não, prefiro continuar com meus clientes atuais

**6. Você costuma adquirir as mercadorias dos fabricantes e depois revendê-las aos varejistas?**

1.  Sim, sempre adquiro
2.  Sim, raramente adquiro
3.  Não, nunca adquiro

**7. Uma das funções que você executa é receber pedidos dos clientes lojistas e repassá-los à Rede Aginvest?**

1.  Sim
2.  Não

**8. Você executa a função de transportar as mercadorias da Rede Aginvest? (Assinale apenas 1 alternativa).**

1.  Sim, sempre transporto
2.  Sim, raramente transporto
3.  Não, quem faz isso é o fabricante

**9. Você executa a função de armazenar as mercadorias Rede Aginvest? (Assinale apenas 1 alternativa).**

1.  Sim, sempre armazeno
2.  Sim, raramente armazeno
3.  Não, nunca armazeno

**10. Ajustar as ofertas dos produtos que representa de acordo com as necessidades do comprador é uma de suas funções que você executa? (Assinale apenas 1 alternativa).**

1.  Sim, sempre ajusto
2.  Sim, raramente ajusto
3.  Não, nunca ajusto

**11. Você costuma negociar preços, condições de pagamento e prazo de entrega junto à Rede Aginvest e junto aos clientes lojistas que comercializam os produtos desta? (Assinale apenas 1 alternativa).**

1.  Sim, sempre negocio
2.  Sim, raramente negocio
3.  Não, nunca negocio

**12. Você costuma usar valores financeiros próprios, seus, para cobrir os custos da Rede Agivest ou dos clientes lojistas em caso de necessidade dos mesmos? (Assinale apenas 1 alternativa).**

1. ( ) Sim, sempre uso                      2. ( ) Sim, raramente uso                      3. ( ) Não, nunca uso

**13. Você selecionou diretamente a Rede Agivest para representá-la?**

1. ( ) Sim    2. ( ) Não

**14. Como você identificou a Rede Agivest para representá-la? (Assinale até 3 alternativas).**

1. ( ) Através da indicação de outros vendedores                      4. ( ) Através de associações comerciais  
 2. ( ) Através da indicação de outras empresas                      5. ( ) Através de propaganda  
 3. ( ) Através de feiras    6. ( ) Através de outra (s) forma (s). Qual (is)? \_\_\_\_\_

**15. Você utilizou critérios para selecionar e conseqüentemente representar a Rede Agivest?**

1. ( ) Sim    2. ( ) Não

**15.1 Se você assinalou a alternativa de nº 1, marque quais são os critérios que você utilizou para selecionar a Rede Agivest? (Assinale até 5 alternativas).**

1. ( ) Reputação da rede entre os usuários dos produtos	9. ( ) Indicação de outros fabricantes
2. ( ) Questões de sucessão gerencial da rede	10. ( ) Linha de produtos que a rede vende
3. ( ) Condição financeira e de crédito da rede	11. ( ) Perfil de clientes que a rede atinge
4. ( ) Habilidade gerencial da rede	12. ( ) Indicação de seus clientes
5. ( ) Indicação de outros representantes	13. ( ) Propensão à cooperação da rede
6. ( ) Faturamento bruto da rede	14. ( ) Desempenho das vendas da rede
7. ( ) Tempo em que a rede está no negócio	15. ( ) A força de vendas que a rede possui
8. ( ) Atitude entusiástica da rede	16. ( ) Outro (s). Qual (is)? _____







**26.1 Se você respondeu a alternativa nº 1 ou a alternativa nº 2 responda, responda como você identifica as necessidades e problemas de seus clientes lojistas que comercializam os produtos da Rede Aginvest? (Assinale até 3 alternativas).**

1. ( ) Pesquisas executadas por você representante comercial
2. ( ) Pesquisas executadas por terceiros
3. ( ) Comitês compostos por fabricantes, representantes e lojistas
4. ( ) Auditorias
5. ( ) Conversas informais com os clientes
6. ( ) Através de outra (s) forma (s). Qual (is)? \_\_\_\_\_

**27. No seu entendimento, o que motiva seus clientes lojistas a comercializarem os produtos da Rede Aginvest? (Assinale até 5 alternativas).**

1. ( ) Produto	8. ( ) Entrega dos produtos nos prazos
2. ( ) Preço	9. ( ) Promoção junto aos vendedores
3. ( ) Amostras grátis	10. ( ) Propaganda cooperada
4. ( ) Treinamento de vendedores	11. ( ) Sistema de pedido automático
5. ( ) Exclusividade	12. ( ) Isenção de custos de entrega
6. ( ) Margens altas	13. ( ) Outra (s) forma (s) de motivação. Qual (is)?
7. ( ) Material promocional para vitrines e interior das lojas	

**28. Por quanto tempo, em média, você mantém relações comerciais com os clientes lojistas que comercializam os produtos da Rede Aginvest? (Assinale apenas 1 alternativa).**

1. ( ) menos de 1 ano
2. ( ) de 1 a 3 anos
3. ( ) de 3 a 5 anos
4. ( ) de 5 a 6 anos
5. ( ) de 6 a 8 anos
6. ( ) mais de 8 anos

**29. Você realiza avaliação do desempenho da Rede Aginvest? (Assinale apenas 1 alternativa).**

1. ( ) Sim, sempre realizo
2. ( ) Sim, raramente realizo
3. ( ) Não

**29.1 Se você assinalou a alternativa nº 1 ou a alternativa nº 2, responda como você avalia o desempenho da Rede Aginvest?(Assinale até 3 alternativas).**

- |   |   |
|---|---|
| 1. ( ) Volume de vendas da rede           | 4. ( ) Satisfação dos clientes lojistas           |
| 2. ( ) Fatia de mercado que a rede possui | 5. ( ) Número de reclamações de clientes lojistas |
| 3. ( ) Lucro da rede                      | 6. ( ) Outro (s). Qual (is)? _____                |

**30. Você realiza avaliação do desempenho dos clientes lojistas que comercializam os produtos da Rede Aginvest? (Assinale apenas 1 alternativa)**

- |                            |                               |            |
|----------------------------|-------------------------------|------------|
| 1. ( ) Sim, sempre realizo | 2. ( ) Sim, raramente realizo | 3. ( ) Não |
|----------------------------|-------------------------------|------------|

**30.1 Se você assinalou a alternativa nº 1 ou a alternativa nº 2, quais são os critérios que você utiliza para realizar avaliação do desempenho de seus clientes lojistas que comercializam os produtos da Rede Aginvest? (Assinale até 3 alternativas).**

- |  |  |
|--|--|
| 1. ( ) Volume de vendas dos clientes lojistas            | 4. ( ) Satisfação da Rede Aginvest       |
| 2. ( ) Fatia de mercado que os clientes lojistas possuem | 5. ( ) Número de reclamações de clientes |
| 3. ( ) Lucro dos clientes lojistas                       | 6. ( ) Outro (s). Qual (is)? _____       |

**31. Em sua opinião, quem exerce maior influência sobre os demais membros do canal? (Assinale apenas 1 alternativa).**

- |  |
|--|
| 1. ( ) As indústrias que compõem a Rede Aginvest |
| 2. ( ) Você representante                        |
| 4. ( ) Seus clientes, os lojistas                |

**32. Você se deixa influenciar pelas ações da Rede Aginvest?**

- |            |            |
|------------|------------|
| 1. ( ) Sim | 2. ( ) Não |
|------------|------------|

**32.1 Se você assinalou a alternativa de nº 1, assinale quais são as ações da Rede Aginvest que lhe influencia? (Assinale até 3 alternativas).**

1. ( ) Os incentivos financeiros que recebe da Rede Aginvest	4. ( ) A força da marca da Rede Aginvest
2. ( ) Possíveis retaliações que a Rede Aginvest pode efetuar	5. ( ) Suporte administrativo oferecido pela Rede Aginvest
3. ( ) As determinações descritas em um contrato formal	6. ( ) Outra (s). Qual (is)?

**33. Você se deixa influenciar pelas ações dos seus clientes lojistas que comercializam os produtos da Rede Aginvest?**

1. ( ) Sim

2. ( ) Não

**33.1 Se você respondeu a alternativa de nº 1, assinale quais são as ações dos clientes lojistas que comercializam os produtos da Rede Aginvest que lhe influenciam? (Assinale até 3 alternativas).**

1. ( ) Incentivos financeiros oferecidos pelos lojistas	4. ( ) A força da marca de cada lojista
2. ( ) Possíveis retaliações que os lojistas podem efetuar	5. ( ) Suporte administrativo oferecido pelos lojistas
3. ( ) As determinações descritas em um contrato formal	6. ( ) Outra (s). Qual (is)?

**34. Existem momentos em que as relações comerciais entre a Rede Aginvest e você representante comercial apresentam algum tipo de divergência nas negociações?**

1. ( ) Sim

2. ( ) Não



**Anexo 5 – Questionário aplicado junto aos varejistas particulares das indústrias**

Ao  
Ilmo. Sr.  
Lojista  
IJUÍ/RS

Ijuí, 01 de março de 2007.

Prezado (a) lojista,

Ao cumprimentá-lo (a), aproveito para me apresentar. Sou aluno do curso de Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUÍ, sob orientação da Prof<sup>a</sup>.dra. Lurdes Marlene Seide Froemming. Nesta fase estou desenvolvendo a pesquisa empírica para conclusão da dissertação do Mestrado, que tem como título: “A Gestão dos Canais de Distribuição como Fator de Vantagem Competitiva em um Sistema de Rede Flexível de Empresas: o Caso da Rede Agivest”. O objetivo da pesquisa é identificar como se dá a gestão dos canais de distribuição em um sistema flexível de empresas em busca de vantagem competitiva sustentável.

As respostas dadas a este questionário serão totalmente confidenciais, garantindo o anonimato do respondente, visando apenas sua utilização para fins acadêmicos. Após a coleta dos dados, estes serão analisados coletivamente, sem identificação isolada do respondente participante.

Desde já agradeço a disposição, atenção e opinião e, comprometo-me a socializar os resultados da pesquisa através da divulgação da dissertação.

Cordialmente

Adm<sup>o</sup> Martin Ledermann

Aluno do Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUÍ

55 3333 3252

**IDENTIFICAÇÃO**

Nome Fantasia da empresa:

Razão Social:

Endereço (Rua, Av.):

Complemento:

Município:

Fones (Res, cel e Com.):

E-mail:

Nome do responsável pelo preenchimento do questionário:

Nº:

Bairro:

UF:

**1. Em sua opinião, quais são as principais funções de um lojista? (Assinale até 3 alternativas).**

1. ( ) Vender os produtos dos fabricantes
2. ( ) Passar informações de mercado aos representantes comerciais e às indústrias
3. ( ) Atrair/buscar novos clientes
4. ( ) Repassar pedidos aos representantes comerciais e às indústrias
5. ( ) Transportar as mercadorias dos fabricantes
6. ( ) Negociar preços, condições de pagamento e prazo de entrega junto aos representantes das indústrias
7. ( ) Negociar as quantidades de peças compradas
8. ( ) Outra (s). Qual (is)? \_\_\_\_\_

**2. Sua loja selecionou diretamente a empresa “X” para revender seus produtos? (Assinale apenas 1 resposta).**

1. ( ) Sim
2. ( ) Não, quem faz isso são os atacadistas
3. ( ) Não, quem faz isso é o representante comercial da rede que me atende

**3. Como sua loja identificou a empresa “X” para revender os produtos desta?(Assinale até 3 alternativas).**

1. ( ) Através da indicação de representantes comerciais	6. ( ) Através de associações comerciais
2. ( ) Através da indicação de outros lojistas	7. ( ) Através de propaganda
3. ( ) Através de feiras	8. ( ) Através do contato direto das indústrias
4. ( ) Através da indicação de clientes	9. ( ) Através de outra (s) forma (s). Qual (is)?
5. ( ) Através da indicação de outras indústrias	

**4. Quais são os critérios que você utilizou para selecionar a empresa “X”?(Assinale até 5 alternativas).**

1. ( ) Poder da marca entre os usuários dos produtos	12. ( ) Linha de produtos que o fabricante produz
2. ( ) Questões de sucessão gerencial do fabricante	13. ( ) Perfil de clientes que o fabricante atinge
3. ( ) Condição financeira e de crédito do fabricante	14. ( ) Indicação de seus clientes
4. ( ) Habilidade gerencial do fabricante	15. ( ) Indicação de outros fabricantes
5. ( ) Indicação de outros lojistas	16. ( ) Propensão à cooperação do fabricante
6. ( ) Faturamento bruto do fabricante	17. ( ) Desempenho das vendas do fabricante
7. ( ) Tempo em que o fabricante está no negócio	18. ( ) A força de vendas que o fabricante possui
8. ( ) Atitude entusiástica do fabricante	19. ( ) Tecnologia empregada nos produtos
9. ( ) Indicação de um atacadista ou representante	20. ( ) Preço dos produtos
10. ( ) Qualidade dos produtos	21. ( ) Outro (s). Qual (is)? _____
11. ( ) Entrega pontual dos produtos	



**8. O que motiva sua loja a revender os produtos da empresa “X”? (Assinale até 5 alternativas).**

1. ( ) Produto	9. ( ) Material promocional para vitrines e interior das lojas
2. ( ) Preço dos produtos	10. ( ) Entrega dos produtos nos prazos acordados
3. ( ) Amostras grátis	11. ( ) Promoção junto aos vendedores
4. ( ) Treinamento de vendedores	12. ( ) Propaganda cooperada
5. ( ) Exclusividade	13. ( ) Sistema de pedido automático
6. ( ) Margens altas	14. ( ) Isenção de custos de entrega
7. ( ) Falta de outra opção de venda	15. ( ) Outra (s) forma (s) de motivação. Qual (is)?
8. ( ) O Representante comercial da empresa “X”	

**9. Você realiza avaliação do desempenho da empresa “X”? (Assinale apenas 1 resposta).**

1. ( ) Sim, sempre realizo                      2. ( ) Sim, raramente realizo                      3. ( ) Não

**9.1 Se você respondeu a alternativa de nº 1 ou a alternativa de nº 2, assinale quais são os critérios que você utiliza para realizar avaliação do desempenho da empresa “X”? Caso contrário passe para a questão seguinte. (Assinale até 3 alternativas).**

1. ( ) Volume de vendas da indústria                      4. ( ) Satisfação do cliente  
 2. ( ) Fatia de mercado que a indústria possui                      5. ( ) Número de reclamações de clientes  
 3. ( ) Lucro da indústria                      6. ( ) Outro (s). Qual (is)?

**10. Sua loja selecionou diretamente o representante comercial da empresa “X”? (Assinale apenas 1 resposta).**

1. ( ) Sim                      2. ( ) Não, foi a loja que foi selecionada pelo representante



**14. Você realiza avaliação do desempenho do representante da empresa “X”?** (*Assinale apenas 1 resposta*).

1. ( ) Sim, sempre realizo                      2. ( ) Sim, raramente realizo                      3. ( ) Não

**14.1 Se você respondeu a alternativa de nº 1 ou a alternativa de nº 2, responda quais são os critérios que você utiliza para realizar avaliação do desempenho do representante da empresa “X”? Caso contrário passe para a questão seguinte.** (*Assinale até 3 alternativas*).

1. ( ) Desempenho das vendas dos representantes                      4. ( ) Cortesia  
2. ( ) Assiduidade do representante                      5. ( ) Entrega pontual  
3. ( ) Pedidos atendidos corretamente                      6. ( ) Rol de produtos

**15. Em sua opinião, quem exerce maior influência sobre os demais membros do canal?** (*Assinale apenas 1 alternativa*).

1. ( ) A empresa “X”                      2. ( ) O representante da empresa “X”                      3. ( ) Você lojista

**16. Você se deixa influenciar pelas ações da empresa “X”?**

1. ( ) Sim                      2. ( ) Não

**16.1 Se você assinalou a alternativa de nº 1, assinale quais são as ações da empresa “X” que lhe influenciam?** (*Assinale até 3 alternativas*).

1. ( ) Os incentivos financeiros que recebe da empresa “X”	4. ( ) A força da marca da empresa “X”
2. ( ) Possíveis retaliações que a empresa “X” pode efetuar	5. ( ) Suporte administrativo oferecido pela empresa “X”
3. ( ) As determinações descritas em um contrato formal	6. ( ) Outra (s). Qual(is)?

**17. Você se deixa influenciar pelas ações do representante da empresa “X”?**

1. ( ) Sim                      2. ( ) Não



**19.1 Se você assinalou a alternativa de nº 1, marque quais são os maiores fatores de divergências entre sua loja e os representantes da empresa “X”?(Assinale até 5 alternativas).**

1. ( ) Falha na comunicação	6. ( ) Estilo de liderança do representante
2. ( ) Falta de cooperação por parte do representante	7. ( ) O fato de o representante vender para outras lojas da região/ município
3. ( ) Objetivos econômicos divergentes	8. ( ) Incompatibilidade de metas de vendas
4. ( ) Diferenças ideológicas	9. ( ) Outro (s). Qual (is)?
5. ( ) Condições financeiras das vendas	

**Anexo 6 – Questionário aplicado junto aos varejistas que possuem relação com a Rede Agivest**

Ao

Ijuí, 01 de março de 2007.

Ilmo. Sr.

Lojista

IJUÍ/RS

Prezado (a) lojista,

Ao cumprimentá-lo (a), aproveito para me apresentar. Sou aluno do curso de Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUÍ, sob orientação da Prof<sup>ª</sup>.dra. Lurdes Marlene Seide Froemming. Nesta fase estou desenvolvendo a pesquisa empírica para conclusão da dissertação do Mestrado, que tem como título: “A Gestão dos Canais de Distribuição como Fator de Vantagem Competitiva em um Sistema de Rede Flexível de Empresas: o Caso da Rede Agivest”. O objetivo da pesquisa é identificar como se dá a gestão dos canais de distribuição em um sistema flexível de empresas em busca de vantagem competitiva sustentável.

As respostas dadas a este questionário serão totalmente confidenciais, garantindo o anonimato do respondente, visando apenas sua utilização para fins acadêmicos. Após a coleta dos dados, estes serão analisados coletivamente, sem identificação isolada do respondente participante.

Desde já agradeço a disposição, atenção e opinião e, comprometo-me a socializar os resultados da pesquisa através da divulgação da dissertação.

Cordialmente

Adm<sup>o</sup> Martin Ledermann

Aluno do Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUÍ

55 3333 3252

**IDENTIFICAÇÃO**

Nome Fantasia da empresa:

Razão Social:

Endereço (Rua, Av.):

Complemento:

Município:

Fones (Res, cel e Com.):

E-mail:

Nome do responsável pelo preenchimento do questionário:

Nº:

Bairro:

UF:

**1. Em sua opinião, quais são as principais funções de um lojista? (Assinale até 3 alternativas).**

1. ( ) Vender os produtos dos fabricantes
2. ( ) Passar informações de mercado aos representantes comerciais e às indústrias
3. ( ) Atrair/buscar novos clientes
4. ( ) Repassar pedidos aos representantes comerciais e às indústrias
5. ( ) Transportar as mercadorias dos fabricantes
6. ( ) Negociar preços, condições de pagamento e prazo de entrega junto aos representantes das indústrias
7. ( ) Negociar as quantidades de peças compradas
8. ( ) Outra (s). Qual (is)? \_\_\_\_\_

**2. Sua loja selecionou diretamente a Rede Aginvest para revender seus produtos? (Assinale apenas 1 resposta).**

1. ( ) Sim
2. ( ) Não, quem faz isso são os atacadistas
3. ( ) Não, quem faz isso é o representante comercial da rede que me atende





**8. O que motiva sua loja a revender os produtos que a Rede Agivest comercializa?**  
(Assinale até 5 alternativas).

1. ( ) Produto	9. ( ) Material promocional para vitrines e interior das lojas
2. ( ) Preço dos produtos	10. ( ) Entrega dos produtos nos prazos acordados
3. ( ) Amostras grátis	11. ( ) Promoção junto aos vendedores
4. ( ) Treinamento de vendedores	12. ( ) Propaganda cooperada
5. ( ) Exclusividade	13. ( ) Sistema de pedido automático
6. ( ) Margens altas	14. ( ) Isenção de custos de entrega
7. ( ) Falta de outra opção de venda	15. ( ) Outra (s) forma (s) de motivação. Qual (is)?
8. ( ) O Representante comercial da Rede Agivest	

**9. Você realiza avaliação do desempenho da Rede Agivest?**(Assinale apenas 1 resposta)

1. ( ) Sim, sempre realizo                      2. ( ) Sim, raramente realizo                      3. ( ) Não

**9.1 Se você respondeu a alternativa de nº 1 ou a alternativa de nº 2, responda quais são os critérios que você utiliza para realizar avaliação do desempenho da Rede Agivest?**

**Caso contrário passe para a questão seguinte. (Assinale até 3 alternativas)**

1. ( ) Volume de vendas da indústria                      4. ( ) Satisfação do cliente  
2. ( ) Fatia de mercado que a indústria possui                      5. ( ) Número de reclamações de clientes  
3. ( ) Lucro da indústria                      6. ( ) Outro (s). Qual (is)?

---



---

**10. Sua loja selecionou diretamente o representante comercial da Rede Agivest?**  
(Assinale apenas 1 resposta).

1. ( ) Sim                      2. ( ) Não, foi a loja que foi selecionada pelo representante



**14. Você realiza avaliação do desempenho do representante da Rede Aginvest?(Assinale apenas 1 resposta).**

1. ( ) Sim, sempre realizo                      2. ( ) Sim, raramente realizo                      3. ( ) Não

**14.1 Se você respondeu a alternativa de nº 1 ou a alternativa de nº 2, responda quais são os critérios que você utiliza para realizar avaliação do desempenho do representante da Rede Aginvest? Caso contrário passe para a questão seguinte. (Assinale até 3 alternativas).**

1. ( ) Desempenho das vendas dos representantes                      4. ( ) Cortesia  
2. ( ) Assiduidade do representante                      5. ( ) Entrega pontual  
3. ( ) Pedidos atendidos corretamente                      6. ( ) Rol de produtos

**15. Em sua opinião, quem exerce maior influência sobre os demais membros do canal? (Assinale apenas 1 alternativa).**

1. ( ) A Rede Aginvest                      2. ( ) O representante da Rede Aginvest                      3. ( ) Você lojista

**16. Você se deixa influenciar pelas ações da Rede Aginvest?**

1. ( ) Sim                      2. ( ) Não

**16.1 Se você assinalou a alternativa de nº 1, assinale quais são as ações da Rede Aginvest que lhe influenciam? (Assinale até 3 alternativas).**

1. ( ) Os incentivos financeiros que recebe da Rede Aginvest	4. ( ) A força da marca da Rede Aginvest
2. ( ) Possíveis retaliações que a Rede Aginvest pode efetuar	5. ( ) Suporte administrativo oferecido pela Rede Aginvest
3. ( ) As determinações descritas em um contrato formal	6. ( ) Outra (s). Qual (is)? _____

**17. Você se deixa influenciar pelas ações do representante da Rede Aginvest?**

1. ( ) Sim                      2. ( ) Não



**19.1 Se você assinalou a alternativa de nº 1, aponte quais são os maiores fatores de divergências entre sua loja e o representante da Rede Agivest?(Assinale até 5 alternativas).**

1. ( ) Falha na comunicação	6. ( ) Estilo de liderança do representante
2. ( ) Falta de cooperação por parte do representante	7. ( ) O fato de o fabricante vender para outras lojas da região/ município
3. ( ) Objetivos econômicos divergentes	8. ( ) Incompatibilidade de metas de vendas
4. ( ) Diferenças ideológicas	9. ( ) Outro (s). Qual (is)?
5. ( ) Condições financeiras das vendas	

# 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](#)