

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**INCENTIVOS EM CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO: UM ESTUDO COMPARATIVO**  
**ENTRE O BRASIL E OS EUA NO SETOR DE DEFENSIVOS AGRÍCOLAS**

**Luciano Thomé e Castro**

**Orientador: Prof. Dr Marcos Fava Neves**

**SÃO PAULO**

2008

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

Prof. Dra. Suely Vilela  
Reitor da Universidade de São Paulo

Carlos Roberto Azzoni  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

**LUCIANO THOMÉ E CASTRO**

**INCENTIVOS EM CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO: UM ESTUDO COMPARATIVO  
ENTRE O BRASIL E OS EUA NO SETOR DE DEFENSIVOS AGRÍCOLAS**

**Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração. São Paulo, 2008.**

**Orientador: Prof. Dr. Marcos Fava Neves.**

**SÃO PAULO**

**2008**

Tese defendida e aprovada no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – Programa de Pós-Graduação em Administração, pela seguinte banca examinadora:

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

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

Thomé e Castro, Luciano

Incentivos em canais de distribuição : um estudo comparativo entre o Brasil e os EUA no setor de defensivos / Luciano Thomé e Castro. – São Paulo, 2008.

234 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2008

Bibliografia

1. Administração de marketing 2. Marketing industrial 3. Marketing de incentivo 4. Pesticidas I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.8

**Dedico este trabalho à Virginia e à Laís, que  
me acompanharam e participaram desta tese!**

## **Agradecimentos**

**Ao meu orientador e amigo Marcos Fava Neves, com quem tenho aprendido e convivido por 11 anos, extremamente produtivos, desafiadores e divertidos!**

**Ao meu co-orientador Prof. Jay Akridge que me recebeu de forma muito carinhosa na Universidade de Purdue, abrindo portas e tornando uma lição de vida a oportunidade do intercâmbio. Na pessoa dele gostaria de agradecer toda a equipe do *Center for Agricultural Business* desta universidade.**

**Aos professores Dante Pinheiro Martinelli e Danny Pimentel Claro pelas contribuições na versão de qualificação desta tese e também pela atenção especial que ambos sempre me deram ao longo da minha formação.**

**Aos profissionais das empresas participantes desta pesquisa, bem como consultores especializados que abriram mão do seu tempo para passar informações aqui recolhidas e analisadas.**

**Aos professores do PPGA/FEA/USP, na pessoa do seu coordenador Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque, pelas disciplinas, discussões teóricas e oportunidade de avançar com a tese em trabalhos propostos.**

**Aos colegas da Markestrat, na pessoa de Roberto Fava Scare. Obrigado pela ajuda técnica e mais do que isso pela amizade que faz desse grupo tão especial para mim.**

**À minha querida família, meu pai Airton, minha mãe Marita e minhas irmãs Vivian e Sabrina. Pensar em vocês para mim é sempre um motivo para ficar feliz e curtir a vida.**

**À CAPES que disponibilizou importante suporte financeiro para a realização da etapa de pesquisa nos EUA.**

## RESUMO

Programas de incentivos são um conjunto de benefícios oferecidos por fornecedores a distribuidores conforme distribuidores alcançam objetivos estabelecidos pelos fornecedores. Os incentivos em canais são utilizados para alocar recursos e alinhar interesses. Apesar do seu amplo uso pelas empresas, estes programas carecem de uma análise teórica mais profunda. Esta tese buscou entender como são compostos os programas de incentivo em canais de distribuição e também propor um método para sua construção. São feitas proposições teóricas que combinam diferentes linhas e os colocam como compostos por quatro principais variáveis, sendo o conjunto de metas de desempenho pedidas aos canais, os benefícios oferecidos, a presença de exclusividade no relacionamento entre distribuidor e fornecedor, e finalmente, o nível de formalização alcançado no relacionamento. Além disso, a caracterização dessas variáveis é sugerida como dependente da distribuição de poder entre fabricante e distribuidor. Foi utilizado o método de estudos de casos múltiplos com a inserção do estudo comparativo entre Brasil e EUA. Foram selecionadas três empresas no Brasil e as mesmas três nos EUA no setor de defensivos agrícolas e seus programas de incentivo em canais foram compreendidos e comparados, com o uso de análise documental e entrevistas pessoais. Por fim, a tese faz uso dos conceitos teóricos de diversas linhas em canais de distribuição e dos estudos de caso para propor uma seqüência de etapas para a elaboração de um programa de incentivos em canais. As etapas sugeridas são análise externa e da rede, definição da estratégia de valor, metas de desempenho, benefícios e gestão de canais especiais.



## ABSTRACT

Incentive programs are a set of benefits offered by manufacturers to dealers as dealers achieve the objectives established by manufacturers. Incentives in marketing channels are used by manufacturers to allocate resources and to align channel members' objectives. Although marketing channel incentive programs have been widely used by different industries, they lack a deeper theoretical analysis. This thesis aimed at understanding how incentive programs are composed and at proposing a method for building an incentive program from a manufacturer perspective. Several different research lines were combined and theoretical propositions were formed to suggest that incentive programs are composed by four main variables, being the set of performance objectives asked to dealers, the set of benefits offered to them, the exclusivity level and finally the formalization of the agreement. Besides, the variables contents were suggested to be dependent on the distribution of power between the dealer and the manufacturer. The method used was a multiple case study approach with the use of a cross country analysis between Brazil and USA. Documental analysis was used along with personal interviews. Three crop protection manufacturers were selected in Brazil and the same three in USA and their incentive programs were compared and analyzed. Finally a method for building a marketing channel incentive program was suggested composed of a sequence of 5 steps. The steps are the external and the network analysis, the value strategy definition, performance objectives, benefits, and the key channel management.

## SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS .....	3
LISTA DE ILUSTRAÇÕES .....	5
LISTA DE TABELAS .....	6
1 INTRODUÇÃO.....	7
Problema de Pesquisa e Objetivos da Tese .....	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 Conceitos fundamentais em canais de distribuição.....	14
2.1.1 Funções e fluxos de canais de distribuição.....	14
2.1.2 Decisões de desenho de canais de distribuição.....	18
2.1.3 Planejamento e gestão de canais de distribuição.....	19
2.2 Aspectos comportamentais em canais de distribuição.....	21
2.2.1 Poder e dependência .....	21
2.2.2 Conflitos.....	26
2.2.3 Confiança .....	30
2.3 Economia dos custos de transação (ECT) e aplicações em canais de distribuição.....	35
2.3.1 Aspectos fundamentais de ECT.....	35
2.3.2 Modos de governança em canais de distribuição.....	40
2.4 Modo de governança relacional ou cooperativa.....	50
2.5 Controle em canais de distribuição.....	63
2.6 Estratégias de influência em canais de distribuição.....	67
2.7 Incentivos em canais de distribuição.....	74
2.8 Métodos existentes de construção de programas de incentivos em canais de distribuição.....	82
2.8.1 Proposta de Narus e Anderson (1988).....	82
2.8.2 Proposta de Gilliland (2003).....	85
2.9 Perspectiva de Networks (Redes).....	88
2.10 Marketing de relacionamento com canais de distribuição.....	90
2.11 Síntese da teoria investigada e oportunidades de contribuição teórica à luz dos objetivos da pesquisa.....	95
3 MÉTODO.....	108
3.1 Estudos de casos múltiplos.....	109
3.1.1 Seleção dos casos no Brasil e nos EUA.....	111
3.1.2 Protocolo de coleta de dados .....	113
3.1.3 Preparação, coleta e análise .....	113
3.1.4 Relatórios individuais e relatório final cruzado.....	116
3.2 Método utilizado para construção de um método de gestão de canais com incentivos.....	118
4 MAPEAMENTO DE PROGRAMAS DE INCENTIVOS EM CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE DEFENSIVOS AGRÍCOLAS NO BRASIL E NOS EUA.....	121
4.1 Uma visão do setor de distribuição de defensivos no Brasil e programas de incentivos.....	121
4.1.1 Empresa B1.....	130
4.1.2 Empresa B2.....	132
4.1.3 Empresa B3.....	135
4.2 Uma visão do setor de distribuição de defensivos nos EUA e programas de incentivos.....	136
4.2.1 Empresa E1.....	147
4.2.2 Empresa E2.....	149
4.2.3 Empresa E3.....	150

4.3	Análise das diferenças dos canais de distribuição de insumos no Brasil e EUA e de seus programas de incentivo .....	152
4.3.1	Evidências da diferença de estrutura de poder entre fabricantes e distribuidores no Brasil e EUA .....	152
4.3.2	Análise consolidada dos programas de incentivos .....	161
5	PROPOSIÇÃO DE UM MÉTODO DE GESTÃO COM INCENTIVOS EM CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO .....	175
5.1	Análise externa e da rede .....	178
5.1.1	Desenho da rede .....	178
5.1.2	Análise do ambiente.....	179
5.1.3	Análise do cliente final .....	180
5.1.4	Análise das necessidades e objetivos dos canais .....	180
5.1.5	Análise de programas de incentivo da concorrência .....	181
5.2	Definição da Estratégia de Valor .....	182
5.2.1	Análise de margens e captura de valor .....	182
5.2.2	Oportunidades para a criação de valor nos canais .....	184
5.2.3	Definição do posicionamento com canais .....	185
5.3	Metas de desempenho .....	186
5.3.1	Metas de desempenho de resultados .....	187
5.3.2	Metas de desempenho de atividades .....	188
5.3.3	Definição de segmentos conforme nível de desempenho .....	190
5.3.4	Definição de regras de progressão e regressão nos segmentos.....	192
5.4	Benefícios.....	195
5.5	Gestão de canais especiais .....	197
5.5.1	Seleção e treinamento de gerentes .....	198
5.5.2	Alinhamento de plano de compensação.....	206
5.5.3	Construção da exclusividade .....	207
5.5.4	Construção do acordo e revisão do plano de contas especiais.....	208
6	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	212
	REFERÊNCIAS .....	216
	ANEXOS .....	226

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Síntese de respostas da literatura de canais de marketing sobre poder. ....	25
Quadro 2: Causas de conflitos de canais. ....	28
Quadro 3: Definições de confiança em canais de distribuição.....	31
Quadro 4: Respostas da literatura sobre confiança em canais de distribuição.....	34
Quadro 5: Vantagens, desvantagens e potenciais riscos para a integração vertical em canais de distribuição. ....	42
Quadro 6: Vantagens e possíveis riscos do uso de contratos na distribuição.....	44
Quadro 7: A influência do ambiente institucional em canais de distribuição: descrição, exemplos e possível operacionalização. ....	49
Quadro 8: Normas de contratos relacionais.....	51
Quadro 9: Dimensões e formas de governança em canais de distribuição.....	53
Quadro 10: Processo de desenvolvimento de relacionamento. ....	57
Quadro 11: Antecedentes de comprometimento .....	58
Quadro 12: Tipos, explicação e exemplos de trapaças em canais de distribuição. ....	62
Quadro 13: Determinantes do controle de atividades ou resultados em canais de distribuição.....	66
Quadro 14: Estratégias de influência em canais de distribuição: descrição, vantagens e desvantagens .....	69
Quadro 15: Modelo conceitual de estratégias de influência em canais de distribuição e sua eficácia.....	70
Quadro 16: Testes empíricos realizados na linha de estratégias de influência.....	72
Quadro 17: Aspectos negativos e positivos de promessas e recompensas em canais de distribuição. ....	73
Quadro 18: Classificação de incentivos.....	77
Quadro 19: Classificação de incentivos (cont.).....	78
Quadro 20: Matriz de compatibilidade de incentivos.....	87
Quadro 21: Dimensões de valor para fornecedores preferenciais .....	91
Quadro 22: Modelo conceitual proposto para programas de incentivos. ....	96
Quadro 23: Comparação dos métodos de Gilliland (2003) e Narus e Anderson (1988).....	104
Quadro 24: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa. ....	109
Quadro 25: Protocolo de coleta de dados e suas bases teóricas. ....	113
Quadro 26: Modelo de relatório de casos.....	116
Quadro 27: Fatores que explicam a diferença na distribuição de poder nos canais de distribuição de insumos no Brasil e nos EUA .....	154
Quadro 28: Medidas de controle em programas de incentivo pelos fabricantes de defensivos em canais de distribuição no Brasil .....	162
Quadro 29: Medidas de controle em programas de incentivo pelos fabricantes de defensivos em canais de distribuição no Brasil (cont). ....	163
Quadro 30: Medidas de controle em programas de incentivo pelos fabricantes de defensivos em canais de distribuição nos EUA.....	164
Quadro 31: Benefícios utilizados em programas de incentivo pelos fabricantes de defensivos para seus canais de distribuição no Brasil. ....	165
Quadro 32: Benefícios utilizados em programas de incentivo pelos fabricantes de defensivos para seus canais de distribuição nos EUA.....	166
Quadro 33: Exclusividade em programas de incentivo utilizada pelos fabricantes de defensivos para seus canais de distribuição no Brasil e nos EUA.....	172
Quadro 34: Nível de formalização em programas de incentivo utilizada pelos fabricantes de insumos no Brasil e nos EUA.....	173
Quadro 35: Questões chave na análise do ambiente com enfoque de redes.....	182

Quadro 36: Questões chave quanto às oportunidades para a criação de valor .....	186
Quadro 37: Definição das metas de desempenho de atividades.....	189
Quadro 38: Construção das regras de segmentação baseadas nas medidas de desempenho de canais. ....	194
Quadro 39: Questões chave na definição das metas de desempenho.....	195
Quadro 40: Relativa importância na distribuição de benefícios aos segmentos de canais de distribuição. ....	197
Quadro 41: Questões chave na definição das medidas de desempenho.....	197
Quadro 42: Itens que afetam o desempenho de um gerente de canal.....	201
Quadro 43: Conteúdo de um plano de contas especiais .....	210
Quadro 44: Questões chave na gestão de canais especiais.....	210

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1: Fluxos de marketing nos canais de distribuição.....	15
Ilustração 2: Um modelo para planejamento de canais de distribuição.....	20
Ilustração 3: Efeito do conflito na eficiência dos canais de distribuição.....	29
Ilustração 4: Teorias econômicas da organização.....	36
Ilustração 5: Método de Incentivos de Narus e Anderson – O processo para posicionamento de canal.....	83
Ilustração 6: Método do processo de construção de incentivos de Gilliland.....	86
Ilustração 7: <i>Framework</i> de meta análise de marketing de relacionamento.....	93
Ilustração 8: Relação entre os objetivos e métodos de pesquisa empregados.....	108
Ilustração 9: Escolha do método de pesquisa e compensações envolvidas em termos de integridade de dados e realidade.....	110
Ilustração 10: Método multicasos.....	111
Ilustração 11: Esquema representativo da construção do método de gestão de canais com incentivos.....	120
Ilustração 12: Canais de distribuição de defensivos agrícolas no Brasil.....	125
Ilustração 13: Canais de distribuição de defensivos nos EUA.....	138
Ilustração 14: Serviços vendidos por revendas nos EUA.....	141
Ilustração 15: Fotos comparativas revendas no Brasil e nos EUA.....	160
Ilustração 16: O método em evolução de gestão de canais especiais com incentivos.....	175
Ilustração 17: Um método para gestão de canais de distribuição com incentivos.....	177
Ilustração 18: Esquema representativo da rede de uma empresa.....	179
Ilustração 19: Ferramenta para análise da captura de valor nos canais.....	183
Ilustração 20: Negociação com visão sistêmica.....	203

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Consumo por classe de defensivos agrícolas entre 2003 e 2007 (em toneladas de ingrediente ativo).....	122
Tabela 2: Consumo de defensivos agrícolas no Brasil entre 2003 e 2007 (em milhões de dólares) .....	122
Tabela 3: Consumo de defensivos agrícolas no Brasil entre 2003 e 2007 por cultura (em mil toneladas).....	123
Tabela 4: Consumo de defensivos agrícolas no Brasil entre 2003 e 2007 por cultura (em mil US\$).....	123
Tabela 5: Faturamento da indústria de defensivos agrícolas no Brasil. ....	124
Tabela 6: Participação no mercado das principais empresas fabricantes de defensivos no Brasil.....	124
Tabela 7: Tamanho do mercado mundial e dos EUA de defensivos.....	137

## 1 INTRODUÇÃO

Incentivos em canais de distribuição são definidos como “comportamentos ou políticas descritas em acordos padrão do fornecedor que são desenhadas para motivar o suporte ativo do intermediário à agenda do fornecedor” (GILLILAND, 2003, p. 56). Incentivos são utilizados pelo fornecedor para alocar recursos e funções entre membros de canais de distribuição, alcançar objetivos, controlar as ações dos distribuidores, administrar conflitos e promover a adaptação dos distribuidores. Tradicionalmente, prêmios e compensações são dados a distribuidores conforme alcançam determinado desempenho. Cabe, todavia, ampliar o escopo da concepção sobre incentivos e pensar na aplicação destes com uma perspectiva estratégica de criação de relacionamentos em canais de distribuição.

Construir e sustentar parcerias com distribuidores é um aspecto vital para diversas empresas que têm em canais de distribuição a forma de acessar o mercado consumidor. Sethuraman, Anderson e Narus (1988, pág. 388.) definem parcerias entre fabricantes e distribuidores como o “nível em que existe um reconhecimento e entendimento mútuo que o sucesso de cada empresa é em parte dependente do sucesso da outra empresa e, por causa disso, cada empresa desenvolve ações para prover um esforço coordenado que é focado em conjuntamente satisfazer as necessidades do consumidor final”.

Crucial para construir e manter o relacionamento em canais, é a capacidade de cada empresa em proporcionar uma vantagem relativa a potenciais parceiros alternativos, tanto distribuidores como fornecedores (THIBAUT; KELLEY, 1959). Se um fabricante oferece vantagens comparadas a alternativas existentes, ele oferece a vantagem da parceria com canais de distribuição (SETHURAMAN; ANDERSON; NARUS, 1988).

Narus e Anderson (1988) destacam que existe uma diferença entre “fazer marketing com distribuidores” e “fazer marketing para os distribuidores”. O primeiro tem a ver com o estabelecimento de uma relação de parceria e integração, já o segundo tem a ver com a conquista do distribuidor para que ele esteja sempre motivado a implementar as ações na direção do que o fabricante espera. Ou seja, o distribuidor só irá desempenhar o papel esperado se for conquistado para isso. Incentivos em canais de distribuição têm papel fundamental na conquista do interesse do distribuidor e na manutenção do relacionamento com ele.



Pensar na predominância de serviços, como ponto de diferenciação sobre produtos e marcas em mercados industriais torna a gestão de distribuidores ainda mais crítica. A oferta de serviços pode ser uma ferramenta poderosa de diferenciação empregada por varejistas e, logicamente, um fabricante irá querer que estes serviços estejam relacionados exclusivamente a seus produtos (ULAGA; EGGERT, 2006, HOMBURG et. al. 2002). Além disso, Jeuland e Shugan (2008, p. 49) colocam que a “coordenação das atividades entre agentes interdependentes é muito mais importante hoje que há 20 anos (...), sendo que os motivos são as tendências no sentido de globalização e terceirização no desenvolvimento de produtos e serviços complexos, que demandam diferentes competências”.

É errado, todavia, pensar em distribuidores como agentes completamente sujeitos às estratégias de fabricantes que os selecionarem. São empresas autônomas com gestão e tomada de decisões independentes. Fabricantes podem possuir produtos e marcas tradicionais, mas distribuidores possuem o conhecimento sobre os clientes finais e o potencial de garantir o diferencial dos produtos de um fornecedor específico para este cliente final (COUGHLAN et al, 2002).

Sobretudo, pode-se verificar que, em muitos setores, o poder tem migrado gradualmente para distribuidores em função do menor papel estratégico de marcas e produtos e, em contrapartida, um maior poder referente ao relacionamento com clientes finais (SHERVANI et al., 2007). Em outras palavras, em muitos casos distribuidores dependem menos de fornecedores do que o contrário (PELTON et al, 1997) e a fidelidade do cliente final pode estar concentrada na relação com o distribuidor e não com o fabricante (WEISS; ANDERSON, 1992). A questão do poder pode influenciar em muito a forma que a transação entre o fabricante e distribuidor será governada e, por consequência, os incentivos que estarão em jogo (SHERVANI, FRAZIER, CHALLAGALLA, 2007).

Por problemas de gestão existentes nos fabricantes e também nos distribuidores, estes últimos podem se comportar como “clientes intermediários”, com demandas sobre preços voltados ao curto prazo, competindo com vendas diretas e outros distribuidores da mesma empresa, distribuindo produtos da concorrência, com baixo nível de serviços a clientes do fabricante, com níveis baixos de participação de vendas no potencial da região e com alto nível de conflitos (FRIEDMAN; FUREY, 1999).

Distribuidores mais comumente rejeitam planos de relacionamento e incentivos com fabricantes em função de não-alinhamento com seus objetivos, desestabilizar os seus negócios ou tirar-lhes a liberdade e a oportunidade de inovação como colocado por Gililland (2003). Isso é mais uma regra que uma exceção e muitos deles preferem e enfocam ganhos imediatos e pouca intervenção do fornecedor a um processo de alinhamento com um fabricante específico (GILLILAND; BELLO, 2002). Existem diversos exemplos de conflitos de canais decorrentes de tentativas de imposição de modelos de negócio e intransigência de fabricantes (HARDY; MAGRATH, 2003). Vale colocar que Bucklin (1973) já falava da batalha pelo controle dos canais de distribuição e a obtenção de influência sobre suas decisões de marketing.

Essa situação de mais poder e independência de varejistas em relação a fabricantes e o desafio de trabalhar de forma integrada com distribuidores, ganhou uma denominação particular em marketing que é o *trade marketing*, como sendo o marketing (com suas variáveis de preço, produto, comunicação e distribuição), aplicado a distribuidores (ALVAREZ, 2006). Um plano de incentivos é uma ferramenta dentro do *trade marketing*, para construção do relacionamento com canais.

Seguramente, um plano de incentivos não diz tudo sobre o relacionamento entre um fornecedor e um distribuidor, mas tem papel central, porque define a concepção do relacionamento, os direitos e deveres e os valores financeiros e não financeiros envolvidos. É um aspecto crucial porque pode fomentar, bem como minar, o relacionamento entre duas empresas (FRAZIER; SUMMERS, 1984). Ademais, a forma que incentivos estão organizados nos canais pode ter efeitos em rede que vão além da transação fabricante-distribuidor. McFarland, Bloodgood e Payan (2008) introduzem o tema de “contágio”. Segundo eles, estratégias de influência utilizadas pelo fabricante na relação com os distribuidores são muitas vezes copiadas por eles nos relacionamentos que estabelecem com clientes finais. Por todos esses fatores, incentivos em canais precisam ser cuidadosamente elaborados.

Esta tese assume que programas de incentivos incluem o que é pedido pelos fabricantes aos distribuidores e o que é oferecido aos distribuidores em troca pelo desempenho destes. Essa concepção é inspirada na perspectiva de trocas sociais já amplamente utilizada em canais de distribuição, que olha custos e benefícios de um relacionamento (THIBAUT; KELLEY, 1959). Diferentes linhas teóricas serão utilizadas para entender a composição de programas de

incentivo. Sobre o que é pedido a canais de distribuição pelos fabricantes, será considerada a literatura de controle em canais, como os clássicos artigos de Bucklin (1973) além de Celli e Frazier (1996). Já sobre o que é oferecido aos canais pelos fabricantes como benefícios serão consideradas duas linhas, sendo a literatura de incentivos em canais como Narus e Anderson (1988) e Gilliland (2002, 2003) e estratégias de influência em canais como Frazier e Summers (1984) e Frazier e Rody (1991).

Além de entender como são compostos, outra questão chave é como programas de incentivo podem ser construídos. É fundamental que a literatura busque indicações sobre o direcionamento que um diretor de canais de distribuição deva tomar ao buscar a construção de um programa dessa natureza. Trabalhos nessa linha foram feitos por Gilliland (2003) e Narus e Anderson (1988) oferecendo um ponto de partida para outras contribuições.

### **Problema de Pesquisa e Objetivos da Tese**

A pergunta de pesquisa desta tese é: qual é o *papel dos incentivos em gerenciar relacionamentos em canais de distribuição?*

Esta tese possui dois objetivos decorrentes dessa pergunta de pesquisa. O primeiro é *entender a natureza e conteúdo dos programas de incentivos em canais de distribuição e, segundo, identificar como esses programas se alteram conforme varia a estrutura de poder em canais de distribuição.*

Esse problema é de vital importância uma vez que o bom gerenciamento de relações inter-organizacionais em marketing são fundamentais para criar e preservar valor aos clientes finais. Além disso, diferenças de poder podem tornar o desafio ainda maior e se torna importante à compreensão sobre como incentivos podem ser utilizados em uma dada situação existente de estrutura de poder.

Esta tese também busca contribuir com a *proposição de método para o estabelecimento de um sistema de incentivos para distribuidores*, para a tentativa de construção sustentável da vantagem da parceria.

Esse segundo enfoque de natureza aplicada é importante porque, como será visto no capítulo 2 desta tese, a literatura relacionada especificamente ao gerenciamento de canais de distribuição evolui com temas muitas vezes complementares e outras vezes sobrepostos (PALMATIER et al. 2007) e existe a oportunidade de consolidação na direção da extração de indícios de como canais podem ser gerenciados com os incentivos corretos.

O método escolhido é o de estudo de casos comparativos. É feito um estudo cruzado entre Brasil e EUA, comparando sistemas de incentivos utilizados pelo setor de defensivos agrícolas nos dois países por empresas selecionadas. A categoria de produtos escolhida de defensivos agrícolas (herbicidas, acaricidas e fungicidas) é justificada pela redução de margens pela não-diferenciação dos produtos e competição baseada em preço (AKRIDGE, 2007). Isso coloca uma forte pressão sobre eficiência produtiva e também de distribuição, demandando ajustes nos canais e diferenciação em serviços.

A comparação entre países se dá em função da oportunidade de entender como programas de incentivo podem variar conforme diferenças importantes nos dois ambientes de negócio distintos (GREWAL; DHARWADKAR, 2002).

Sobre o setor de defensivos agrícolas, enquanto no Brasil a estrutura de canais utilizada por fabricantes é mais curta, com apenas um nível majoritariamente entre a indústria e o produtor rural, com o poder mais concentrado nos fabricantes (CLARO; CLARO, 2007; CASTRO ET AL. 2007), nos EUA ela é mais longa, com dois níveis, e o poder mais difuso (COLLANTES, 2001, AKRIDGE, 2007). Interessantemente, tratam-se das mesmas empresas multinacionais, trabalhando majoritariamente sobre clientes com o mesmo tipo de atividade, mas assumindo modelos de gestão de canais de distribuição distintos. Diversos aspectos do ambiente institucional podem ser trazidos para uma rica comparação dos dois ambientes e a estrutura de canais resultante, seguindo o formato de Grewal e Dharwadkar (2002).

Para a construção do método de incentivos, é feito um trabalho de natureza teórica, além das contribuições vindas da análise comparativa dos casos. A literatura em marketing tem mostrado exemplos da proposição de métodos gerenciais, construídos em bases teóricas com contribuições da prática administrativa captada através de métodos como *grounded theory* (teoria embasada) e estudos de casos (PAYNE; FROW, 2005; NARAYANDAS; RANGAN, 2004).

Uma revisão teórica sobre os temas relacionados ao problema de pesquisa é apresentada no capítulo 2. Os métodos empregados nesta tese são descritos em detalhes no capítulo 3. No capítulo 4, a análise comparativa dos casos é apresentada e no capítulo 5 a proposição do método para construção do sistema de incentivos é feita. O capítulo 6 apresenta as conclusões do trabalho e, finalmente, o capítulo 7 mostra as referências utilizadas, além dos anexos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta revisão teórica tem por objetivo buscar contribuições na literatura existente sobre como construir relacionamentos com distribuidores e também como modelos de incentivo podem ser utilizados nesse sentido.

A estrutura seguida na revisão é a seguinte. Primeiro, aspectos básicos de canais de distribuição são introduzidos como suas funções, desenho e planejamento (2.1). Segundo, a literatura relacionada à linha comportamental é abordada com o objetivo de trazer contribuições para o entendimento de relacionamento organizacional (2.2).

No tópico 2.3, os aspectos ligados à Economia dos Custos de Transação (ECT) e suas aplicações em canais de distribuição são discutidos. Já no tópico 2.4, sistemas de governança bilateral, cooperativa ou relacional são discutidos.

No tópico 2.5, os esforços de controle em canais de marketing são discutidos, bem como estratégias de influência no tópico 2.6, incentivos no tópico 2.7 e programas de incentivo no tópico 2.8. Essas quatro linhas têm suas raízes na linha comportamental em canais de distribuição, mas ganharam tópicos separados nessa revisão pela relevância considerando o problema de pesquisa desta tese e o status de linha de pesquisa independente que ganharam em diversos trabalhos dentro de canais de distribuição.

O tópico 2.9 trabalha sobre alguns pontos de marketing de relacionamento, já que desenvolver programas de incentivo com clientes para ganhar sua fidelidade tem sido uma das preocupações dessa linha teórica mais recente. Finalmente, o tópico 2.10 traz contribuições de *networks* (redes) e o 2.11 busca fazer uma síntese da teoria investigada e oportunidades de contribuição teórica à luz do problema de pesquisa e objetivos desta tese. As proposições teóricas desta tese são construídas dentro do tópico 2.11.

## **2. 1 Conceitos fundamentais em canais de distribuição**

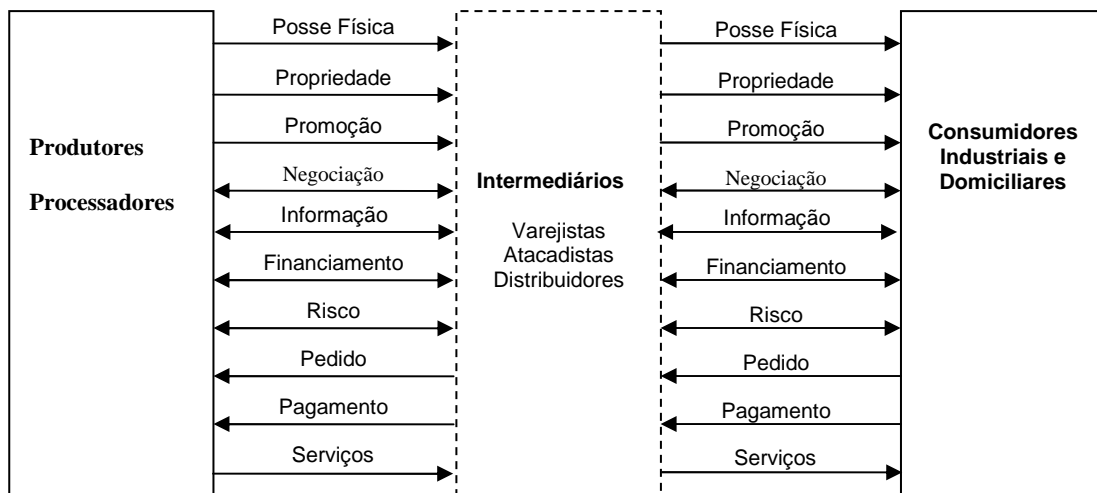
Essa revisão dividirá os conceitos fundamentais em funções e fluxos, desenho de canal e métodos de planejamento de canais. Após a revisão sobre esses conceitos, tópicos de relacionamento interorganizacional são trabalhados.

### **2.1.1 Funções e fluxos de canais de distribuição**

Canais de distribuição são definidos de acordo com Stern et al (1996) como um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo.

Por essa definição pode-se notar que se trata de um conjunto de organizações interdependentes. Não é apenas uma organização fazendo o melhor que pode, e sim, muitas entidades envolvidas na atividade do canal de marketing. Cada membro do canal depende dos demais para desempenhar suas funções corretamente. Assim, disponibilizar o produto ou o serviço de forma eficiente é o propósito do “processo” destacado na definição acima. Ou seja, satisfazer os usuários finais no mercado, sejam usuários finais ou compradores de empresas.

Entre a empresa fornecedora, os distribuidores atacadistas e varejistas e o consumidor diversas atividades são desenvolvidas para que o produto esteja no momento certo, no local correto, na forma e no preço adequados. Para compreender essas atividades o conceito de sistema simples de marketing (KOTLER, 2000), e a extensão para redes de entrega de valor (PORTER, 1980) é interessante, depois também denominado fluxos de marketing. Nele, produtos, serviços e comunicações são entregues na direção de fornecedores para clientes. No sentido contrário, de clientes para fornecedores, pedidos, recursos financeiros e informações retornam. Existe um compartilhamento de risco e financiamento entre empresas nos canais de distribuição, dependendo das arquiteturas financeiras montadas. Esses fluxos podem ser visualizados na ilustração 1.



**Ilustração 1: Fluxos de marketing nos canais de distribuição**  
 Fonte: Alderson (1954), Lewis (1968), e Coughlan et al. (2002).

A linha tracejada nos intermediários indica que os fluxos podem ser desempenhados do produtor para o intermediário, do intermediário para o consumidor, do produtor para o consumidor ou ser compartilhados entre eles. Existe uma composição de responsabilidade dos membros de canal no desempenho dos fluxos de marketing (COUGHLAN et al., 2002).

Para entender a existência de distribuidores é preciso analisar sob duas perspectivas, a dos clientes e a dos fabricantes, conforme Bucklin (1965). Ambos podem ter interesse na existência de canais. Começando pelo cliente, estes conseguem comprar em uma quantidade menor do que comprariam de fabricantes (lotes menores), com uma diversidade maior (distribuidores combinam diferentes produtos), com um tempo de espera menor, com um tempo de procura pelo produto menor, já que sabem onde encontrar e, finalmente, com a possível opção do financiamento do canal. Considerando o fabricante, este precisa do distribuidor para atender o desejo do seu cliente nos pontos citados acima, mas também para reduzir o número de transações de venda (reduzindo riscos e facilitando as transações), como conhecedor do mercado local e por isso importante fonte de informações.

Deve-se entender que um fabricante que adota canais indiretos de distribuição por necessidade (ou seja, não vendendo diretamente ao consumidor final, justificadamente pelos pontos colocados acima) está compondo a variável de marketing distribuição com outras empresas. Ou seja, ele também depende do trabalho de um distribuidor (agente externo) para alcançar o equilíbrio e integração com o composto de marketing. Pensando em posicionamento, conforme Ries e Trout (1995), a variável distribuição precisa estar coerente com a proposição



única de valor que a empresa se propõe a entregar aos clientes. Percebe-se o alto interesse na forma como é feito o trabalho de distribuição e vendas que um fornecedor pode ter. Essa “sincronia” passa a ser mais fundamental ainda, quando a variável distribuição é fundamental na execução do conceito do negócio, como é o caso de insumos agrícolas, a área de aplicação desta tese.

Ao estabelecer um acordo com um distribuidor espera-se que ele faça o desejado para que a empresa possa contar com ele no alcance das vendas executando o posicionamento da empresa. Portanto, este é um modelo que as partes interdependem e podem ter influência uma no resultado da outra (ANDERSON; NARUS, 1990).

Um distribuidor quer que os produtos que o fornecedor disponibilize gere tráfego de clientes em sua loja e por isso externalidades positivas, gere também boas vendas em relação ao esforço de vendas por ele desenvolvido, que dê boas margens, que confie prestígio à sua empresa por ser uma marca valiosa e por isso dê credibilidade à sua empresa. O distribuidor também quer que o fornecedor invista em promoção em sua região para fortalecer ainda mais a marca e o negócio do distribuidor (principalmente se a política de distribuição adotada pelo fornecedor tiver um caráter mais seletivo ou exclusivo). O distribuidor quer apoio do fornecedor em treinamentos sobre os produtos, materiais específicos de vendas dos produtos do fornecedor e assim por diante. Em síntese, o distribuidor quer o auxílio do fornecedor nas atividades específicas de promoção de vendas dos produtos do fornecedor.

Por outro lado, o fornecedor espera que o distribuidor desenvolva esforços no desenvolvimento das atividades para o bom desenvolvimento das vendas de seus produtos na região por ele desenvolvida. Assim, o fornecedor espera que o distribuidor ofereça serviços através de assistência a clientes específicos relacionados aos produtos dele, que promova os produtos em um âmbito regional desenvolvendo ações locais, que gere um volume de vendas significativo considerando o potencial da região, que traga informações valiosas para o desenvolvimento de ações de marketing local. Percebe-se que o que se espera do distribuidor é que desempenhe bem a função distribuição em marketing, com atividades específicas ao fornecedor (ALDERSON, 1954; PELTON, STRUTTON, LUMPKIN, 1997).

Neste ponto, é importante introduzir a questão da coordenação vertical. Kabadayi et al (2007) e Wren (2007) destacam a importância do alinhamento entre a estratégia adotada pela

empresa, o macroambiente e a estrutura de canais de distribuição adotada. Ambos trabalhos mostraram que para diferentes estratégias genéricas, usando o referencial de Porter (1980), existe um ajuste ideal quanto ao desenho de canal utilizado e que quando isso ocorre, a empresa e os canais estabelecem um desempenho bem superior quando comparado com a modelos desalinhados de canais de distribuição.

Sethuraman, Anderson e Narus (1988, pág. 388.) definem parcerias entre fabricantes e distribuidores como o “nível em que existe um reconhecimento e entendimento mútuo que o sucesso de cada empresa é em parte dependente do sucesso da outra empresa e, por causa disso, cada empresa desenvolve ações para prover um esforço coordenado que é focado em conjuntamente satisfazer as necessidades do consumidor final”.

Crucial para construir e manter a parceria, é a capacidade de cada empresa em proporcionar uma vantagem relativa a potenciais parceiros alternativos, tanto distribuidores como fornecedores (THIBAUT; KELLEY, 1959). Se uma empresa oferece uma vantagem em resultados comparados a alternativas existentes, ela oferece a vantagem da parceria com canais de distribuição (SETHURAMAN; ANDERSON; NARUS, 1988). Oferecer a vantagem da parceria em canais pode ser uma fonte fundamental de vantagem competitiva.

É preciso entender também que a oferta de serviços pelo distribuidor não necessariamente depende da iniciativa de fornecedores que influenciem a concepção de negócio do distribuidor. Esse ponto é chave neste estudo porque deve ser reconhecido que ambos são entidades autônomas. A orientação de serviços de um distribuidor pode ser entendida como o número de diferentes serviços que ele oferece, a amplitude dessa oferta (a porcentagem de clientes que realmente recebem estes serviços) e, finalmente, a ênfase que o distribuidor dá ao negócio serviços comparada à simples venda de produtos (HOMBURG et al, 2002).

Homburg et al (2002) define a estratégia de negócios orientada para serviços como sendo definida principalmente por aspectos externos (como inovação do ambiente de varejo o qual o varejista está inserido), internos (quantidade de funcionários contratados ao invés de part time) e à predominância de segmentos de clientes que valorizam ou não serviços.

### **2.1.2 Decisões de desenho de canais de distribuição**

A estrutura dos canais de distribuição envolve um conjunto de decisões sobre a forma como os produtos e serviços devem deixar o produtor e chegar até o consumidor final. Dependendo da decisão sobre estratégia de marketing, as decisões de distribuição deverão caminhar em um direção diferente (WREN, 2007). Essas decisões envolvem a (1) extensão ou diretividade do canal; (2) a intensidade da distribuição; (3) os tipos de intermediários; e (4) o número de canais distintos que coexistem no mercado. Essas decisões foram construídas e consolidadas ao longo de diversos trabalhos como Bucklin (1965) e Mallen (1967).

A extensão dos canais, ou seja, o número de agentes envolvidos desde o produtor até o usuário final, pode ser explicada com a estrutura de adiamento-especulação de Bucklin (1965), que baseia-se no risco, incerteza e custos envolvidos na facilitação das trocas, melhorando, assim, o entendimento das condições em que a presença de canais diretos ou indiretos deverá prevalecer. No entanto, uma variedade de fatores ambientais também influenciam a formulação estratégica da estrutura de canais. Tais fatores podem ser tecnológicos, sociais e étnicos, governamentais, geográficos e culturais. O artigo de Grewal e Dharwadkar (2002) discute com detalhes o papel do ambiente institucional e será visto no tópico de ECT desta revisão.

A intensidade da distribuição, por sua vez, representa a decisão sobre quantos de um certo tipo de parceiro de canal devem se envolver em um mercado (COUGHLAN et al., 2002). De modo geral, as possibilidades para a intensidade de distribuição variam entre distribuição exclusiva, seletiva ou intensiva. Ao escolher o nível adequado de intensidade de distribuição, o produtor deve equilibrar os fatores potencialmente conflitantes. Para Coughlan et al. (2002), o desejo dos usuários finais de procurar é muito importante, pois quando o desejo de procurar for muito baixo, um nível mais alto de intensidade de distribuição será adequado. Canais seletivos ou exclusivos podem demandar modelos de exclusividade territorial regidos com contratos formalizados ou acordos verbais.

Já a distribuição dual ou múltipla ocorre quando a empresa vende as mesmas linhas de produtos por meio de canais paralelos que atendem o mesmo mercado. A distribuição dual geralmente reflete os esforços de empresas em alcançarem novos mercados ou adaptar suas práticas de distribuição para gerar diferenciais entre grupos de compradores potenciais (LEWIS, 1968).

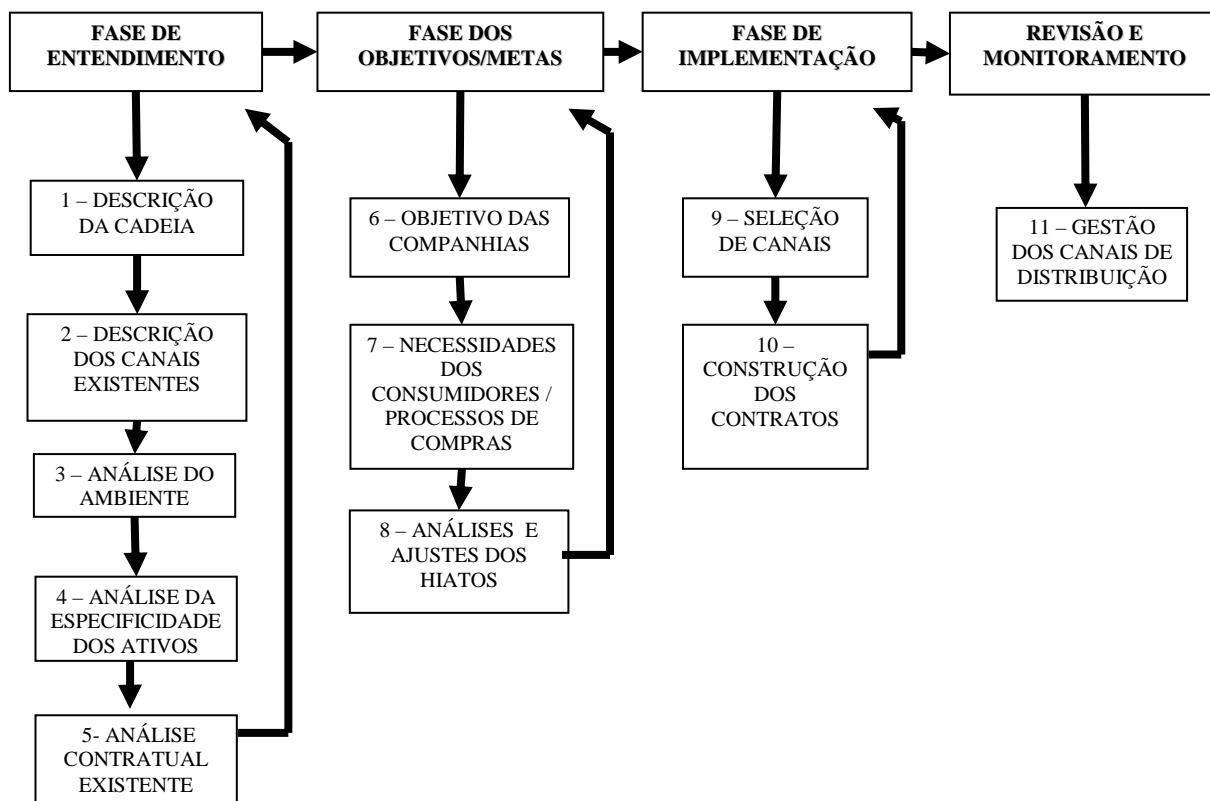
Quanto aos tipos de intermediários, McCalley (1996) destaca que a estrutura de canais de distribuição consiste na integração de três componentes básicos: (1) a fonte do produto ou fabricante; (2) os canais intermediários (atacadistas, corretores, agentes e varejistas); e (3) os usuários ou consumidores do produto. Dessa forma, o autor observa que os extremos do canal de marketing são representados pelo fabricante, que é a origem e pelo usuário, que é o destino final do produto. Assim, a presença ou ausência de um determinado tipo de membro de canal é ditada por sua habilidade em desempenhar os fluxos de canal necessários para agregar valor para os usuários finais.

### **2.1.3 Planejamento e gestão de canais de distribuição**

É importante olhar também métodos de planejamento e gestão de canais de distribuição, para entender onde a gestão com incentivos está enquadrada dentro de um método maior. Neves et al. (1999) desenvolveu um método de planejamento baseado em Berman (1996), Stern (1996) e Kotler (2000), consolidando as diversas etapas sugeridas por estes autores e agregando fatores novos, tais como a revisão de contratos e o enfoque de economia de custos de transação.

Neves et al. (1999) dividiu esse método em 11 etapas, conforme mostrado na figura a seguir. Estas etapas estão divididas em 4 fases, sendo entendimento, objetivos, implementação e monitoramento e revisão.

Na fase de entendimento, o desenho da rede da empresa é feito, buscando fornecedores a montante, e distribuidores a jusante. Depois um maior detalhamento dos canais de distribuição é feito, separando por tipos e funções. Busca-se uma análise do ambiente para entender como que mudanças nas variáveis macroambientais pressionam o modelo utilizado de distribuição da empresa. Ainda, busca-se entender que tipo de investimentos específicos são feitos nos canais de distribuição e, finalmente, os contratos existentes com distribuidores são analisados.



**Ilustração 2: Um modelo para planejamento de canais de distribuição**

Fonte: Neves (1999)

Na fase de objetivos, busca-se determinar um método ideal de distribuidor baseado nos objetivos da empresa, nas funções dos canais de distribuição e na oferta (os fornecedores), depois são analisadas as necessidades dos consumidores quanto às funções de canais de distribuição, fatores como tamanhos de lote, serviços, conveniência. Enfim, a diferença entre o que a empresa busca e o que os consumidores necessitam são ajustados.

Na fase da implementação, distribuidores são selecionados e ações coletivas entre eles e os fornecedores são desenhadas. São determinados as formas de governança e contratos a serem utilizados. Na última fase de monitoramento e revisão, é feita a gestão da rede construída, visando a obtenção da vantagem competitiva sustentável.

Falar sobre modelos de gestão com incentivos em canais de distribuição significa, para esta tese, aprofundar e detalhar as etapas 10 e 11 propostas, referentes a formas de governança e construção de contratos e relacionamentos, bem como, a administração do canal visando vantagem competitiva sustentável. Esta tese buscará explorar esse ponto e criar um método complementar.

Neves et al. (1999) destaca nestas duas etapas a importância na construção de contratos que protejam fornecedores de riscos envolvidos com investimentos específicos nos canais de distribuição, bem como, a importância na criação de confiança quando se dará a implementação do modelo planejado.

## **2.2 Aspectos comportamentais em canais de distribuição**

A literatura comportamental em canais de distribuição tem analisado a problemática do relacionamento interorganizacional com uma perspectiva baseada nas teorias de sociologia, psicologia, aspectos interpessoais e intra-organizacionais que se originaram desde o final dos anos 60. O livro de Louis Stern: *Distribution Channels: Behavioral Dimensions* representa um marco para esta linha teórica (WILKINSON, 2001).

Três aspectos comportamentais foram selecionados para serem mais profundamente analisados neste trabalho por estarem mais ligados à construção do relacionamento inter-organizacional: poder e dependência analisados conjuntamente, conflitos e confiança.

### **2.2.1 Poder e dependência**

Poder em canais de distribuição é um conceito bastante importante. Por se tratar da relação entre empresas, muitas vezes trabalha-se no limite do que um membro de canal faz por convicção própria ou sob forte influência ou pressão de outro membro de canal. Esse jogo de forças que muitas vezes envolve disputas ou conflitos, leva a diferentes conseqüências. A pesquisa em poder caminha muito próxima dos temas de relacionamento e modos de governança em canais, conflitos, confiança, influência e satisfação. Todavia, uma visão de poder de forma mais independente será buscada, por razões de organização do referencial teórico.

É fundamental entender o que é poder de fato, quais são suas origens ou antecedentes, quais as conseqüências do seu exercício, dependendo da forma que é exercido. Igualmente importante é o entendimento de como esses conceitos da teoria de poder em canais pode auxiliar o desenvolvimento de um modelo de gestão em canais com base em incentivos.

Os trabalhos de autores como El-Ansary, Stern e Beier nos anos 60 e 70 representam os primeiros esforços em operacionalizar o conceito de poder em canais de distribuição. Estes usaram a definição ampla advinda de outras áreas das ciências sociais, a qual, poder é a habilidade de um indivíduo ou grupo fazer com que outro indivíduo ou grupo desenvolva algumas ações que não desenvolveria se não existisse a vontade da primeira parte. Aplicando em marketing, os autores definiram poder como a habilidade de um membro de canal de controlar as variáveis de decisão da estratégia de marketing de outro canal em um diferente nível de distribuição (EL-ANSARY; STERN, 1972, STERN; BEIER, 1969; GASKI, NEVIN, 1985).

A visão de poder na verdade representa uma situação de “percepção de dependência relativa” que já era trabalhada desde os anos 60 com o trabalho de Emerson. Para ele “a dependência de um canal A em relação a outro B é diretamente proporcional à motivação de A investir em objetivos (gratificações conscientemente obtidas e recompensas inconscientemente buscadas) relacionados a B, e por outro lado, inversamente proporcional à caminhos alternativos disponíveis para alcance dessas recompensas e gratificações à A, fora da relação A-B” (EMERSON, 1962).

Em outras palavras, quanto mais motivado um membro de canal está em investir na relação com outro em troca dos ganhos provenientes da relação com este e menores são as alternativas para este membro de canal realizar o mesmo nível de realizações com outros membros de canal, mais isso demonstra o poder de um canal sobre outro. Palmatier et al. (2006) colocam “dependência de um vendedor” como a avaliação de um cliente sobre o valor dos recursos trazidos por uma empresa fornecedora.

Já como fontes de poder, El-Ansary e Stern (1972) desenvolvem o seguinte esquema de classificação:

- Poder de recompensa: o quanto um membro de canal acredita que pode receber em troca de outro membro de canal pelos seus esforços;
- Poder de coerção ou punição: o quanto um membro de canal acredita que pode ser penalizado por outro em função de não-realização dos esforços esperados;
- Poder de *expert*: conhecimento em relação a uma determinada área que coloca uma parte em posição superior a outra na definição sobre o que fazer;
- Poder de referência: conhecimento e prestígio que um membro de canal possui levando outro a sentir um desejo de pertencer e de identidade;

- Poder de legitimidade: poder originado de valores internalizados que colocam que uma parte tem o poder legítimo de influenciar e a outra parte tem obrigação de aceitar esta influência.

Hunt e Nevin (1974) trabalharam os conceitos de fontes de poder desenvolvidas até este ponto e as dividiram em coercivas e não coercivas. Na verdade, separaram a fonte de poder de coerção das outras quatro e testaram suas conseqüências em um sistema de franquia, onde para eles, a distribuição do núcleo de poder estava evidente. Franqueador com mais poder do que o franqueado. Duas hipóteses foram testadas e comprovadas pelo trabalho, a primeira mostra que franqueadores usavam mais fontes coercivas de poder (eles operacionalizaram fontes coercivas abrindo em diversas possibilidades de punição como tirar o franqueado do local que estava operando e suspender o contrato). A segunda mostra que o uso de fontes de poder não coercivas (como investimento na marca nacional, treinamento aos funcionários do franqueado para influenciar a forma como trabalhavam) tem o poder de aumentar a satisfação do distribuidor com o relacionamento.

Lusch (1977) estendeu os trabalhos das conseqüências do uso do poder e enfocou a questão da criação de conflitos, citada anteriormente, sobre as fontes de poder e seu impacto sobre conflitos em canais de distribuição e reforçou que o uso do poder coercivo estava relacionado com a criação de conflitos, bem como o uso de fontes não coercivas estava relacionado com sua diminuição. Gaski (1984) destacou a questão contextual de poder, já que este pode ser visto como a capacidade de influenciar o comportamento sobre um certo conjunto de decisões, em um certo grau, em um dado período de tempo.

McNeil (1980) define poder como a habilidade de uma parte impor o seu desejo sobre outros independente de suas vontades. Ele caracteriza o poder como sendo de dois tipos: o unilateral e o bilateral. O primeiro tem haver com o exercício do poder sobre outra parte sem o seu consentimento, e o segundo, emerge de uma negociação para que compromissos futuros sejam implementados pela troca de recursos.

Segundo McNeil (1980), da linha contratual, o poder unilateral nasce de três formas, sendo a primeira, pelo exercício natural da negociação quando uma transação é feita e depois as partes devem desenvolver alguma ação prometida e estas têm o seu grau de poder criado automaticamente quando da ameaça de não cumprir o que prometeram e naturalmente surge a questão: quem tem mais a perder e a ganhar? A segunda, geralmente pelas instituições



externas imporem limites às ações das partes (por exemplo, um funcionário tem o poder de pedir indenização por exploração indevida) e a terceira pela criação de uma situação de dependência que uma empresa pode colocar a outra.

É importante colocar que McNeil (1980) destaca que sempre após uma transação que envolve compromissos futuros (o exercício do poder bilateral), as partes assumem poderes unilaterais que podem ser utilizados conforme a lei (principalmente em transações discretas, ou seja, que não se repetem), ou de forma muito mais vaga, em contratos mais relacionais, com a criação de uma situação de dependência ou mesmo a coerção ou sua simples ameaça. A compreensão desse poder unilateral em contratos relacionais (menos explícitos) é bem mais complexa. Esse referencial de contratos relacionais de McNeil (1980) é bastante útil para canais de distribuição industriais, afinal relacionamentos são criados e diversas possibilidades de exercício do poder unilateral se configuram.

A dependência dentro do relacionamento de canal não é um acontecimento negativo, desde que o relacionamento seja baseado em cooperação e confiança. Entretanto, em níveis elevados de dependência e ausência de comprometimento, tal fator pode se tornar uma fonte de conflito. Por isso, o desenvolvimento concomitante dessas outras vertentes dentro das ciências comportamentais aplicado a canais foi fundamental (PELTON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997).

Frazier (1999) em artigo sobre a revisão do uso de poder na literatura de canais de distribuição mostra que grande parte dos estudos acabou por enfatizar o lado negativo do poder coercitivo, ao longo dos anos 80 e 90. Poder entendido originalmente como “potencial de influenciar” é benéfico ao relacionamento. O fato de uma empresa possuir poder em relação à outra é positivo. O ponto é que quando existe assimetria de poder (níveis de dependência assimétricos), a empresa menos dependente pode usar de comportamento egoísta e obter vantagens. Portanto, a coerção tem relação com o uso negativo do poder e não com a sua existência em si. Se existir o interesse do desenvolvimento de cooperação e relacionamentos de longo prazo, normas de justiça deverão existir nos canais mesmo com níveis assimétricos de dependência.

Em artigo seguinte, Shervani, Frazier e Challagalla (2007) vão além explorando o conceito de poder e colocam a questão do poder de mercado. Segundo os autores, o poder de mercado de

fornecedores (*market power*), traduzido por eles na capacidade de influenciar as decisões de distribuidores, está baseado em diferenciação de produto e marca forte ou alta participação de mercado e isto faz com que distribuidores estejam mais prontos a aceitarem os pedidos de fornecedores.

**Quadro 1: Síntese de respostas da literatura de canais de marketing sobre poder.**

Questões Chave	Síntese de Respostas da Literatura em Canais
O que é poder?	A capacidade de um membro de canal influenciar ou controlar as decisões de marketing de outro membro de canal. Poder está intimamente ligado a uma situação de dependência, onde uma parte depende da outra porque tem menos alternativas disponíveis para realizar os mesmos níveis de objetivos. Poder é um sentimento percebido, por isso está ligado à percepção de um membro de canal o quanto à outra parte “tem” poder ou depende dele para alcançar os seus objetivos.
Como ele é criado?	O poder é criado através de fontes de poder como punição, premiação, experiência, referência, tamanho, inovação, diferenciação de produto, gestão, alta participação de mercado e legitimidade.
Como ele é alocado?	O poder é alocado entre os participantes de uma estrutura de canal. Pode existir uma parte com mais poder (núcleo de poder claramente localizado) ou o poder está difuso com as partes igualmente possuidoras de poder. Trabalha-se a questão do poder bilateral nessa situação, onde as partes dependem igualmente uma da outra.
Como ele é exercido?	A simples percepção de dependência faz com que um membro de canal esteja sujeito a alterar suas decisões de marketing conforme a vontade de outro. Quando o poder é bilateral a negociação deverá prevalecer mais claramente. Quando não, deverão existir normas de justiça para que uma situação de cooperação se crie. Deve ficar claro que o exercício do poder (influenciar outro membro de canal) é diferente de sua existência em si.
Quais as suas conseqüências?	Quando o poder é coercitivo leva geralmente a um maior nível de conflito, não coercitivo tende a aumentar a satisfação com o relacionamento. O poder bilateral traz uma negociação constante e aumento do comprometimento. Fatores como confiança e justiça deverão se somar ao poder para determinar a conseqüência de seu exercício. Mesmo o poder estando concentrado em uma das partes, se existir a preocupação de relacionamentos de longo prazo, pode-se criar normas de justiça para aumento de comprometimento.
Como uma empresa pode utilizar esse conceito na gestão dos distribuidores?	Possuir fontes de poder não coercitivas (principalmente) para conseguir influência positiva no relacionamento; Conseguir identificar as fontes de poder contrárias, usadas de forma egoísta; Entender o que é coercitivo e não coercitivo e saber usar nas situações corretas; Buscar uma situação de negociação ganha-ganha; Percepção de justiça da parte de menor poder é fundamental para que ela se torne comprometida.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Frazier (1999), McNeil (1980), Hunt e Nevin (1974), El-Ansary e Stern (1972), Lusch (1976), Ster e Beier (1969), Emerson (1962), Shervani et al (2007).

Deve-se notar que o entendimento de poder como a percepção de um membro de canal sobre sua dependência relativa e a conseqüente capacidade de influenciar de uma parte sobre outra difere de como o poder deve ser exercido de fato (FRAZIER; SUMMERS, 1984, 1986). Como o poder pode ser exercido de fato foi denominado “estratégias de influência” no canal de distribuição e existirá um tópico independente nesta revisão onde estas serão discutidas.

Muito próximo deste conceito de poder e dependência e potencial de influência, Sethuraman, Anderson e Narus (1988) tinham trabalhado sobre o tema da “vantagem da parceria com canais de distribuição” que podem dar à empresa uma considerável vantagem competitiva, como comentado no tópico 2.1.

Sethuraman, Anderson e Narus (1988) relacionaram a obtenção de vantagem da parceria de canal com a obtenção de mais dependência de um parceiro sobre outro e a conseqüente conquista de maior influência daquele que oferece vantagem da parceria. De fato, quando um parceiro de canal A oferece a vantagem da parceria para outro B, isso significa que este B irá considerar mais seriamente solicitações ou demandas deste parceiro pela sua relevância. Isso ocorrerá, sobretudo, se a percepção de dependência relativa for superior para um membro de canal, ou seja, este membro de canal percebe a empresa mais recebendo vantagem do que entregando para esse parceiro. Por isso, obter uma posição de maior ou pelo menos igual “vantagem da parceria” permite ganhar mais poder de influência sobre outros.

### **2.2.2 Conflitos**

Pelas definições de canais de distribuição e seus papéis, colocados no tópico 2.1, era de se esperar um trabalho integrado entre fabricante e distribuidores para o alcance dos melhores resultados por meio do desempenho superior dos fluxos de marketing existentes em uma rede de distribuição. No entanto, a observação da prática administrativa e diversos trabalhos acadêmicos têm mostrado a existência de conflitos, afinal diversos fatores relacionados a atividades bem como margens precisam ser permanentemente negociadas (ROSENBLOON, 1973).

Existem quatro níveis de conflitos, conforme Coughlan et al (2002): O conflito *latente*, que não é percebido pela empresa, no entanto ele existe por uma questão natural; o conflito *percebido*, que é quando a empresa se dá conta que existem disputas, mas vê isso de forma normal, ou seja, faz parte dos negócios; e por último o conflito *sentido*, que é quando essa percepção passa a estimular em um nível afetivo as discordâncias, quando os participantes das empresas do canal experimentam sentimentos negativos, como tensão, raiva, frustração, hostilidade, entre outros sentimentos da mesma natureza. Finalmente, a empresa pode experimentar o conflito *manifestado*, quando as partes passam a agir de forma negativa uma com a outra.

Uma vez que os canais de distribuição são considerados sistemas sociais, Lucas e Greshan (1985) destacam algumas similaridades entre os canais de distribuição e as organizações coletivas. Primeiro, contêm comportamentos orientados para metas individuais e também coletivas. Segundo, os canais e organizações individuais tendem a diferenciar tarefas e funções que resultam no aumento de interdependência. Finalmente, dada às ações integradas para mover produtos da origem até o ponto de consumo, os canais desenvolvem uma identidade separada dos seus membros individualmente. Dessa forma, as questões de conflito e poder são inerentes a estes sistemas de distribuição (LUCAS; GRESHAN, 1985; GASKI, 1984; ROSENBLOOM, 1973).

Assim, o conflito natural se dá pela disputa de margens de membros em posições a jusante e montante que geram a disputa pela renda gerada no sistema. Os conflitos “adicionais” existem quando as empresas passam a desconfiar uma da outra (fabricante e distribuidor) no sentido de não-cooperação para alcance dos resultados positivos para ambos, a disputa por clientes (no caso o temor da venda direta, que significa o fabricante vender para o cliente sem o intermédio do canal de distribuição, “tirando”, assim, o cliente do distribuidor), entre outros aspectos (ROSENBLOOM, 1999; COUGHLAN et al, 2002).

Como colocado por Brown e Day (1981), o conflito pode ser visto como um processo que progride de um estado latente de incompatibilidade, para um estado de conflito percebido, depois para um estado de conflito sentido, e então para o conflito manifestado e suas diversas conseqüências.

As causas do conflito são várias. Eles podem emergir quando uma empresa adiciona um novo canal, reduz um território de vendas de seu distribuidor, altera as estruturas de descontos, solicita que os membros de canal atuais desempenhem serviços adicionais ou tentam alterar os termos de um contrato de distribuição. O Quadro 2 relaciona as principais causas de conflitos de canais e suas explicações.

**Quadro 2: Causas de conflitos de canais.**

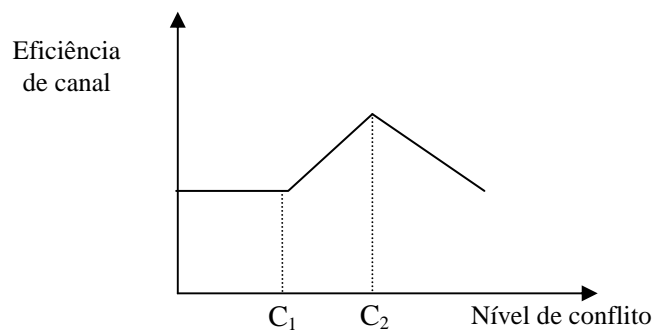
CAUSA de CONFLITO	DEFINIÇÃO/ EXPLICAÇÃO DA CAUSA
Incongruências de Funções	As funções são os conjuntos prescritos de comportamentos que um membro de canal deve ter. Representam uma série de atividades que se espera que o membro de canal desempenhe. Assim, um membro de canal deve saber as expectativas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

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

Diversas pesquisas tentam relacionar os impactos de desbalanço de poder e níveis de conflitos com a satisfação e a performance dos canais de distribuição. Esses experimentos e modelagens têm mostrado que altos níveis de conflito manifesto afetam a satisfação de uma organização e a capacidade a longo prazo do canal funcionar como um parceiro próximo (ROSENBLOOM, 1973; RUEKERT; CHURCHILL, 1986; GASKI, 1984; BROWN; JOHNSON; KOENIG, 1995).

Rosenbloom (1973) apresenta a questão da eficiência de canal, que envolve o grau com que os investimentos totais em vários recursos necessários que afetam as decisões em um canal podem ser otimizados em termos de resultados. Assim, quanto maior o grau de otimização dos recursos na execução de atividades de um canal, maior será sua eficiência e vice-versa. Dessa forma, Rosenbloom (1973) combina seus modelos para desenvolver uma curva geral sobre os

possíveis impactos do conflito na eficiência de canais. Assim, até certo nível de conflito ( $C_1$ ) existe tolerância ao conflito. Uma vez que a tolerância é ultrapassada, um nível de conflito maior, entre  $C_1$  e  $C_2$ , maior será a eficiência do canal. Esse é um tipo de conflito positivo, pois força membros de canal a se organizarem e avaliarem suas políticas, dada a pressão natural do canal. No entanto, a partir do nível  $C_2$  de conflito (ponto limite), quanto maior o nível de conflito, menor será a eficiência do canal, conforme a ilustração 3.



**Ilustração 3: Efeito do conflito na eficiência dos canais de distribuição.**

Fonte: Rosenbloom (1973, p. 28).

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

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

Coughlan et al. (2002) e Rosenbloom (1999) destacam alguns pontos importantes para minimizar os conflitos:

- Comunicar-se mais freqüente e efetivamente;
- Estabelecer canais para expressar insatisfações;
- Fazer uma revisão crítica das ações passadas;
- Inventar e implementar divisão equilibrada dos recursos do sistema;
- Desenvolver uma distribuição mais balanceada de poder em seus relacionamentos;
- Desenvolver padrões de atuação para serem seguidos em eventuais futuros conflitos.
- Estabelecer um comitê permanente para avaliar os conflitos existentes nos canais;
- Utilizar mecanismos de arbitragem quando necessário.

Dessa forma, para conter os conflitos, deve-se tentar mantê-los na zona funcional, criando normas de condutas para os canais, gerenciando as disputas antes delas se tornarem hostis e usando a conduta de parceria para resolver os conflitos depois que eles se manifestaram. Se cada lado fornecer informação, isso irá facilitar a comunicação. Confiança e cooperação irão ajudar a conter o conflito. Um canal com uma forte e equilibrada estrutura de normas de relacionamento é particularmente eficiente na prevenção de conflitos.

### **2.2.3 Confiança**

Confiança é um tema muito recorrente na literatura de canais e relacionamento entre empresas de forma geral. Claro e Claro (2007) colocam a confiança como um mecanismo de coordenação em canais. Segundo os autores, diversas empresas estão enfrentando concorrentes através do desenvolvimento de confiança junto aos canais de distribuição. Confiança funcionaria como redutor de custos de transação.

No entanto, quando se trabalha o tema de forma genérica, não se percebe as inúmeras facetas presentes nesse conceito. Perguntas sobre o que é de fato confiança, quem sente e quem é alvo da confiança, como ela pode ser construída e quais as conseqüências de sua existência, logo pavimentaram uma interessante avenida de pesquisa em canais. Esse tópico pretende apenas introduzir o tema, citando alguns trabalhos identificados e destacando sua utilidade para a construção de um método de incentivos em canal.

Na literatura de canais de distribuição, psicologia e teoria organizacional existem diversas definições de confiança. O quadro 3 busca sintetizar algumas das definições mais presentes nos textos de canais de distribuição.

**Quadro 3: Definições de confiança em canais de distribuição**

Referência	Definição
Anderson e Weitz (1989)	A crença de uma empresa que suas necessidades serão atendidas no futuro por ações desenvolvidas por seu parceiro.
Anderson e Narus (1990)	A crença de uma empresa que os parceiros de canal desenvolverão ações que resultarão em resultados positivos para ela e que não desenvolverão ações que resultariam em resultados negativos para a empresa.
Ganesan (1994)	A crença que o parceiro de canal é crível e benevolente.
Kumar, Scheer e Steenkamp (1995)	A crença que o parceiro de canal é honesto e benevolente.
Morgan e Hunt (1994)	Confiança na integridade do parceiro de canal
Dwyer e Oh (1987)	A expectativa de uma empresa de que seu parceiro deseja coordenação, irá cumprir suas obrigações, e será ponderado no relacionamento.

Fonte: Adaptado pelo autor de Claro e Claro (2007) e Geysks et al. (1998).

Claro e Claro (2007) definem confiança operacionalmente como a crença que a outra parte seja honesta e sincera e em nenhuma circunstância irá desenvolver alguma ação deliberada que danifique o relacionamento. Estes autores sugerem seis mecanismos para criação de confiança, baseados em estudos prévios em canais de distribuição, que são:

- (a) **Calculativo:** esse mecanismo é utilizado pelo parceiro de canal para estimar ganhos da cooperação em canais comparado com o ganho de trapacear. Por exemplo, um distribuidor irá seguir a política do fornecedor, porque é mais lucrativo para ele. Ele confia que, seguindo a política, terá acesso aos benefícios financeiros da relação. Por isso a dimensão da confiança é calculativa.
- (b) **Afetivo:** A capacidade de interpretar os interesses da outra parte é fundamental para o desenvolvimento de objetivos compartilhados;
- (c) **Crença:** um membro do canal deve acreditar na boa-fé e cooperação do outro, como um pressuposto básico que permite que a troca de informações ocorra;
- (d) **Capacidade:** A capacidade de um membro de canal de honrar com as suas obrigações;
- (e) **Continuidade:** A manutenção de um relacionamento de longo prazo favorece a criação da confiança porque permite o conhecimento mútuo maior;
- (f) **Embeddedness:** o histórico de um membro de canal permite que se crie um contexto onde credibilidade pode ser transferida, não dependendo do histórico.

Ganesan (1994) e Ganesan e Hess (1997) entendem que confiança seja fundamental para relacionamentos de longo prazo. Eles restringem confiança às variáveis credibilidade e benevolência, como sendo seus componentes para criação de relacionamentos de longo prazo. Geysks et al. (1998) denominou credibilidade como honestidade (honestidade em cumprir promessas, arcar com a palavra). Confiança permite o comprometimento (disponibilidade de incorrer perdas ou fazer sacrifícios extras no curto prazo em troca de ganhos futuros), através da diminuição da percepção de risco associado com o comportamento oportunista da outra



parte, confiança de que desigualdades no curto prazo serão resolvidas no longo prazo e redução dos custos de transação em uma relação de troca.

Para construir credibilidade, o fornecedor deve possuir reputação, prover satisfação com os resultados passados, oferecer boa experiência passada, realizar investimentos específicos no distribuidor. Já para benevolência, os mesmos antecedentes são aplicados com exceção de reputação, que estaria mais ligado à credibilidade. Ganesan (1994) mostra que além de confiança (credibilidade, benevolência), como sendo fundamental para relacionamentos de longo prazo, a questão da dependência mútua no relacionamento é fundamental. Esse tema é discutido no tópico de poder.

Ganesan e Hess (1997) exploram mais as dimensões de confiança. Além de trabalhar sobre as duas vertentes de confiança, credibilidade e benevolência, são introduzidos os níveis de confiança, como sendo a confiança interpessoal (confiança que vendedor ou comprador possuem no outro), confiança organizacional (confiança que um comprador ou vendedor possuem na organização vendedora ou compradora), confiança intra-organizacional (confiança que chefe e empregado sentem em relação um ao outro) e finalmente confiança interorganizacional (confiança entre duas empresas).

Dessa forma, Ganesan e Hess (1997) colocam que nem todas as vertentes de confiança têm o mesmo papel quando considerados os diferentes níveis. Pesquisa empírica desenvolvida por eles mostrou que o vendedor do fornecedor deve mostrar credibilidade (credibilidade interpessoal) acima de tudo e que a empresa como um todo deve mostrar benevolência (benevolência organizacional) para que se crie uma situação de maior comprometimento com o cliente.

Payan (2006), em trabalho mais recente, coloca que de fato existe uma relação da confiança entre empresas e a confiança entre as pessoas que trabalham no relacionamento clientes e fornecedores. Ou seja, de alguma forma a confiança adquirida na pessoa que faz o trabalho de atendimento a um canal de distribuição é transferida para a confiança em toda a empresa. Outro fato comprovado empiricamente por Pavan (2006) é que quando existe dependência em relação a uma pessoa, esta também é transferida na relação entre as empresas. Tanto dependência quanto confiança têm papel fundamental no desenvolvimento de ações conjuntas coordenadas em canais de distribuição.

Kosak e Cohen (1997) relataram um caso específico, visto de forma profunda e ampla, de criação de confiança entre fornecedor e atacadista, com o objetivo de melhorar o desempenho de ambas as partes. O que ficou evidente dessa discussão é a importância do desenvolvimento da confiança através de um comprometimento prévio das partes. O distribuidor em questão utiliza a estratégia de utilizar um fornecedor chave por categoria de produto e dá forte ênfase nisso. Por isso ele espera a contrapartida dos fornecedores em apoiá-lo de forma exclusiva em seu território, principalmente.

Fica evidente a troca de informações constantes para a elaboração de programas de marketing conjuntos, programas de longo prazo acordados, promoções conjuntas, organização de eventos conjuntos, treinamento de vendas conjunto, programação de estoques em conjunto e como já dito acordo sobre exclusividade de produtos do distribuidor e de territórios concedidos exclusivamente ao fornecedor. O trabalho destaca o caráter informal que a relação entre as empresas pode tomar quando a confiança emerge e que isso evita sobremaneira conflitos desnecessários. Palavras como honestidade, respeito mútuo, visão de longo prazo, laços sociais aparecem de forma significativa nesta discussão (KOSAK; COHEN, 1997). Esses itens de alguma forma apareceram no trabalho de Anderson e Narus (1990), onde reforçaram muito a existência da comunicação e cooperação como geradores de confiança.

Geysks et al. (1998) fazem um mapeamento do conceito de confiança empregando *meta-analysis* em busca de generalizações possíveis. Dentre as principais conclusões sobre antecedentes e conseqüências da existência de confiança em um relacionamento com um canal de distribuição estão como antecedentes negativos a incerteza ambiental, já que esta torna laços mais fortes menos desejáveis e também o uso de poder coercivo do parceiro. Já como antecedentes positivos estão a importância da comunicação e cooperação, bem como um histórico positivo de resultados econômicos e a dependência mútua das partes, todos geradores de confiança. Em função da abrangência desse trabalho e a frequência de citações sobre ele, pode-se dizer que este solidificou uma importante fase de pesquisas em confiança.

Da revisão sobre o conceito de confiança, o quadro 4 busca sintetizar algumas questões chaves dessa parte da literatura de canais e sua aplicação para a construção de métodos de incentivo.

**Quadro 4: Respostas da literatura sobre confiança em canais de distribuição**

Perguntas Chave	Síntese de respostas da literatura
O que é confiança?	Saber o que esperar do comportamento de outra parte e além disso acreditar na sua honestidade, ética, caráter, boa-fé e capacidade técnica e financeira de honrar as promessas estabelecidas.
Do que ela é formada?	Confiança é formada por vários itens. Uma visão bem aceita na literatura coloca que dois são seus principais componentes: - Benevolência: “Acredito que a outra parte não fará nada que me prejudique ou prejudique o nosso relacionamento”. - Capacidade / Credibilidade: “Acredito que a outra parte tem condições e irá honrar com as promessas estabelecidas”.
Confiar na pessoa ou na empresa?	São aspectos diferentes. Existe a confiança de uma pessoa em uma empresa, chamada de confiança organizacional, confiança de uma pessoa (ex. comprador) em outra (ex. vendedor), chamada confiança interpessoal, confiança entre duas empresas (confiança interorganizacional) e, finalmente, confiança dentro de uma empresa (confiança intra-organizacional). Maior parte dos estudos em canais estão focados em confiança interorganizacional. Pode-se discutir os componentes de credibilidade e benevolência para cada um dos níveis, bem como o potencial de transferência entre eles.
O que gera ou ajuda a gerar a confiança da outra parte?	Forte comunicação Desenvolvimento de ações cooperativas Realizar investimentos específicos no parceiro demonstrando comprometimento Continuidade da relação (cumprir promessas) Reputação (sempre agiu de determinada maneira) Estabelecer uma pessoa “de confiança” no contato organizacional com a questão de seus papéis claros e com alta capacidade de desempenhá-los. Existência de interdependência na relação
Qual o resultado de se ter confiança em um relacionamento organizacional?	Relacionamentos e visão de longo prazo Maior comprometimento (disponibilidade de incorrer em perdas hoje porque amanhã terá mais benefícios) Maior troca de informações que permite a melhora geral no relacionamento Diminuição de conflitos Diminuição dos custos de transação Mais possibilidade de ações conjuntas Maior satisfação do canal

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Claro e Claro (2007), Kosak e Cohen (1997), Ganesan (1994), Ganesan e Hess (1997), Payan (2006), Geyskens et al. (1998), Anderson e Narus (1990).

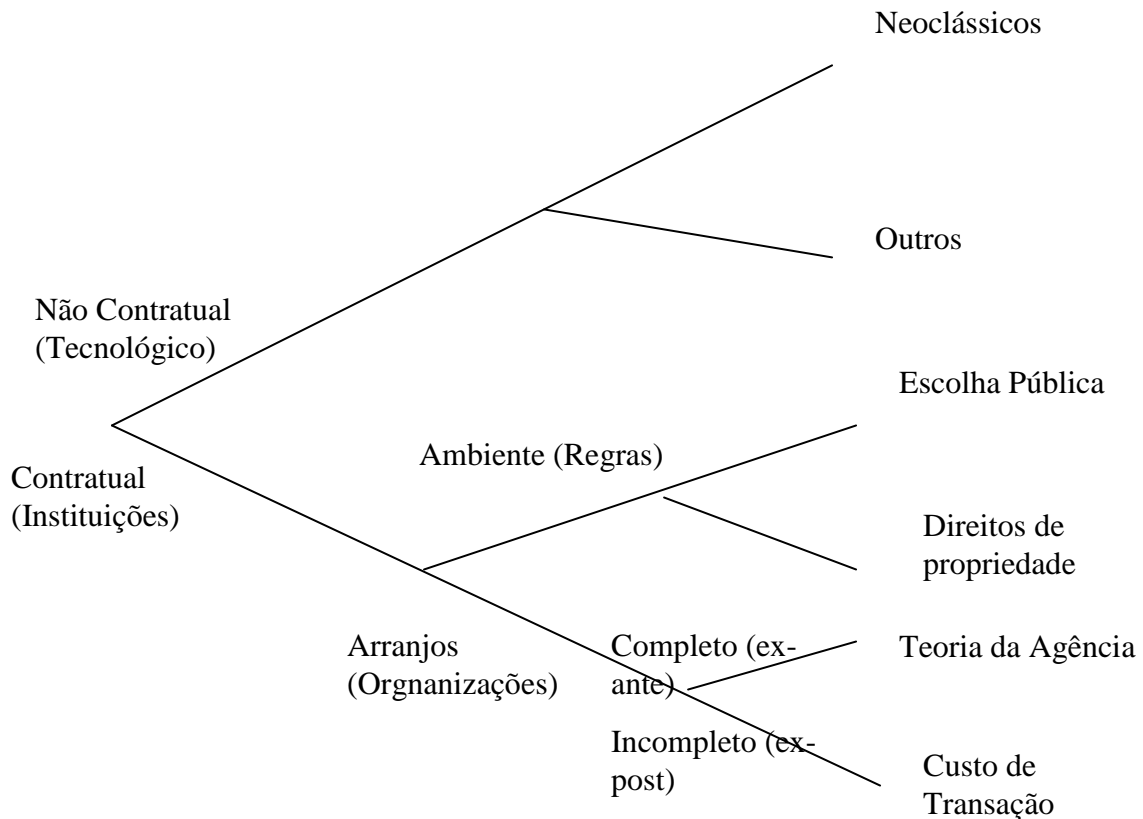
O tópico, a seguir, introduz a importante vertente de economia dos custos de transação no estudo de canais de distribuição.

## **2.3 Economia dos custos de transação (ECT) e aplicações em canais de distribuição**

A teoria de canais de distribuição fez muito uso dos desenvolvimentos da Nova Economia Institucional e em especial de uma de suas vertentes que é a ECT. Neste tópico, uma introdução de ECT é feita e na seqüência as aplicações em canais de distribuição são discutidas. Maiores detalhes são colocados para integração vertical e contratos em canais de distribuição. Sobre contratos, também são utilizadas vertentes da teoria da agência para sua compreensão. Finalmente, alguns comentários sobre o ambiente institucional influenciando arranjos de canais são colocados. No tópico 2.4, as características relacionais dos contratos ou acordos em distribuição serão ressaltadas.

### **2.3.1 Aspectos fundamentais de ECT**

É preciso ter uma visão ampla da Nova Economia Institucional e onde exatamente ECT e temas próximos como agência e direitos de propriedade estão posicionados e o que os diferencia. Para isso, o esquema abaixo de Williamson (1990) será utilizado.



**Ilustração 4: Teorias econômicas da organização**

Fonte: Williamson (1990)

Segundo a caracterização na ilustração 4, Williamson (1990) coloca que o primeiro nó diferencia a abordagem contratual da abordagem não contratual das organizações. A abordagem não contratual, ou tecnológica, tem como base a função produção na organização, e os contratos são ignorados porque os limites da empresa são considerados como dados, sendo definidos pela escala e escopo da atividade. Os direitos de propriedade são bem definidos e as disputas, se ocorrerem, não possuem custos significativos. Todo contrato, sendo eficaz, não há necessidade de se estudar as diferenças entre eles e a adequação das diferentes formas existentes.

No entanto, algumas perguntas não poderiam ser respondidas, utilizando exclusivamente a questão da maximização de lucro, uma vez que as respostas que muitas vezes não são observadas no “mundo real”. Por exemplo, se uma empresa deve realizar internamente uma atividade ou comprar no mercado seus suprimentos ou o tamanho (em termos de diferentes atividades tecnológicas) que uma empresa deve possuir. Outras questões demandam abordagem totalmente diferente, como, quando um contrato de franquias pode ser utilizado,

ou quais as garantias do uso de um formato de parceria ao invés de um formato corporativo como forma de governança de uma transação. A abordagem institucional surge justamente para trabalhar sobre essas questões.

Transação é a transformação de um determinado produto através de interfaces tecnologicamente separáveis. A abordagem institucional reconhece a existência dessas transações e seu custos. Segundo Williamson (1985), os custos de transação são os custos de efetuar uma troca, ou através da troca entre duas empresas no mercado ou, ainda, a transação de transferência de recursos entre estágios integrados verticalmente numa mesma empresa, através da consideração de que a informação não é perfeita e tem custos.

Williamson (1990) coloca que, dentro da abordagem institucional, logo surge uma diferenciação entre uma abordagem relacionada ao ambiente institucional e outra abordagem relacionada ao arranjo institucional. A primeira está mais interessada nas regras para a realização dos negócios e a segunda nos arranjos entre unidades econômicas que governam o modo como essas unidades podem cooperar ou competir. Em outras palavras uma abordagem tem enfoque sobre as regras do jogo (institucional) e a outra trabalha sobre os detalhes da organização.

Sobre o ambiente institucional existe, ainda, uma divisão entre as regras públicas (escolhas públicas) e regras privadas (direitos de propriedade), dependendo sobre o que se discute, se público ou privado. Já a respeito dos arranjos institucionais existe a divisão entre teoria da agência e custos de transação. Williamson (1990) coloca que ambos os procedimentos são válidos, sendo que, na teoria da agência, o enfoque se dá em alinhamento de incentivos *ex-ante* (ou seja, antes da realização de uma transação), em que se considera que os contratos são compreendidos e todas as ações de contratação são concentradas *ex-ante*. Por outro lado, a consideração de contratos incompletos é uma característica da teoria dos custos de transação, nas quais a governança *ex-post* (após a transação) é analisada.

Sobre direitos de propriedade, Barzel (1989) coloca que são os direitos dos indivíduos sobre ativos, sendo constituídos de direitos, ou poderes, de consumir, obter renda, e alienar esses ativos. Relacionando esse conceito com custos de transação, o mesmo autor define custos de transação como sendo os custos associados com a transferência, captura e proteção de direitos de propriedade.

Avançando sobre custos de transação, segundo Coase (1937), existem custos em usar os mecanismos de mercado. Ganesan (1994) define-os como os “custos de atingir um acordo satisfatório para as duas partes, adaptar o acordo a contingências futuras, e garantir o cumprimento dos seus termos”. Farina et al. (1997) comenta que custos de transação são aqueles de natureza distinta dos custos de produção, são os custos para se estabelecer uma transação. Estes custos podem ser divididos entre os custos antes da transação ocorrer (ex-ante: como buscar um distribuidor, avaliá-lo, propor um contrato, negociar), os custos da transação de fato (escrever o contrato e executá-lo), e os custos depois da transação (ex-post: negociar ajustes, conflitos, revisões, quebras contratuais).

É necessário reconhecer em ECT dois de seus pressupostos básicos e fundamentais para compreensão de sua aplicação, a racionalidade limitada e oportunismo. A racionalidade limitada é tratada no referencial de ECT, principalmente com relação à limitação do agente em prever todas as futuras condições em um relacionamento através de um contrato, cujo principal problema advindo é a emergência de comportamento oportunista, conforme Zylbersztajn (1995). Williamson (1985) define o oportunismo como “a busca do auto-interesse com avidez”.

Dado esse conjunto de conceitos teóricos, a estrutura de governança é a forma como uma empresa escolhe para “governar” uma transação com um agente para redução de risco. Essa forma pode ser desde a relação interna (integração vertical) ou quando essa relação se dá de forma externa, quando as partes têm relações de compra e venda no mercado (FARINA et al, 1997).

Segundo Azevedo (1996), as transações diferem uma das outras. Esse é o motivo fundamental para explicar a existência de diferentes arranjos institucionais para reger cada transação, como mercado, contratos ou integração vertical. Para Williamson (1985), “a ECT afirma que essa diversidade é explicada, sobretudo, pelas diferenças básicas nos atributos das transações”.

A ECT utiliza-se de três atributos das transações. O primeiro é a frequência das transações, ou seja, a sua seqüência e regularidade. O segundo atributo é da incerteza, que inclui a variância ou desconhecimento de elementos futuros relacionados à transação. A incerteza ambiental é tratada na economia dos custos de transações entre as incertezas ambientais externas. O

terceiro atributo considerado é a especificidade de ativos. Esta se refere a quanto o investimento é específico para a atividade e quão custosa é sua realocação para outro uso (WILLIAMSON, 1985). Distinguem-se seis tipos de especificidade de ativos: locacional, de ativos físicos, de ativos humanos, de ativos dedicados, de marca e especificidade temporal.

Pensando em canais de distribuição, investimentos específicos podem ser feitos tanto por parte do fornecedor como por parte do distribuidor e, quando efetuados, podem gerar uma dependência de uma parte em relação à outra, bem como uma tolerância com relação a pontos de desacordo e manutenção de um nível de conflito. Weiss e Anderson (1992) chamam essa tolerância de “sombra de tolerância” no relacionamento empresa-distribuidor.

Investimentos específicos por parte do distribuidor, por exemplo, podem ser este dedicar parte de sua força de vendas exclusivamente para a promoção e venda de produtos de um fornecedor exclusivo (ativos humanos), investir em uma estrutura de estocagem específica para os produtos do fornecedor (ativos físicos), desenvolver um mecanismo de venda aplicado (serviços ao cliente) que dependam do produto do fornecedor (ativo de marca). Por outro lado, investimentos específicos do fornecedor no distribuidor, seriam, por exemplo, este investir na estrutura de loja do distribuidor (físico), delegar a ele e investir no acompanhamento dos principais clientes da região (locacional) (ANDERSON e WEITZ, 1986).

Segundo Klein et al. (1978), os parceiros em uma transação protegem-se dos riscos associados às relações de troca e por isso buscarão modos de governança apropriados. Conforme Farina et al. (1997), quanto mais específico for um ativo numa relação, quanto maior a frequência e quanto maior o risco (esses fatores agravados pela racionalidade limitada e pelo comportamento oportunista) maior é a tendência de uma empresa administrar uma relação na direção de integração vertical, considerando o *continuum* mercado versus integração vertical.

Esse referencial aplicado a canais tem sido muito útil para entender o que leva uma empresa a verticalizar a relação com distribuidores, realizar contratos em seus diferentes mercados ou simplesmente tratá-los com pouco comprometimento. Os conceitos de especificidade, risco e incerteza, comportamento oportunista têm sido empiricamente testados e indicado uma aplicabilidade interessante à realidade dos canais. O subtópico a seguir busca tratar de modos de governança específicos discutidos pela literatura em canais: integração vertical, os modelos contratuais e, por fim, o modo de governança relacional.



### **2.3.2 Modos de governança em canais de distribuição**

Modos de governança ou coordenação vertical em canais de distribuição significa estabelecer relacionamentos verticais na cadeia de valor de forma a tentar aumentar o controle ou previsibilidade sobre os acontecimentos a jusante de uma empresa ou reduzir os riscos de comportamento oportunista. Esse controle pode se dar na forma de propriedade absoluta, também conhecida como integração vertical, pode ser feito com contratos, tais como os contratos de franquia e, finalmente, relacionamento de mercado, quando vínculos mínimos são estabelecidos entre os membros do canal.

Com relação a modelos contratuais, não somente modelos com contratos formalizados são considerados, mas também modelos estabelecidos com contratos relacionais, tal como o introduzido por McNeil (1980), que será discutido adiante neste texto.

Especialmente Lambin (2000) traz uma distinção interessante sobre modelos gerenciais de canais de distribuição falando de integração vertical, mas também de sistemas contratuais e sistemas administrados. Ele faz uma distinção entre estruturas verticais convencionais, quando cada parte se comporta de forma independente tentando maximizar o seu próprio lucro a despeito de perdas do sistema como um todo e estruturas verticais coordenadas, com uma postura de parceria, tentando buscar ganhos operacionais e maior impacto em marketing. Neste segundo tipo de estrutura, um membro de canal geralmente toma a iniciativa da coordenação, seja este uma indústria, atacado ou varejo.

Deve ficar claro que integração vertical ou relação hierárquica refere-se ao completo controle da propriedade da função distribuição. Ou seja, a empresa realiza com seus próprios ativos e funcionários o trabalho de distribuição. Já a relação contratual é uma relação onde se transacionam direitos de propriedade sobre os recursos envolvidos e tempo das pessoas colocadas na função. Não existe propriedade, mas sim, contratos estabelecidos entre empresas verticalmente dispostas em cadeias de valor. Relações discretas e únicas (uma transação entre duas empresas que não se conhecem e não mais se repetirá) é o que se entende por uma relação de mercado ou discreta (MCNEIL, 1980, BARZEL 1989, COUGHLAN et al., 2001). A seguir, a integração vertical bem como contratos em canais de distribuição serão discutidos, trazendo aspectos também da teoria da agência (dentro da nova economia institucional).

### **Integração Vertical em Canais de Distribuição**

A integração vertical em canais de distribuição ocorre geralmente quando se quer proteger o valor criado por uma empresa e esta para isso necessita fazer muitos investimentos específicos, o ambiente é incerto e existe chance de comportamento oportunista de potenciais parceiros. É uma estratégia cara, mas muitas vezes necessária estrategicamente. Neves (1999), coloca algumas reflexões sobre quando usar integração vertical e suas vantagens e desvantagens. O quadro 5 sintetiza estes pontos.

**Quadro 5: Vantagens, desvantagens e potenciais riscos para a integração vertical em canais de distribuição.**

Quando utilizar Integração Vertical em Canais de Distribuição	Riscos ou possíveis desvantagens no uso de Integração Vertical
<p>A existência de especificidade de ativos no relacionamento com os canais de distribuição, combinados com incerteza ambiental e risco de ação oportunista pode levar a empresa a integrar verticalmente para aumentar o controle e diminuir riscos;</p> <p>A operação de um canal pode garantir o acesso a informações sobre o mercado, que garantem uma vantagem competitiva além de diminuir a assimetria informacional sobre padrões de desempenho;</p> <p>Diminuição do custo de inspeção da qualidade, já que se controla os canais;</p> <p>Existirá proteção contra as oscilações de mercado;</p> <p>Por outro lado existirão custos de agência nas atividades que foram internalizadas resultantes de diferentes interesses em uma organização;</p> <p>Planejamento tributário integrado na cadeia (transferência de benefícios fiscais) pode gerar vantagens de custos;</p> <p>Total controle dos canais e facilidade de influenciar a missão ou mudança dos objetivos das estratégias comerciais dos canais em tempo hábil;</p> <p>Oportunidade de diferenciação frente aos concorrentes, no oferecimento de produtos com maior valor agregado aos clientes nos canais;</p> <p>Economias oriundas de relacionamentos estáveis já que se possui os ativos de distribuição;</p> <p>Acesso aos canais de distribuição e aumento do poder de negociação com outros distribuidores, se esses forem usados em conjunto com os canais próprios;</p> <p>A necessidade de investimento dificulta o acesso a novos entrantes, quando a empresa tem uma alta participação de mercado e passa a “dominar” o acesso aos canais;</p> <p>Custos de produção ou distribuição devem ser considerados como:</p> <p>Economias técnicas da integração física de processos (monopólios bilaterais): economias de custo que ascendem da integração física de processos (ex.: custos de transporte, energia e estoques);</p> <p>Administrar negócios estrategicamente diferentes pode requerer sistemas administrativos e competências organizacionais diferentes;</p> <p>Existe um claro ganho de poder pelo aumento do negócio como um todo;</p> <p>Defesa contra o fechamento do mercado, já que se possui acesso próprio a ele;</p> <p>A integração só ocorre se há expectativa de geração de lucros maiores. Apropriar-se dos retornos financeiros do desempenho dos fluxos do canal de marketing.</p>	<p>Não conseguir grande escala de produção, nem custo baixo porque produzem para a própria subsistência;</p> <p>Custo de troca de canais passa a ser alto;</p> <p>Custos podem ser maiores do que os ganhos referentes às margens dos canais;</p> <p>Podem tentar replicar os incentivos de mercado, mas encontrarão problemas associados com motivação (custo de agência) e recursos de lobby interno (poder de influência);</p> <p>Pode ser desvantajoso não ter flexibilidade suficiente para acompanhar mercados;</p> <p>Maiores barreiras à saída;</p> <p>Incentivos desestimulantes reduzem o desempenho das empresas integradas;</p> <p>Pode diminuir e limitar a taxa de inovação;</p> <p>Custos de gestão de negócios diferentes;</p> <p>Custo de oportunidade em estar investindo em um negócio menos rentável;</p> <p>Exigência de investimentos de capital;</p> <p>Clientes podem se tornar concorrentes;</p> <p>Diferenças de escalas ótimas de produção entre os estágios da cadeia (complexidade dos produtos e dos processos);</p> <p>Diferenças substanciais nos negócios não geram sinergia administrativa. Pequena capacidade para desenvolver e explorar competências distintas em atividades verticalmente adjacentes;</p> <p>Fuga do <i>core business</i> da empresa;</p> <p>Problemas em um estágio de produção ameaça a produção e lucratividade de todos os outros estágios;</p> <p>Eventualmente fechamento de acesso à pesquisa de outras alternativas de distribuição;</p> <p>Falta de recursos gerenciais suficientes para atender à responsabilidade de gerenciar um novo negócio;</p> <p>As atividades a jusante são muito diferentes e se sujeitam a modelos financeiros diferentes;</p> <p>Economias de escala e escopo: a empresa ganha menos com integração vertical quando existe habilidade de especialistas por empresas externas;</p> <p>Difícilmente ela conseguirá competir com especialistas nas funções.</p>

Fonte: Elaborado a partir de Neves (1999).

## **Sistemas Verticais Contratuais**

Muitas empresas não possuem o recurso ou não querem investir em estruturas próprias de distribuição e acreditam que podem fazer isso contratando (de diferentes formas) agentes especializados de distribuição. Lambin (2000) coloca que em sistemas verticais contratuais, empresas independentes operando em diferentes níveis no canal coordenam suas atividades através de contratos legais distribuindo os direitos e deveres das partes.

Um contrato de distribuição tem diversas características peculiares, tratadas por Neves (2003), como as responsabilidades sobre os fluxos de marketing (atividades de entrega de produtos, serviços e comunicações) e a coleta dos pedidos, recursos financeiros e, principalmente, informações.

Neves (1999) discute as vantagens de parcerias em canais de distribuição, bem como seus riscos. O quadro 6 sintetiza estes aspectos:

**Quadro 6: Vantagens e possíveis riscos do uso de contratos na distribuição.**

<b>Quando utilizar Contratos em Canais de Distribuição</b>	<b>Riscos ou Desvantagens no uso de Contratos em Canais de Distribuição</b>
<p>Pode aumentar o acesso a recursos críticos como marketing, tecnologia, matérias-primas e componentes, ativos financeiros, experiência gerencial, inclusive de forma complementar;</p> <p>É uma forma de contornar barreiras de entrada legais e econômicas em diversos países;</p> <p>Ganhar mais força no mercado;</p> <p>Melhor cobertura de mercado (escala);</p> <p>Distribuição de riscos;</p> <p>Exigência do governo local (tratamentos preferenciais e tarifas);</p> <p>Adquirir experiência e rede de contatos;</p> <p>Evitar poder de fornecedores e/ou distribuidores;</p> <p>Acesso a canais de distribuição;</p> <p>Garantia de atuação e acesso a mercados específicos.</p> <p>Distribuidor: oferta de serviços com valor agregado, assistência, treinamento do produto no local, empacotamento e controle especial, entre outros. Por outro lado, o produtor investe em marcas mais desejáveis;</p> <p>Redução de estoques, coordenação da logística aumentando a rotatividade;</p> <p>Utilização de capacidade ociosa (marcas próprias);</p> <p>Alta capacidade de adaptação ao mercado local;</p> <p>Menor custo de entrada no mercado;</p> <p>Vantagem competitiva via compartilhamento de recursos;</p> <p>Reduzir o impacto negativo da legislação local sobre investimentos estrangeiros;</p> <p>É uma boa opção para atender determinada demanda de mercado específica e transitória;</p> <p>Aumentar criatividade em Pesquisa &amp; Desenvolvimento;</p> <p>Explorar sinergias;</p> <p>Unir esforços para atingir objetivos comuns;</p> <p>Há interesse em divisão dos lucros;</p> <p>Aumento da confiança entre os parceiros;</p> <p>Maior facilidade em resolver conflitos no canal.</p>	<p>Conflitos entre as empresas participantes;</p> <p>Montagem de equipe administrativa é um processo delicado;</p> <p>Criar sua própria identidade independente das organizações associadas é crítico;</p> <p><i>Joint ventures</i> podem apresentar instabilidades na estrutura de comando, as posições de governança podem mudar, ou um dos parceiros pode adquirir o controle único;</p> <p>Transferência tecnológica sem compensação por isso;</p> <p>Ceder mercados (conhecimento da marca) sem benefícios em troca e sim atitudes oportunistas;</p> <p>Cada lado poderá enfrentar altas barreiras à saída para deixar o relacionamento;</p> <p>Risco de relacionamento de poder desequilibrado em que a organização mais poderosa exerce controle sobre as mais fracas;</p> <p>Riscos de rompimento quando apenas uma das partes fez investimentos em ativos específicos;</p> <p>Sócios podem discordar sobre a divisão de investimentos, marketing ou outras políticas;</p> <p>Diferença cultural entre as empresas como barreira de comercialização e administração;</p> <p>Proteção de interesses de cada empresa; Falta de confiança entre parceiros;</p> <p>Altos custos incorridos pela empresa com questões de controle e coordenação;</p> <p>Um sócio dinâmico em uma <i>joint venture</i> pode vir a se tornar um forte concorrente;</p> <p>Comunicação entre os envolvidos no processo (para a solução dos problemas operacionais);</p> <p>Risco de escolher o parceiro errado.</p>

Fonte: Preparado pelo autor com base em Neves (1999).

Além de ver os dois lados, vantagens e desvantagens, olhar contratos na ótica de ECT é uma oportunidade interessante de ver a problemática para canais de distribuição. Segundo Williamson (1985), contratos incompletos podem dar margem à ação oportunista por uma das partes.

São cinco as causas de incompletude nos contratos segundo Scwhartz (1992) e Tirole (1992) apud Neves (2003). O contrato pode ser vago ou ter ambigüidade em palavras, alguma das partes inadvertidamente falhou sobre algum aspecto, os custos para desenhar o documento excedem os custos para resolução de problemas futuros, presença de informação assimétrica, ou seja, uma das partes detinha mais informação que a outra e preferência de uma das empresas em sair do relacionamento.

Klein (1992) argumenta que os custos para esta especificação contratual são muito elevados e que a grande maioria dos contratos é imperfeita e intencionalmente estruturada para deixar elementos de performance sem muita especificação. Ainda segundo o autor, ao invés de determinar ex-ante todos os eventos que podem acontecer na vida de um contrato e escrever uma resposta pré-especificada a cada um destes eventos, negociadores preferem deixar contratos incompletos para permitir que esperem emergir as condições futuras e daí fazer os acertos necessários. Segundo Menard (2001), um contrato pode ter diferentes formas e conteúdos e sua elaboração deverá representar um formato híbrido de coordenação entre os extremos de integração vertical e mercado spot.

De fato, Menard (2002) coloca que quando se move de mercados para hierarquia, o terreno se torna menos preciso. Os formatos colocados por ele são de subcontratação, com uma característica de contratos duradouros que envolvem os mesmos parceiros, depois é colocado as networks de empresas como sendo contratos recorrentes entre unidades autônomas tanto para suprimentos como para distribuição. O autor também coloca os contratos de franquias nesta categoria, colocando as empresas como empresas que alugam suas marcas, mas que enfrentam problemas de coordenação e manutenção de qualidade em função disso. Também é colocado o caso de marcas coletivas como, por exemplo, associações de varejistas. Também a “parceria” como sendo um caso de formato híbrido, mas neste caso os vínculos são menos formalizados. Finalmente, os autores colocam as alianças como sendo um formato híbrido, por exemplo, para transferência de tecnologia.

Com relação aos mecanismos contratuais, Menard (2002) faz referência a três dimensões a serem levadas em consideração: a identificação de problemas contratuais e salvaguardas contratuais para lidar com eles, proteção de ganhos vindos da relação com a outra parte e, finalmente, a relação de *enforcement* que deve ser utilizada.

Gibbons (2005) faz uma colocação da teoria básica de agência e de incentivos: o principal e o agente assinam um contrato de remuneração por desempenho, o agente escolhe determinadas ações para atingir seus objetivos, mas o principal não pode observá-las perfeitamente, eventos acontecem também sem o controle do agente. Finalmente, o agente recebe a remuneração conforme estipulado pelo contrato. O agente é avesso ao risco e por isso existe uma compensação entre incentivos e segurança. Pagar ao agente um valor constante diminui o seu risco, mas não estabelece nenhum incentivo para ele. Por outro lado, pagá-lo em bases puramente variáveis (conforme desempenho) fornecerá um maior incentivo, mas nenhuma segurança. O contrato deve buscar um ponto ótimo entre esses dois extremos de incentivo e segurança.

A teoria da agência está preocupada com os problemas que surgem relacionados com informação assimétrica que é resultante de uma divisão de trabalho entre agente e principal, objetivos conflitantes e diferenças de preferências de risco das partes. Em função do agente e o principal nem sempre terem os mesmos objetivos e porque o agente está mais familiarizado com os detalhes das funções que realiza, ele pode ter motivação e oportunidade em se comportar de forma a maximizar seus próprios objetivos em detrimento aos objetivos do principal. Para resguardar seus objetivos o principal pode investir em sistemas de monitoramento, reduzindo assimetria de informações, ou pode estruturar incentivos para que os interesses de ambos estejam alinhados (LASSAR; KERR, 1996).

Ainda conforme Lassar e Kerr (1996), o modelo de agência oferece diversas vantagens como base teórica para avaliar relacionamentos entre fornecedores (principal) e distribuidores (agentes). Primeiro, como economia dos custos de transação, teoria de agência incorpora um comportamento realista que é relevante a este relacionamento analisado, incluindo racionalidade limitada e a possibilidade de oportunismo e conflito de objetivos. Além disso, enquanto análise dos custos de transação tem se preocupado com quando e porquê uma função de negócios deve ser verticalmente integrada, ela acaba sendo menos útil para

entender relacionamentos entre contratantes que já decidiram ficar independentes uns dos outros.

Teoria da agência é apropriada porque foca na motivação econômica ocorrendo dentro de uma relação, independente se esta relação é gerida por contratos ou hierarquia. Economia dos custos de transação, por outro lado, também ajuda a entender aspectos chave de controle derivado de especificidades e riscos envolvidos na relação (LASSAR; KERR, 1996).

A ECT coloca claramente seus pressupostos básicos (comportamento oportunista, racionalidade limitada) e as dimensões das transações (especificidade de ativos, frequência, incerteza) que juntas definem o modo de governança a ser assumido pela empresa. A teoria da agência busca o alinhamento entre agente e principal através do desenho de um contrato ótimo. Ambas vertentes da Nova Economia Institucional foram bastante utilizadas na literatura de canais de distribuição, como pôde ser visto em citações acima.

Shervani et al (2007) argumenta que a ECT tem menor poder de explicação do modo de governança em canais de distribuição, em situações onde existe alto poder de mercado por parte do fornecedor. Poder de mercado foi definido por eles como alta participação de mercado ou diferenciação de produto e marca. Pelo poder de mercado, o fornecedor consegue com mais sucesso influenciar o comportamento do distribuidor e por isso diminuir de forma significativa os potenciais custos de transação advindos de especificidade de ativos e incerteza. Com isso, a integração vertical, que pode ser extremamente custosa para a empresa, pode ser evitada. O trabalho de Shervani et al (2007) é relevante, pois destaca a questão do poder influenciando o mecanismo de governança e conseqüentemente os incentivos utilizados na transação.

### **Ambiente Institucional e Canais de Distribuição**

O ambiente institucional é o conjunto de normas legais, culturais e sociais que emergem de uma sociedade para reger os negócios. São regras formais e informais que são empregadas pelas pessoas e pelas organizações para competir e para cooperar. As instituições por si só representam incentivos em uma sociedade de natureza política, econômica ou social. As instituições representam um encaminhamento para um problema de governança entre empresas (NORTH, 1990). Por isso, o entendimento das instituições e sua relação com o



tópico de canais de distribuição é muito relevante para entender a natureza dos incentivos que estão por trás dos modelos utilizados pelas organizações.

Mais especificamente, como as instituições podem remodelar canais de distribuição foi menos explorado pela literatura. O artigo de Grewal e Dharwadkar (2002), sobre o papel do ambiente institucional em canais de distribuição, buscou propor um modelo conceitual para que possa ser entendido que instituições podem ter um caráter majoritário na definição de um arranjo organizacional.

Instituições podem ser entendidas como o conjunto de três esferas. Sendo as instituições reguladoras (conjunto de leis), as instituições normativas (profissões e associações) e as instituições cognitivas (hábitos, valores de uma sociedade). As instituições influenciam o modo de governança adotado por uma empresa em determinado ambiente institucional através do processo de institucionalização. Além de um processo de ajuste econômico e estratégico, é preciso entender que existe um processo de ajuste social da organização. A empresa “ajustada” socialmente quanto a leis, aos padrões de sua área de atuação e aos costumes locais recebe recompensas em função disso. Essas recompensas muitas vezes econômicas (incentivos governamentais) ou não econômicas (o prestígio de participar de um grupo de influência ou prestígio social) ajudam a entender o formato que o canal de distribuição acaba por assumir (GREWAL; DHARWADKAR, 2002).

O quadro 7 sintetiza como as três esferas do ambiente institucional atuam no processo de institucionalização. Os processos de regulação (ambiente regulatório), classificados como imposição e indução, os processos de validação (ambiente normativo), classificados como autorização e aquisição e os processos de habitualização (ambiente cognitivo) classificados como tradição (*imprinting*) e controle cultural (*bypassing*).

**Quadro 7: A influência do ambiente institucional em canais de distribuição: descrição, exemplos e possível operacionalização.**

<b>Explicação Institucional</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplo</b>	<b>Operacionalização</b>
<b>Processo de Regulação</b>			
Imposição	Uso de mecanismos legais por uma ou mais instituições reguladora para forçar mudanças estruturais ou de processos em canais de distribuição.	Fabricantes de cigarro não podem distribuir amostras grátis e também vender através de máquinas nos EUA.	A crença de membros do canal sobre a redução de eficiência operacional que possuem em função do ambiente regulador. Ou a quantidade de regras existentes.
Indução	Uso de incentivos por uma instituição reguladora para influenciar membros do canal para fazer ajustes estruturais ou operacionais.	O Departamento de Agricultura dos EUA gasta cerca de US\$ 1,7 bi (a cada 10 anos) para fabricantes, cooperativas e associações promovem a venda de produtos dos EUA em mercados externos.	Tipos e volumes de incentivos oferecidos por órgãos reguladores para membros de canal.
<b>Processo de Validação</b>			
Autorização	Membros de canal procuram voluntariamente a aprovação de agentes de autorização com o objetivo primário de alcançar legitimidade (normas de associações, conselhos etc).	O Wal Mart inseriu em alguns de seus produtos têxteis os dizeres “feito com orgulho nos EUA” representando a indústria têxtil americana.	Poder de associações, homogeneidade e alcance da participação ou profissionalização.
Aquisição	Membros de canal copiam estruturas e processos de uma empresa <i>benchmark</i> que é exemplo de sucesso.	Fabricantes de carros nos EUA tentam copiar as estratégias de relacionamento que japoneses têm com seus parceiros nos anos 90. Na realidade, a maioria dos fabricantes japoneses tinha 4 tipos de fornecedores com parceiros de serviços variados.	Nível de ambigüidade nos objetivos de uma organização que é muito legítima.
<b>Processo de Habituação</b>			
Tradição ( <i>imprinting</i> )	Manutenção de características que se originaram na criação das empresas envolvidas.	As raízes do domínio dos atacadistas japoneses sobre os varejistas estão relacionadas ao regime de Tokugawa no século 17. O domínio dos fabricantes de carros americanos sobre os varejistas está relacionado ao período do surgimento da poderosa indústria automobilística americana.	Criação da empresa: período que o canal foi criado e formatado.
Controle Cultural ( <i>bypassing</i> )	Membros de canal usam normas culturais e crenças compartilhadas como um substituto para controles formais e mecanismos de coordenação.	Os sistemas conhecidos como <i>Keiretsu</i> , em que as comunidades no Japão praticam confiança, interesses e capitais compartilhados. Controles informais são preferidos a controles formais.	O predomínio de normas informais no canal.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Grewal e Dharwadkar (2002).

Algumas proposições sobre o ambiente institucional e canais de distribuição foram colocadas, pelos autores de forma preliminar: estas são (1) Mecanismos de imposição simétricos (ambos membros de canal em um relacionamento sofrem o mesmo nível de imposição de órgãos reguladores) irão fomentar mais normas de solidariedade no canal, quando comparado a imposições assimétricas; (2) Quanto mais atrativos forem os incentivos oferecidos pelo ambiente institucional para uma determinada forma de governança de um relacionamento, maior é a possibilidade desse modo de governança ser o adotado; (3) Quanto maiores os processos de autorização em um determinado nível de canal, menor será o nível de centralização e formalização e maior é o nível de participação na tomada de decisão no elo em foco; (4) Quanto maior a presença de processos de aquisição em um setor, menor será a ênfase em controle de atividades e processos e maior será a ênfase em processos de resultados para administrar canais; (5) Quanto maior a presença de características relacionadas à tradição, menor será o nível de oportunismo no canal de distribuição.

#### **2.4 Modo de governança relacional ou cooperativa**

Vale destacar a emergência de uma linha decorrente de contratos, não necessariamente dentro de ECT, mas que discuta e ressalte as características relacionais presentes em contratos que em diversos momentos podem ser preponderantes na governança das relações entre empresas. McNeil (1980) caracteriza contratos como mecanismos que regulam as transações, e são usados para reduzir riscos e incertezas em processos de troca (LUSCH; BROWN, 1996). McNeil teve grande influência nos estudos de canais de distribuição em função da introdução do conceito de contrato discreto e relacional.

O discreto se caracteriza como uma transação única, sem repetição e histórico, onde as partes não se conhecem e não terão a oportunidade de se conhecer além daquele momento da transação. Já o conceito de relacional, considera que as relações devem continuar porque existe valor no relacionamento que deve ser mantido. Em relacionamentos de longo prazo e complexos, contratos explícitos são menos necessários do que contratos implícitos, que passam de fato a reger o relacionamento (MCNEIL, 1980).

Especialmente a dimensão relacional tem sido muito explorada na literatura de canais de distribuição, e mesmo suprimentos, em função de definir um caráter mais relacional para as

transações que ocorrem entre empresas na área de marketing industrial. Blois e Ivens (2007) fazem uma síntese dos estudos de canais de distribuição que utilizaram os conceitos de contrato relacional de McNeil e colocam que estes apareceram em 33 estudos entre 1984 e 2001 com publicações em *journals* de referência na área de marketing.

Uma das características mais marcantes desses estudos foi a tentativa de operacionalizar o conceito de contrato relacional, sendo que muitos desenvolveram níveis no sentido de classificação de um contrato ser mais ou menos “relacional” (BLOIS; IVENS, 2007).

O quadro, a seguir, apresenta uma síntese das dimensões que McNeil colocou como o que caracteriza contratos relacionais, diferente de contratos discretos, que mais uma vez, seria em uma analogia à dicotomia “comprar versus fazer” em ECT, o extremo de comprar no *continuum*. Macneil (1980) coloca que estas variáveis mostram características que estão mais ou menos presentes em relacionamentos conforme eles ganham uma “dimensão relacional”.

**Quadro 8: Normas de contratos relacionais**

<b>Dimensões</b>	<b>Definições</b>
1. Integridade	As partes irão evitar voltar ao contrato todas as vezes que um evento inesperado possa ocorrer. Os indivíduos acreditam que estejam lidando com outra parte que, por experiência, podem supor irão se comportar adequadamente em todas as circunstâncias.
2. Reciprocidade	Ambas as partes esperam a melhoria geral (melhor depois do que antes) como consequência do relacionamento. Isto não envolve uma análise isolada de uma transação e sim o todo do relacionamento ao longo do tempo.
3. Planejamento	Planejamento está presente em termos de compromissos que precisam ser cumpridos no futuro, inclusive a forma relativa à implementação.
4. Autorização	A escolha leva a uma limitação natural de outras oportunidades. Cada uma das partes tem a habilidade de poder limitar as ações futuras da outra parte.
5. Solidariedade contratual	As partes têm a crença que ambos trabalham com regras de comportamento que são aceitáveis para a maioria da sociedade.
6. Restituição, confiança, expectativas	Uma das partes pode pedir para mudar situações pré-acordadas em função de mudanças drásticas. Por isso existe a confiança e expectativa da restituição.
7. Criação e manutenção de poder	Após as partes fazerem um acordo onde existem ações futuras, existe a criação de poder relativo ao não cumprimento da promessa. Uma parte pode ter o poder de ir à justiça, ou danificar a imagem da outra parte, utilizar uma garantia financeira.
8. Flexibilidade	Flexibilidade existe dentro do relacionamento para ajustar conforme uma necessidade, sem necessariamente buscar as vastas possibilidades de penalidades legais presentes em um contrato legal.
9. Harmonização com instituições culturais	Existe uma matriz social que toda transação deve estar ajustada para que a troca ocorra. No mínimo uma forma de comunicação, um sistema monetário, um sistema para <i>enforcement</i> .
10. Propriedade dos meios	Resolver conflitos pelos modos formais é comumente visto como ruim para o relacionamento. No entanto, formas de trabalhar em conjunto podem ser desenvolvidas por parceiros.

Fonte: Elaborado a partir de McNeil (1980).

É importante ressaltar que, apesar de McNeil (1980) comentar a existência de um *continuum* para uma transação, sendo que os limites estão em discreta pura e relacional pura, ele não coloca um conceito como totalmente contrário ao outro. Na verdade quanto mais discreta a transação, ele sugere que algumas das normas sejam fundidas porque perdem sentido, tais como planejamento e aceitação, porque ambas ocorrem simultaneamente. Já no extremo relacional, McNeil (1980) funde integridade e propriedade dos meios.

Sobre as normas de contratos relacionais, apesar de terem sido amplamente utilizadas por autores em marketing para mostrar contratos mais ou menos relacionais e suas implicações ou antecedentes, segundo Blois e Ivens (2007) muitos, ou quase todos, falham por usarem parcialmente o conceito e fundir de forma não justificada dimensões separadas.

Heide (1994) coloca que o modo de governança de mercado ou discreto, conforme caracterizado por MacNeil (1980), está deixando de existir e se trata mais de um esforço de abstração teórico para se pensar em limites nas formas organizacionais e que existe um conjunto de possibilidades de transações não-mercado que precisam ser melhor entendidas, indiferentemente se estas são dentro (integração vertical) ou fora da empresa.

Ao invés do modelo de três opções apresentado acima (mercado, contratos e integração) da ECT, ele coloca uma visão de transações de mercado e transações não-mercado, sendo que as transações não-mercado se dividem em hierárquicas (verticalmente integradas) somadas à governança contratual unilateral e, finalmente, a governança que o autor chama de bilateral. Ou seja, independente dos canais de distribuição serem organizados dentro ou fora dos limites da empresa, o que importa é a forma como são organizados. Heide (1994) busca unir as dimensões de McNeil com os modos de governança em canais de distribuição trazidos pela ECT.

Heide (1994) categoriza “modo de governança” como o início, a manutenção e o término de um relacionamento entre partes. Para isso, ele usa estes três momentos para introduzir uma tipologia um pouco diferente da habitual trazida por ECT.

**Quadro 9: Dimensões e formas de governança em canais de distribuição**

Dimensão	Modo de Governança		
	Mercado	Unilateral/Hierárquica	Bilateral
<b>1. Início do Relacionamento</b>	Nenhum procedimento especial de iniciação.	Entrada seletiva, treinamento de capacidades.	Entrada seletiva, treinamento sobre valor.
<b>2. Manutenção do relacionamento</b>			
Especificação das funções	Papéis individuais com perspectiva transacional.	Papéis individuais aplicados com uma perspectiva de relacionamento.	Papéis sobrepostos, atividades em conjunto e responsabilidades em times.
Natureza do Planejamento	Não existe planejamento ou ele é limitado para transações individuais.	Planejamento Proativo, mas unilateral.	Planejamento proativo e conjunto e os planos estão sujeitos à mudança.
Natureza de ajuste	Não existe ajuste, este leva à dissolução.	Existe um mecanismo <i>ex-ante</i> e explícito para mudança.	Negociação bilateral e ajustes mútuos.
Monitoramento de procedimentos	Externo e reativo. Mensuração dos resultados.	Externo e reativo. Mensuração dos resultados e dos comportamentos /atividades.	Interno e proativo, baseado no auto-controle.
Sistema de Incentivos	Foco no curto prazo e no resultado.	Focos no curto e longo prazo, tanto vendo resultado com atividades como comportamentos.	Longo prazo, ligado à demonstração de atitudes positivas, relevante a todo o sistema existente.
Meios de <i>Enforcement</i>	Externo ao relacionamento, uso de sistema jurídico, competição, reduzindo investimentos na transação.	Interno ao relacionamento baseado na autoridade.	Interno ao relacionamento, interesses comuns.
<b>3. Término do relacionamento</b>	Finalização de uma transação discreta.	Duração preestabelecida de relacionamento ou mecanismos explícitos para encerramento.	Relacionamento com final aberto e indefinido.

Fonte: Adaptado de Heide (1994)

O que é interessante no trabalho de Heide (1994) é que ele subdivide a relação em momentos (como um ciclo de vida do relacionamento) e os caracteriza sob diferentes modos de governança. O destaque está no modo de governança bilateral, introduzido por ele, trabalhando sobre os conceitos de McNeil.

Em uma visão de mecanismo de governança bilateral, objetivo central do trabalho de Heide (1994), ele coloca que a forma como um distribuidor é selecionado vai além de sua capacidade e condição financeira, incluindo sua atitude em todo o sistema de trabalho do fornecedor e os valores do distribuidor como empresa. O objetivo é tentar eliminar divergências e alinhar objetivos *ex-ante*.

Quanto à manutenção do relacionamento, o autor coloca que na definição dos papéis existe uma interposição saudável com uma clara dificuldade de se definir as fronteiras de cada um nos processos necessários, ao contrário de uma imposição forçada pelo poder ou um contrato. Sobre planejamento, os planos são vistos mais como estruturas de referência em que o trabalho deverá ser desenvolvido, diferente de tarefas descritas precisamente e obrigatoriamente tendo que ser implementadas. Sobre o processo de ajuste na governança bilateral ocorre um ajuste mútuo e as partes devem estar preparadas para negociar mudanças necessárias.

Sobre o sistema de incentivos, este tem menos foco em curto prazo, seja em resultados ou em atividades, mas tem um papel mais estratégico voltado para a análise de toda a atitude do distribuidor em relação ao sistema do fornecedor. O sistema pode até deixar de premiar ações de curto prazo para premiar no longo prazo o relacionamento desenvolvido (HEIDE, 1994).

Sobre *enforcement*, tanto a opção hierárquica como a bilateral deve se basear mais em processos internos do que em uma terceira parte externa. Sendo que a diferença entre a hierárquica e a bilateral é que a primeira depende mais dos termos da lei (terceira parte legal) e a segunda depende mais do sistema de auto-incentivo criado pelas partes, as quais o comprometimento mútuo e histórico faz com que estas tenham mais a perder do que a ganhar em romper o relacionamento existente. Sobre o término do relacionamento, o que faz especial a governança bilateral é que não existe um limite claro para isso, ficando aberto o seu término. Diferente de uma relação hierárquica onde deve existir uma colocação explícita das partes, rompimento de um contrato de emprego ou *joint venture* (HEIDE, 1994).

O trabalho de Gilliland e Bello (2002) busca completar o trabalho de Heide (1994) trazendo um conceito de comprometimento e o relacionando com o tipo de *enforcement* que um fornecedor irá buscar para o relacionamento ou a transação com os distribuidores.

Segundo os autores, comprometimento pode ser dividido em dois conceitos não necessariamente relacionados. O primeiro está relacionado ao comprometimento funcional ou calculativo. Este está relacionado com a análise mais racional que um fornecedor faz da situação sobre o que tem a ganhar e a perder em termos financeiros. Este tipo de comprometimento não está ligado a um segundo tipo chamado por eles de comprometimento de fidelidade. O comprometimento de fidelidade está relacionado mais a laços emocionais e

afetivos, uma certa congruência de visão e filosofia de negócios que pode relacionar duas empresas (GILLILAND; BELLO, 2002).

Ainda de acordo com Gilliland e Bello (2002), quando em uma relação o que predomina é o comprometimento funcional, o fornecedor irá buscar a força da lei e dos contratos, o *enforcement* externo, para fazer valer o combinado com o distribuidor. Já quando predomina o comprometimento afetivo, o contrato interno, baseado na boa vontade e comunicação constante, a predisposição de acerto das partes irá predominar.

Como antecedentes do comprometimento funcional do fornecedor Gilliland e Bello (2002) colocam a questão do estabelecimento de um território exclusivo, uma maior dependência do fornecedor em relação ao distribuidor em função dos contatos com clientes locais e investimentos específicos que o fornecedor possa fazer no distribuidor. Já como antecedentes do comprometimento de lealdade, aparecem a percepção do fornecedor sobre investimentos específicos que os distribuidores tenham feito e a confiança desenvolvida no distribuidor.

Lusch e Brown (1996) mostram que quando existe uma governança bilateral nos canais de distribuição, ou seja, as duas partes têm o mesmo nível de poder, e por isso, dependem uma da outra da mesma forma (presença de forte interdependência), a transação terá mais características relacionais. Sobre coordenação relacional os autores colocam que é um conjunto de normas relacionais que governam comportamentos aceitáveis entre parceiros em uma transação. Em governança relacional e bilateral contratos implícitos identificam uma série de expectativas mútuas e entendimentos e por isso estes contatos podem ser entendidos como normativos. Adicionalmente, sanções legais são menos necessárias porque seus custos e conseqüências indesejadas podem ser muito altos. Ainda com relação a relacionamentos bilaterais, os autores colocam que estes tendem a ter uma perspectiva de longo prazo, motivar o comportamento relacional (laços interpessoais, troca de informações constantes, objetivos compartilhados) e, finalmente, o desempenho de ambas as partes serem superiores.

No trabalho de Lusch e Brown (1996) fica clara a questão de que contatos explícitos formalizados passam a ser mais importantes principalmente quando o fornecedor tem muito mais poder que o distribuidor, porque este deverá garantir que conseguirá traduzir este poder em requisitos de trabalho para que possa capturar mais valor da relação. Como exemplo os



modelos de franquia aparecem como casos onde o franqueador geralmente tem um poder bem mais elevado.

Dwyer et al. (1987) colocam o fato de que a transação se transforma ao longo do tempo. Cada transação deve ser vista em termos de sua história e antecipação do futuro. As bases para a colaboração futura é suportada por pressupostos explícitos e implícitos, confiança e planejamento. Os participantes em um relacionamento deste tipo devem desenvolver satisfação não econômica e complexa, laços pessoais e se engajam em trocas sociais. As partes se esforçam em definir e mensurar os itens de troca. Terceiros e mecanismos customizados podem ser utilizados para resolução de conflitos. Aspectos relacionais aparecem quando a dependência é prolongada, desempenho é menos óbvio, incerteza leva a intensa comunicação, planejamento cooperativo e antecipação de conflitos surgem bem como expectativa de confiança atrelada a características pessoais.

Dwyer et al. (1987) propõem um processo para desenvolvimento dos relacionamentos composto por etapas, que são (1) conhecimento, (2) exploração, (3) expansão, (4) comprometimento e (5) dissolução. De acordo com os autores, cada fase significa uma grande transição sobre como uma parte considera a outra. O significado de cada uma das fases é sintetizado no quadro a seguir.

**Quadro 10: Processo de desenvolvimento de relacionamento.**

<b>Etapas</b>	<b>Descrição</b>
(1) Conhecimento	Uma parte reconhece que a outra é uma possível parceira de negócio. Qualquer interação entre as partes marca o início desta fase.
(2) Exploração	Esta fase é composta pela procura e tentativas na busca do relacionamento. Esta fase é subdividida em: (a) atração: percepção dos custos e principalmente ganhos da associação. (b) comunicação e barganha: as partes de fato acreditam nos ganhos por isso barganham para rearranjar obrigações e direitos. (c) desenvolvimento e exercício do poder: a forma como o poder é usado pode condenar o relacionamento, se usado como educação e treinamento pode motivar passar para um estágio superior ou limitar ao estágio alcançado até o momento. (d) desenvolvimento de normas: expectativas de padrões de comportamento são moldadas. (e) desenvolvimento das expectativas: confiança é um importante conceito para entender a expectativa por comprometimento e planejamento.
(3) Expansão	Esta fase tem relação com um crescimento contínuo nos benefícios percebidos pelas partes e a um aumento da interdependência. As cinco subetapas do estágio anterior se repetem, mas confiança e satisfação conjunta levam as partes a assumirem mais riscos. Existe uma nítida percepção de congruência de objetivos e cooperação, proporcionando interações além das previamente estabelecidas.
(4) Comprometimento	Refere-se a uma promessa implícita ou explícita sobre a continuidade do relacionamento das partes. Os constantes e frenéticos testes para “outros relacionamentos alternativos” diminuem consideravelmente. O comprometimento é operacionalizado pelo autor em <i>inputs</i> (recursos comprometidos na parceria), durabilidade (existe uma perspectiva de longo prazo) e consistência (os recursos são aplicados na parceria de forma consistente com o comprometimento assumido).
(5) Dissolução	A possibilidade de dissolução está presente em todas as 4 etapas do processo de desenvolvimento da parceria. A dissolução pode ser tratada como processo, tal como a formação do relacionamento. O autor sugere quatro fases sendo elas: (a) avaliação interna de uma das partes sobre sua insatisfação no relacionamento e o raciocínio sobre os custos de ajuste ou continuidade versus benefícios de romper. (b) negociação do rompimento com a outra parte. (c) apresentação pública da decisão de rompimento.

Fonte: Elaborada pelos autores com base em Dwyer et al. (1987).

A lógica da formação do relacionamento coloca que a aumenta e se aprofunda, baseado nos 5 subitens colocados na fase de exploração, e que, as partes, irão buscar uma estrutura de governança para que melhor lide com os investimentos feitos na relação.

Anderson e Weitz (1992) fazem uma análise específica sobre determinantes de comprometimento no relacionamento fornecedor e distribuidor. Comprometimento é definido como “um desejo de desenvolver relacionamentos estáveis, disposição de fazer sacrifícios de curto prazo para manter o relacionamento e a confiança na estabilidade do relacionamento” (ANDERSON; WEITZ, 1992, pag. 19).

Existe um ciclo virtuoso entre comprometimento e percepção do comprometimento das partes. Um distribuidor só irá se comprometer com um fabricante se ele perceber o fabricante

comprometido e vice-versa. A questão passa a ser, então, o que influencia a percepção de um ou de outro sobre comprometimento da outra parte (ANDERSON; WEITZ, 1992).

O quadro abaixo busca sintetizar à direita o que influencia a percepção do comprometimento de uma parte e à esquerda o que levará a aumentar o comprometimento efetivo do distribuidor. Como colocado acima, espera-se que o comprometimento efetivo de uma parte influencie a percepção sobre o comprometimento da outra criando um ciclo positivo de comprometimento mútuo.

**Quadro 11: Antecedentes de comprometimento**

<b>Ações de Comprometimento Efetivo do Distribuidor</b>		<b>O que afeta a percepção do Distribuidor sobre o comprometimento do Fabricante</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuidor investe de forma específica no relacionamento com o fabricante, de forma que o recurso investido quase nenhuma validade tem fora do relacionamento como treinamento específico em relação a produtos do fabricante, investimentos em promoção da marca do fabricante, entre outros. É um auto-comprometimento.</li> <li>• O distribuidor intensifica a comunicação com o fabricante. É um auto-comprometimento.</li> <li>• O fabricante possui uma reputação de ser justo.</li> </ul>	<p>O comprometimento ocorrerá dependendo da percepção do distribuidor sobre o comprometimento do Fabricante</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A forma como o fabricante lida com vendas diretas. Vender diretamente sem a participação do distribuidor diminui a percepção do comprometimento do fabricante.</li> <li>• Um histórico de conflito com o fabricante diminui a percepção de comprometimento.</li> <li>• O distribuidor percebe que o fabricante lhe dá exclusividade de território.</li> <li>• O distribuidor percebe investimentos específicos feitos pelo fabricante no relacionamento com ele.</li> </ul>
<b>Ações de Comprometimento Efetivo do Fabricante</b>		<b>O que afeta a percepção do Fabricante sobre o comprometimento do Distribuidor</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fabricante dá exclusividade territorial ao distribuidor diminuindo competição com outros canais. É um auto-comprometimento.</li> <li>• Fabricante faz investimentos específicos no relacionamento, tais como treinar os funcionários do distribuidor ou investir na divulgação do nome do distribuidor. É um auto-comprometimento.</li> <li>• Fabricante intensifica troca de informações.</li> <li>• Fabricante percebe o distribuidor como justo.</li> </ul>	<p>Ações serão implementadas dependendo da Percepção do Fabricante sobre o comprometimento do Distribuidor</p>	<p>Histórico de conflito do distribuidor com o fabricante diminui a percepção de comprometimento do distribuidor com o fabricante.</p> <p>A exclusividade percebida pelo fabricante em relação ao distribuidor aumenta a percepção de comprometimento.</p> <p>Os investimentos específicos feitos pelo distribuidor no relacionamento aumenta a percepção do fabricante sobre o comprometimento do distribuidor.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Anderson e Weitz (1992).

Anderson e Weitz (1992) inseriram também como fatores de aumento de comprometimento do fornecedor, os contratos oferecidos por ele aos distribuidores, e a questão do oferecimento de exclusividade territorial ao distribuidor. Em ambos os casos, a presença desses fatores não

corresponderam a fornecedores mais comprometidos, e sim menos comprometidos. Esses fatores, principalmente a questão do contrato formal, foram depois mostrados em trabalhos citados aqui têm funções adversas ao relacionamento, quando de longo prazo.

Narayandas e Rangan (2004) analisaram a evolução do relacionamento ao longo do tempo em relações com distribuidores e também com fornecedores preocupados com o papel do poder de uma das partes influenciando como o relacionamento irá se desenvolver. Entre as diversas proposições do trabalho, os autores sugerem que relacionamentos de poder assimétricos não necessariamente evoluem para situações de menor cooperação e interdependência. Os autores colocam que as partes após o início do relacionamento irão se envolver no relacionamento aumentando o comprometimento organizacional e balanceando assimetrias iniciais.

Esse comprometimento organizacional ocorre através, principalmente, da criação de confiança entre as pessoas envolvidas na *interface* nas duas empresas. Narayandas e Rangan (2004) destacam o processo como pessoal e formado de interações entre os indivíduos envolvidos. Pessoas irão construir confiança e as empresas em consequência irão se comprometer. Pessoas irão “lutar” pelo comprometimento das empresas que representam uma vez que confiarem nas pessoas envolvidas com um cliente ou fornecedor. Daí a importância da seleção das pessoas de *interface* com parceiros em outras empresas.

Cai e Yang (2008) trabalharam de forma a entender as “normas de cooperação” em um relacionamento entre empresas. Segundo os autores este é um hiato da literatura de governança relacional. Eles definiram normas de cooperação como sendo a crença compartilhada entre duas empresas, que devem ser trabalhadas juntas, para atingir objetivos mútuos. Entender em que situações surgem normas de cooperação foi o objetivo central deste trabalho.

Para Cai e Yang (2008) quanto mais importante é um fornecedor para um distribuidor, quanto menos alternativas existem de fornecedores para o distribuidor, quanto mais incerteza existe no relacionamento, quanto mais investimentos específicos existem na transação, quanto mais freqüente a transação e quando existe um contrato legal regendo o relacionamento mais existe a chance de emergir normas de cooperação. Claramente, os autores combinaram fatores presentes na literatura de ECT (incerteza, investimento específico, freqüência) com outros

fatores vindos da literatura baseada em recursos e dependência. Para eles as normas de cooperação surgem como uma alternativa à integração vertical e por isso os antecedentes são semelhantes, mas, na verdade, as partes irão desenvolver mecanismos relacionais alternativos.

Wathne e Heide (2004) colocam que a governança relacional ou de relacionamentos precisa ser entendida em um contexto de *networks* ou redes. O modo de governança relacional com um distribuidor sofre profundas limitações do modo de governança utilizado com um fornecedor. Se esforços relacionais, de maior flexibilidade e ajuste na relação com fornecedores não forem utilizados, a empresa terá dificuldade em estabelecer as relações com os canais de forma flexível também.

Essa perspectiva de redes coloca que não se pode esquecer das outras relações que um agente possui quando se analisa uma transação em específico e a forma como ela é organizada. Como esforços de construir relações mais flexíveis, adaptáveis e relacionais, Wathne e Heide (2004) empregaram dois conceitos. O primeiro sendo o uso de mecanismos de seleção de parceiros como uma forma de aumentar a socialização e selecionando as empresas que acreditam que a relação é realmente promissora (já que investiram tempo e recursos no processo de seleção) e o segundo os mecanismos de incentivos, os quais uma empresa pode utilizar. Para incentivos, eles caracterizaram a realização de investimentos específicos em ambos os lados de uma relação.

Hardy e Magrath (2003, pg 123) fazem uma análise sobre a trapaça em relacionamentos de canais de distribuição. Trapaça em canais e distribuição é “não entregar a ação e recursos prometidos de forma sistemática”. Esta definição está baseada no fato de que em algum momento no passado existiu uma negociação ou um contrato e uma das partes não está seguindo. Trapaça não significa necessariamente atos ilegais.

O que têm motivado a trapaça nos canais, ou ausência de comprometimento real e sincero, de forma geral, está na maior volatilidade econômica atual que acaba se refletindo em mudanças estratégicas e operacionais quanto aos canais de distribuição. Distribuidores começam a prospectar diferentes fornecedores em diferentes países e, por outro lado, fornecedores se fundem com outras empresas, são comprados e reestruturam-se continuamente (HARDY; MAGRATH, 2003).

Estas mudanças contínuas criam uma expectativa que os relacionamentos serão voláteis de qualquer forma. Ninguém irá esperar que aquele fornecedor irá se comportar daquela maneira, com as mesmas pessoas por 10 ou 15 anos e vice-versa. Pessoas e estratégias diferentes trazem problemas de inexperiência, erros de comunicação e mal-entendidos (HARDY; MAGRATH, 2003).

Existem 5 tipos de trapaças em canais de distribuição claramente identificadas. Estas são baseadas em desbalanceamento de poder e uso do poder para imposição dor uma das partes, trapaça calculada, mal entendimento e comunicação falha, trapaça como uma prática do setor e, finalmente, trapaça como busca de uma melhor posição na negociação. Estas trapaças são exemplos de comportamento oportunista de uma das partes já trabalhado pela economia dos custos de transação aplicados em canais de distribuição. O quadro a seguir define e dá exemplos de cada um dos tipos.

**Quadro 12: Tipos, explicação e exemplos de trapagens em canais de distribuição.**

Tipos de Trapaga	Explicação	Exemplos
Revanche (parte com menor poder)	Um das partes usa o maior poder para unilateralmente sempre impor políticas e condições na distribuição gerando ressentimento.	<p><b>Por Parte do Fornecedor</b> Fornecedor acaba por favorecer um distribuidor menos poderoso em diversas situações Fornecedor sempre fomentando novos parceiros na área do distribuidor</p> <p><b>Por Parte do Distribuidor</b> Distribuidor só faz o que realmente for absolutamente necessário para continuar os negócios com o fornecedor, nada mais que isso. Distribuidor deixa de dar assistência a clientes de fornecedor ou a não dispor os produtos da forma combinada Distribuidor sempre procurando novo parceiro</p>
Racionalmente calculada	Trapaga é baseada na baixa probabilidade da outra parte perceber ou mesmo verificar promessas feitas	<p><b>Por Parte do Fornecedor</b> Fornecedor diz que irá dar treinamentos constantes mas não viabiliza e se viabiliza esses são oferecidos em momentos e lugares inadequados</p> <p><b>Por Parte do Distribuidor</b> Passará dados dos clientes mais importantes e o faz passando poucos clientes e de nenhuma importância</p>
Comunicação falha e mal-entendido	Organizações têm um grande número de funcionários em diferentes níveis hierárquicos e em diferentes localidades e muitas vezes promessas não são mantidas porque não são executadas pelas partes responsáveis	<p><b>Por Parte do Fornecedor</b> Representante do fornecedor em uma região específica não dá suporte necessário em materiais e informações conforme acertado, porque não cumpre uma determinação da empresa</p> <p><b>Por Parte do Distribuidor</b> Loja filial do distribuidor não respeita programa de disposição especial dos produtos porque regionalmente o gerente da loja acertou outro acordo com outro fornecedor</p>
Prática de mercado	Trapaga passa a ser uma regra implícita. Uma hipocrisia institucionalizada que acaba por ser cômoda para as partes.	<p><b>Por Parte do Fornecedor</b> Cobra tarifas do distribuidor e diz que é para promoção local mas não as faz. Estas acabam na verdade apenas diminuindo as margens do distribuidor.</p> <p><b>Por Parte do Distribuidor</b> Agente internacional promete níveis de desempenho que nunca serão cumpridos</p>
Estratégia de negociação	Em determinado momento membros do canal tomam uma posição única para conquistar vantagens em acordos estabelecidos. Pode não ser visto como trapaga mas não deixa de ser um movimento que muda as condições preestabelecidas na direção de desvantagens para a outra parte	<p><b>Por Parte do Fornecedor</b> Fornecedor não paga taxa da associação do setor, mas usufrui dos seus dados (<i>free-riding</i>)</p> <p><b>Por Parte do Distribuidor</b> Pequenos distribuidores se unem e formam um grupo de compra para comprar do fornecedor com melhores condições.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Hardy e Magrath (2003)

Logicamente a trapaga gera custos que vão desde o tempo das pessoas envolvidas para corrigir o curso dos negócios e até mesmo ações legais que podem envolver grande soma de recursos. A forma de lidar com a trapaga é primeiro saber confrontar transgressores. Isso se dá

na forma de punição aos traidores e premiação aos não traidores. Existe uma diferença de percepção importante entre “ser penalizado” e deixar de ganhar um prêmio. Programas de incentivo precisam cuidadosamente valorizar a segunda forma de trabalhar o incentivo, para não gerar mais ressentimento (HARDY; MAGRATH, 2003).

Outra forma de lidar com trapaças é a renegociação do acordo tratando-o em bases normais, e finalmente, simplesmente ignorar os transgressores porque o custo ou inconveniência de confrontar os fatos não compensam os ganhos que o relacionamento como um todo tem gerado. Essa estratégia acaba por ser valorizada principalmente em trapaças que são típicas em um setor (HARDY; MAGRATH, 2003).

## **2.5 Controle em canais de distribuição**

Controle significa “qualquer processo que uma pessoa, grupo ou organização, determina que afeta propositalmente o comportamento de outra pessoa, grupo ou organização”. (TANNENBAUM, 1968 apud BUCKLIN, 1973, pág 39.).

O início da preocupação com controle em canais de distribuição se deu com a discussão sobre o controle de preços para o consumidor final, ou seja, o fornecedor querendo predeterminar o preço final ao qual o distribuidor deveria praticar (CRAIG; GABLER, 1940). Com as restrições legais favorecendo a competição, o fortalecimento das associações de varejistas e atacadistas e mesmo o crescimento da importância das redes de distribuição na economia, o controle de preços passou a ser secundário. Aspectos como territórios, programas promocionais, clientes, entre outros, passaram a ser importantes. É do início dos anos 70 a expressão “batalha pelo controle dos canais de distribuição”, trazida por Bucklin (1973), mostrando o caráter natural e já antigo dessa disputa.

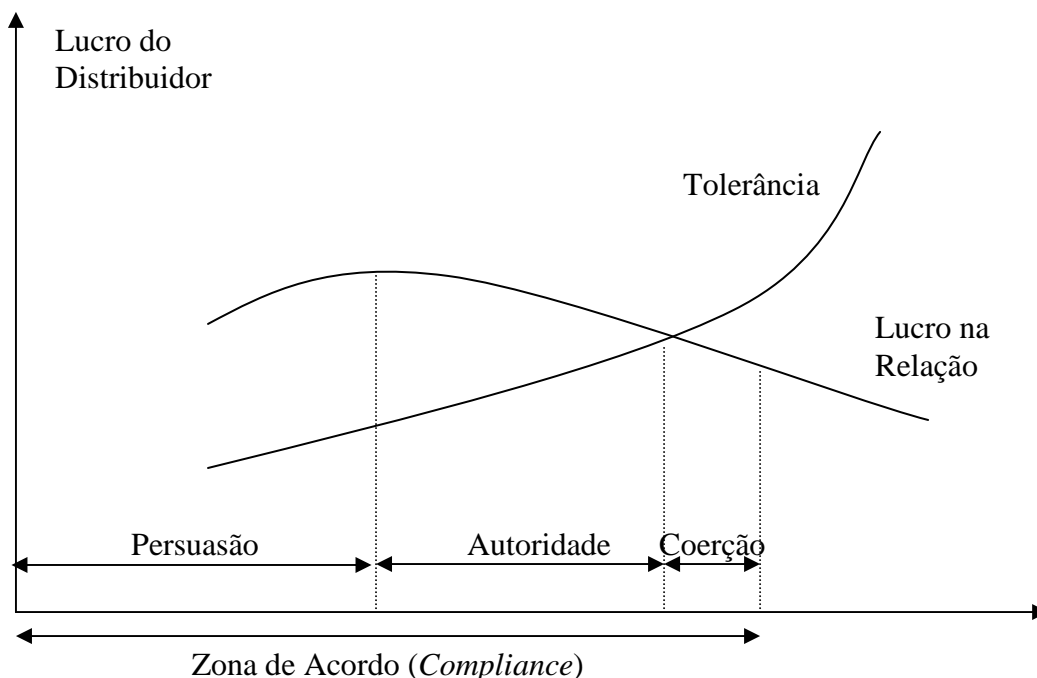
Segundo Etgar (1978), a habilidade de um membro de canal líder em controlar os demais membros de canal está baseada na capacidade de oferecer incentivos aos canais de distribuição acordados com suas políticas. Acordo é freqüentemente atingido por um processo de troca. Membros de canal aceitam o controle em troca de reforços positivos e evitam reforços negativos.



No entanto, desde então até os dias atuais, o controle envolvendo os esforços de marketing, e não só preço, é um bom desafio porque envolve a conquista de clientes organizacionais em decisões estratégicas e procedimentos de rotina de outras empresas. Bucklin (1973) traz um modelo importante que discute controle usando teoria da autoridade que é central para o entendimento sobre o que está em jogo.

Um distribuidor tende a entender que quanto mais ele abre mão de seu controle, menos ele tem a ganhar porque os objetivos de duas empresas não são naturalmente congruentes. Na verdade, Bucklin (1973) coloca que em uma fase inicial de persuasão o distribuidor acredita que seguir o desejo do fornecedor será importante para o negócio dele, depois com o nível de exigência sobre controle aumenta, o fornecedor consegue o acordo do distribuidor usando o seu nível de autoridade. Acima disso, apenas com coerção o fornecedor conseguirá que o distribuidor aceite ceder controle sobre o seu negócio.

Conforme pode ser visto no esquema gráfico abaixo, um distribuidor pensa no lucro resultado da relação com o fornecedor e o nível de tolerância sobre abdicação do controle.



**Gráfico 1: Controle na distribuição: o papel da persuasão, autoridade e coerção**

Fonte: Traduzido pelo autor a partir de Bucklin (1973, p.12)

O que o gráfico acima demonstra é que para um distribuidor aceitar ou ceder controle para um fornecedor, sem que este tenha que usar de extrema autoridade e até coerção, a percepção de lucro na relação deve ser maior.

Bucklin (1973) sugere algumas estratégias para alterar a percepção de ganho do distribuidor. Essas são:

- (a) limitar a competição intracanal no conjunto de distribuidores existentes para que estes não concorram entre si;
- (b) Usar programas de marketing com forte esforço promocional da marca para que exista motivação dos consumidores finais em comprar do distribuidor e ele inclusive pode vender outros produtos para os clientes atraídos pelo programa do fornecedor;
- (c) uso de incentivos com mudanças de margens, pagamentos por espaço em estoques e mostruários, bônus extra, concursos de vendas, descontos por comprar mais cedo, verbas para anúncios e propagandas cooperativos, uso de um especialista em produto para os produtos do fornecedor, oferecer a linha completa ou manter um departamento de serviços.
- (d) Trabalhar sobre as competências do distribuidor como oportunidade a percepção de ganho dele sobre a relação oferecendo programas de marketing que ao mesmo tempo reconhece as mudanças do mercado e que se adapte aos problemas particulares do distribuidor de limitação de espaço, alta rotatividade de pessoal, entre outros aspectos.

Bucklin (1973) sugere também como alterar a função de tolerância e o distribuidor permitir mais controle do fornecedor. As estratégias sugeridas por ele são:

- (a) Dependência: quanto mais dependente um distribuidor é em relação a um fornecedor mais ele é tolerante com relação a este fornecedor. A existência de diversas opções e a fácil reposição de seus produtos faz com que estes tenham uma predisposição baixa para abrir mão do controle;
- (b) Status: se o fornecedor lida com distribuidores menores em relação a ele ficará mais fácil obter maior nível de controle;
- (c) Normas de papéis claras e fortes (*role tasks norms*) para o distribuidor: *Role task norms* “são esforços sustentáveis e direcionados em que existe um relacionamento alinhado entre as expectativas da organização sobre a pessoa com as aspirações e objetivos pessoais”. O mesmo se aplica com canais de distribuição pensando nos papéis da empresa de distribuição, com o papel específico de distribuidor de um fornecedor em específico;
- (d) Processo de socialização: Trocas de serviços além do básico acordado entre as empresas permite a criação de uma boa vontade fundamental ao relacionamento;
- (e) Modelo burocrático de controle sobre a força de vendas do fornecedor: padrões rígidos de controle sobre as pessoas responsáveis em lidar com os distribuidores faz com que estes percam a capacidade de ajuste necessário a cada distribuidor, diminuindo a chance de maior cooperação.

Uma característica marcante no desenvolvimento da teoria de controle aplicado aos canais de distribuição foi a “importação” dos modelos de controle intra-organizacionais e sua adaptação a situações inter-organizacionais. Daí vem a forte influência dos estudos de autores da área de controle organizacional, com especial ênfase em sistemas de remuneração de vendedores empregados. Um dos artigos mais citados na linha de controles em canais de distribuição, de Celli e Frazier (1996), apresenta 10 citações de artigos dessa área, combinados com outros de controles na linha organizacional e sociologia, bem como economia de custos de transação.

O que é marcante desse artigo em diante é o uso da dicotomia “*outcome-income control measures*”, traduzido aqui em controle de resultados versus controle de atividades. Ou seja, usando as variáveis operacionalizadas de Celli e Frazier (1996), um fornecedor pode controlar um distribuidor enfocando os resultados que ele traz em termos de vendas, lucros e participação de mercado ou pode controlar as atividades que os distribuidores realizam para que alcancem os resultados de venda, tais como técnicas de venda usadas pelos vendedores dos distribuidores, promoções realizadas pelo distribuidores, serviços aos clientes e educação ao consumidor, instalações de serviços. Os antecedentes do uso dos diferentes tipos de controle são sintetizados a seguir.

**Quadro 13: Determinantes do controle de atividades ou resultados em canais de distribuição**

Determinantes do Controle de Resultados	<b>Experiência do Distribuidor:</b> quanto mais o distribuidor é experiente mais ele é reticente em deixar o fornecedor colocar metas de atividades para ele.
	<b>Limitação de recursos do fornecedor:</b> se um fornecedor não tem muitos recursos o controle de resultados é mais barato e fácil do que de atividades
	<b>Fácil substituição do Fornecedor:</b> a fácil substituição do fornecedor o coloca em uma posição difícil para estabelecer normas de controle que influencie, qualquer tipo de controle, especialmente a forma de trabalho do distribuidor, ou seja, o controle de atividade.
Determinantes do Controle de Atividades	<b>Incerteza Ambiental:</b> com o ambiente muito incerto, existe uma menor relação entre os esforços do distribuidor e os resultados imediatos, potencializando, então, o uso de controle das atividades.
	<b>Maiores funções do canal agregando valor:</b> quando o distribuidor participa do processo com extrema importância para agregação de valor ao cliente final, o controle de atividades pelo fornecedor será utilizado.
	<b>Conhecimento de mercado do fornecedor:</b> quando a familiaridade é alta, os funcionários do fornecedor ficam mais seguros para estabelecer o que deve ser feito em função da probabilidade maior de sucesso do distribuidor.

Fonte: Preparado pelo autor com base em Celli e Frazier (1996).

O trabalho de Celli e Frazier (1996) ressalta ainda a dominância do controle de resultados em termos absolutos se comparado com outros, tanto em seus dados testados quantitativamente, quanto na parte qualitativa e de entrevistas da pesquisa. Os autores chamam a atenção para um possível exagero ou mesmo baixa funcionalidade em canais advindos desse fator. Isso é

colocado pela possível facilidade de usar o método e pressão por resultados de crescimento em curto prazo dos fornecedores.

É importante notar que existe uma concepção mais ampla de controle em que o uso de investimentos específicos, contratos formais e normas relacionais são enquadrados dentro dos esforços de controles de canal. Segundo o trabalho, um distribuidor tem a percepção de maior comprometimento do fornecedor com ele (e por isso está mais disposto a aceitar o controle do fornecedor, percebe a relação como mais bem sucedida e o nível de conflitos é menor) quanto mais o fornecedor faz investimentos específicos no distribuidor e mais os métodos relacionais (solidariedade, mutualidade, troca de informações) estão presentes. Já o uso de contratos formais é relacionado negativamente à percepção de comprometimento do fornecedor (JAP; GANESAN, 2000).

Sobre as fases, no início do relacionamento, o investimento específico bilateral é muito adequado ao aumento da percepção de comprometimento do fornecedor, bem como o uso de contratos (no início da relação o seu efeito negativo é atenuado). O uso de normas relacionais de controle é muito adequada à fase de crescimento da parceria e manutenção (JAP; GANESAN, 2000).

## **2.6 Estratégias de influência em canais de distribuição**

Uma literatura com grande relação com conjunto de incentivos utilizados para se conseguir o comprometimento de canais de distribuição está em uma linha denominada *interfirm influence strategies*, estratégias de influência interorganizacional, como será descrita neste tópico. Esse conceito pode ser entendido como processos de comunicação (estrutura e conteúdo) utilizados para lidar com canais de distribuição (FRAZIER; SUMMERS, 1984).

Frazier e Summers (1984) colocam que estratégias de influência são a tentativa de realizar alguma modificação do comportamento do membro de canal, tipicamente um distribuidor sendo influenciado por um fornecedor. De fato, essa linha está mais interessada na discussão sobre como o poder pode ser utilizado por um membro de canal, mais do que quais os tipos de poder, seus antecedentes e conseqüências em conflitos, como a literatura comportamental em canais discute com maior ênfase.

Existe uma dicotomia inerente a este conceito, relacionada ao desejo ou não do membro do canal de seguir as ações indicadas pelo fornecedor e como deve ser a abordagem do fornecedor. Essa abordagem pode ser indireta, tentando primeiro mudar a percepção do alvo em relação a um tópico em questão, antes de “pedir ou cobrar” a realização de uma atividade específica, ou direta, pedindo a realização da atividade sem antes se preocupar com a percepção sobre a atividade, compreendê-la e tentar mudá-la com base na argumentação e na comprovação de que a atividade é lucrativa para todos os envolvidos (FRAZIER; SUMMERS, 1984).

Estratégias baseadas em alteração da percepção do membro de canal são classificadas como troca de informações, recomendações e racionalidade. Estratégias não baseadas na mudança perceptual do membro de canal são classificadas como promessas, ameaças, estratégias legais e pedidos. O quadro 14 sintetiza a definição de cada uma dessas estratégias, suas vantagens e desvantagens.

**Quadro 14: Estratégias de influência em canais de distribuição: descrição, vantagens e desvantagens**

Estratégias de Influência	Descrição	Vantagens	Desvantagens
Troca de Informações (mudança perceptual)	Fonte usa a discussão para buscar alterar a percepção do alvo sobre determinada situação. Não se faz pedidos explícitos.	Uma vez o membro do canal com a percepção diferente sobre o problema é esperado natural comprometimento mútuo com a situação	Em algumas situações pode ficar vago. É altamente dependente da capacidade do pessoal de interface com o canal de trocar informações e do membro de canal de aceitar mudar. Pode ser um processo mais lento.
Recomendação (mudança perceptual)	A fonte faz uma recomendação mais específica para o membro do canal sobre o que deveria ser feito, supondo que este deverá compreender que esta ação o beneficiará.	É mais direta e explícita. A solicitação tem maior chance de ser compreendida.	O membro de canal pode ficar desconfiado sobre a recomendação e em dúvida se esta deve mesmo gerar o benefício sugerido.
Racionalidade (mudança perceptual)	Semelhante a recomendação, esse tipo, agregado por Payan e McFarland (2005), é baseado em uma explicação mais detalhada dos custos e benefícios para o membro do canal.	Além de ser mais direta e mais explícita, ela tende a ser mais rica por oferecer uma argumentação lógica para o membro do canal.	O membro do canal pode não concordar com a argumentação apresentada e ainda é baseada na capacidade de comunicação das partes.
Promessas (sem mudança perceptual)	Oferece ao membro do canal um prêmio pelo fato de este ter aceitado e realizado uma tarefa específica.	Indica claramente o que é preciso ser feito. Cria uma motivação extra pelo desempenho de uma tarefa que originalmente pode não ser de interesse do membro do canal	Deve ser administrado com cuidado porque pode ser entendido como penalidade, se o canal já estiver esperando pelo prêmio. Pode resumir o relacionamento apenas ao prêmio. Dever ser lucrativo para ambos: o canal ganha mais do que gasta para desempenhar a tarefa e o fornecedor ganha mais do que custa oferecer o prêmio.
Ameaças (sem mudança perceptual)	É dada uma penalidade na ausência da realização da tarefa.	Forte pressão pela realização da atividade	Pode motivar comportamento oportunista. Danifica o relacionamento se executada a penalidade.
Estratégias Legais (sem mudança perceptual)	O contrato é trazido a tona para discussão das atividades a serem realizadas, com indicação clara das medidas que a fonte pode tomar contra o membro do canal.	Regras claras e baseadas em contrato assinado e nas leis as quais o contrato está sujeito.	Dá a impressão de que não existe um relacionamento de fato entre as partes e sim somente o contrato.
Pedidos (sem mudança perceptual)	Simplesmente informa o canal sobre o que deve ser feito.	Pode funcionar se existe um bom relacionamento e não questionamento.	É uma das estratégias mais frágeis porque não muda percepção nem mesmo cria motivações extrínsecas para o seu cumprimento.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Frazier e Summers (1984) e Payan e McFarland (2005).

Payan e McFarland (2005) reclassificaram estes termos como estratégias de influência não coercitivas (baseadas na mudança perceptual) e coercitivas (não baseadas na mudança perceptual). Além disso, discutiram determinantes da eficácia de seu uso, como mostrado no quadro a seguir.

**Quadro 15: Modelo conceitual de estratégias de influência em canais de distribuição e sua eficácia.**

<b>Categorias de Estratégia de Influência</b>	<b>Processo de Influência</b>	<b>Determinantes da eficácia</b>	<b>Fator preponderante para concordância do canal</b>
Não Coercitiva	Mudança de crenças	Argumentação efetiva	Completeness da estrutura do argumento
Coercitiva	Punições ou premiações	Capacidade do fornecedor em premiar ou punir	Efetiva apenas se existe alto grau de dependência

Fonte: Elaborada a partir de Payan e McFarland (2005).

Uma boa estratégia de influência deve possuir um pedido de ação, uma informação que sustente a importância dessa ação e, finalmente, uma discussão sobre o relacionamento entre o pedido e as informações passadas. Payan e McFarland (2005) chamaram isso de completude da estratégia de influência. Quanto mais concreta ela se apresentar maior a chance de sucesso. Estratégias não coercitivas podem ser interessantes desde que se use uma argumentação efetiva e que se construa uma estrutura de comunicação convincente. Por isso os autores são muito favoráveis a estratégia da racionalidade, conforme descrito no quadro acima.

Interessantemente foi colocado que em situações de maior dependência entre as partes ou pelo menos dos distribuidores em relação ao fornecedor, estratégias de influência chamadas pelos autores de coercitivas são efetivas. Ou seja, em uma situação em que um distribuidor vê em um fornecedor a maior parte de suas receitas e lucros, o uso de estratégias com os incentivos, passa a ser mais importante. No caso de não existir dependência o distribuidor pode simplesmente ignorar os incentivos de prêmio e penalidades (PAYAN; MCFARLAND, 2005).

Já Frazier e Rody (1991) trouxeram uma perspectiva um pouco diferente sobre a relação de poder e uso de estratégias de influência em uma situação de média dependência e cooperação. O trabalho dos autores demonstrou que estratégias não coercitivas têm dificuldade de serem implementadas por aqueles de baixo poder porque tomam tempo e recursos do membro do canal e este muitas vezes não se envolverá.

Outro ponto interessante é a lei da reciprocidade no que diz respeito a estratégias de influência. Frazier e Rody (1991) demonstraram que uma estratégia de influência sempre será respondida da mesma forma pelo alvo, ou seja, não coerção leva a não coerção. Já coerção tende a levar a coerção, a não ser que o lado afetado pela coerção tenha um poder relativamente menor ficando com poucas alternativas.

Boyle et al. (1992) também relacionaram o uso de estratégias de influência com modos de governança, mostrando que os modos de governança que permitem mais controle estão sujeitos ao maior uso de estratégias de influência por uma empresa fonte e também que quando um contrato tem características mais relacionais, estratégias não coercitivas predominam, bem como a estratégia de recompensas. O quadro, a seguir, traz algumas das relações já citadas entre outros fatores testados e provados empiricamente pelos autores nesta linha e algumas implicações trazidas por eles.



**Quadro 16: Testes empíricos realizados na linha de estratégias de influência**

<b>Autores</b>	<b>Testes</b>	<b>Implicações</b>
Frazier e Summers (1984)	Quando existe maior interdependência, as empresas irão usar mais troca de informações e menos ameaças e estratégias legais. Uso moderado será feito em pedidos, recomendações e promessas, sendo promessas menos frequentes.	Em situações de interdependência, estratégias coercitivas são menos necessárias e desejadas.
	Existe alta correlação entre o uso de promessas, ameaças e estratégias legais. Existe alta correlação entre pedidos e troca de informações	Supõe que existem dois “pacotes” para formatar o relacionamento sendo um mais baseado na motivação extrínseca e outro mais baseado na motivação intrínseca.
	Altos níveis de concordância no canal estão relacionados ao maior uso de troca de informações e pedidos. Baixos níveis de concordância no canal estão relacionados ao maior uso de ameaças, promessas, estratégias legais e recomendações.	Idem ao anterior, mostra que o fato de existir concordância pode determinar a estratégia utilizada, não existindo a necessidade de forçar o membro de canal em determinada direção.
Frazier e Rody (1991)	O uso de estratégias de influência coercitivas ou não coercitivas irá criar uma reação da mesma natureza no alvo sujeito desta ação (ação recíproca).	Isto mostra a importância da criação de uma atmosfera saudável de comprometimento que deve ser iniciada por uma das partes.
	No ambiente de relacionamento entre empresas, um maior nível de poder levará ao maior uso de estratégias não coercitivas e o menor, a estratégias coercitivas.	Interessantemente maior poder não significa maior coerção. Ao contrário. Esse estudo mostrou que somente os que têm poder podem se dar ao luxo de usar estratégias não coercitivas por terem mais atenção e interesse do membro do canal. Os que usam estratégias coercitivas, ao contrário estão buscando atenção e muitas vezes têm menor poder. Todavia, o estudo também mostrou o uso de estratégias de coerção para aqueles que têm poder.
Payan e McFarland (2005)	Quanto mais completos e efetivos os argumentos mais bem sucedida será a utilização de estratégias de influência baseadas na mudança de percepção.	Ressalta a importância da boa comunicação e treinamento do pessoal responsável por levar a estratégia baseada na mudança de percepção.
	Quanto mais interdependência existir ou pelo menos dependência maior do alvo em relação à fonte mais será bem sucedido o uso de estratégias coercitivas.	Mostra que o uso de estratégias coercitivas pode ter efeito importante e necessário.
Boyle et al. (1992)	O autor usou o conceito parcial de contratos relacionais de MacNeil e mostra que existe uma correlação negativa entre características relacionais de uma transação com ameaças, pedidos e estratégias legais e uma correlação positiva com troca de informações e recomendações e promessas.	Muito embora o teste não tenha sido provado em sua totalidade, o artigo avança na teoria de estratégias de influência sugerindo que contratos relacionais demandam diferentes estratégias de influência. Promessas poderiam ser negativamente relacionadas a contratos relacionais, mas foi positivo.
	Estratégias de influencia de todos os tipos estarão mais presentes na seguinte seqüência: integração vertical em canais, franquias, sistemas administrados verticais e mercado.	Os autores relacionam estratégias de influência mostrando que sua presença, em geral, está relacionada a modos de governança que permitem mais controle.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em diversos textos citados no quadro.

É importante colocar que as pessoas que trabalham no atendimento de canais de distribuição, tipicamente pessoas na área de força de vendas, são os responsáveis pela implementação das estratégias de influência. Isso quer dizer que a forma como essas pessoas são treinadas e recompensadas pode determinar que estratégia de influência será utilizada no canal. De fato existe uma necessidade de alinhamento entre a influência que a empresa quer utilizar sobre os canais e a forma como incentiva e influencia seus próprios colaboradores responsáveis por essa implementação. Faz sentido supor que um vendedor pressionado por resultados de curto prazo irá pressionar canais com estratégias coercitivas de curto prazo, bem como que mudanças constantes de pessoal pode motivar estratégias imediatistas (FRAZIER; SUMMERS, 1984).

Vale uma visão um pouco mais detalhada sobre promessas, por ser um dos aspectos centrais desta tese. Diversos autores citam trabalhos em que promessas são vistas negativamente, sendo que outros reconhecem seus efeitos positivos. O quadro a seguir busca sintetizar essa visão.

**Quadro 17: Aspectos negativos e positivos de promessas e recompensas em canais de distribuição.**

<b>Aspectos negativos do uso de promessas em canais de distribuição</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beier e Stern (1969): Poder de premiação possui elementos coercitivos.</li> <li>• Hill et al. (1975): Cuidado no seu oferecimento porque pode danificar o relacionamento.</li> <li>• Buch (1980): Pode inibir a comunicação aberta e confiança.</li> <li>• Boyle et al. (1992): Encontra uma correlação positiva entre o uso de promessas e características relacionais de transações estudadas, seguindo o referencial de McNeil (1980).</li> </ul>
<b>Aspectos positivos no uso de promessas em canais de distribuição</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raven e Kruglanski (1970): Reduzir conflito interpessoal.</li> <li>• French e Raven (1959): Aumentar a atração do alvo (membro do canal) pela fonte (geralmente fornecedor).</li> <li>• Secord e Backman (1964): Mudança da base de poder em favor de quem concede o prêmio.</li> <li>• Homans (1974): Promessas estão muito próximas de ameaças e freqüentemente são compreendidas dessa forma.</li> <li>• Frazier e Summers (1984): Negativamente correlacionado com o nível de concordância no canal.</li> <li>• Frazier e Summers (1984): Altamente correlacionada com ameaças.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Frazier e Summers (1984).

Os trabalhos nessa linha têm olhado correlações existentes entre estratégias, tipos de empresas e relacionamentos, mas poucos colocaram como foco, a melhor combinação das estratégias de influência para alcançar determinados objetivos.

Chelariu, Bello e Gilliland (2006) relacionaram estratégias de influência com o ambiente institucional. Os autores testaram o desempenho do uso de “recomendações” e “referências ao contrato” em uma situação de canais de distribuição para exportação em países do leste

Europeu. O trabalho mostra que em situação de alta volatilidade regulatória o uso de estratégias coercitivas como “referência ao contrato” pode ser interessante para evitar que parceiros tentem extrair valor das transações alegando oportunisticamente mudanças de condições regulatórias. Já recomendações são usadas quando o fornecedor possui poder de experiência sobre como trabalhar e o distribuidor aceita suas recomendações.

McFarland, Bloodgood e Payan (2008) trabalharam sobre o conceito de “contágio”. Os autores usaram o conceito de redes de empresas (*networks*) para demonstrar que estratégias de influência usadas por fabricantes direcionadas aos distribuidores, são muitas vezes imitadas pelos distribuidores na relação deles com clientes finais, sejam elas positivas ou negativas.

Entre diversas hipóteses testadas, McFarland, Bloodgood e Payan (2008) mostraram que o “contágio” ocorre, principalmente, quando existe alto nível de incerteza do macroambiente, alta frequência de contato e, principalmente, quando existe alto nível de similaridade cultural entre o representante do fabricante e o distribuidor, demonstrando a importância da forma que ocorre a implementação da estratégia de influência.

## **2.7 Incentivos em canais de distribuição**

Gilliland (2003, p. 56) define incentivos em canais de distribuição como “comportamentos ou políticas descritas em acordos padrão do fornecedor que são desenhadas para motivar o suporte ativo do intermediário à agenda do fornecedor”. O autor sugere que incentivos são utilizados para alocar recursos e funções, alcançar objetivos, controlar as ações dos distribuidores, administrar conflitos e promover a adaptação do distribuidor.

Incentivos não se resumem aos programas de prêmios ou rebates (vindo do original em inglês *rebates*) que se trata de um pagamento do fabricante ao distribuidor baseado em vendas para consumidores finais, em um determinado espaço de tempo definido (não constante) e ajustáveis. Esses pagamentos são feitos de forma mais conhecida na indústria automobilística para as concessionárias, distribuidores de software e hardware (TAYLOR, 2002).

Os *rebates* estão inseridos em programas de incentivos e dependendo da forma que são utilizados podem ter consequências importantes para a rentabilidade das partes. Taylor (2002) mostrou que quando incentivos são aplicados de forma linear, premiando quantidade fixa

monetária por unidade de produto vendido esses podem reduzir a rentabilidade do fabricante. O autor sugere um modelo financeiro de pagamento de porcentagem sobre o volume de vendas, somente acima de uma meta estabelecida.

De fato, para os fornecedores, o uso de incentivos pode se constituir um aspecto chave de governança. Muito embora eles sejam aplicados de forma independente, incentivos são usados em conjunto com procedimentos de monitoramento e *enforcement* (uso de contratos formalmente reconhecidos pela lei) que formam uma estratégia de controle. A idéia é que seja mais lucrativo em termos gerais apoiar os planos do fornecedor do que romper o acordo estabelecido (GILLILAND, 2003).

De acordo com Murry e Heide (1998) existem três claras linhas de estudo de incentivos considerando organizações. A primeira é na linha de teoria econômica baseada em trabalhos como Klein e Leffler (1981), que, de certa forma, está representada na definição de Gilliland (2003) colocada acima. Nessa linha, o comportamento é obtido em função de um pensamento racional claro econômico-financeiro. Uma parte ganha mais em seguir o plano estabelecido pela outra do que não seguir. Os custos de rompimento não valem a pena. Uma segunda linha é a de Eisenhardt (1985) que coloca a questão em uma perspectiva sociológica de processo de monitoramento e socialização, ou seja, o fato de pertencer ao grupo é um incentivo para que regras sejam seguidas. Finalmente, a terceira tem a ver com questões de redes sociais e relacionamentos pessoais e é bem explorada no trabalho de Granovetter (1985). Nesta terceira linha, laços pessoais explicam grande parte do relacionamento entre empresas.

Outros autores viram incentivos em outras aplicações, mas também úteis ao processo com canais de distribuição. Challagalla e Shervani (1996), que estudaram controle em força de vendas, colocam incentivos dentro de um conceito maior de sistema de controle. Segundo eles sistemas de controle são a definição de objetivos, o monitoramento e avaliação do progresso, o *feedback* e o reforço das pessoas baseado no desempenho. Os autores colocam que controle tem a ver com dar informações para outra parte e reforçar com prêmios ou punições.

Crescitelli (2002) trabalhou com a idéia do Programa de Incentivo de Vendas (PIV), mais focado inicialmente para equipes de vendas externas, mas aplicável aos canais de distribuição. O PIV seria uma forma de estimular o aumento da produtividade da equipe de vendas por meio da oferta de prêmios. O PIV pode ser aplicado em diversos públicos como

vendedores, funcionários, distribuidores e vendedores de distribuidores. Crescitelli (2002) frisa em seu trabalho que estes mecanismos se vistos de forma simplista como recompensa por esforços feitos pode tornar a equipe viciada e ter um efeito contrário do esperado. Para o autor, a visão deve ser mais ampla, dando um estímulo correto que seja alinhado estrategicamente com o marketing, deve buscar um esforço complementar de um vendedor e não deve ser confundido com plano de remuneração. Aplicando a proposta de Crescitelli (2002) a canais de distribuição, o PIV seria um programa adicional aplicado sobre incentivos tradicionais. Seriam os incentivos dados em campanhas especiais.

Gilliland (2003) produziu uma lista e classificação sobre os incentivos utilizados em canais de distribuição. Para isso o autor se baseou na indústria de eletroeletrônicos, todavia a forma como foi feita a categorização encontra aplicabilidade em outros setores, o qual este recomenda ao final do artigo. São 5 grupos de incentivos, divididos em 16 subgrupos com diversos exemplos. O quadro a seguir ilustra o resultado deste trabalho.

Quadro 18: Classificação de incentivos

Políticas de Credibilidade para o Canal	Suporte para Desenvolvimento de Mercado	Contatos Complementares	Incentivos de Alto Impacto	Encorajamento do Consumidor Final
<p><b>APOIO AO CANAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansão de uma lista aprovada de clientes potenciais para o distribuidor;</li> <li>• Migração de 100% das vendas para canais em algumas divisões da empresa;</li> <li>• Quando um cliente quer comprar direto o distribuidor ainda é recompensado;</li> <li>• Representantes de venda são pagos igualmente quando vendem direto ou apóiam um distribuidor.</li> </ul> <p><b>ESTRATÉGIA PARA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuidores são recompensados pelos esforços de desenvolvimento de clientes se estes forem tomados por um canal rival;</li> <li>• É instituído um conselho para aconselhamento.</li> </ul>	<p><b>INFORMAÇÃO PARA SUPORTE A VENDAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecimento de uma linha para distribuidores para tratar de carregamento, entrega e informação técnica;</li> <li>• Formulários para informações de produtos e aplicações de estudos de caso;</li> <li>• Técnicos para responder questões difíceis em situações de pré-venda;</li> <li>• Suporte pós-venda para acompanhamento da qualidade do serviço;</li> <li>• Seminários, treinamento e workshops técnicos.</li> </ul> <p><b>FERRAMENTAS PARA DESENVOLVIMENTO DO MERCADO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiais promocionais, contatos de venda, programas cooperativos, programas de demonstração de produtos, suporte em feiras e eventos;</li> </ul>	<p><b>PROGRAMAS DE COMUNICAÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vídeos referentes aos programas realizados;</li> <li>• Encontros freqüentes na sede da empresa;</li> <li>• Programa completo de comunicação incluindo cartas, jornais, e-mails, entre outros.</li> </ul> <p><b>INFORMAÇÃO AUTOMATIZADA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Viabiliza um portal com programas de treinamento e suporte;</li> <li>• Disponibilização do status on-line das vendas do distribuidor e seus ganhos estimados;</li> <li>• Perfis customizados permitindo ao distribuidor controlar a forma que recebe a informação;</li> <li>• Lançamento de produtos virtuais;</li> <li>• CDs que atualizam informações técnicas periodicamente.</li> </ul>	<p><b>SOLUÇÕES ÚNICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos serviços vendáveis e programas financeiros;</li> <li>• Linha de produtos que crie oportunidades para o distribuidor oferecer consultoria.</li> </ul> <p><b>INCENTIVOS IMEDIATOS DE VENDA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bônus em dinheiro para distribuidores que introduzirem serviços específicos para clientes novos;</li> <li>• Prêmio em dinheiro para crescimento de vendas;</li> <li>• Distribuição de pontos por vendas que podem ser trocados por prêmios;</li> <li>• Melhores margens anunciadas para determinados produtos.</li> </ul>	<p><b>MARKETING PARA O REVENDEDOR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilização de soluções desenvolvidas por revendedores;</li> <li>• Página na Internet trás informações sobre distribuidores e direciona os clientes para eles;</li> <li>• Distribuidores são permitidos a patrocinar seminários de seus clientes finais.</li> </ul> <p><b>MARKETING COMPARTILHADO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalhar com distribuidores para desenvolver soluções pacote para mercados verticais;</li> <li>• Força de vendas trabalha em conjunto com distribuidores para desenvolver clientes finais em novos mercados.</li> </ul>

Fonte: Preparado pelo autor a partir de Gilliland (2003).

**Quadro 19: Classificação de incentivos (cont.).**

Políticas de Credibilidade para o Canal	Suporte para Desenvolvimento de Mercado	Contatos Complementares	Incentivos de Alto Impacto	Encorajamento do Consumidor Final
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página na Internet para troca de informações sobre eventos.</li> </ul> <p><b>ASSISTÊNCIA PESSOAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar o número de gerentes de canal;</li> <li>• Equipe de suporte a canais motivada;</li> <li>• Realização de visitas de venda em conjunto com distribuidores;</li> <li>• Contratação de um diretor com credibilidade para gerenciar os canais.</li> </ul> <p><b>ORÇAMENTOS ESPECÍFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orçamento específico para distribuidores aplicarem em seus programas quando estes têm sincronia;</li> <li>• Orçamento para os distribuidores contratarem treinamento</li> </ul> <p><b>PROGRAMAS DE CERTIFICAÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicações são enviadas prioritariamente para distribuidores certificados.</li> </ul>	<p><b>TRANSAÇÕES AUTOMATIZADAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Configuração on-line para precificação, configuração de pedidos e outras funções</li> <li>• Suporte on-line para pedir produtos adicionais e fazer reclamações;</li> <li>• Preenchimento de relatórios on-line;</li> </ul>	<p><b>PROGRAMAS FINANCEIROS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descontos para acordos menores para melhorar a margem do distribuidor e diminuir preço final;</li> <li>• Rápida resposta para ajuste de preço para que o distribuidor possa competir com outros formatos de venda, tais como o eletrônico;</li> <li>• Permitir ao distribuidor espaçar suas compras ao longo do tempo.</li> </ul>	<p><b>PROGRAMA DE REDUÇÃO DE RISCO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecedor realiza testes para garantir boa implementação dos produtos;</li> <li>• Programa de monitoramento garante que a experiência do cliente seja positiva.</li> </ul>

Fonte: Preparado pelo autor a partir de Gilliland (2003).

Narus e Anderson (1988) abordaram o mesmo tema de incentivo de canais, mas colocando em três diferentes níveis. Estes colocam em um núcleo o que chamaram de “elementos centrais em canais”: o retorno financeiro, produtos de qualidade, preço competitivo, entrega confiável e reputação nacional. No segundo nível, colocam os “programas de construção de competências”, tais como suporte promocional, treinamentos, pesquisa de mercado, políticas da empresa, assistência técnica, sistemas de resposta. Finalmente, em um nível mais superficial colocam “programas de incentivo” e destacam que esta é a parte mais tática do conjunto da estratégia de entrega de valor para os distribuidores. Estes são incentivos dados aos vendedores do próprio fornecedor para trabalharem especificamente com os distribuidores, incentivos para a empresa de distribuição e, finalmente, incentivos para a força de vendas do distribuidor.

Narus e Anderson (1988) destacam a questão da diferenciação entre o que é tático e o que é estratégico no relacionamento com distribuidores. Eles colocam que a empresa, ao mesmo tempo que deve pensar em uma proposta de valor para clientes finais, deve também pensar em uma proposta de valor para vencer a concorrência na relação com distribuidores.

Murry e Heide (1998) discutiram a participação de distribuidores varejistas em programas promocionais feitos por fornecedores. A participação foi dividida entre aceitar participar em um programa do fornecedor e efetivamente implementar as iniciativas propostas pelo fornecedor. Os autores propõem um modelo conceitual com os seguintes antecedentes para participação do distribuidor: relacionamento pessoal, desenho de incentivos e monitoramento.

Segundo Murry e Heide (1998), que citam a literatura de marketing de relacionamento e sociologia, relacionamento pessoal pode ser visto de forma negativa por criar comodismo das partes e perda de eficiência e por isso não participação e implementação de programas, mas também positivamente em função de gerar alinhamento de objetivos, fator este fundamental para uma seleção prévia das partes e um processo de socialização. A pesquisa ao final mostra que os efeitos do relacionamento pessoal são importantes e positivos, mas desconectados da questão de incentivos e monitoramento. Ou seja, baixos incentivos não são compensados por bons relacionamentos pessoais.

Sobre a questão dos incentivos, mais na linha da teoria econômica, os autores colocam que o objetivo maior de um fornecedor é que o distribuidor, indiferente de relacionamentos



personais, consiga visualizar que ele tem mais a ganhar cumprindo e implementando o programa proposto do que tendo um comportamento oportunista e declinando do programa. Incentivos são divididos em duas partes, sendo a primeira a sua magnitude e a segunda a forma como são administrados. A magnitude refere-se a se são fortes ou fracos, ou seja, o tamanho do prêmio. A forma como são administrados se refere a como eles devem ser entregues, podendo ser entregues quando da concordância em participar do programa ou depois que o programa termina, ponderado com o nível de desempenho que o distribuidor alcançou. Essa segunda forma, mostra um papel importante do desenho do incentivo que é ajudar a distribuir o recurso entre os distribuidores que realmente estão interessados nos programas. Os distribuidores céticos tendem a não implementá-los (MURRY; HEIDE, 1998).

Apesar dos incentivos baseados em desempenho serem fundamentais para selecionar automaticamente distribuidores mais predispostos a se engajarem no relacionamento e assegurar a implementação bem sucedida dos esforços promocionais do fornecedor, existe o risco de se ter um efeito contrário e por isso incentivos precisam ser cuidadosamente administrados, especialmente a questão dos relacionamentos pessoais (MURRY; HEIDE, 1998).

Já o monitoramento mostrou um efeito muito negativo sobre a aceitação e implementação dos programas. Monitoramento excessivo pode dar a impressão de desconfiança e motivar comportamento oportunista do distribuidor quando este tiver oportunidade (MURRY; HEIDE, 1998).

Uma visão interessante sobre incentivos oferecidos aos canais de distribuição encontra-se no trabalho sobre oferecer, construir e manter a “vantagem da parceria em canais de distribuição” feito por Sethuraman, Anderson e Narus (1988). Para eles, ambos os lados podem fortalecer suas posições em termos do que representam de vantagem para seus parceiros através de estratégias complementares e superiores que, ao final, representam maiores vantagens competitivas para ambos na conquista do cliente final.

Pelo lado do fabricante sua posição pode ser fortalecida através da oferta de uma linha de produtos superiores (qualidade dos produtos, inovação, linha de produtos completa), suporte de campo (assistência ao pessoal de vendas em campo, assistência técnica e treinamentos), políticas de transação (política de crédito, política de retorno de produtos), confiabilidade de

entrega, suporte promocional, faturamento dos produtos, margem bruta oferecida pelos produtos e reputação (SETHURAMAN, ANDERSON, NARUS 1988).

Os autores destacam a importância superior do primeiro fator (produtos superiores) em relação aos demais, já que isso permite ao distribuidor prover o cliente final com produtos inovadores, oferecer uma solução mais completa com uma compra mais conveniente. Os outros fatores, apesar de menos relevantes têm fundamental importância, principalmente quando a diferenciação na oferta de produtos torna-se mais difícil (SETHURAMAN, ANDERSON, NARUS 1988).

Pelo lado do distribuidor, três aspectos são fundamentais, ou seja, a reputação local, a habilidade de conquistar alta participação no mercado local (fatores estes que foram relacionados a habilidades de vendas técnicas, conhecimento do mercado local, estoque que tem capacidade de manter e competências administrativas) e condições financeiras (pontualidade de pagamentos, estabilidade financeira) (SETHURAMAN, ANDERSON, NARUS 1988).

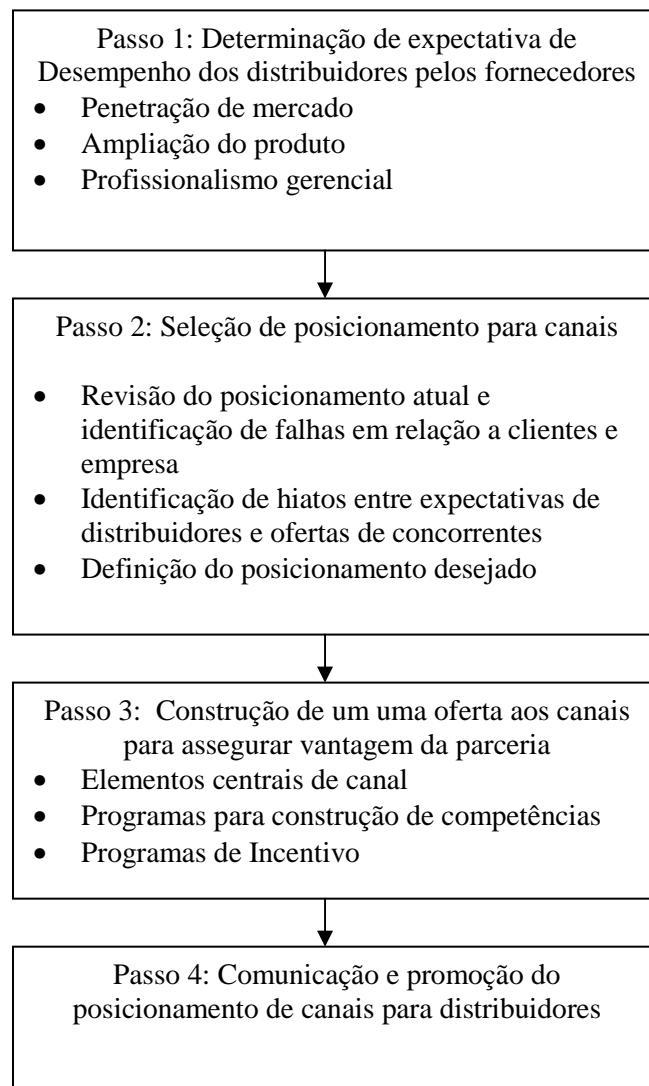
Uma observação interessante do estudo de Sethuraman, Anderson e Narus (1988) é que existe uma divergência entre a percepção do fabricante sobre o que ele representa para o distribuidor em termos de vantagem de parceria de canais (os itens destacados acima) e a que ele realmente representa para o distribuidor. Como sugestão, os autores reforçam a necessidade de pesquisa com distribuidores frequentes para identificar sua satisfação nos itens destacados como fundamentais. A percepção subjetiva dos distribuidores sobre a vantagem que os fabricantes representam neste caso é mais importante do que a vantagem objetiva de fato, pois o que se busca é a predisposição dos distribuidores de implementar ações sinérgicas com fabricantes.

## **2.8 Métodos existentes de construção de programas de incentivos em canais de distribuição**

Este tópico busca trazer os métodos de construção de programas de incentivo encontrados na literatura de canais de distribuição. Dois métodos foram encontrados com relação mais direta ao segundo objetivo desta tese que é de construir um método de incentivos integrando diferentes linhas de pesquisa. Estes foram Narus e Anderson (1988) e Gililland (2003).

### **2.8.1 Proposta de Narus e Anderson (1988)**

Narus e Anderson (1988) elaboram um programa de incentivos para construir a vantagem da parceria, composto de quatro passos, sendo estes (1) a definição do que se quer do distribuidor; (2) a escolha de um posicionamento para os canais de distribuição, (3) construção de um pacote de oferta ao canal; (4) a comunicação ao canal. Esta seqüência permite a empresa trabalhar a fidelidade e motivação do distribuidor, ao mesmo tempo que trabalha estes conceitos para o consumidor final. O modelo proposto pelos autores pode ser visto no esquema a seguir.



**Ilustração 5: Método de Incentivos de Narus e Anderson – O Processo para Posicionamento de Canal**

Fonte: Elaborado a partir de Narus e Anderson (1988)

Este modelo apesar de antigo, tem preocupações bem atuais com a construção de vantagens competitivas usando canais de distribuição e com uma visão mais estratégica e menos de curto prazo. Os autores deixam claro diversos erros estratégicos de empresas que tiveram resultados abaixo do esperado porque usaram incentivos errados como, por exemplo, quando, ao desenvolver novos clientes, deram descontos especiais para algumas linhas e o resultado foi somente perda de margem, ou estocar com produtos os canais de distribuição por excessos de incentivos imediatos e falta de visão de longo prazo (NARUS; ANDERSON, 1988).

Existe uma disputa por distribuidores com diferentes pacotes de benefícios e esforços relacionados e o fornecedor deve estar atento para isso. Existe uma diferença entre fazer “marketing com distribuidores” e fazer “marketing para os distribuidores”. A empresa deverá

conquistar a vantagem da parceria em canais, que pressupõe distribuidores dispostos a realizarem esforços na linha do esperado pelos fornecedores (NARUS; ANDERSON, 1988).

Todavia, os esforços serão na direção do esperado pelo fornecedor. Se ele acredita que um bom posicionamento para canais seja o de suporte técnico deverá investir nisso. A seleção de um posicionamento para canais de distribuição deve ser semelhante ao feito para consumidores finais, com seleção de um ponto de vantagem claro, que faça diferença, seja perceptível e coerente (NARUS; ANDERSON, 1988).

Uma empresa que busca se diferenciar no mercado como a melhor em termos de serviços técnicos de suporte, deve se posicionar para os seus distribuidores da mesma forma. Ou seja, ela deverá ser a líder em suporte técnico para os distribuidores.

Voltando ao método proposto pelos autores, no Passo 1, colocam que os fornecedores devem primeiro pensar nas expectativas que têm sobre o trabalho de um distribuidor. Essas expectativas são classificadas em três grupos, sendo *nível de penetração de mercado* (vendas no território, vendas a segmentos específicos, participação de mercado, desenvolvimento de novos clientes, visitas a potenciais clientes e evolução das vendas em relação a um período anterior), *ampliação do produto* (assistência para reparos, pessoal capacitado tecnicamente e em marketing), *profissionalismo gerencial* (competências dos distribuidores em planejamento estratégico, marketing, operações, finanças, recursos humanos).

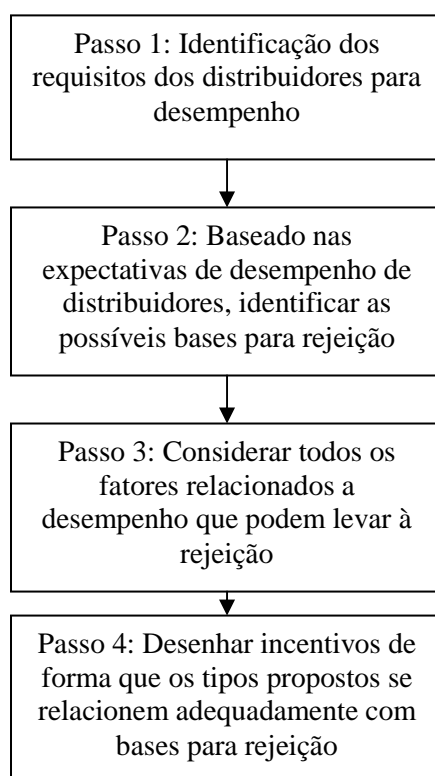
Já no Passo 2, os autores colocam que os fornecedores devem selecionar um posicionamento de canais com uma clara vantagem aparente. A posição de canal deve ser construída identificando as competências da empresa, bem como seus objetivos e estratégias. A seguinte seqüência de atividades é sugerida: (1) o fornecedor revisa seu posicionamento atual com canais identificando falhas em satisfazer necessidades dos distribuidores ou diferenciar a empresa, inconsistências com a estratégia geral de marketing e mudanças das condições locais do mercado; (2) a empresa compara as necessidades dos distribuidores com o posicionamento oferecido pelos principais competidores, com o objetivo de isolar alguns hiatos encontrados; (3) o fornecedor deve definir o posicionamento desejado considerando principais hiatos oferecidos existente com relação a concorrentes e suas principais competências. Alguns posicionamentos dados como exemplo pelos autores são “suporte técnico”, “fornecedor de serviço completo”, ou ainda, “sistemas de rede”, com soluções automatizadas.

No Passo 3, o método sugere para ser construída a oferta para o distribuidor. A oferta para o canal é composta de três principais seções que são os elementos centrais de canal, programas para construção de competências e programas de incentivo. Os elementos centrais de canais são os retornos financeiros oferecidos (baseados em descontos funcionais oferecidos, giro dos produtos, prêmios por desenvolver tarefas adicionais), produtos de qualidade, preços competitivos, entrega confiável do fornecedor ao distribuidor e reputação nacional da marca do fornecedor. Como programas de construção de capacidades estão inseridos tópicos como suporte promocional (propaganda cooperativa), treinamentos técnicos e comerciais, pesquisa de mercado, políticas da empresa, assistência técnica, sistemas de resposta ao mercado. Finalmente, os programas de incentivos seriam colocados de três tipos, ou seja, incentivos para a força de vendas do fornecedor trabalhar com os distribuidores, incentivos para a empresa de distribuição e, finalmente, incentivos para a força de vendas dos vendedores dos distribuidores.

Narus e Anderson (1988) falam da baixa capacidade de incentivos conquistarem a vantagem da parceria e que estes geralmente são comportamentos de curto prazo. Os autores claramente privilegiam a questão dos elementos centrais e construção de competências. Como Passo 4, os autores sugerem a comunicação do posicionamento de canais aos distribuidores.

### **2.8.2 Proposta de Gilliland (2003)**

Gilliland (2003), já em um trabalho mais recente, traz uma perspectiva diferente na proposição de um método para criação de incentivos para canais de distribuição. O método é composto por quatro etapas: a identificação dos requisitos de desempenho do distribuidor; a identificação das bases de rejeição de programas de incentivo; a consideração de todos os fatores de desempenho que podem levar a rejeição; e, finalmente, o desenho dos incentivos de forma que os tipos propostos se relacionem adequadamente com as bases para a rejeição. O esquema do método é mostrado abaixo:



**Ilustração 6: Método do Processo de Construção de Incentivos de Gilliland**

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Gilliland (2003)

Sobre o Passo 1, o autor coloca que distribuidores têm comumente, quatro requisitos de desempenho, baseado fortemente nos trabalhos de Kumar (1992) e Quinn e Rohrbaugh (1983) op cit Gilliland (2003): o alcance de objetivos financeiros em sua atividade relacionado com crescimento de vendas e lucros; a necessidade de integração interna e externa dos seus negócios, mantendo a estabilidade; os distribuidores têm necessidade de ter bons relacionamentos e um baixo nível de conflitos com participantes da rede de negócios; os distribuidores também têm necessidade de liberdade para serem flexíveis e inovar conforme as mudanças nas condições de mercado para poderem capturar valor nas diferentes situações. Segundo Gilliland (2003), este primeiro passo se baseia em identificar qual é o requisito primordial de desempenho do distribuidor.

No Passo 2, Gilliland (2003) sugere relacionar os requisitos encontrados com as bases para a rejeição. Ou seja, cada requisito de desempenho que não encontre seu correspondente nos objetivos do distribuidor serão rejeitados. Se um distribuidor está focado em objetivos financeiros deverá rejeitar uma proposta possivelmente porque ela não é forte o suficiente em termos de magnitude ou rapidez que o incentivo é dado, e assim por diante com relação aos outros objetivos. Por isso quem foca estabilidade irá reclamar pela desestabilização no sistema

que o incentivo provocou. Quem foca em manter padrões irá reclamar de promessas inadequadas com a proposta de negócio do distribuidor e para quem está procurando inovar provavelmente irá reclamar em função de perder a liberdade em inovar e mudar ao adotar o programa daquele fornecedor.

Já no Passo 3, o autor sugere que a forma de rejeição encontrada derivada dos objetivos e bases para rejeição (Passos 1 e 2) sejam detalhadas minuciosamente para permitir ao fornecedor pensar em estratégias corretas para a criação do incentivo.

Finalmente no Passo 4, o autor sugere a criação do incentivos. Para isso conforme mostrado no quadro abaixo, ele busca relacionar os objetivos dos distribuidores, bases para rejeição e finalmente, a categoria saliente que deve estar presente no programa de incentivos.

**Quadro 20: Matriz de compatibilidade de incentivos**

<b>Requisitos de desempenho de Distribuidores</b>	<b>Bases para a rejeição do incentivo</b>	<b>Categoria em destaque do incentivo</b>
Alcance de objetivos financeiros.	Baixa Magnitude do Incentivo. Demora da premiação ou premiação difusas.	Resultados – Baseados em metas de resultados da atividade de distribuição.
Integração, estabilidade, coordenação externa e interna.	Desestabilização no sistema de gestão do distribuidor.	Atividades – baseadas em atividades não relacionadas diretamente a vendas.
Manutenção de padrão de baixos conflitos e cooperação na rede.	Promessas inadequadas.	Atividades baseadas em construção de competências Investimentos específicos do fornecedor demonstrando comprometimento.
Flexibilidade e inovação para capturar mais valor.	Habilidade para atender requisitos atuais e ao mesmo tempo requisitos futuros.	Investimentos específicos do fornecedor demonstrando comprometimento Atividades baseadas em construção de competências.

Fonte: Adaptada a partir de Gilliland (2003).

O autor busca fazer uma correlação teórica entre a categoria saliente do programa de incentivos e o tipo e controle que devem ser utilizados. O quadro acima coloca esses pontos. Sobre os tipos de incentivos utilizados, em trabalho do mesmo autor, no tópico anterior desta tese. Gilliland (2003) mostra exemplos operacionais que podem ser implementados.



## 2.9 Perspectiva de Networks (Redes)

*Networks* (redes) são definidas como um conjunto de empresas e relacionamentos entre elas. É um pensamento mais expandido do que a visão tradicional de cadeia de valor ou suprimentos, porque não está preocupado com seqüências verticais ou horizontais de relacionamento, tampouco com posse ou propriedade de produtos, mas, sim todo um conjunto amplo de relacionamentos que uma organização assume para viabilizar seus negócios. Existem diferentes perspectivas sobre redes.

O grupo IMP (*Industrial Marketing and Purchasing*) coloca sua perspectiva de redes baseada em alguns princípios. Primeiro, ao invés de ver a empresa vendedora como a parte ativa e a empresa compradora como a parte reativa em uma transação fechada de duas empresas, a perspectiva de redes, vê as empresas como pertencentes a uma rede de negócios composta de um grande número de empresas ativas e heterogêneas, que interagem entre si e procuram soluções para os seus diferentes problemas. Esse primeiro princípio também coloca que não se pode ficar restrito a uma análise da transação entre duas empresas, mas também olhar outros relacionamentos que estas empresas possuem em uma rede que podem impactar ou serem impactados pelo que acontece em uma transação em particular (GEMUNDEN, 1997, FORD et al., 2002).

Segundo, as empresas são interdependentes para vendas, compras, informações, desenvolvimento de tecnologia e para acesso a outras empresas na rede. Por isso estas vão buscar complementaridades entre elas de forma a aumentar a competitividade do que oferecem aos clientes. Terceiro, ao invés de ver a empresa como possuidora de todos os recursos, habilidades e tecnologias necessárias para selecionar e desenvolver suas estratégias, a perspectiva de rede coloca que nenhuma empresa tem todos os recursos, habilidades ou tecnologias necessárias, mas depende da interação com fornecedores, clientes, distribuidores e até concorrentes (GEMUNDEN, 1997, FORD et al., 2002).

Camps et al (2004), mais alinhados dentro da série de trabalhos publicados no *Journal of Chains and Networks*, colocaram diversos motivos pelos quais surgem as redes, sendo:

- (a) Legislação: quando por lei uma empresa precisa se relacionar com outras;

- (b) Assimetria de poder: o fato de uma empresa ter mais poder que outras, faz com que estas não tenham melhor alternativa ao relacionamento organizacional;
- (c) Interesse mútuo ou reciprocidade: empresas se relacionam porque existem vantagens claras para ambos os lados;
- (d) Eficiência: a associação entre empresas permite o uso mais eficiente de recursos;
- (e) Estabilidade: redução de incerteza pode levar empresas a buscar relacionamentos com outras empresas;
- (f) Legitimidade: a empresa aparecendo em uma rede pode incrementar sua imagem, agregando credibilidade.

Camps et al (2004) faz uma distinção entre cinco tipos de redes. Redes de suprimentos, sendo considerada a rede formada pelos fornecedores de uma empresa cliente; redes de produção, que são os arranjos organizados entre empresas concorrentes para unir sua produção e outras funções administrativas; redes de clientes, que são os elos a jusante de uma empresa foco, estando incluídos distribuidores atacadistas, varejistas e clientes finais; as redes de coalizão, padrão que incluem empresas que estabelecem padrões globais com o objetivo explícito de amarrar diversas empresas em seus padrões; e, finalmente, as redes de cooperação tecnológica que existem para facilitar a aquisição de design e tecnologia de produto.

Dentro da visão de Camps et al (2004) são colocados alguns fluxos que estruturam o funcionamento das redes. O primeiro, sendo os recursos e atividades empregadas para alcançar as vantagens em rede; o segundo, o fluxo de informação com o objetivo de aumentar a colaboração na rede; e o terceiro, como sendo o conjunto de expectativas recíprocas existentes e alinhadas entre membros de uma rede, que são a base da confiança entre estas organizações.

A perspectiva de redes em canais de distribuição é muito útil porque distribuidores se relacionam com um conjunto grande de empresas, tendo diferentes tipos de laços e sofrendo diferentes impactos. Os relacionamentos dos fornecedores com outros distribuidores ou a forma com que concorrentes estruturam seus canais de distribuição são exemplos de laços que estão além do foco fornecedor-distribuidor que pode alterar em muito a natureza do relacionamento original.

## 2.10 Marketing de relacionamento com canais de distribuição

Marketing de relacionamento é definido como “todas as atividades direcionadas a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais de sucesso” (MORGAN; HUNT, 1994).

Muito da teoria de marketing de relacionamento está baseada na literatura de confiança e comprometimento como, por exemplo, Morgan e Hunt (1994), bem como em governança relacional (MCNEIL, 1980, DWYER et al. 1987, HEIDE, 1994), discutida em tópicos desta revisão. Esta literatura foi destacada aqui como um tópico independente porque de fato existem diversos artigos que sinalizam mais diretamente ações gerenciais na linha da manutenção de um relacionamento com um cliente. Por exemplo, Berry (1983) coloca que as empresas devem pensar em alternativas de vínculos sociais, econômicos ou estruturais com clientes para incentivar fidelidade.

Essa literatura, em alguns momentos também chamada de CRM (*Customer Relationship Management*) assume uma perspectiva de segmentação quase que individualizada com ações específicas para criação de valor.

Ulaga e Eggert (2006) sugerem diversos “direcionadores de valor” para que um fornecedor possa assumir um status de fornecedor preferencial. Segundo os autores, valor pode ser agregado a um cliente trabalhando sobre fontes de criação de valor. Estas são a oferta central, o processo de compras e, finalmente, as operações do cliente. O foco do fornecedor deve ser em aumentar os benefícios do cliente ou reduzir seus custos. O quadro a seguir detalha as possibilidades oferecidas.

**Quadro 21: Dimensões de valor para fornecedores preferenciais**

Fontes de Criação de Valor	Dimensões de Valor no Relacionamento	
	Benefícios	Custos
<b>Oferta central</b>	<b>Qualidade de Produto</b> Desempenho Confiabilidade Consistência <b>Desempenho na entrega</b> Pontual Flexível Pedido correto	<b>Custos Diretos</b> Justos e Razoáveis Esforço de redução contínuo
<b>Processo de Compra</b>	<b>Serviço de Suporte</b> Resposta constante e rápida Troca de informações rápidas e detalhadas Terceirização de atividades para o fornecedor <b>Interação Pessoal</b>	<b>Custos Relacionados ao Processo de Compra</b> Gestão dos Pedidos Administração dos Estoques
<b>Operações do Cliente</b>	<b>Know How do Fornecedor</b> Desenvolvimento de novos produtos Novas alternativas de suprimento Melhora de produtos existentes <b>Tempo para Lançamento de Produtos</b> Auxílio em testes de produtos Auxílio no design de produtos	<b>Custos operacionais do Cliente</b> Redução dos custos de produto Redução dos custos de fabricação Redução dos custos com implementos e garantias

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Ulaga e Eggert (2006).

O quadro acima sugere que para a oferta central de um cliente, um fornecedor pode trabalhar sobre o enfoque de aumentar os benefícios do cliente garantindo um produto de extrema qualidade, confiável e consistente (sem variações). Outra possibilidade é estruturar o processo de entrega ao cliente garantindo que esta seja entregue conforme o prometido e esperado pelo cliente, que possa ser flexível em determinados momentos para ajustes de última hora (imprevistos pelo cliente) e, finalmente, que a entrega contenha os produtos corretos na quantidade correta. Sobre os custos na oferta central, a possibilidade está na oferta de um preço justo (não necessariamente inferior, ao contrário, muito provavelmente o cliente entende o nível de preços pelo conjunto de benefícios oferecidos) e também o compromisso honesto do fornecedor de ajuste do preço de forma a reduzi-lo conforme maiores eficiências são conseguidas.

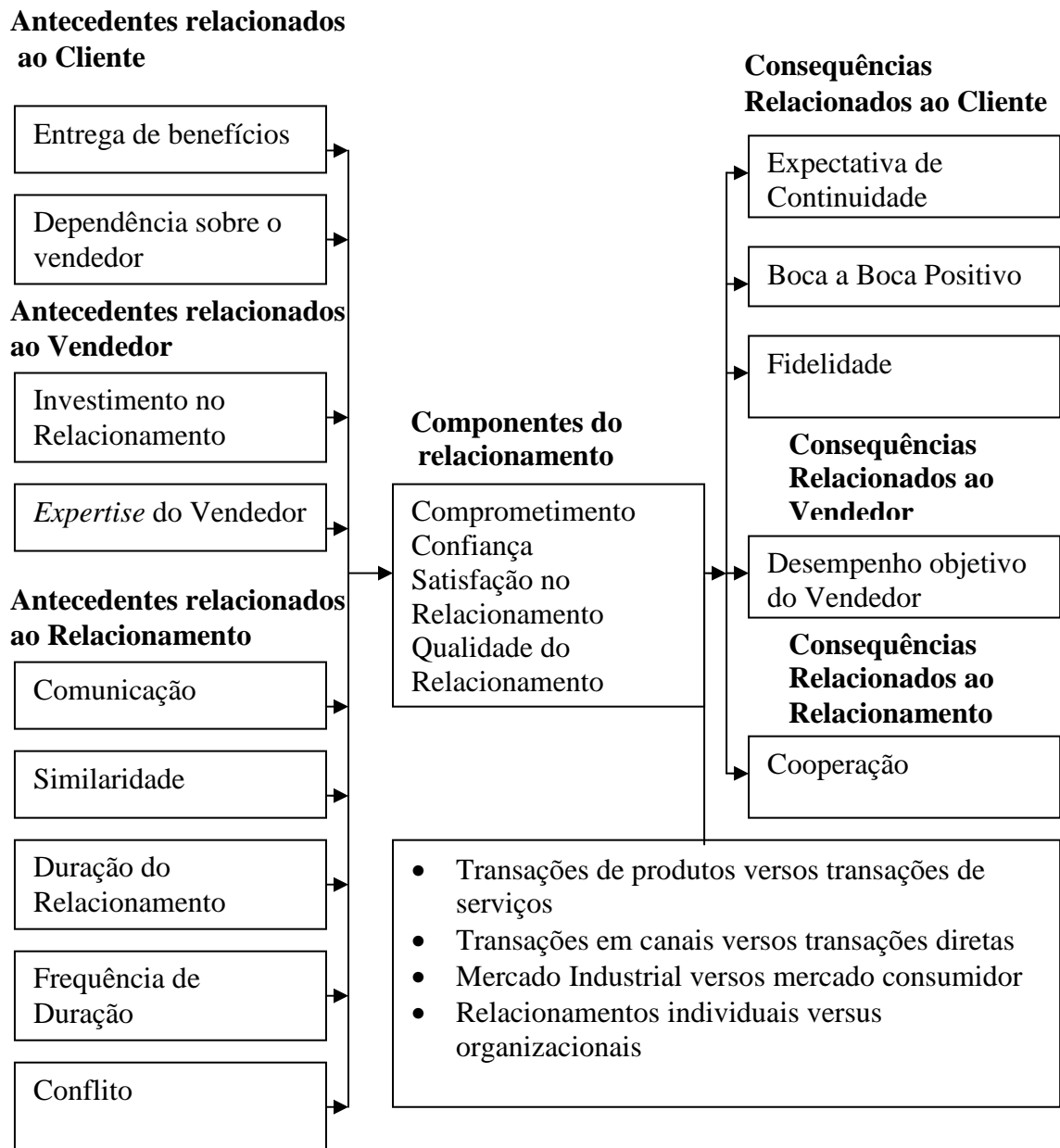
A segunda possibilidade de criação de valor é trabalhar sobre o processo de compra do cliente. O aumento dos benefícios é advindo de serviços suporte que podem ser oferecidos ao

cliente. A redução de seus custos pode se dar na facilitação de gestão de pedidos e na administração de estoques. Conseguir que clientes economizem em sua gestão de estoque por um processo de sincronização de entrega e demanda pode trazer ganhos substanciais. Pelo lado da receita, as possibilidades estão na capacidade da equipe do fornecedor em dar respostas rápidas e eficientes ao cliente, bem como trocar informações ricas e detalhadas. Um passo mais adiante está em tomar a iniciativa e terceirizar proativamente alguma atividade do cliente, criando um vínculo forte entre as duas empresas.

A terceira oportunidade está em uma vinculação mais profunda com as operações do cliente. Pelo lado das receitas, as oportunidades estão no desenvolvimento de novos produtos junto com o cliente, a sugestão de novas alternativas de suprimentos e, finalmente, a melhoria dos produtos existentes. Pelo lado dos custos, possibilidades estão na redução de custo do produto, ou do processo produtivo ou, ainda, dos equipamentos e garantias fornecidas.

Em um estudo amplo e relevante de meta análise, Palmatier et al. (2006) falam sobre os fatores influenciando a eficácia do Marketing de Relacionamento. O artigo integra várias linhas teóricas trabalhadas até então separadamente (mostradas também dessa forma nesta revisão teórica) e analisa o que de fato mostra que tem criado o relacionamento entre empresas e quais as conseqüências disso. O artigo é rico por sinalizar algumas evidências mais concretas sobre esse tema.

Os autores dividem os antecedentes da criação de relacionamentos com clientes em três grupos sendo o primeiro, enfoque no cliente; o segundo, enfoque na empresa vendedora; e o terceiro, características do relacionamento. O relacionamento com clientes em si, os autores compuseram com 4 variáveis que são comprometimento, confiança, satisfação e qualidade do relacionamento. Quanto às conseqüências, estas também foram divididas em três grupos sendo conseqüências na relação com o cliente, conseqüências para a empresa vendedora, e finalmente, conseqüências para o relacionamento (*dyadic outcomes*). A ilustração, a seguir, mostra o modelo conceitual proposto pelos autores citados.



**Ilustração 7: Framework de meta análise de marketing de relacionamento.**

Fonte: Palmatier e al. (2006).

Sobre os antecedentes, o potencial de administrar conflitos para relacionamentos mostra grande impacto na formação de relacionamento. A *expertise* da empresa vendedora e a comunicação têm a influência positiva mais forte no relacionamento. Na sequência, investimento no relacionamento, similaridade e benefícios ao relacionamento são os próximos influenciadores. Dependência sobre o vendedor, frequência e duração do relacionamento são os três antecedentes que mostraram menores impactos (mas relevantes) no relacionamento. Palmatier et al. (2006) claramente frisam a importância do pessoal de atendimento de canais de distribuição em criar e manter relacionamentos, na ordem que os fatores são relacionados.

Sobre conseqüências, o relacionamento mostrou maior impacto sobre cooperação, seguido de boca a boca positivo. Interessantemente, a menor correlação positiva está relacionada ao desempenho objetivo da empresa vendedora por estar relacionada a outros fatores, como economia, que também explicam resultados objetivos (PALMATIER ET AL. 2006).

Os autores mostram que em mercados de serviços, industriais e de relacionamentos de canais relacionamentos são mais importantes para gerar resultados positivos. A análise também mostra que relacionamentos têm maior impacto na fidelidade de clientes quando o alvo é um indivíduo quando comparado a uma organização (PALMATIER ET AL. 2006).

Quando os antecedentes e componentes do relacionamento são analisados separadamente, alguns resultados mostram que gerentes podem frisar um aspecto ou outro dependendo do impacto que querem gerar. Por exemplo, benefícios têm o maior impacto em comprometimento e freqüência, gera o maior impacto em confiança. Já pensando em conseqüências do relacionamento, comprometimento tem o maior impacto em fidelidade e qualidade do relacionamento em desempenho objetivo do vendedor.

Payne e Frow (2005) se preocuparam em desenvolver um método para CRM, devido à ausência de clareza quanto à definição sobre o que de fato vem a ser CRM e como este deve ser implementado em uma perspectiva mais estratégica. CRM pode ser visto em três diferentes níveis, sendo que o primeiro é mais operacional e se trata da implementação de uma tecnologia específica. É a definição mais restrita existente.

Já em um segundo nível CRM, é visto como a integração de uma série de ferramentas tecnológicas orientadas ao cliente. Em um terceiro nível, CRM é definido de forma ampla e estratégica, como uma abordagem holística para administrar relacionamentos com clientes e criar valor aos *shareholders*.

O método proposto por Payne e Frow (2005) é composto primeiro por uma etapa de desenvolvimento estratégico sobre relacionamento com clientes. Segundo, o método sugere um processo de criação de valor onde o cliente recebe valor da empresa e a empresa captura valor do cliente, bem como analisa diferentes clientes e segmentos de clientes para definir clientes de maior valor ao longo do tempo. O terceiro processo sugerido é a tradução dessas

duas etapas em processos de integração de canais múltiplos. Concomitante a isso, a administração de informações de clientes, com sistemas de TI e ferramentas analíticas interagem com o processo. O último processo é a análise do desempenho da estratégia de CRM em seus diversos níveis.

Anderson, Kumar e Narus (2007) colocam que a criação do relacionamento com clientes organizacionais depende em grande parte da capacidade do pessoal de vendas em conseguir traduzir economicamente o valor que a empresa representa para os seus clientes em relação à melhor alternativa existente para esse cliente.

Benefícios econômicos, sociais, de serviços, operacionais precisam ser traduzidos em uma equação de valor passível de ser explicada e compreendida. A empresa, além de ser capaz de demonstrar, precisa investir na documentação e comprovação dos resultados junto aos seus clientes. O processo segundo eles tem relação com o consentimento do cliente, a coleta e análise dos dados e posterior formulação da equação de valor. O monitoramento da situação de valor da relação do cliente constante, ajuda a manter o cliente satisfeito e a diminuição de pontos de discordância que naturalmente possam existir.

### **2.11 Síntese da teoria investigada e oportunidades de contribuição teórica à luz dos objetivos da pesquisa**

Algumas oportunidades de contribuição teórica existem em consequência da consolidação do material revisado para esta tese. Essas contribuições serão divididas nos dois objetivos desta tese. Primeiro para entender a natureza e composição de programas de incentivo e como eles variam conforme diferentes estruturas de poder e ambiente institucional. Segundo, mostrar como a literatura de canais pode enriquecer os métodos existentes de construção de incentivos em canais de distribuição.

#### **Composição de Programas de Incentivo em Canais de Distribuição**

O quadro, a seguir, busca consolidar as proposições desta tese quanto à composição teórica de programas de incentivos em canais de distribuição e como eles podem variar conforme varia a estrutura de poder, advinda de um ambiente institucional diverso.



**Quadro 22: Modelo conceitual proposto para programas de incentivos.**

<b>Composição de Programas de Incentivos</b>	<b>Centro de Poder concentrado com Fornecedores ou Poder Bilateral</b>	<b>Poder concentrado com Distribuidores Varejistas</b>
<b>Mecanismos de Controle:</b> o que os fabricantes pedem aos canais de distribuição.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle de Atividades</li> <li>• Controle de Resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle de Resultados</li> </ul>
<b>Benefícios:</b> o que os fabricantes irão oferecer em troca aos distribuidores pelos seus esforços.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benefícios de Longo Prazo</li> <li>• Benefícios de Curto Prazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benefícios de Curto Prazo</li> </ul>
<b>Exclusividade:</b> distribuidores recebem territórios exclusivos e fornecedores recebem exclusividade de vendas dentro da categoria de produtos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais Presente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos Presente</li> </ul>
<b>Formalização:</b> acordos ou contratos explícitos em papel e reconhecimento mútuo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acordos mais Explícitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acordos mais Implícitos</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pensar em incentivos em canais de distribuição seguindo a definição de Gilliland (2003, p.56) como “comportamentos ou políticas descritas em acordos padrão do fornecedor que são desenhadas para motivar o suporte ativo do intermediário à agenda do fornecedor, bem como a função de alocar recursos e funções, alcançar objetivos, controlar as ações dos distribuidores, administrar conflitos e promover a adaptação do distribuidor”, deixa diversas oportunidades de contribuição teórica sobre como são compostos.

Gilliland (2002) coloca que incentivos são os investimentos específicos feitos ao canal, benefícios de alto impacto, apoio de desenvolvimento de mercado entre outros. Mas na verdade, outros aspectos precisam ser considerados, porque uma relação dupla na verdade existe. Os incentivos só existem dessa forma, porque uma empresa espera algo de outra. Se uma perspectiva de trocas sociais for assumida tal como colocado por Thibault e Kelley (1959), uma empresa irá avaliar a relação dela com outra empresa considerando o total de custos que incorre, comparado ao total de benefícios. Um programa de incentivos, portanto, pode ser interpretado no sentido do que ele exige de um distribuidor e o que ele oferece em troca em função da execução do estabelecido.

A teoria de controle em canais de distribuição prima principalmente pela discussão sobre quando controle de resultados (*output*) ou atividades (*behavior*) deve ser utilizado, conforme

Celli e Frazier (1996) e as indicações de Bucklin (1973). Essa literatura pode ser lida com o sentido de que quando um fabricante, por exemplo, controla apenas resultados de um distribuidor, na verdade está demandando vendas. Por outro lado, quando o fabricante controla além de resultados, atividades, está demandando atividades de um distribuidor, tais como relatórios, treinamentos, entre diversas outras atividades não relacionadas diretamente a vendas. Portanto, a teoria de controle pode ser usada para interpretar o lado das exigências de um fornecedor sobre um distribuidor em programas de incentivos.

O lado das ofertas de benefícios, tanto a literatura própria de incentivos em canais de distribuição, bem como estratégia de influência, podem ser utilizadas. Incentivos podem ser pensados em termos de incentivos de alto impacto, investimentos específicos, suporte para desenvolvimento de mercado e encorajamento do consumidor final, tal como proposto por Gilliland (2002, 2003). Estratégias de influência podem ser pensadas como as coercitivas (prêmios e penalidades) e não coercitivas (trocas de informações, requisições e pedidos), tal como proposto por Frazier e Summers (1984) e Frazier e Rody (1991). Fazendo uma composição dessas duas linhas de pesquisa, pode-se pensar em uma lista única com cinco possibilidades de benefícios, sendo: (1) Benefícios de alto impacto (sendo incluídos os prêmios e promessas de estratégias de influência), (2) Penalidades (incluindo ameaças e referências a um contrato legal que reduz o um determinado nível de benefícios existente), (3) troca de informações (incluindo requisições e pedidos), (4) investimentos específicos, (5) suporte de mercado (incluindo encorajamento ao cliente final). Dessa forma a primeira proposição teórica tem haver com a formação de programas de incentivo.

*Proposição 1: Programas de Incentivos de Canais de Distribuição são compostos por demandas feitas pelo fornecedor e por benefícios entregues conforme níveis de desempenho.*

Portanto, teoricamente esta tese propõe que programas de incentivo sejam compreendidos por uma composição sobre o que é demandado de um canal (controle) e o que é oferecido em troca (benefícios).

### **Composição dos Programas de Incentivo quanto a Controles, Conforme Estrutura de Poder.**

Gilliland (2002) trabalhou sobre a característica majoritária de um programa de incentivo como dependente do objetivo central de um fabricante. Por exemplo, crescimento como objetivo central do fabricante favorecendo uso de incentivos de alto impacto e integração como o uso de incentivos em apoio de mercado. Muito embora essa seja uma consideração central, a questão de poder ou dependência relativa pode ter um papel igual ou maior na definição da composição dos planos de incentivo. A literatura de estratégias de influência em canais de distribuição e incentivos (uso de poder), tem suas raízes nas bases da explicação dos tipos de poder (HUNT; NEVIN, 1974) e controle (BUCKLIN, 1973).

Por isso, espera-se que dependendo da localização do centro de poder, que de fato pode ser contextual, como colocado por Gaski (1984), a composição do programa de incentivo também possa mudar. A discussão sobre dependência assimétrica ou simétrica ou interdependência e as conseqüências sobre as características relacionais em canais deve também ser representada em programas de incentivos, tal como apresentado por Pelton, Strutton e Lumpkin (1997) sobre as conseqüências do uso do poder assimétrico e Heide (1994) sobre características de modos de governança em canais.

Com distribuidores menos dependentes de fornecedores, estes podem ter dificuldade de interferir nos negócios dos distribuidores (BUCKLIN, 1973), ou seja, exercerem controle sobre suas atividades (CELLI; FRAZIER, 1996), e por uma tentativa de conseguir mais atenção e influência não podem depender de outro tipo de controle que o controle dos resultados apenas (FRAZIER; RODY, 1991). Distribuidores mais experientes e com bom conhecimento, de fato representam maiores barreiras para a interferência de fornecedores (BUCKLIN, 1973).

Já pensando na localização do centro de poder sobre os fornecedores o programa de incentivos pode variar da seguinte forma: fornecedores mais dificilmente substituíveis com distribuidores mais dependentes gozam naturalmente de maior atenção dos distribuidores (FRAZIER; SUMMERS, 1986). Por mais controle ser sempre melhor do que menos controle em marketing (WEISS; ANDERSON 1992), é de se esperar que estes irão tentar influenciar o trabalho de distribuidores e irão também estabelecer controles de atividades como demandas

aos canais (BOYLE et al., 1992). Espera-se também que normas de cooperação surjam já que o distribuidor depende mais do fornecedor e alternativas melhores não estão disponíveis (CAI; YANG, 2008).

O poder que um fornecedor possui foi colocado como sendo fundamental para que um fornecedor possa exercer a influência sobre o distribuidor, antecipando seu comportamento e reação, minimizando custos de transação e permitindo modelos contratuais ou de acordos relacionais ao invés de integração vertical (SHERVANI et al., 2007). Dessa forma, pode-se pressupor que poder em muito influenciará os incentivos que serão criados pelo fornecedor. Por isso a seguinte proposição:

*Proposição 2: Programas de incentivos com o centro de poder localizado nos distribuidores serão compostos majoritariamente por controles de resultados.*

*Proposição 3: Programas de incentivos com o centro de poder nos fornecedores serão compostos por controles de atividades e também de resultado.*

### **Composição dos Programas de Incentivo quanto a Benefícios, Conforme Variação da Estrutura de Poder.**

Além da consolidação da literatura de benefícios e influência, pode-se adicionar uma perspectiva de prazo nos benefícios oferecidos. Benefícios de alto impacto e penalidades têm claramente um apelo imediato ou operacional. Todavia, investimentos específicos no canal, encorajamento do consumidor final, ações de apoio ao mercado têm características de médio e longo prazos. Essa distinção pode ser inferida da classificação feita por Narus e Anderson (1988) acerca de incentivos.

Pelo lado dos incentivos oferecidos, os incentivos de alto impacto, financeiros, são mais atrativos para distribuidores mais independentes e experientes, porque eles não acreditam que dependem de suporte de mercado, treinamentos, ou encorajamento. De fato, uma tentativa de fornecedores ganharem a atenção é melhorando o resultado em margens de seus produtos (BUCKLIN, 1973). Os *rebates* tentam influenciar os distribuidores neste sentido, aumentando a atratividade da venda de um produto para eles em determinado período de tempo

(TAYLOR, 2002). Usar de benefícios de alto impacto é uma forma também de tentar mais envolvimento dos distribuidores (FRAZIER; RODY, 1991).

Para distribuidores mais dependentes de fornecedores, estes podem utilizar um leque maior de opções, inclusive para tentar aumentar a proximidade da relação e provocar maior comprometimento em um prazo mais estendido (ANDERSON;WEITZ, 1992), tal como ações de apoio ao mercado, investimentos específicos, suporte e encorajamento ao cliente final (GILLILAND, 2003, FRAZER; RODY, 1991). Shervani, Frazier e Challagalla (2007) mostraram que em situações de mais poder fornecedores podem controlar canais com acordos ou contratos mais detalhados. Isso não indica que benefícios de incentivos de alto impacto e penalidades não estejam presentes, afinal têm grande relevância imediata e operacional (PALMATIER et al., 2006; NARUS; ANDERSON, 1988, TAYLOR, 2002).

*Proposição 4: Programas de incentivos com o centro de poder localizado nos distribuidores, benefícios serão compostos majoritariamente por benefícios de curto prazo.*

*Proposição 5: Programas de incentivos com o centro de poder localizado nos fornecedores, benefícios serão compostos por benefícios de longo prazo e benefícios de curto prazo.*

### **Exclusividade da Relação Fornecedor e Distribuidor, Poder e Programas de Incentivos**

A exclusividade em canais de distribuição é discutida tanto pelo lado do fornecedor, atribuindo um território exclusivo a um distribuidor, como pelo distribuidor, atribuindo exclusividade de distribuição a um fornecedor ou a uma categoria específica de produtos desse fornecedor (ANDERSON; WEITZ, 1992). Essa exclusividade pode não ser absoluta e nem mesmo formalmente estabelecida, podendo prevalecer um acordo particular de relacionamento das partes (KOSAK; COHEN, 1997) De fato, a literatura de governança relacional, coloca que contratos formais rígidos serão evitados porque as partes confiam uma na outra para resolver possíveis disputas e acomodar diferentes necessidades em acordos particulares (HEIDE, 1994).

Entendendo que o distribuidor cederá menos controle ao fornecedor em situação de poder onde ele é menos dependente relativamente do fornecedor, este não deverá dar exclusividade de categoria a um fornecedor, que em contrapartida, não dará exclusividade de território ou

área de contratação (ANDERSON; WEITZ, 1992). Essas políticas de exclusividade dependem de uma evolução considerável do relacionamento conforme o ciclo de relacionamento colocado por Dwyer et al. (1987). É de se esperar que por ser um ponto fundamental de coordenação na relação distribuidor e fabricante, exclusividade possa estar mais presente em programas de incentivo onde existe uma maior dependência do distribuidor em relação ao fabricante ou mesmo interdependência. Quando o fornecedor não tem poder para tal condição de exclusividade do canal, seu foco pode estar justamente na maximização das oportunidades de vendas com o estabelecimento de uma distribuição mais intensiva (COUGHLAN et. al. 2002).

*Proposição 6: Quando o centro de poder é estabelecido sobre os fabricantes, exclusividade estará mais inserida em programas de incentivo.*

*Proposição 7: Quando o centro de poder é estabelecido sobre os varejistas exclusividade estará menos inserida em programas de incentivo.*

### **Formalização Contratual e Estrutura de Poder**

Quanto ao aspecto de formalização de um contrato, a literatura de canais de distribuição tem dado indícios que esta é usada em situações de maior poder do fabricante em relação a distribuidores, como os exemplos dos contratos de franquias, em que o franqueador quer assegurar a captura de valor do negócio proposto (HUNT;NEVIN, 1974). Todavia, Klein (1992) coloca que em diversos momentos, custos para especificação contratual são muito elevados e contratos serão imperfeitos intencionalmente para deixar elementos de *performance* sem muita especificação, permitindo ajustes.

O relacionamento empresarial não se pauta somente no contrato (documento) como unidade de análise e sim o todo da relação, tanto a parte explícita, como a implícita, como destacado por Barzel (2001). De acordo com este autor, só uma parte da relação é tratada formalmente em contrato, a outra faz parte de um acordo maior, envolvendo mecanismos informalmente estabelecidos.

Para programas de incentivo, a proposição desta tese é que eles não deverão ser formalizados em detalhes em contratos, em função de serem instrumentos naturalmente de rápida mudança

e ajuste. No entanto, dependendo da posição do proponente, que praticamente é o fabricante, esses contratos serão mais explícitos ou menos, seguindo a definição de Barzel (2001). Quando o fabricante for a parte com maior poder relativo irá fazer suas “exigências” de forma mais explícita e legítima, com clareza dos objetivos que pretende alcançar junto ao distribuidor, mesmo que a parte formalizada explicitamente represente uma parcela bem menor do relacionamento. Agora, quando este tiver menor poder que o distribuidor não conseguirá formalizar suas exigências e as ter reconhecidas de imediato pelo distribuidor, sendo um trabalho muito mais implícito e de conquista de reconhecimento para posterior interferência, se possível. Por isso, a parte formalizada do acordo relativo ao programa de incentivos será bem menor do que o primeiro caso. Portanto, quanto à formalização contratual, as seguintes proposições são colocadas:

*Proposição 8: Programas de incentivos de canal serão mais explícitos quando o fabricante possui relativo poder sobre o distribuidor.*

*Proposição 9: Programas de incentivos de canal serão mais implícitos quando o distribuidor possui poder superior relativamente ao fabricante.*

### **Oportunidades de Contribuições Teóricas a Programas de Incentivo em Canais**

Quanto a oportunidades de construção de um método gerencial, os esforços de Gilliland (2003) e Narus e Anderson (1988) constituem passos importantes nessa direção.

O modelo de Gilliland (2003) indica que programas de incentivo devem ser construídos em quatro etapas, sendo a primeira composta de identificação dos requisitos de desempenho; a segunda, a identificação das bases de rejeição; a terceira, a identificação dos fatores relacionados a desempenho que deverão estar relacionados à rejeição e, finalmente, o desenho dos incentivos que se relacionem adequadamente com a rejeição.

Como fatores positivos, o modelo é totalmente orientado para a identificação das necessidades dos distribuidores, com base nisso a compreensão de que deverão desenvolver rejeição a programas de distribuidores e, finalmente, uma recomendação que Gilliland (2003) faz sobre cada uma das características centrais que os programas devem possuir, pensando na lista de

benefícios que a literatura oferece, presente nos trabalhos anteriores do autor (GILLILAND, 2002).

O aspecto de melhoria está relacionado justamente à ênfase exclusiva nas necessidades dos distribuidores e sobre as possíveis rejeições que irão apresentar. Distribuidores serão heterogêneos individualmente e aspectos de segmentação deveriam ser considerados. Além disso, além de bases de rejeição, outros elementos poderiam ser considerados para a elaboração do plano de incentivo como, por exemplo, o próprio objetivo do cliente final e depois o objetivo do fabricante.

Narus e Anderson (1988) propuseram um método composto por quatro etapas. Sendo que, diferente de Gilliland (2002), começam por considerar os objetivos dos fornecedores no relacionamento, relativamente à penetração de mercado, ampliação de produto ou mesmo profissionalismo gerencial dos distribuidores. O segundo passo é amplo e é composto por uma revisão do posicionamento atual e uma espécie de diagnóstico sobre a relação da empresa com canais e como esta tem parecido aos clientes finais. Depois, Narus e Anderson (1988) falam da construção da oferta de canais (usando as informações vindas das etapas anteriores) como sendo o programa de incentivos e, finalmente, a comunicação desse programa utilizando ferramentas específicas de comunicação para isso. Fica muito clara a proposta dos autores de construir um “plano de marketing” para a relação com os distribuidores.

Enquanto o modelo de Gilliland (2003) amplia a questão de objetivos dos distribuidores e coloca a ênfase na potencial rejeição destes, Narus e Anderson (1988) dão mais ênfase no lado do fornecedor e o colocam com uma perspectiva mais pró-ativa na formação de um grupo de distribuidores bem posicionados no mercado. Adicionalmente, os autores classificam os benefícios oferecidos de forma diferente do que a própria literatura de incentivos ou estratégias de influência tem classificado mais recentemente. Dentro do programa de incentivos, os autores colocam elementos centrais relacionados ao distribuidor como os produtos oferecidos, o nível de preços, programas para construção de competências do distribuidor e, finalmente, incentivos dados exclusivamente aos agentes de vendas envolvidos nos canais de distribuição, à empresa como um todo do distribuidor e aos vendedores do distribuidor. O quadro a seguir busca sincronizar as duas propostas analisadas e fazer uma análise prévia de como estas se completam.



**Quadro 23: Comparação dos métodos de Gilliland (2003) e Narus e Anderson (1988)**

<b>Etapas</b>	<b>Método de Gilliland (2003)</b>	<b>Método de Narus e Anderson (1988)</b>
1		Determinação de Expectativa de Desempenho dos distribuidores pelos fornecedores
2		Revisão do posicionamento atual e identificação de falhas em relação a clientes e empresa
3	Identificação dos requisitos de desempenho dos distribuidores	
4		Identificação de hiatos entre expectativas de distribuidores e ofertas de concorrentes
5	Baseado nas expectativas de desempenho de distribuidores, identificar as possíveis bases para rejeição	
6	Considerar todos os fatores relacionados a desempenho que podem levar à rejeição	
7		Definição do posicionamento desejado
8	Desenhar incentivos de forma que os tipos propostos se relacionem adequadamente com bases para rejeição <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados</li> <li>• Atividades</li> <li>• Investimentos Específicos</li> <li>• Construção de Competências</li> </ul>	Construção de um uma oferta aos canais para assegurar vantagem da parceria <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementos centrais de canal</li> <li>• Programas para construção de competências</li> <li>• Programas de Incentivo</li> </ul>
9		Comunicação e promoção do posicionamento de canais para distribuidores

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Gilliland (2003) e Narus e Anderson (1988).

Existe uma interessante oportunidade de construção de um método que combine as contribuições dos autores analisados como mostrado no quadro acima. As quatro etapas de cada uma foram abertas e combinadas com a etapa equivalente. Quando esta etapa equivalente não existe no outro método é porque existe uma oportunidade de contribuição mútua. Um novo método poderia ser proposto com nove etapas, pela composição dos dois existentes.

No entanto, estas não são as únicas oportunidades de contribuições existentes nos métodos analisados. Considerando as correntes analisadas dentro de canais de distribuição, diversas indicações são dadas, direta ou indiretamente sobre como devem ser construídos e gerenciados os programas de relacionamento com canais de distribuição. A seguir, por linha teórica, as contribuições são selecionadas.

Em termos de confiança as dimensões de credibilidade e benevolência são fundamentais. Ficou claro que o processo de construção da confiança é lento e existem diversos fatores que influenciam o processo, principalmente a pessoa que gerencia o distribuidor, reputação da

relação histórica com outros parceiros, bem como os aspectos de comunicação, desenvolvimento de ações cooperativas e cumprimento de promessas (GANESAN, 1994, GANESAN; HESS, 1997, CLARO; CLARO, 2007). A criação de confiança e a minimização de aspectos que minam confiança devem estar presentes em um plano de incentivo em algumas de suas etapas ou representada na função especial de quem irá implementar um programa dessa natureza.

A questão de poder e o seu potencial desequilíbrio, não é um limitante para o desenvolvimento de um relacionamento adequado e a conquista da vantagem da parceria. Depende, sobretudo, da forma como o poder é usado. A literatura de poder e estratégias de influência têm uma delimitação muito clara. Uma parte deve se fortalecer agregando “poder”, como o fornecedor que tem uma linha de produtos mais completa, mais inovadora, com boa margem e, por outro lado, o distribuidor que deve conquistar uma boa participação de mercado e clientes fiéis (ANDERSON, KUMAR, NARUS, 2007). Assumindo a perspectiva adotada do fabricante, uma vez identificadas fontes de poder apropriadas (HUNT; NEVIN, 1974), elas precisam ser fortalecidas e usadas de forma justa e clara, no sentido de fortalecer o diferencial perante a concorrência e não no sentido de ameaça e estratégias difusas (FRAZIER, 1999). Mesmo a parte de menor poder pode conquistar um maior comprometimento da outra parte, à medida que supera suas expectativas e o condiciona a investir na relação (NARAYANDAS; RANGAN, 2004). Esse aspecto do gerenciamento de um plano de incentivo quando se está em uma situação de menor poder é vital visto que a revisão da literatura mostra que nesta situação o fabricante fica extremamente limitado.

As fontes para o surgimento de conflitos em canais (ROSEMBLOON, 1999), são muito próximas das razões pelas quais distribuidores rejeitam programas de incentivo conforme Gilliland (2002). O tratamento de conflitos, alinhamento e integração são fundamentais. Em algum momento, o pensamento estratégico sobre os objetivos dos distribuidores precisa ser contraposto aos dos fabricantes. Isto pensando, sobretudo, no cliente final. A identificação constante de fontes de conflitos e o estabelecimento de fóruns para discussão e resolução dão algumas das sugestões ricas para um programa de incentivos em canais de distribuição.

Na perspectiva de ECT, a criação de comprometimento em função de investimento específico feito pode ser uma forma de aumentar a percepção do distribuidor sobre o comprometimento do fornecedor e tornar o distribuidor mais ameno à possibilidade dele mesmo realizar

comprometimentos mais consideráveis. Anderson e Weitz (1992) indicam que essa é uma forma de motivar a criação do comprometimento mútuo, supondo que uma das partes deve iniciar (WATHNE; HEIDE, 2004). Além disso, ficou clara, a questão menor da formalidade contratual como garantia das partes, que deve ser construída naturalmente, uma vez que as barreiras à saída para ambas aumentam.

A governança relacional faz indicações sobre normas de contratos relacionais (MCNEIL, 1980). Heide (1994) coloca como estas normas podem ser aplicadas em canais de distribuição. Fica muito evidente a questão do comprometimento de longo prazo e o não uso do poder de forma oportunista como uma regra. O processo de socialização também é um fator chave porque dependendo dos parceiros existentes, os custos de transação serão menores. Por isso, a melhoria do processo de seleção e socialização ser necessária nos programas de incentivo de canais de distribuição (WATHNE; HEIDE, 2004).

Os métodos de influência existentes, tais como os levantados, contribuem muito porque colocam a forma como devem ser utilizados para que gerem mais comprometimento, inclusive na forma de articular a mensagem levada ao distribuidor (PAYAN; MCFARLAND, 2005). Parece um consenso de que existe uma composição de estratégias de influência utilizadas e que uma simplesmente não deve ser adotada exclusivamente. A referência a um contrato legal estabelecido entre as partes de forma freqüente é um indicativo de um relacionamento conflituoso (JAP; GANESAN, 2000) e a troca de informações deve preponderar (FRAZIER; RODY, 1991). Esses fatores ressaltam também o papel do representante de vendas ou vendedor na implementação dos programas de canal.

Quanto a controles, a batalha para a atenção do distribuidor é evidente. A situação de variação do método de controle conforme o ciclo do relacionamento (JAP; GANESAN, 2000) pode ser uma contribuição aos programas de incentivo. Fica claro, no entanto, que controle será obtido, conforme maiores benefícios de diversos tipos forem administrados aos canais (BUCKLIN, 1973).

Da literatura de incentivos, a lista de possibilidades de diferentes incentivos utilizados de Gilliland (2002) amplia os horizontes sobre quais podem ser mais adequados em diferentes situações. Interessante colocar também que prêmios podem estar relacionados a aspectos chave de desempenho de distribuidores junto a clientes finais e de alguma forma estarem

vinculados ao fornecedor (SETHURAMAN, ANDERSON, NARUS 1988). Por exemplo, a disponibilidade de serviços específicos aos clientes finais relacionados ao fornecedor pode trazer receita adicional ao distribuidor (por isso encarado como um benefício) e ao mesmo tempo pode aumentar a fidelidade ao fornecedor (ULAGA; EGGERT, 2006).

Finalmente, a literatura de marketing de relacionamento de canais de distribuição traz boas contribuições ao objetivo de um programa de incentivos. Estratégias de segmentação de mercado podem ser inseridas fazendo com que benefícios diferentes sejam administrados para canais de distribuição diferentes (PAYNE; FROW, 2005). No entanto, a questão das justificativas de diferenças de tratamento precisará estar clara (COUGHLAN, et. el. 2002).

Além disso, a questão da valorização da fidelidade do canal de alguma forma precisa estar evidente, afinal um relacionamento de longo prazo, com cooperação, representa significativos ganhos para um fornecedor em termos de redução de custos de transação (MORGAN; HUNT, 1994).

Deve ficar claro também, a importância da definição de uma proposição de valor aos canais, vinda do fornecedor (SETHURAMAN, ANDERSON, NARUS 1988). Perguntas chave que devem ser feitas no sentido de reflexão são “qual o aspecto chave de diferenciação do distribuidor perante o mercado final?” e “qual a vantagem competitiva que a associação a um específico fabricante pode ajudar o distribuidor a obter? (ANDERSON, KUMAR, NARUS, 2007)

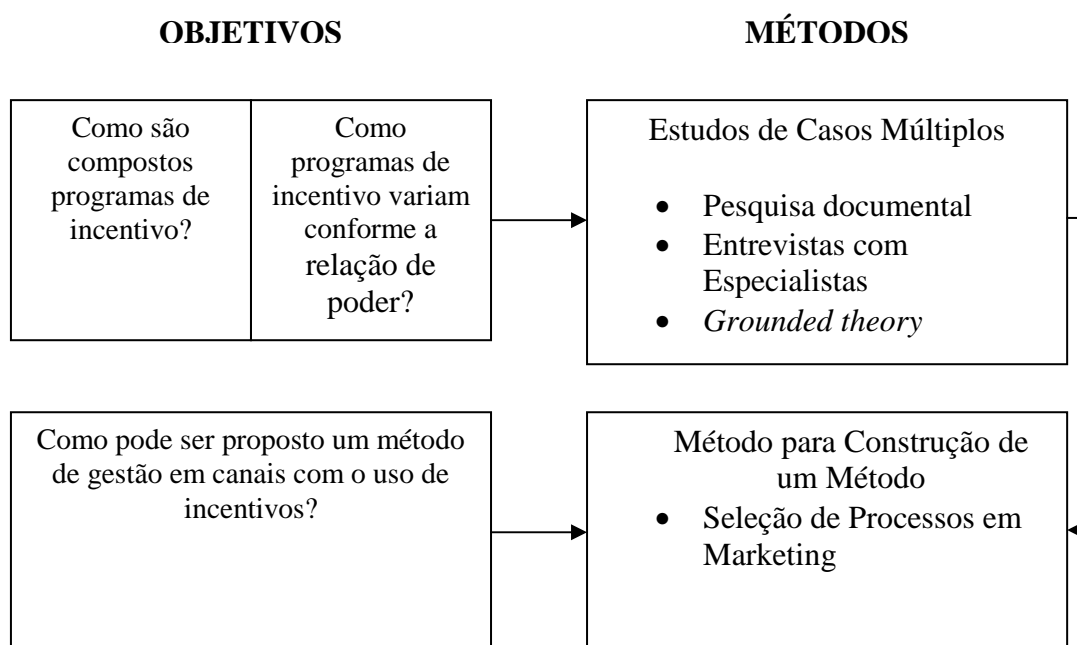
Uлага e Eggert (2006) sugerem diversos “direcionadores de valor” para que um fornecedor possa assumir um status de fornecedor preferencial e fugir de uma competição de preços colocada pelos distribuidores. O modelo colocado por estes autores pode ajudar em termos de enriquecer as possibilidades de entregas de benefícios que representem mais valor aos distribuidores.

### 3 MÉTODO

*“Mystery creates wonder and wonder is the basis of man's desire to understand.”*

Neil Armstrong

Para alcançar os objetivos desta tese, múltiplos métodos de pesquisa foram empregados. A pergunta de pesquisa desta tese sobre o *“papel dos incentivos em gerenciar relacionamentos em canais de distribuição”* foi desdobrada em dois objetivos. O esquema abaixo ilustra a relação dos objetivos com os métodos de pesquisa utilizados.



**Ilustração 8: Relação entre os objetivos e métodos de pesquisa empregados**

Fonte: Elaborado pelo autor

O primeiro objetivo sobre a compreensão da composição dos programas de incentivo e como esta composição pode variar conforme a distribuição de poder em canais de distribuição foi estruturado em oito proposições teóricas construídas ao longo do capítulo 2 desta tese. Para este objetivo, seis estudos de caso foram desenvolvidos com foco central no programa de incentivos utilizado pela empresa com seus canais de distribuição.

O segundo objetivo sobre a proposição de um método para gestão de canais de distribuição é feito através da busca de um método de gestão, baseado em processos em marketing e abordagem de interação. A seguir, os dois métodos são explicados.

### 3.1 Estudos de casos múltiplos

A escolha de um estudo de caso como estratégia de pesquisa depende de três condições: (a) o tipo de questão de pesquisa proposta; (b) a extensão de controle que um pesquisador tem sobre efeitos comportamentais; e (c) o nível de foco sobre acontecimentos históricos em oposição a acontecimentos contemporâneos (YIN, 2001). O quadro abaixo mostra os tipos de estratégia de pesquisa para essas três condições. Dependendo das condições, uma ou outra estratégia pode se tornar mais apropriada.

**Quadro 24: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.**

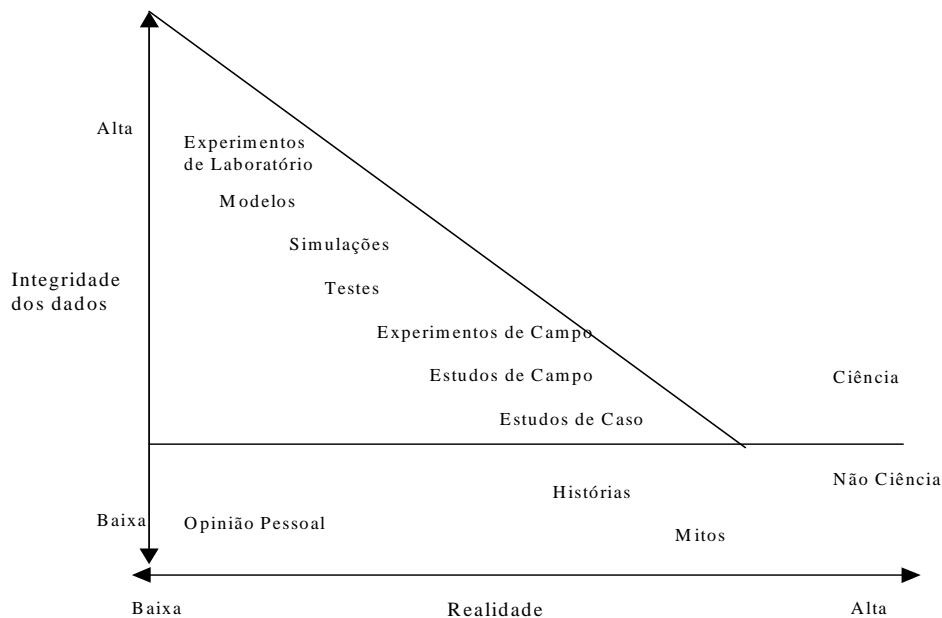
Estratégia de Pesquisa	Questões de pesquisa	Requer controle sobre eventos comportamentais?	Enfoca eventos contemporâneos?
<b>Experimentos</b>	Como, Por que	Sim	Sim
<b>Coleta de dados</b>	Quem, o que, onde, Quantos, quanto	Não	Sim
<b>Análise de Arquivos</b>	Quem, o que, onde, Quantos, quanto	Não	Sim / Não
<b>Pesquisa Histórica</b>	Como, Por que	Não	Não
<b>Estudo de Caso</b>	Como, Por que	Não	Sim

Fonte: YIN (2001), p. 24.

Estudo de caso é tratado por Yin (2001) como sendo a estratégia de pesquisa mais indicada quando as questões de pesquisa que começam com “Como” e “Por que” e, ainda, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os dados. Essas características estão presentes nesta pergunta específica desta tese, sobre como se comparam os setores de distribuição de insumos no Brasil e nos EUA.

Estudo de caso é definido por Yin (2001) como um método de pesquisa empírico que “investiga um certo fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas (...), lida com uma situação tecnicamente única onde existem muito mais variáveis de interesse do que dados disponíveis, e como resultado, é baseado em diversas fontes de evidência, (...) e ainda recebe o benefício de proposições teóricas desenvolvidas anteriormente que devem conduzir ou direcionar a coleta e análise de dados”.

Segundo Bonoma (1985) sempre existirá uma relação de troca entre integridade de dados e realidade em um processo de pesquisa. Não existe um “bom e perfeito” método de pesquisa, porque todos eles deverão refletir a limitação que um método intrinsecamente possui. A figura, a seguir, mostra um esquema triangular em que, para ganhar realidade, o pesquisador tem que abrir mão de alguma integridade de dados. O contrário, também, é verdadeiro. Para ganhar alta integridade de dados, o pesquisador, provavelmente, terá que definir e operacionalizar muito bem as variáveis de interesse, ter acesso a uma grande amostra, estabelecer controles externos e isso, freqüentemente, leva a um distanciamento de como as coisas de fato ocorrem.

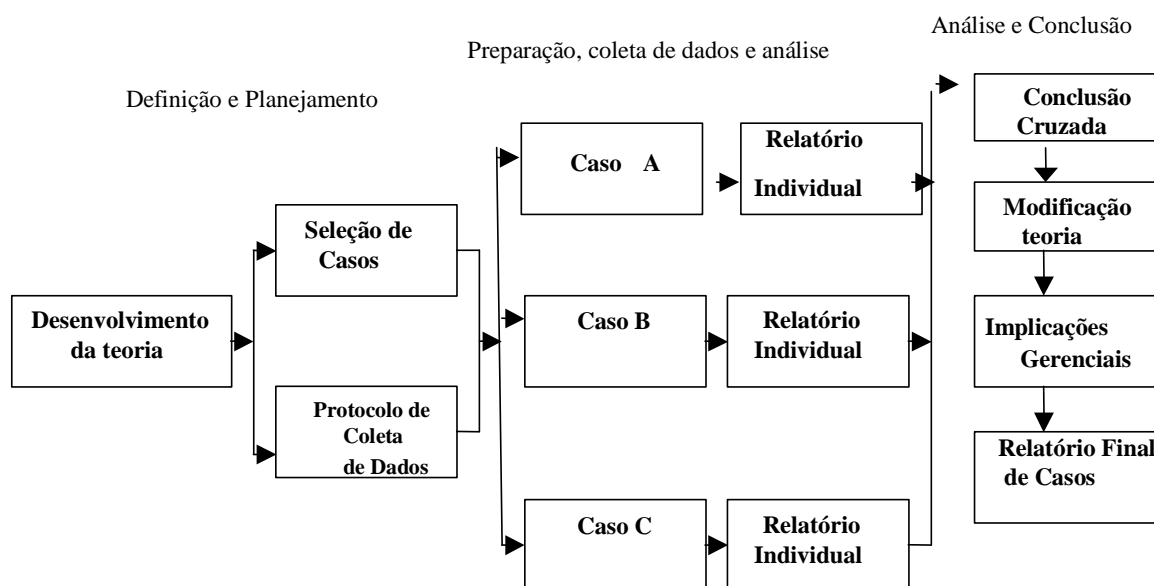


**Ilustração 9: Escolha do método de pesquisa e compensações envolvidas em termos de integridade de dados e realidade**

Fonte: Bonoma (1985), p 200.

Sobre a escolha de casos múltiplos, Yin (2001) coloca que a opção pelo estudo de caso múltiplo permite evidências mais concretas, quando comparado ao caso único, mas também requer mais tempo e recursos. O número correto de casos depende da diferença entre eles e da variação causada pelos fatores externos.

Yin (2001) traz um esquema interessante, em que os passos e procedimentos de uma estratégia de pesquisa, através de estudos de casos, são relacionados à opção de um procedimento multicase. Existem três fases de acordo com o autor: (1) a definição e o planejamento dos casos, (2) a preparação, a coleta de dados e análise das informações e, (3) novamente, a análise e as conclusões.



**Ilustração 10: Método multi-casos.**

Fonte: Adaptado de YIN (2001)

Como pode ser visto acima, nesta ilustração, o procedimento de estudos de casos múltiplos é mais detalhado. O desenvolvimento da teoria foi apresentado no capítulo 2 e, seguramente, foi inspirado por entrevistas preliminares sobre o tema. As demais etapas são destacadas nos tópicos adiante.

### 3.1.1 Seleção dos casos no Brasil e nos EUA

Seis empresas foram selecionadas, sendo três no Brasil e três nos EUA. O motivo do estudo comparativo se dá pela oportunidade de investigar como programas de incentivo podem ser diferentes e semelhantes e, dessa forma, entender as principais variáveis que os definem. A comparação de um mesmo fenômeno em ambientes institucionais diferentes é um recurso rico para entendimento deste fenômeno.



O setor escolhido é o de defensivos agrícolas. Os produtos vendidos por estas empresas são classificados nas categorias de herbicidas, acaricidas, fungicidas e inseticidas. O setor movimentava cerca de US\$ 32 bilhões globalmente com vendas crescentes e cada vez mais concentradas. As nove empresas que possuem perto de 95% do mercado global são Bayer, BASF, Syngenta, Dow, Monsanto, DuPont, Arista e FMC. Existe forte tendência de crescimento em função da necessidade de maior produção em volume e produtividade de alimentos e bioenergia (AKRIDGE, 2007).

Este setor utiliza primordialmente distribuidores varejistas para distribuição aos produtores agrícolas, mas também conta com atacadistas, cooperativas e agentes (*brokers*), vendas diretas e, mais recentemente, a Internet. Os canais de distribuição vivem uma concentração horizontal e vertical nos dois países. Existe um momento de transformação com o fortalecimento de produtos genéricos, marcas próprias, potencial de queda de vendas por produtos substitutos (produtos, por exemplo, à base de glifosato) e evidência da importância dos serviços e entrega de valor por distribuidores aos produtores agrícolas (MARINO, NEVES, 2007).

No final dos anos 90 surgem os programas de incentivo nos EUA e no Brasil aparecem dois ou três anos mais tarde. De fato, programas de incentivo de canais têm sido uma das principais ferramentas utilizadas pelos fabricantes para buscar fidelizar distribuidores. Entrevistas preliminares com especialistas também indicaram a diferença de conteúdo e forma de implementação em geral entre os dois países, bem como diferenças de poder significativas entre os membros de canal estudados, o que motivou também o desenvolvimento das proposições teóricas nesta linha.

As três empresas selecionadas são responsáveis por cerca de 50% das vendas globais de defensivos químicos. Por motivos de confidencialidade essas empresas são denominadas neste trabalho de B1, B2 e B3 para o Brasil e E1, E2 e E3 para os EUA. B1 e E1 são empresas ligadas à mesma multinacional e assim por diante.

Ainda sobre a seleção da indústria, cabe ressaltar como motivador adicional, a experiência do autor trabalhando no apoio em consultoria em gestão a canais de distribuição de insumos, o que permitiu melhor conhecimento das particularidades desse tipo de negócio.

### 3.1.2 Protocolo de coleta de dados

Alguns dados precisavam ser coletados para que as proposições teóricas desta tese pudessem ser testadas. Esses dados são relacionados aos fundamentos teóricos desenvolvidos.

**Quadro 25: Protocolo de coleta de dados e suas bases teóricas.**

Dados	Base Teórica e Principais Autores
Conjunto de expectativas explícitas que fornecedores possuíam a respeito de distribuidores nos dois países	Controle em Canais de Distribuição: Bucklin (1973), Celli e Frazier (1996)
Conjunto de benefícios utilizados pelos fornecedores	Incentivos em canais de Distribuição: Gilliland (2002, 2003) Estratégias de Influência: Frazier e Summers (1984), Frazier e Rody (1991)
Nível de Formalização Contratual	Teoria de Contratos: McNeil (1980), Klein (1992)
Nível de Exclusividade no Relacionamento em Canais	Decisões de Desenho em Canais de Distribuição: Coughlan et al. (2002), Rosembloom (1999)
Nível de Poder entendido como percepção de dependência relativa	Poder em Canais de Distribuição: Hunt e Kevin (1974), Frazier (1999):

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro acima mostra a informação buscada e o fundamento teórico por trás disso.

### 3.1.3 Preparação, coleta e análise

As estratégias utilizadas para conseguir os dados destacados no quadro acima foram pesquisas documentais e entrevistas em profundidade com especialistas de mercado e distribuidores.

Sobre a pesquisa documental, materiais foram coletados das seis empresas investigadas. Esses materiais foram passados pelas próprias empresas, pelos seus canais de distribuição ou por especialistas de mercado, uma vez que foram solicitados pelo pesquisador, após a explicação do objetivo da pesquisa e garantia de não abertura de informação quanto à identidade dos envolvidos. Os programas de incentivo são divulgados como materiais de promoção para os canais de forma padronizada e possuem diferentes denominações dependendo do fornecedor como “programa de prêmios safra 2006/07” ou “política da distribuição” entre outros.

Foram analisados os últimos programas praticados tanto no Brasil como nos EUA, sendo a safra 2006/07 no Brasil e a 2007/08 nos EUA. Ao longo dos anos nos países tem existido variação quanto a valores e porcentagens mas o escopo e os itens envolvidos têm sofrido poucas alterações, por isso, exatamente, os anos referentes aos programas que foram coletados

não alteram a análise já que, o enfoque está no conjunto de tarefas e benefícios oferecidos. Para cada material foi feita uma leitura e classificação das tarefas (iniciativas de controle) e benefícios encontrados.

Muito embora exista uma preocupação dos canais de distribuição sobre a divulgação de sua identidade, o conteúdo dos programas e suas diferenças são amplamente conhecidos pelas empresas desse setor, sejam fabricantes ou distribuidores.

Adicionalmente, o material de cada empresa foi discutido com dois especialistas de mercado no Brasil e dois nos EUA. Os quatro indivíduos, que auxiliaram a compreensão dos itens em seu sentido mais completo, trabalham como consultores no setor de distribuição, de algumas das empresas analisadas. Mesmo que estes não tivessem experiência direta com todas as três empresas em cada país, estes consultores desenvolveram detalhado conhecimento sobre os programas de incentivos e podiam opinar sobre eles. Essas entrevistas foram semi-estruturadas, sendo que o roteiro estava centrado nas características, semelhanças e diferenças dos programas de incentivo utilizados pelos fabricantes de defensivos agrícolas (Anexo 2).

Também foram feitas entrevistas com canais de distribuição varejistas no Brasil no segundo semestre de 2007 e nos EUA, no primeiro semestre de 2008. O objetivo das entrevistas era confirmar os programas de incentivos e como são implementados. Adicionalmente, também se perguntou sobre seus efeitos e a opinião dos distribuidores sobre estes mecanismos. Foram entrevistados 6 distribuidores, 3 especialistas de mercado e os 3 fabricantes selecionados nos EUA. No Brasil foram entrevistados 5 distribuidores, 2 especialistas de mercado e 2 fabricantes (Anexo 1). Dessa forma, ao todo, 21 pessoas foram entrevistadas. O terceiro fabricante não concedeu entrevista, por isso especialistas de mercado e distribuidores comentaram o programa de incentivos desse fabricante.

Para as entrevistas foram desenvolvidos roteiros semi-estruturados contendo um guia de perguntas ao entrevistador em português e em inglês, o roteiro buscou permitir ao entrevistado adicionar pontos extras a serem considerados no problema em análise. Como esta pesquisa lida com tendências e julgamentos qualitativos, é extremamente importante permitir flexibilidade na coleta de dados para possibilitar que o entrevistador consiga extrair do entrevistado sua visão do ponto em questão (MALHOTRA, 2001).

Cabe uma descrição mais detalhada sobre a constatação de distribuição de poder dos canais de distribuição pela importância deste conceito no modelo conceitual oferecido ao final do capítulo 2. Optou-se por uma abordagem onde a percepção de dependência relativa fosse checada através de dimensões qualitativas. Essa opção foi feita em função da necessidade do contraste entre dois ambientes institucionais com diversas e diferentes variáveis. Ademais, evidências já apontavam a diferença de poder de fato, restando entender quais as razões.

Para poder, o seguinte processo foi desenvolvido. Primeiro, trabalhos realizados sobre o mesmo tema e o mesmo setor nos dois países foram consultados, tais como Castro et al. (2007), Claro e Claro (2007), Marino (2006), Akridge (2007), Whipker et al. (2005), Collantes (2001). Estes trabalhos de alguma forma fazem referências a situações de dependência relativa e permitiram proposição de que o poder nos canais de distribuição de insumos está concentrado de forma significativamente diferente no Brasil e nos EUA. Sendo que no Brasil este está mais centrado na indústria e nos EUA sobre os distribuidores.

Segundo, perguntas sobre dependência relativa foram feitas aos especialistas de mercado e canais de distribuição nos dois países. Não com o objetivo de dimensionar estatisticamente essa diferença, mas sim para confirmar a indicação da leitura da literatura existente do tema e levantar os aspectos que estavam por trás dessas diferenças. O nível de consenso das entrevistas foi alto.

Terceiro, foi desenvolvida uma análise de contexto de mercado para os dois países sendo composta pela descrição da estrutura de canais de distribuição, funções dos canais de distribuição, oportunidades e ameaças para distribuidores varejistas e suas estratégias correntes. O resultado desse trabalho permitiu uma análise cruzada do contexto de mercado ressaltando a posição de poder dos membros de canal envolvidos.

De forma geral, cabe o comentário de Campomar (2001) pela opção de método: os métodos quantitativos procuram encontrar medidas em populações e quando, por limitação de recursos, isso não se torna diretamente possível, procura-se encontrar essas medidas através de inferência estatística, usando-se amostras de população e testes paramétricos ou não-paramétricos de inferência. Por outro lado, nos métodos qualitativos não há medidas, as possíveis inferências não são estatísticas e procura-se fazer análises em profundidade,

obtendo-se até as percepções dos elementos pesquisados sobre os eventos de interesse. Essa segunda abordagem foi adotada nesta tese.

### 3.1.4 Relatórios individuais e relatório final cruzado

A estrutura do Relatório de Casos é apresentada conforme o quadro, a seguir, para ambos os países.

#### **Quadro 26: Modelo de relatório de casos.**

Canais de Distribuição de Defensivos no Brasil (EUA)

- Estrutura de Canais
- Funções dos Canais
- Contexto de Mercado
  - Ameaças aos Distribuidores de Insumos
  - Oportunidades aos Distribuidores de Insumos
  - Estratégias Implementadas por Distribuidores de Insumos
- Programa de Incentivos - Empresa 1
- Programa de Incentivos - Empresa 2
- Programa de Incentivos - Empresa 3

Fonte: Elaborado pelo autor.

Já quanto ao relatório final cruzado, primeiro é apresentada uma discussão sobre as diferenças de poder. Essa discussão é baseada nas diferenças entre os tópicos iniciais apresentados para Brasil e EUA. Ou seja, com base nas diferenças entre estrutura de mercado, funções de canais e contexto busca-se mostrar as evidências e razões da diferença de poder.

Depois é feita a verificação das proposições teóricas relacionadas ao modelo conceitual. Primeiro é feita a análise das iniciativas de controle usadas pelas três empresas nos dois países e depois as iniciativas de benefícios dados. A descrição dos casos busca elucidar como uma ação da empresa fornecedora foi classificada como controle de resultados ou atividades, e benefícios como alto impacto, investimentos específicos, suporte de mercado, trocas de informações adicionais. Varias vezes são trazidas frases de entrevistados que ilustram um ponto colocado no relatório cruzado. Como sugerido por Campomar (1991), as conclusões deverão ser específicas, com possíveis inferências (não estatísticas) e explicações permitindo que as generalizações sejam usadas como base para novas teorias e modelos.

Os casos contendo as proposições teóricas, entrevistas, documentos analisados e a elaboração da situação de mercado estão muito alinhados à idéia da *grounded theory*. Esse método se propõe a ser uma estratégia indutiva, que tem por objetivo desenvolver teorias à medida que o trabalho de campo avança. O pesquisador deve começar a pesquisa apenas com um modelo teórico parcial, ou seja, conceitos que indicam alguns aspectos principais da estrutura e processos da situação que será estudada. Portanto, o pesquisador não deve ir a campo com um modelo teórico acabado (GLASER; STRAUSS, 1967).

A emergência da teoria a partir dos dados é conseguida através de procedimentos como a coleta seletiva de dados, a categorização de dados e a saturação teórica. A coleta seletiva de dados (*theoretical sampling*) consiste no processo de coletar dados para gerar teoria. A teoria emergente aponta para os próximos passos a serem pesquisados. Dessa forma, o pesquisador é guiado pelas questões de pesquisa definidas inicialmente e pelas lacunas que emergem na teoria que ele está gerando. Esse sentimento de conhecimento e ajuste esteve presente durante a construção dos casos e revisão da teoria, bem como identificação de espaços para contribuição em programas de incentivo em canais (GLASER, 1992).

Para Ashill e Frederikson (2003), a emergência de categorias teóricas somente é permitida pela evidência empírica. Isso contraria o enfoque hipotético-dedutivo, no qual a teoria é imposta e assim testada pelos dados empíricos. O enfoque de construção de teoria é ligado àquele de descoberta mais do que “refinamento” através da análise causal. Portanto, pode-se referir à construção de teoria como um processo ou ciclo pelo qual representações são geradas, testadas e refinadas.

De fato, Ashill e Frederikson (2003) procuram integrar a *grounded theory* com o método do estudo de caso, realizando entrevistas em profundidade com gerentes de marketing para obter dados, permitindo em um processo cíclico de revisão da literatura e realização de casos múltiplos, a proposição de um método para planejamento de marketing. Wilson e Vlosky (1997) utilizaram procedimento semelhante para avaliar ações de parceria entre fornecedores e distribuidores.

Os casos desenvolvidos, dentro de um espírito de construção da teoria da *grounded theory* (teoria embasada), também suportam a construção de um método de gestão de canais com incentivos, explicado no tópico a seguir.

### 3.2 Método utilizado para construção de um método de gestão de canais com incentivos

Um método de gestão é um conjunto de atividades sequenciais que alcançam objetivos organizacionais. Um método na verdade é um conjunto de processos de negócio. Diversos artigos em marketing em *Journals* reconhecidos propõem métodos, baseados no sequenciamento lógico de ações. Exemplos em temas relacionados a canais de distribuição são Payne e Frow (2005), Narus e Anderson (1988), Gilliland (2003), Ullaga e Eggert (2006).

Na visão de Srivastava et al (1999), a função central do marketing é atrair e reter clientes. Para isso a empresa deve oferecer valor superior aos clientes quando comparada às alternativas existentes. Mas, para isso, a empresa precisa planejar e executar diversas práticas de trabalho, que são comumente conhecidas como processos de negócios.

Os processos de negócios não ficam exclusivamente confinados dentro das funções tradicionais do marketing, podendo transpassar por diversas áreas da organização. Por isso, difere da definição de marketing como tarefas dentro de um conjunto determinado de Composto de Marketing, na visão trabalhada, por exemplo, por KOTLER (2000). Além disso, são um conjunto de atividades sequenciais e lógicas que podem ser vistas em um sentido macro ou subdivididas em tarefas micro, que são implementadas em detalhes por profissionais na área de marketing (SRIVASTAVA et al, 1999).

A visão de marketing como um conjunto de processos para atrair e reter clientes está fundamentada na visão baseada em recursos ou *resource based view*. Recurso tangíveis e intangíveis são combinados com competências para gerar vantagens competitivas sustentáveis. Para executar processos de negócios são necessários recursos tangíveis como instalações, mas também intangíveis como informações, conhecimento e pessoas. Além disso, *expertise* em marketing é uma competência valiosa (SRIVASTAVA et al, 1999).

Srivastava et al (1999), colocam quatro critérios para definir um processo como sendo central em uma organização. Esses processos devem focar tarefas fundamentais e comuns de negócios que são críticos para o alcance dos objetivos da organização, devem contribuir para a criação de valor ao cliente, o processo deve ser mais macro que micro, já que se busca estabelecer o relacionamento entre eles e, por último, porque cada processo está conectado

com outros processos, os processos devem manifestar uma clara interação e relacionamento, tanto macro como micro.

Dessa forma, no nível mais macro, os autores sugerem três grandes processos macro para a criação de valor ao cliente que são: (1) o desenvolvimento de novas soluções bem como a melhoria de soluções existentes a clientes; (2) a melhoria contínua da aquisição de insumos e sua transformação em saídas desejadas pelo clientes; (3) e, por último, a criação e ênfase em contatos e relacionamentos com entidades externas no mercado, especialmente canais de distribuição e usuários finais (SRIVASTAVA et al, 1999).

Esses três macroprocessos são subdivididos em processos menores. Por exemplo, o terceiro processo, denominado processo de relacionamento com clientes, pode ser dividido em tarefas como identificar novos potenciais clientes, determinação das necessidades dos atuais e novos clientes, desenvolvimento e execução de programas de propaganda.

Existe uma proximidade do conceito colocado por Srivastava et al. (1999) com o trabalho de Porter (1980), principalmente no que tange ao conceito de “cadeia de valor” com as atividades centrais e suporte, que geram custo, mas também valor ao cliente. O destaque em subdivisões das tarefas e relacionamentos entre elas tornam o primeiro conceito mais próximo do que se pretende como método de gestão de canais com incentivos.

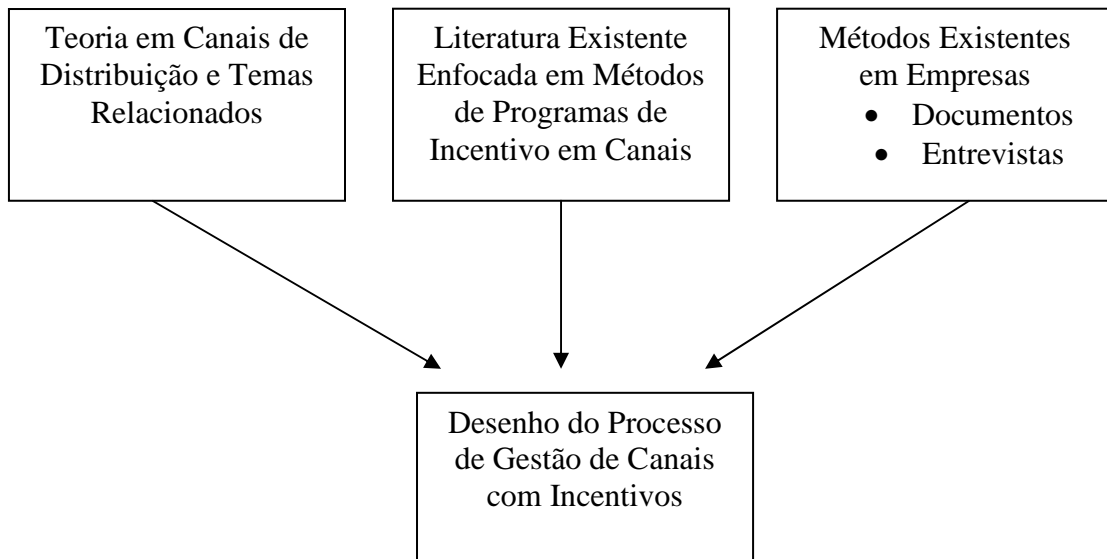
Um método de gestão de canais com incentivos é um detalhamento do processo de criação de relacionamento com clientes e usuários finais. Isso envolve o repensar de um processo como é concebido na prática (conhecimento comum sobre como fazer), buscar indicações na literatura sobre o processo estudado, pesquisando a teoria de forma mais ampla e até interdisciplinar, formas que possam ajudar a rejuvenescer o processo existente, no sentido de atrair e reter clientes com mais valor e por isso de forma sustentável. Frequentemente, é interessante colher opiniões daqueles que de alguma forma estão envolvidos com o processo, suas percepções e sugestões de melhoria.

A criação de um método não necessariamente envolve uma “reengenharia” total e esquecimento do processo tal como ele é e sua recriação e “revolução a partir de uma folha em branco”, conforme o clássico trabalho de Hammer e Champy (1993). Mas insere uma



reconstrução de um processo começando com o cliente e buscando sempre pontos chave fundamentais para a criação de valor.

Após essa contextualização, o esquema, a seguir, busca representar como um programa de incentivos em canal, composto por uma seqüência de atividades ou processos de negócio, foi construído:



**Ilustração 11: Esquema representativo da construção do método de gestão de canais com incentivos**

Fonte: Elaborado pelo autor.

No final do capítulo 2, algumas contribuições sobre programas de incentivo foram destacadas, tanto da teoria em geral de canais de distribuição, como dos métodos existentes na literatura com o mesmo fim, que foram Narus e Anderson (1988) e Gilliland (2003). Esses pontos foram destacados no subtópico 2.10. Naquele momento, as contribuições para um novo conjunto de processos que juntos formassem um novo método foram indicados. O capítulo 4 trará a análise dos casos e seus resultados. Finalmente, no capítulo 5, tanto as indicações do tópico 2.10 poderão se somar ao conhecimento gerado da análise dos casos. Esses três conjuntos de informação embasam a formulação do método de gestão em canais com incentivos. Trata-se de um conjunto de processos em marketing que pretende ser orientado para a geração de valor ao cliente, conforme as indicações de Srivastava et al. (1999).

## **4 MAPEAMENTO DE PROGRAMAS DE INCENTIVOS EM CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE DEFENSIVOS AGRÍCOLAS NO BRASIL E NOS EUA**

Este capítulo apresenta o mapeamento dos programas de incentivo utilizados por três empresas no Brasil e nos EUA, no setor de defensivos agrícolas. Ao todo são seis programas observados detalhadamente. Os casos estão organizados por país, sendo 4.1 o Brasil e 4.2 os EUA. Todavia, antes de analisar individualmente cada caso, serão colocadas informações sobre as características gerais dos sistemas de distribuição de defensivos agrícolas, com questões contextuais e estruturais importantes para compreensão e análise mais completa.

Os casos apresentados nos subtópicos, como 4.1.1, serão enfocados nos programas de incentivos com canais de distribuição. Será sempre buscado o que a empresa requer do canal de distribuição como desempenho e o que ela oferece em troca, na perspectiva adotada de programas de incentivo.

O tópico final deste capítulo, 4.3, apresenta primeiro uma análise centrada nas diferenças contextuais entre os dois países, fundamental para o entendimento da posição de poder e dependência dos membros de canais de distribuição. Depois é feita a verificação das proposições teóricas através da discussão de resultados das pesquisas documentais e das entrevistas realizadas.

### **4.1 Uma visão do setor de distribuição de defensivos no Brasil e programas de incentivos**

Insumos agrícolas no Brasil é um setor extremamente relevante para a economia nacional. O tamanho do mercado é de aproximadamente US\$ 5,3 bilhões. O crescimento médio dos produtos considerando suas classes de fungicidas, acaricidas, inseticidas e herbicidas entre 1999 e 2007 é de 4,6%, superior ao crescimento médio do Brasil. Entre 2006 e 2007, o crescimento foi de 22%, resultado da expansão agrícola de diversas culturas, sendo a principal a cana-de-açúcar (NEVES et al, 2008).

As tabelas, a seguir, colocam alguns dados sobre o setor em termos de volume e financeiros considerando as classes de produtos de defensivos e sua aplicação nas principais culturas brasileiras. Percebe-se pela tabela, a seguir, que em 2007, o mercado de defensivos é de 304 milhões de toneladas, sendo que a principal classe de produto é o herbicida. Percebe-se o crescimento em todas as classes de produto com alguns decrescimentos pontuais ao longo do período considerado.

**Tabela 1: Consumo por classe de defensivos agrícolas entre 2003 e 2007 (em toneladas de ingrediente ativo)**

	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Herbicidas	110.215	124.060	136.853	144.968	189.101
Fungicidas	19.363	25.631	26.999	24.707	27.734
Inseticidas	24.422	33.291	36.347	33.750	42.838
Acaricidas	9.627	9.901	7.416	11.685	14.583
Outros*	18.819	21.842	24.617	23.588	29.775
<b>Total</b>	<b>182.446</b>	<b>214.725</b>	<b>232.232</b>	<b>238.716</b>	<b>304.031</b>

Fonte: Neves et al 2008 e Sindicato Nacional da Indústria de Produtos para Defesa Agrícola (SINDAG).

\*Outros = antibrotantes, reguladores de crescimento, óleo mineral e espalhante adesivo.

Em termos financeiros, pode-se perceber o maior valor médio da classe de fungicidas, valorizado pela utilização em culturas como soja e citros. Apesar das quedas em 2005 e 2006 do tamanho de mercado, ocorreu uma forte recuperação em 2007.

**Tabela 2: Consumo de defensivos agrícolas no Brasil entre 2003 e 2007 (em milhões de dólares)**

	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Herbicidas	1.523,7	1.830,7	1.735,8	1.674,3	2.304,1
Fungicidas	713,5	1.388,2	1.089,5	917,4	1.264,4
Inseticidas	725,2	1.066,6	1.180,7	1.128,9	1.537,4
Acaricidas	80,0	78,0	82,8	70,4	92,1
Outros	93,8	131,5	155,0	128,8	174,0
<b>Total</b>	<b>3.136,3</b>	<b>4.494,9</b>	<b>4.234,7</b>	<b>3.919,8</b>	<b>5.372,0</b>

Fonte: Neves et al 2008 e Sindicato Nacional da Indústria de Produtos para Defesa Agrícola (SINDAG).

\*Outros = antibrotantes, reguladores de crescimento, óleo mineral e espalhante adesivo.

Em termos de cultura percebe-se o quanto a soja concentra o consumo de defensivos e o crescimento relativo em todas as culturas especialmente cana-de-açúcar, citros e milho. Isso decorrente das áreas dessas culturas no país e ocorrência de doenças.

**Tabela 3: Consumo de defensivos agrícolas no Brasil entre 2003 e 2007 por cultura (em mil toneladas)**

Cultura	2003	2004	2005	2006	2007
Soja	75.966	96.554	102.231	97.602	130.733
Milho	25.336	26.801	28.128	28.017	41.433
Citros	16.820	17.488	19.123	24.749	26.600
Cana-de-açúcar	13.713	15.425	16.605	22.851	28.578
Algodão	11.956	15.005	14.567	16.619	19.879
Café	6.121	7.081	8.292	9.272	8.098
Trigo	4.136	6.354	5.061	4.527	5.032
Batata Inglesa	4.005	4.078	4.514	4.763	4.135
Arroz Irrigado	3.899	4.207	4.050	3.711	5.585
Feijão	3.749	4.108	3.772	4.198	5.647
Outras culturas	16.745	17.624	25.889	22.407	28.311
<b>Total</b>	<b>182.446</b>	<b>214.725</b>	<b>232.232</b>	<b>238.716</b>	<b>304.031</b>

Fonte: Neves et al (2008) e Sindicato Nacional da Indústria de Produtos para Defesa Agrícola (SINDAG).

Em termos financeiros também a soja representa cerca de 40% do total consumido de defensivos em 2007. Vale ressaltar o crescimento de mais que o dobro da venda para culturas como cana-de-açúcar e milho.

**Tabela 4: Consumo de defensivos agrícolas no Brasil entre 2003 e 2007 por cultura (em mil US\$)**

Cultura	2003	2004	2005	2006	2007
Soja	1.386.967	2.221.691	1.872.575	1.508.956	2.152.029
Milho	264.976	308.365	310.434	294.204	512.579
Citros	133.141	144.370	162.318	163.791	203.477
Cana-de-açúcar	250.921	292.934	362.230	493.705	667.969
Algodão	324.631	471.386	436.157	405.383	511.050
Café	88.463	134.523	188.663	191.648	233.530
Trigo	106.817	156.050	108.373	74.710	108.606
Batata Inglesa	56.769	68.362	83.650	82.864	83.796
Arroz Irrigado	70.499	88.669	73.218	61.477	95.853
Feijão	84.420	95.381	84.590	101.184	89.078
Outras culturas	368.738	513.217	561.540	541.919	713.998
<b>Total</b>	<b>3.136.342</b>	<b>4.494.948</b>	<b>4.243.748</b>	<b>3.919.841</b>	<b>5.371.965</b>

Fonte: Neves et al 2008 e Sindicato Nacional da Indústria de Produtos para Defesa Agrícola (SINDAG).

As tabelas, a seguir, apresentam as vendas, posição e participação de mercado de 2003 a 2005 das empresas fabricantes de defensivos agrícolas.

**Tabela 5: Faturamento da indústria de defensivos agrícolas no Brasil.**

Empresa	2003		2004		2005	
	US\$ milhão	Posição	US\$ milhão	Posição	US\$ milhão	Posição
Syngenta	470	2°.	650	2°.	715	1°.
Bayer	521	1°.	780	1°.	584	2°.
Basf	420	3°.	640	3°.	567	3°.
Monsanto	290	4°.	330	4°.	320	4°.
Dupont	219	6°.	250	6°.	287	5°.
Milena	180	7°.	248	7°.	265	6°.
Agripec	115	10°.	210	8°.	238	7°.
Dow	250	5°.	300	5°.	225	8°.
FMC	138	8°.	180	10°.	216	9°.
Nortox	120	9°.	200	9°.	140	10°.

Fonte: Neves (2006), pág. 2. .

A tabela, a seguir, mostra a evolução da participação de mercado dos principais fabricantes. Percebe-se que o setor é concentrado, com três empresas representando cerca de 35% das vendas totais.

**Tabela 6: Participação no mercado das principais empresas fabricantes de defensivos no Brasil.**

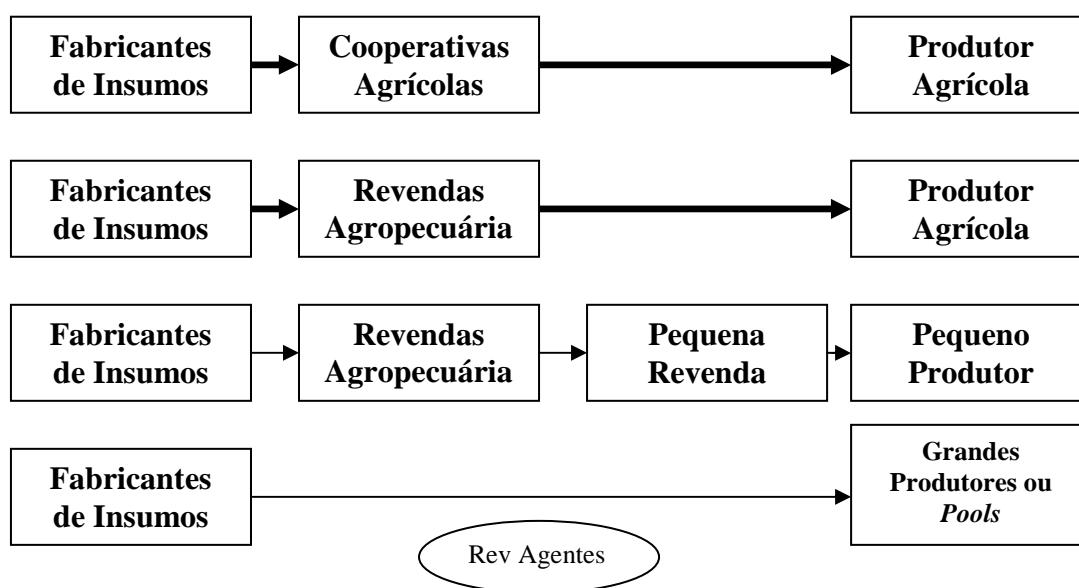
Empresa	2003	2004	2005
	(%)	(%)	(%)
Syngenta	15,0	14,5	17,2
Bayer	16,6	17,3	14,0
Basf	13,4	14,2	13,6
Monsanto	9,2	7,3	7,7
Dupont	7,0	5,6	6,9
Milena	5,7	5,5	6,4
Agripec	3,7	4,7	5,7
Dow	8,0	6,7	5,4
FMC	4,4	4,0	5,2
Nortox	3,8	4,5	3,4
Outras	13,2	15,7	14,5
Total (US\$ bilhão)	3,136	4,494	4,154

Fonte: Neves (2006), pág. 2.

O setor de distribuição desses produtos é composto pelas empresas responsáveis por comprar dos fabricantes os defensivos e vender aos produtores agrícolas. Essas empresas têm sido extremamente importantes para o desenvolvimento do setor de agronegócios como um todo pela capacidade de prestação de serviços, disponibilidade de produtos e novas tecnologias e, principalmente, crédito (MARINO; NEVES, 2008). A seguir, os canais de distribuição de insumos no Brasil são discutidos em detalhes.

## Estrutura dos canais de distribuição de insumos no Brasil

Canais de distribuição de insumos são as organizações que estão entre os fabricantes de insumos agrícolas (sementes, defensivos, fertilizantes, entre outros produtos) e o produtor rural. A seguir é mostrado um esquema onde os canais de distribuição são apresentados, dando um enfoque no modelo predominante de defensivos agrícolas:



**Ilustração 12: Canais de distribuição de defensivos agrícolas no Brasil**

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Marino e Neves (2008) e entrevistas com especialistas e canais no Brasil.

A figura acima faz um esboço da estrutura existente de canais de distribuição de insumos no Brasil. Existem quatro formas de os insumos serem disponibilizados pelos fabricantes aos produtores rurais. A primeira forma é através do uso de cooperativas agrícolas. As cooperativas de produtores têm na comercialização de insumos uma das suas principais atividades. As cooperativas geralmente possuem lojas de insumos próprias com equipes de vendas internas e externas, para realizar essa comercialização ao produtor cooperado e têm uma concentração geográfica clara. Um exemplo de cooperativa é a *Coopercitrus* em Bebedouro (SP), com grande área de comercialização de insumos.

A segunda forma ocorre através das revendas agropecuárias. As revendas se diferenciam em porte e número de lojas e variedade de produtos. Em sua maioria, comercializam sementes, fertilizantes e defensivos. No entanto, outras ainda agregam máquinas, produtos veterinários,

entre diversas outras possibilidades. Essas revendas se especializam no atendimento ao produtor agrícola. Um revenda agrícola típica nessa categoria seria a *Soagro*, em Rio Verde (GO). Uma revenda mais diversificada seria, por exemplo, a *Lider Tratores*, em Cachoeira do Sul (RS).

Uma terceira possibilidade é o funcionamento da revenda agrícola como redistribuidora, quando esta opera em mercados muito pulverizados, com pequenos produtores que demandam pequenas quantidades e por isso pequenas revendas existem. Uma situação típica são pequenas lojas em “CEASAs” que demandam pequenas quantidades de produtos para produtores de hortaliças. O redistribuidor quase sempre é uma grande revenda agropecuária que por um acordo com um fornecedor específico passa a operar como atacadista. Um exemplo de revenda que atua como revendedora eventualmente é a *AgroHara* em Londrina (PR).

Finalmente, uma quarta possibilidade é a venda direta do fornecedor para grandes produtores agrícolas ou *pools* de compra, os quais demandam quantidades superiores e condições especiais. Muito freqüentemente, os revendedores também participam do negócio através de agenciamento de vendas, ou seja, trabalhando comercialmente e recebendo uma comissão pelo serviço de vendas. A participação da revenda como agente acaba sendo uma forma de administrar o conflito da venda direta, como colocado na revisão teórica, e garantir que o pool de compra receba serviços do distribuidor. Um pool de compra existente no Brasil é o *GAPES*, Grupo de Apoio à Pesquisa, baseado em Rio Verde (GO).

Deve-se salientar que um mesmo revendedor pode representar os três diferentes papéis para um fabricante: revendedor varejista, atacadista ou agente, dependendo do tipo de cliente atendido e do contexto de mercado.

### **Funções dos canais de distribuição de insumos no Brasil**

Quanto ao escopo de atuação de uma revenda no Brasil, ela geralmente possui sua receita baseada na venda de produtos aos produtores agrícolas além dos serviços que representam uma ampliação dos produtos para diferenciação, bem como informações, mas não agregam receitas de forma separada. Os serviços geralmente são de recomendações sobre uso de insumos, checagem sobre a evolução da lavoura de um cliente, regulagem de máquinas de

aplicação, acompanhamento da aplicação e tratamento de sementes. Máquinas para aplicação de produtos geralmente são dos próprios produtores.

É importante destacar também que o papel de avaliação e concessão de crédito é desempenhado por grande parte das revendas estruturadas, sendo um dos papéis mais fundamentais desempenhados por elas. Uma função fundamental é a transferência do crédito que vem das empresas fornecedoras de insumos para os produtores agrícolas. As revendas vendem com um prazo mais curto do que devem pagar os fornecedores e ficam responsáveis pelo risco em caso de inadimplência. Este fato explica a ênfase sobre crédito que é dada nas funções do canal.

Os créditos oficiais, vindos de programas governamentais e distribuídos pelo Banco do Brasil geralmente são escassos e o financiamento agrícola direto nos bancos privados é burocrático e caro (ALMEIDA; ZYLBERSZTAJN, 2007). Dessa forma o crédito vindo dos fornecedores, também denominado *Trade Credit*, acaba assumindo função preponderante. Estima-se que cerca de 35% da necessidade de crédito anual da produção agrícola brasileira venha de fornecedores de insumos e os canais de distribuição (revendas) são os agentes dessa concessão.

### **Contexto de mercado no Brasil**

Marino e Neves (2008) apresentaram uma lista de oportunidades e ameaças para revendas agropecuárias no Brasil. Dentre diversos fatores que trouxeram alguns são selecionados e completados com dados quantitativos disponíveis em publicações setoriais. As seguintes ameaças são identificadas:

- *Escassez de Crédito*: Volume de recursos disponibilizado pelo Crédito Rural insuficiente perante o endividamento do setor, fazendo com que revendas atuem de forma importante na concessão de crédito;
- *Inadimplência*: Elevado índice de inadimplência na venda de insumos agrícolas, fazendo com que revendas atuem de forma importante na avaliação de crédito;
- *Crescimento de culturas menos intensivas em insumos*: Forte concentração de algumas regiões no plantio de cana-de-açúcar e reflorestamento;
- *Aumento da oferta de produtos genéricos*: Segundo estimativas produtos genéricos no Brasil representam 40% do mercado de defensivos. Sendo que desta porcentagem quase a metade ainda é comercializada somente pelas empresas



detentoras das patentes vencidas. No entanto, espera-se uma diminuição do prazo e processos para registros de produtos genéricos ocasionem crescimento do número de empresas e participação de mercado de genéricos, inclusive com importações de países como China. Cerca de 20 empresas ofertam genéricos no Brasil e diversas outras aguardam registros de produtos (BOUÇAS, 2007; BRANDÃO, 2006);

- *Pirataria*: Aumento na incidência de produtos piratas, aumento do contrabando de insumos, diminuindo o mercado para os distribuidores;
- *Pools*: Possibilidade dos produtores de se organizarem em *pools* de compra para compra direta e com descontos;
- *Vendas Diretas*: Possibilidade da indústria de fertilizantes e defensivos agrícolas realizar vendas diretas não somente para *pools* de compras, mas para grandes clientes;
- *Novos Entrantes*: Possibilidade de estrangeiros investirem no Brasil no setor de produção (sobretudo de genéricos) e distribuição de insumos agrícolas;
- *Indefinição sobre Regras de Transgênicos*: Morosidade e indefinição quanto à legalização de novas tecnologias, tornam o mercado indefinido. Apenas em 2005 a soja transgênica foi autorizada;
- *Crescimento de lavouras transgênicas e redução do mercado de defensivos*: Estimativas apontam para uma lavoura de soja e algodão de 11,5 milhões de hectares compostas por grãos resistentes a glifosato no Brasil em 2007. Considerando a lavoura de soja o percentual de transgênicos está em cerca de 50% da área plantada. Isso diminui sobremaneira a necessidade de defensivos químicos. Como exemplo, safra de soja do RS, comparando a safra de 1999 a 2003, observou-se uma significativa redução (- 42%) no uso de herbicidas seletivos contra um aumento de apenas 10% no uso de glifosato, gerando uma economia financeira direta para o agricultor em herbicidas, da ordem de 53,5% (JAMES, 2007).
- *Políticas de gestão de canais dos fornecedores*: Definição de política de preço entre as multinacionais do setor que desestabilizam os canais de distribuição de insumos;
- *Roubos*: Aumento de roubos (insegurança) e encarecimento de seguros;
- *Maior Fiscalização*: Maior fiscalização no recolhimento das embalagens;
- *Modelos econômicos de revendas*: Concorrências com revendas que não oferecem serviços agregados e, por isso, trabalham com um custo operacional baixo;
- *Trocas*: Pacote de troca (fertilizante, semente e defensivo) entre o produtor e uma trading, diminuindo o poder de influência da revenda;
- *Concentração de fabricantes*: Alta concentração da indústria agroquímica (recentes processos de fusões e aquisições) aumentando a dificuldade de negociação com fabricantes.

As seguintes oportunidades foram identificadas:

- *Serviços de armazenagem*: Produtor necessita de serviços de armazenagem e logística;
- *Negócios com culturas de bioenergia*: Expansão das áreas destinadas ao cultivo de culturas destinadas à produção de agroenergia, principalmente, cana-de-açúcar;

- *Parcerias com grupos estrangeiros*: A revenda é um negócio rentável, com possibilidade de atrair capital estrangeiro;
- *Oportunidade de oferecer serviços de orientação*: Produtores rurais ainda fazem a gestão da propriedade de forma bastante ineficiente, mas valorizam ações que lhes ajudem a administrá-la de forma mais eficiente;
- *Novas tecnologias*: Disponibilidade de tecnologias que atendam melhor às necessidades dos clientes e diminuam o custo operacional da revenda;
- *Usar segmentação*: Clientes com perfil e necessidade diferentes;
- *Proximidade com fabricantes*: Tendência de alguns fornecedores em estreitar o relacionamento com algumas revendas;
- *Disponibilizar seguros agrícolas*: Necessidade dos produtores por seguros agrícolas que tenham viabilidade econômica;
- *Aproveitar recursos governamentais*: Recursos disponibilizados pelo governo para a agricultura familiar (assentamentos);
- *Desenvolver trabalho com agricultores de menor porte*: A agricultura de algumas regiões do país é realizada por uma grande quantidade de pequenos produtores;
- *Iniciar trabalhos com agricultura de precisão*: Produtores começam a se interessar mais fortemente por agricultura de precisão;
- *Atuar em certificação*: Necessidade cada vez maior do produtor em certificar sua produção para exportação.

Após entender oportunidades e ameaças é interessante entender as principais estratégias adotadas pelas revendas agropecuárias no Brasil. Conforme Marino e Neves (2008), que as selecionaram, a partir de discussões e entrevistas com revendedores no Brasil, em geral são:

- Fortalecimento das parcerias com os fornecedores de insumos;
- Consolidação dos canais de distribuição;
- Participação crescente das revendas nos negócios e queda de margem nas vendas diretas;
- Solução dos conflitos entre os canais da mesma área de cobertura “sobreposição”;
- Inexistência de guerra de preços entre canais da mesma empresa;
- Estreitamento do relacionamento da revenda com seus clientes;
- Foco em qualidade nas vendas (margem) em detrimento de ganhos de participação no mercado;
- Presença de produtos diferenciados, mas com uma linha de genéricos que complemente o *portfólio* de produtos;
- Comercialização de pacotes de produtos e serviços com defensivos, fertilizantes, sementes, assistência técnica, comercialização e crédito.

Atualmente, estima-se que mais de seis mil canais de distribuição agropecuários são responsáveis pela distribuição de insumos. Espera-se certo nível de consolidação do segmento, o que resultará em uma redução do número de revendas atuantes no setor em

termos de número de empresas e no estreitamento das relações com poucos fornecedores de insumos, fortalecendo o conceito de parceria (MARINO; NEVES, 2008).

Quanto à parceria com fornecedores, uma particularidade da realidade brasileira, que será vista nos casos a seguir, é a explicação de modelos de segmentação de canais de distribuição. As três empresas analisadas utilizam segmentos para diferenciar exigências e, principalmente, benefícios para os canais. A leitura do processo de segmentação ocorre da seguinte forma: o fornecedor determina segmentos como sendo o nível de alcance que um distribuidor está e, a partir disso, determina os benefícios para os canais. Quanto mais um distribuidor é posicionado em um nível superior quanto à segmentação, melhores benefícios ele irá receber. Esse processo é comum às três empresas líderes de defensivos no Brasil, por isso sua explicação nesse ponto do capítulo. A seguir, os três programas de incentivos serão vistos em detalhes.

#### **4.1.1 Empresa B1**

É importante compreender primeiro as regras de segmentação estabelecidas para os canais de distribuição. Os canais de distribuição conforme seu desempenho nas variáveis de segmentação serão classificados em três segmentos. Cada segmento indica um nível diferente de benefícios, já que aquele canal que atingiu um alto nível de desempenho terá altas recompensas do fabricante.

As variáveis de segmentação são: fidelidade do canal ao fornecedor na categoria de produto (dentro da categoria de produtos selecionada, quanto o fornecedor representa em faturamento), avaliação de crédito do distribuidor (quão positiva é a avaliação de crédito considerando a capacidade de tomar crédito do fabricante e também de avaliar e dar crédito a clientes finais) e, finalmente, participação de mercado nos segmentos na região predeterminada. Para cada um desses critérios existe um número atribuído de pontos. Por exemplo, canais que possuem 70% de fidelidade de categoria de produto, avaliação ótima em crédito (pontualidade, garantias, índices financeiros e contas a receber) e um índice de participação de mercado acima de 110% da média da empresa em todas as regiões receberá pontuação máxima. Notas inferiores receberão pontos inferiores e serão classificados em segmentos inferiores.

É importante comentar que um critério bem avaliado compensa um critério mal avaliado. Essa avaliação é feita pelo representante e pelo departamento de marketing da empresa, com forte participação do representante técnico de vendas (um vendedor empregado). Uma vez o distribuidor sendo classificado em um dos três níveis isso lhe dará diferentes níveis de benefícios. Essa avaliação é feita de forma anual objetivando-se que os critérios fiquem claros para o canal para que ele entenda e possa progredir na direção esperada pelo fabricante.

Por essa regra, pode se entender que a empresa de um distribuidor tenha exclusividade na categoria de produtos de defensivos de pelo menos 70%, que tenha saúde financeira, capacidade de gestão de crédito e, finalmente, um bom desempenho de vendas comparativamente ao resto da distribuição da empresa.

Além disso, outras expectativas ficam evidentes através das exigências para se tornar um distribuidor da rede da B1. Algumas das exigências demonstram o controle por parte do fornecedor:

- Não vender fora da área de atuação previamente estabelecida em comum acordo entre representante e distribuidor. Essa exigência pode se tornar uma penalidade caso o distribuidor faça isso, perdendo pontos ou criando conflitos com o fornecedor;
- Não realizar redistribuição, atuando como atacadistas para mercados não previamente acordados com o fornecedor, seguindo controle rígido;
- Os clientes com propriedades duplas, em áreas de revendas diferentes, podem ser atendidos por revendedores diferentes através de comprovação prévia com o fornecedor para que o distribuidor não incorra em penalidades;
- Seguir diretrizes de precificação sugeridas pelo fornecedor que estejam alinhadas com a política regional do fornecedor;
- Permitir auditoria de dados;
- Estabelecer um objetivo de venda de produtos maior do que o realizado no ano anterior;
- Efetuar 100% da compra planejada;
- Quitar 100% dos títulos vencidos;
- Instalar um software com conexão direta de dados entre fornecedor e distribuidor via Internet com informações sobre:
  - Estoques
  - Entradas e saídas de produtos
  - Visão de todos os produtos trabalhados pelo distribuidor, inclusive da concorrência;
  - Situações de pedidos em andamento com clientes finais, com informações detalhadas sobre clientes finais.

Uma vez que a empresa de distribuição esteja preenchendo as expectativas do fornecedor, será classificada em um dos três seguimentos colocados. Percebe-se que apesar dos três

critérios de segmentação serem muito objetivos (participação de mercado, fidelidade ao fornecedor e crédito), as outras exigências completam a avaliação, funcionando como penalidade, casos, principalmente, de redistribuição não autorizada ou venda fora do território preestabelecido, ou ainda, condições mínimas, tais como a adoção do software de integração de dados. Esses critérios complementares irão definir finalmente o nível ou segmento de determinado distribuidor a cada ano.

Os benefícios recebidos são os seguintes:

- Comissões pagas em dinheiro conforme produtos vendidos (conforme rentabilidade) e conforme segmento pertencente ao distribuidor;
- Pagamento de comissão referente à venda direta, quando o cliente não é um cliente escolhido para ser atendido diretamente por seu volume;
- Definição de um RTV para quase que individualmente atender à revenda;
- Compensação com comissão paga caso ocorra a invasão de área por outro distribuidor;
- Recompra de produtos remanescentes em estoque com valores mais atrativos conforme segmento dos distribuidores;
- Margem de compra final é definida pelo fornecedor, uma vez que o preço final é controlado. Essa margem do distribuidor varia conforme classificação ou segmentação do canal de distribuição.

É importante colocar que a empresa deve preencher documento de adesão, aceitando classificação e regras do programa de incentivo. Uma forma de contrato estabelecido que faz valer as regras colocadas.

#### **4.1.2 Empresa B2**

A empresa B2 também usa segmentação de canais de distribuição, no entanto, o processo de entrega de benefícios é diferente. A segmentação é muito parecida da empresa B1, são avaliados a fidelidade do distribuidor na categoria de produto de defensivos, a situação de crédito do distribuidor e, finalmente, participação no mercado de atuação do distribuidor.

Apesar dos critérios serem os mesmos, o que é considerado ideal pela empresa B2 é mais “exigente” do que a anterior no que se refere à exclusividade de categoria de produto ou fidelidade. Um distribuidor classificado no melhor segmento terá ao menos 85% de fidelidade ao fornecedor. Quanto à participação de mercado o valor é calculado por cultura e considera

vendas efetuadas por revendas na região, ou seja, existe uma meta coletiva. Quanto à avaliação de crédito os critérios são muito próximos.

O grande diferencial do modelo de segmentação da empresa B2 está na avaliação quanto a indicadores de desempenho que irão determinar o quanto operacionalmente o distribuidor está próximo do ideal. Dependendo da avaliação sobre desempenho operacional, o distribuidor terá o benefício financeiro pago em dinheiro diretamente a ele, caso este alcance a excelência, ou se tiver aspectos operacionais de melhoria, este terá que através de um plano elaborado em conjunto com o representante técnico de vendas da B2, elaborar o plano e aplicar os recursos.

Os quesitos da avaliação operacional enfocam os seguintes critérios:

- Capacidade do Canal Entregar Soluções
  - Compra de produtos (avaliação quantitativa)
  - Compras de produtos avaliados como de crescimento (avaliação quantitativa)
  - Capacidade de mapear potencial de mercado (avaliação qualitativa)
  - Capacidade de focalizar clientes fundamentais (avaliação qualitativa)
- Gerenciamento de Risco
  - Pontualidade de pagamentos (avaliação quantitativa)
  - Capacidade de oferecer garantias (avaliação quantitativa)
  - Política de Concessão de Crédito (avaliação qualitativa)
  - Orçamento anual e análises comparativas (avaliação qualitativa)
  - Implantação de comitê de gestão (avaliação qualitativa)
  - Implantação da política de RH (avaliação qualitativa)
  - Sistemas de informações Gerenciais (avaliação qualitativa)
- Excelência operacional
  - Participação de mercado (avaliação quantitativa)
  - Participação de mercado em clientes específicos (avaliação quantitativa)
  - Dimensionamento da estrutura de vendas (avaliação qualitativa)
  - Gestão de compras, estoque e preços (avaliação qualitativa)
  - Armazenamento, Segurança e logística (avaliação qualitativa)

Os indicadores colocados acima são somados separadamente. Os itens colocados como avaliação quantitativa e avaliação qualitativa perfazem totais separados com o mesmo número de pontos. Existe um nível mínimo de 50% do total de pontos disponíveis que um distribuidor precisa ter para poder participar do programa de rebate ou premiação. Outras demandas podem ser identificadas que complementam a avaliação comentada como:

- Reconhecimento e acordo com o fornecedor sobre clientes com propriedades em mais de uma área de distribuição e definição de responsabilidades com outros canais;

- Respeito a um preço sugerido por produto e por cultura conforme posicionamento do fornecedor;
- Para participação no programa de premiação existe um valor mínimo que o distribuidor deve se comprometer em termos de volume de compras. Dessa forma existe um incentivo claro no volume de vendas realizado;
- As penalidades existentes são gradativas e podem ocorrer referentes a venda de produtos fora da área preestabelecida;
- Penalidades também podem ocorrer se a redistribuição for praticada pela revenda (atuar como atacadista) quando a revenda não é autorizada. Existe um número de vezes mínimo que fatos podem ocorrer sendo que ultrapassando esse limite as penalizações serão mais drásticas até a desautorização do distribuidor com o término do relacionamento;
- Permissão de auditorias;
- Preenchimento e concordância com regras estabelecidas de classificações e premiações;
- Estabelecer comprometimento com volume de vendas
- Adoção de um software de integração de dados com registros de estoques, faturamento, contas a receber, faturamento de todas as linhas de produto, inclusive de outros fornecedores e informações de clientes finais;
- Quando ocorre a redistribuição em situações autorizadas pelo fornecedor, o redistribuidor irá seguir as regras determinadas nessa atividade e se ele ou a pequena revenda descumprirem regras ambos são penalizados com a exclusão do programa de redistribuição;
- Participação conjunta em cobrança quando ocorre a venda direta com a participação da revenda.

O benefício da empresa B2 está vinculado ao pagamento do recurso financeiro ao canal, podendo ser direcionado para melhoras operacionais quando o representante do fornecedor indica as melhorias necessárias. Os benefícios podem ser classificados da seguinte forma:

- Designação de uma consultoria em gestão para implementação de planos de melhorias operacionais, com a formação de um conselho gestor e implementação de projetos determinados como necessários (os recursos para implementação de projetos são advindos de porcentagem da premiação financeira);
- Designação de um representante técnico de vendas com alta dedicação ao canal de distribuição;
- Pagamento de comissões em casos de venda direta conforme envolvimento do distribuidor na venda (existe uma classificação clara para isso) com porcentagens que variam de um mínimo até um máximo estabelecidos;
- Margem de compra final é definida pelo fornecedor, uma vez que o preço final é controlado. Essa margem do distribuidor varia conforme classificação ou segmentação do canal de distribuição;
- Podem compartilhar garantias para financiar clientes específicos em 50%;
- Os benefícios na categoria redistribuição são pagos separadamente.

### 4.1.3 Empresa B3

A empresa B3 é o terceiro caso estudado no Brasil, ela é reconhecidamente a empresa com regras menos “rigorosas” e mais aberta na definição de seus programas de incentivo com distribuidores. Todavia, o todo da estrutura do programa de incentivo é bem semelhante.

Começado pela segmentação dos canais de distribuição, a Brasil-3 utiliza três critérios sendo volume de compras, crédito e, finalmente, a fidelidade do distribuidor a ela. Um distribuidor considerado excelente terá fidelidade de no mínimo 60% dentro da categoria de defensivos agrícolas. Percebe-se, ainda, que apenas a variável volume é diferente dos dois casos anteriores que avaliam participação de mercado. Outra diferença é a existência de quatro segmentos ao invés de três, como o caso anterior mostrou.

Outras exigências ficam claras na interpretação das regras estabelecidas:

- Existe uma exigência clara quanto a um mínimo de volume de vendas anual para ser distribuidor autorizado e reconhecido pela empresa. O planejamento de compras de revendedores abaixo de um volume mínimo requer pagamentos à vista e uma avaliação da empresa para aprovação.
- Concentração de vendas em uma região estabelecida. Caso ocorre a venda ou revenda em áreas não autorizadas, penalidades progressivas são aplicadas até o término do relacionamento.
- Casos de clientes com propriedades em áreas cruzadas devem ser formalmente acertados com fornecedor, caso contrário qualquer venda fora da área é reconhecida como mercado paralelo (não autorizado pelo fornecedor);
- Existe uma sugestão de preços e prazos a serem praticados pelo distribuidor, reconhecido como política de preço de ponta;
- Qualquer redistribuição precisa ser previamente acertada com o fornecedor;
- A venda de *mix* de produtos apropriado do ponto de vista do fornecedor é incentivada através da variação da comissão conforme o número de linhas de produtos com a meta de venda alcançada;
- Acurácia de previsão de vendas é incentivada conforme um teto superior para cálculo de prêmios;
- Estabelecer uma previsão de vendas e conseqüentemente um plano de metas de vendas aos clientes finais;
- Passar informações referentes a vendas a clientes (produtores) considerados especiais e de maior valor (grandes clientes e clientes com grande potencial de vendas de produtos do fornecedor);
- Construir um plano de atuação anual, sendo detalhado em nível de cliente final para clientes de maior valor;



Os benefícios oferecidos são:

- Renegociação de estoques remanescentes com taxas melhores para revendedores em segmentos superiores conforme produtos;
- Prêmios financeiros conforme o segmento a que pertence o distribuidor e atrelado aos produtos efetivamente vendidos ao cliente final;
- A porcentagem aplicada para premiação pode ainda aumentar conforme o alcance da meta sendo um mínimo de 80% e o máximo de 120%;
- Um consultor ou dupla de consultores para canais do segmento mais superior para implementar processos de melhoria;
- Um representante técnico de vendas para lidar com o distribuidor;
- Apoio financeiro e operacional em eventos ou treinamentos com clientes finais selecionados pelo fornecedor como especiais e de maior valor (esse recurso está condicionado à entrega de informações em um plano de relacionamento com clientes finais);
- Treinamentos em gestão para distribuidores em tópicos relacionados à gestão do negócio deles.

As mesmas empresas terão na seqüência os programas de incentivos analisados nos EUA.

#### **4.2 Uma visão do setor de distribuição de defensivos nos EUA e programas de incentivos**

O mercado americano de defensivos é estimado em US\$ 5.5 bilhões. Segundo entrevista com especialista este mercado que era de cerca de US\$ 8 bilhões em 1999 reduziu significativamente, devido ao crescimento do uso de sementes geneticamente modificadas e pela menor necessidade de defensivos. Outras tendências presentes são a existência dos produtos genéricos e marcas próprias de distribuidores que fazem com que preços médios também diminuam. Como dado ilustrativo, nos EUA, mais de 80% do plantio de soja e algodão é transgênico (JAMES, 2007).

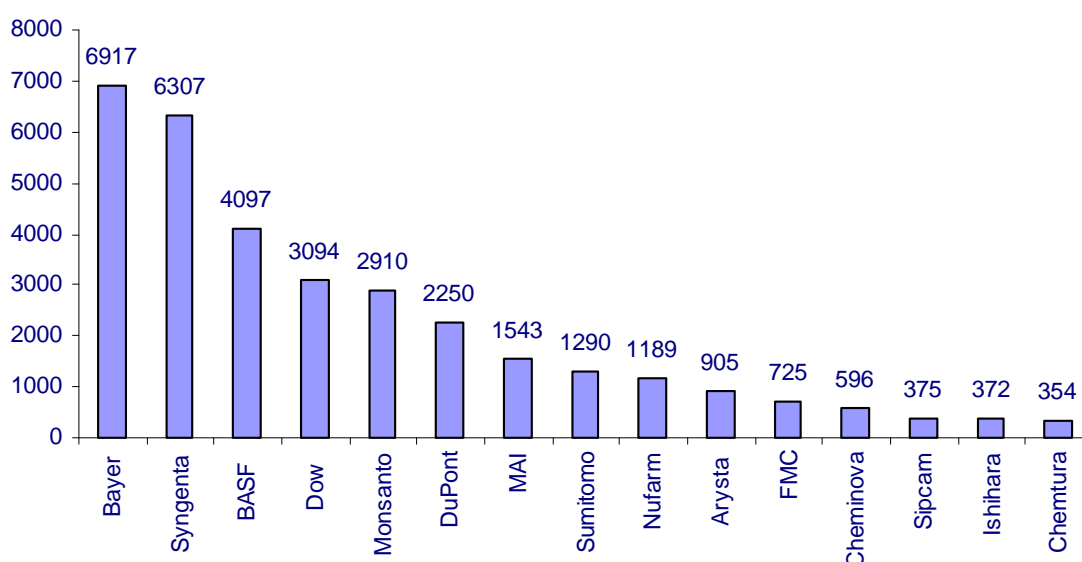
Como exemplo, o quadro abaixo mostra os números de vendas dos EUA no ano de 2005, sendo que o maior mercado é o de herbicidas. Tanto herbicidas como fungicidas têm redução em vendas e fungicidas quase que uma estabilidade entre o ano de 2000 e 2005. Considerando o crescimento em áreas, tem-se a menor utilização desses produtos.

**Tabela 7: Tamanho do mercado mundial e dos EUA de defensivos.**

	2005	Crescimento	Crescimento
	Valor (US\$ milhões)	2005/2004	2005/2000
Herbicidas Mundo	14862	1.4	1.0
<b>EUA</b>	<b>4125</b>	<b>-2.7</b>	<b>-5.3</b>
Inseticidas Mundo	7704	0.2	1.7
<b>EUA</b>	<b>1309</b>	<b>3.6</b>	<b>-1.5</b>
Fungicidas Mundo	7491	2.2	5.9
<b>EUA</b>	<b>716</b>	<b>13.8</b>	<b>0.5</b>
Total EUA	6150		
Total Mundo	31190	1.5	2.3

Fonte: Philips McDougall (2006)

O gráfico, a seguir, mostra a dimensão de vendas globais das empresas de defensivos. O valor em 2005, de cerca de US\$ 31 bilhões é dividido entre diversas empresas. As quatro primeiras concentram grande parte do mercado. Essas participações, de acordo com especialistas são muito próximas das participações no mercado americano.

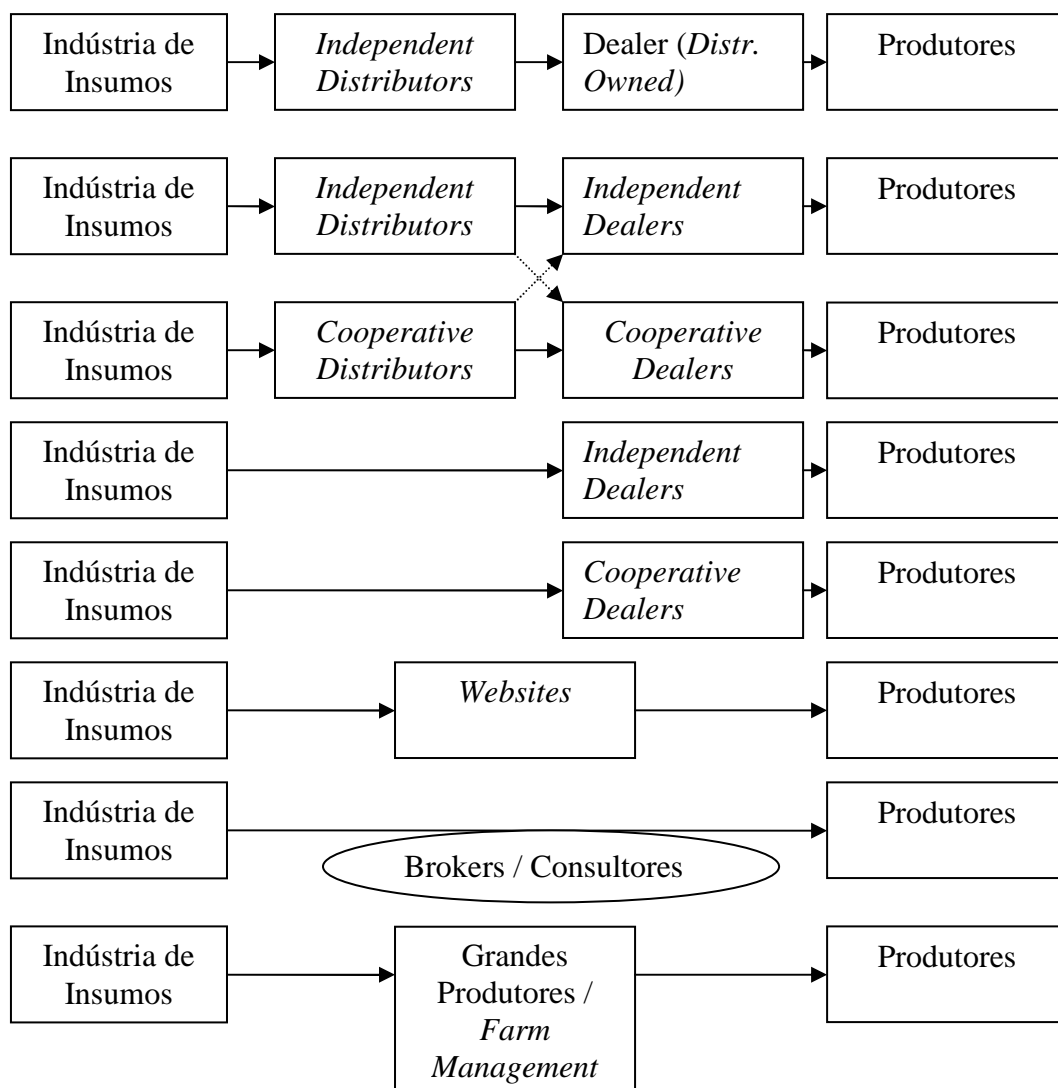
**Gráfico 2: Vendas globais de defensivos por empresas, em US\$ milhões, em 2005.**

Fonte: Philips McDougall (2006)

Antes de apresentar os modelos de incentivo, faz-se necessária uma introdução sobre como é o modelo de distribuição de defensivos agrícolas nos EUA e seu contexto de mercado, seguindo a mesma estrutura dos casos brasileiros. Colocando de forma bem ampla, muito freqüentemente, a estrutura utilizada para sementes, fertilizantes e defensivos tem sido a mesma, muito embora fertilizantes possua talvez as maiores variações em termos de formato e sementes em termos de modelos de negócio. Não serão dados detalhes desses produtos por estarem além do interesse do problema de pesquisa desta tese.

### Estrutura de canais de distribuição de insumos nos EUA

A distribuição de defensivos agrícolas nos EUA é semelhante ao Brasil em termos de tipos de empresas e estrutura genérica, mas difere em termos de concentração e importância de cada um desses tipos. A seguir é colocada a estrutura de canais utilizada nos EUA.



**Ilustração 13: Canais de distribuição de defensivos nos EUA**

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Henderson et al. (2001), Akridge (2007), Whipker et al. (2005) e entrevistas com membros de canais e especialistas nos EUA.

A estrutura de canais de distribuição de defensivos é muito diversificada e pode assumir diversos formatos. Antes de um detalhamento é importante comentar que o principal ponto de

diferença entre a estrutura brasileira e a norte-americana está na existência de dois níveis de distribuição, um atacadista e outro varejista e também a presença de cooperativas no nível atacadista.

Olhando a figura acima, existem diversas possibilidades de arranjos (além de mais duas variações) que foram identificados em trabalhos disponíveis e nas entrevistas com especialistas e membros de canais de distribuição.

Primeiro podem existir distribuidores atacadistas (conhecidos como *distributors*) que adquirirem lojas varejistas (*distributors owned dealers*) e repassam os produtos para empresas do mesmo grupo para que elas, então, trabalhem na venda ao produtor rural. Um exemplo desse arranjo está na empresa *Agrium (Distributor)* e as redes varejistas denominadas CPS (*Crop Protection Services*) e WFS (*Western Farm Services*).

Também existem os distribuidores atacadistas (*Independent Distributors*) independentes que vendem a varejistas independentes e também possuem lojas próprias. Um exemplo é quando o atacadista *Big Rivers* (este, tal como a CPS, também tem sua estrutura varejista própria) vende a um varejista independente (*independent dealer*), como o varejista *Early Bird & Feed Fertilizer*.

Outra possibilidade são os distribuidores com propriedade de base cooperativa, ou seja, são grandes cooperativas que em diversas linhas de produto funcionam como atacadistas para cooperativas regionais, mas também vendem para *dealers* independentes. Todos competem entre si. As cooperativas regionais são membros dessas grandes cooperativas, mas compram seguindo condições de mercado. Por exemplo, um grande distribuidor de base cooperativista é a cooperativa *Land O`Lakes*. Esta vende para diversas cooperativas regionais que atuam somente no varejo de insumos, como a *Excel Co-op*, *Co-Alliance* e *Ceres Solutions*. No entanto, estas cooperativas regionais poderão comprar de distribuidores independentes em situações de mercado em que linhas de produto sejam necessárias. O mesmo ocorre com distribuidores de base cooperativista que eventualmente vendem para varejistas independentes. Não existe nenhuma restrição nesse sentido, no entanto, na maior parte das vezes, as cooperativas regionais também compram de distribuidores com origem cooperativista.

Existem outras duas possibilidades que são a venda direta da indústria de insumos para o varejista independente ou para a cooperativa atuando no varejo, representando menor parcela de casos. Existem também *websites* de vendas de defensivos que cotemplam uma parcela muito pequena do mercado. Exemplos são empresas como *Xsag* e *Rooster*.

Outros casos menos freqüentes são a venda direta do fabricante para o produtor agrícola, bem como consultores ou agentes que realizam vendas de forma independente para produtores agrícolas e, finalmente, grandes produtores que passam a comprar muito para obtenção de melhores preços diretamente de fabricantes e repassam produtos para produtores menores. Alguns desses grandes produtores acabaram por constituir empresas de gestão de fazendas (*farm management firms*).

É preciso buscar entender o porquê da estrutura de distribuição nos EUA ter a predominância de dois níveis, se em termos de escala, é tão ou mais concentrada que a brasileira, que possui apenas um nível. A resposta a esta pergunta vem do estudo do ambiente institucional e seu impacto no arranjo final de canais de distribuição, conforme o trabalho de Grewal e Dharwadkar (2002). História e tradição precisam ser compreendidas para entender por que determinado arranjo de canais de distribuição assume uma forma. Em função da agricultura ser mais antiga, atacadistas tinham uma posição de grande importância e construíram grandes grupos, atualmente muito consolidados, representando um intermediário de grande relevância em termos de vendas, que faz com que vendas diretas entre fabricantes e varejistas recebam um custo adicional relacionado ao custo de rompimento com essas empresas, para os agentes envolvidos.

### **Funções dos canais de distribuição de insumos nos EUA**

Sobre funções, vale comentar alguns dados descritivos, explorando a oportunidade do trabalho de Whipker et al. (2005). Cerca de 10% das redes varejistas, considerando tanto as privadas como as de base cooperativista, possuem mais de 100 lojas, cerca de 15% têm entre 11 e 100 lojas, 15% entre 6 e 10 lojas e cerca de 60% têm entre 1 e 5 lojas.

Uma revenda, ou um varejista, são considerados pequenos com vendas abaixo de US\$ 3 milhões, médios entre US\$ 3 e 15 milhões e grandes com vendas acima de US\$ 15 milhões. Sobre o detalhamento desta receita estimativas apontam que cerca de 40% vem da venda de

fertilizantes, 35% da venda de defensivos, 14% venda de sementes, 10% venda de serviços e 1% venda de informações. O lucro por sua vez vem 40% de fertilizantes, 30% de defensivos, 15% de sementes, 15% de serviços e nenhum lucro significativo da venda de informações (WHIPKER et al. 2005). Deve-se destacar a menor contribuição de defensivos no lucro, bem como a existência de serviços como centro de lucro.

Em termos de serviços estes são de aplicação homogênea por área de fertilizantes e defensivos, bem como, a aplicação com variação de conteúdo, por área, com o uso de tecnologias de agricultura de precisão com mapeamento prévio das áreas. Esses serviços são cobrados. Estimativas apontam que 65% do volume comercializado de defensivos nos EUA sejam aplicados pelos distribuidores varejistas. A ilustração, a seguir, mostra um programa de serviços de acompanhamento de lavouras com pagamento de anualidades e contratos de quatro anos.



**Ilustração 14: Serviços vendidos por revendas nos EUA**

Fonte: autor.

Os canais de distribuição possuem limitado papel em crédito. As cooperativas de produtores possuem unidades de crédito bem como bancos privados financiam a atividade.

### **Contexto de Mercado nos EUA**

O trabalho de Whipker et al (2005) buscou levantar as principais ameaças e oportunidades presentes nos negócios dos distribuidores de insumos nos EUA. A seguir, estas oportunidades e ameaças serão brevemente comentadas e as possíveis estratégias e papéis dos distribuidores são indicados. Este trabalho contou com a participação de cerca de 340 distribuidores de todos os EUA. As seguintes ameaças foram identificadas:

- *Maior pressão financeira sobre produtores:* os recentes aumentos de preços de insumos, principalmente fertilizantes, fez com que margens ficassem menores para produtores rurais e gestão de custos fosse mais valorizada;
- *Consolidação de produtores:* existe uma forte concentração de produtores, sobretudo na região de produção de grãos onde produtores buscam mais escalas de produção. É uma ameaça porque estes desejam fazer compras diretas e contratam seus próprios técnicos para aplicação dos produtos comprados;
- *Pools de compra:* produtores se unem para comprar diretamente sem a intermediação de distribuidores de qualquer espécie;
- *Produtores fazendo sua própria aplicação dos produtos:* como comentado acima, conforme produtores ganham em escala e recursos a tendência é que eles mesmos façam a aplicação de produtos, diminuindo as possibilidades de agregação de valor pelos varejistas;
- *Produtores prestando serviços para outros produtores:* como consequência, grandes produtores podem utilizar sua capacidade para servir produtores menores também diminuindo as oportunidades de geração de valor dos varejistas. Frequentemente estes formam empresas de gestão de fazendas;
- *Vendas diretas dos fabricantes para produtores:* produtores muitas vezes desejam e tentam o contato direto com fabricantes uma vez que sentem que não precisam de intermediários;
- *Maior uso de semente geneticamente modificada:* seu uso diminui também a atratividade do negócio de defensivos de uma forma geral porque requer menos produtos. Estima-se que 80% da área de soja e algodão sejam de transgênicos. Nos EUA, que são líderes na utilização de transgênicos existiam em 2006, 54,6 milhões de hectares de lavouras de soja, milho, algodão, canola, abóbora, papaia e alfafa. Esse total representa mais da metade da área total de transgênicos no mundo (JAMES, 2006);
- *Redução dos programas de incentivo dos fabricantes de defensivos:* a queda das vendas e margens de defensivos é preocupante para os canais que têm recebido muitos recursos através dos programas de incentivos e seus prêmios;
- *Concentração de fabricantes:* a fusão de fabricantes de insumos é uma ameaça porque facilita o contato direto do fabricante com o produtor e também porque estes ganham em poder de negociação;
- *Concentração dos atacadistas:* a reação dos atacadistas à concentração tem sido também a concentração para ganhar em escala e poder de negociação. Existe o temor dos varejistas que estes também vendam diretamente aos produtores rurais, através da integração vertical com a atividade varejista. Muitos pequenos varejistas temem ser comprados por atacadistas;

- *Maior uso de genéricos como defensivos*: o crescimento de genéricos como defensivos é uma ameaça porque aumenta a competição por preços e diminuem as vendas dos produtos dos fabricantes que oferecem prêmios junto aos programas de incentivos. Genéricos são produtos de menores margens. Estima-se que o mercado de genéricos nos EUA já alcance 85% das vendas de defensivos químicos. Genéricos são oferecidos nos EUA por fabricantes que registram produtos de patentes vencidas, bem como distribuidores atacadistas e varejistas que partem para a produção de marca própria (WANZEL, 2005);
- *Disponibilidade e custo de seguro*: disponibilidade e custo do seguro é uma ameaça em função de expor o produtor final ao risco que é transferido para o varejista;
- *Menor acesso à mão-de-obra*: leis mais rigorosas de imigração podem dificultar a contratação de mão-de-obra rural, encarecendo a produção;
- *Maiores custos de energia*: aumento do custo da energia também reduz consideravelmente margens de produtores;
- *Risco de crédito*: o mercado americano com as tendências relacionadas à bioenergia tem experimentado desde 2005, um nível de oscilação nas variáveis fundamentais (câmbio, preço de insumos, preço de grão etc) muito superior ao que historicamente o setor está acostumado. Essa volatilidade aumenta sobremaneira o risco de crédito;
- *Maior controle governamental sobre estoque e manejo de insumos*: essa exigência torna a atividade de distribuição de insumos mais arriscada e custosa;
- *Competição com brokers virtuais e telemarketing*: o surgimento do comércio eletrônico permitindo compras *on-line* de insumos feita pelos produtores agrícolas. Empresas como XSAG, Emarkets.com e Rooster, conhecidas como *on-line brokers* começaram a operar no final dos anos 90 e início de 2000. Definitivamente, essas empresas ajudaram a aumentar a competição baseada em preços por realização de vendas diretas ou por nivelamento de preços por baixo.

As seguintes oportunidades foram identificadas:

- *Biocombustíveis*: significativo aumento das áreas para produção de milho ocorre desde o início de 2006 faz com que muitos distribuidores tenham que adequar suas estratégias, avaliar capacidade de investimentos e avaliar novos papéis devido à predominância do milho sobre outras culturas. Existem oportunidades de aumento de vendas em larga escala;
- *Atender as necessidades de pequenos e produtores part time*: existe um segmento crescente de produtores que na verdade têm na agricultura uma atividade secundária. Muitos são profissionais liberais. Esse segmento demanda muitos serviços e é menos sensível a pequenas diferenças de preços;
- *Consolidação de produtores*: por outro lado a consolidação de produtores continua a ocorrer e pode oferecer oportunidades à adequação do varejista a necessidades mais sofisticadas;
- *Demandas dos produtores agrícolas mais fragmentadas sobre produtos, serviços e informações*: isso leva a um padrão de desempenho superior no que tange a escala de operação e ofertas competitivas além de forçar os fornecedores de



insumos a oferecer múltiplos pacotes de benefícios, com múltiplas dimensões de qualidade para diferentes segmentos;

- *Novas tecnologias de informação*: demandas por uso de tecnologia de informação vêm de clientes e fornecedores. Mudanças na logística com aspectos como GPS, código de barras, integração da cadeia de suprimentos com troca eletrônica de dados, comunicação pela Internet e softwares de gestão da empresa pelo lado de fornecedores. Pelo lado de clientes, comunicação com clientes via Internet e o uso de softwares para relacionamento com clientes (CRM);
- *Trabalhar com resíduos de produção animal*: uma oportunidade está em ampliar a linha de produtos e serviços na direção de administração de resíduos de produção como frangos e suínos;
- *Fortalecer serviços agronômicos tradicionais*: a melhor oferta de serviços agronômicos tradicionais como análise de solo, aplicação e orientação;
- *Oferecer serviços agronômicos (agricultura de precisão)*: são oferecidos serviços também de agricultura de precisão com mapeamento das áreas e recomendações técnicas, também cobrados em relação à área coberta;
- *Oferecer aplicações customizadas (agricultura de precisão)*: os serviços cobrados são com relação à área de aplicação e do tipo de produto, se líquido ou sólido, sendo que o primeiro geralmente é mais caro por empregar mais máquinas e envolver mais riscos;
- *Maiores vendas de sementes*: o aumento de vendas de sementes geneticamente superiores é esperado pelos revendedores. Uma expectativa de aumento de volume de vendas em cerca de 5% e de lucro em cerca de 6%;
- *Vendas de defensivos com marcas próprias*: a capacidade de oferecer produtos alternativos com marcas próprias do varejista ou de um atacadista fornecedor, tornando-se menos dependente de prêmios de fornecedores tradicionais para lucratividade;
- *Uso da área de crédito como um centro de lucro*: devido a uma maior demanda por crédito, essa área pode crescer em importância sendo responsável por parte do lucro da empresa;
- *Oferecer gestão de fazenda com registros de dados*: acumular dados sobre produção de clientes para auxílio na gestão da fazenda de clientes;
- *Venda de produtos e serviços de gestão de risco*: oportunidade de atuar tentando minimizar risco de produtores;
- *Relacionamentos mais próximos com fabricantes*: estar mais próximo de alguns dos fabricantes com trabalho mais coordenado. O aumento da parceria foi constatado pela pesquisa de Whipker et al (2005) principalmente pelos varejistas de médio porte como expectativa de aumento de lucro por essa proximidade;
- *Comprar diretamente de fabricantes*: oportunidade de comprar diretamente de fabricantes para redução de custos também é apontado como uma possível estratégia para aumentar as margens;
- *Comprar em conjunto com outros varejistas*: conseguir volume suficiente para comprar diretamente de fabricantes;
- *Concentração*: não se pode deixar de comentar o aspecto da própria concentração dos varejistas com localidades múltiplas para ganho de escala e poder de negociação como oportunidade em função do cenário existente.

## Estratégias dos Distribuidores

Por outro lado, as estratégias dos distribuidores foram apresentadas pensando na agregação de valor que estas têm para fabricantes e para produtores agrícolas. Para os produtores agrícolas as seguintes estratégias foram identificadas:

- Ampliar as informações sobre o uso de produtos e serviços;
- Intensificar a ajuda na escolha de insumos;
- Oferecer os estoques de insumos como benefício ao produtor que pode ter pronta entrega;
- Serviços de aplicação: opção estratégica de varejistas (*dealers*) de evitar a competição baseada em preço via venda de serviços diferenciados e aplicação customizada, buscando a fidelidade dos produtores que procuram uma compra única (*one stop shopping*) e serviços completos;
- Acesso a produtos de uma variedade de fabricantes: a ampliação de leque de produtos para poder ofertar o melhor pacote ao cliente;
- Conceder crédito para produção: utilizar do crédito para facilitar as compras de clientes;
- Serviços permanentes para a gestão da produção agrícola: ampliar a gama de serviços na linha de gestão da produção;
- Assegurar a adequação do produtor às normas governamentais;
- Financiamentos de longo prazo;
- Registro de dados para auxílio do produtor na gestão da fazenda.

Para os fabricantes, os distribuidores acreditam que as estratégias devem caminhar nas seguintes direções:

- Instruir produtores sobre o uso dos produtos de fabricantes específicos;
- Introduzir novos produtos de fabricantes;
- Gestão das reclamações de produtos;
- Servir como a voz do produtor agrícola para o fabricante;
- Manter estoque dos produtos dos fabricantes;
- Comunicar a proposição de valor do fabricante aos clientes finais;
- Conseguir altas participações de mercado para o fabricante;
- Registro sobre aplicação de insumos para fins regulatórios;
- Fornecer aos fabricantes dados sobre vendas e estoques.

Vale ressaltar alguns pontos da análise de Akridge (2007) sobre o comportamento de compra de insumos dos produtores dos EUA. Ele comenta que os varejistas (*dealers*) permanecem como a mais importante influência na decisão dos produtores e os relacionamentos são

centrados na criação de valor através da entrega de serviços e informações, além do acesso aos produtos necessários.

Outra informação importante é o reconhecimento dos produtores de todos os portes das diferenças de qualidade de serviços e informações entre as revendas locais. As pesquisas mostram que acima de 80% dos produtores acreditam fortemente nessas diferenças. Além disso, existe uma lealdade com relação a marcas que está relacionada à lealdade com relação aos revendedores locais (AKRIDGE, 2007).

A descrição da empresa UAP feita pela *Reuters*, dá uma visão interessante sobre as mudanças na distribuição de insumos nos EUA, porque mostra um grande atacadista comprando unidades varejistas, ampliando também a gama de produtos para segmentos não agrícolas, trazendo serviços para seu portfólio além de trabalhar fortemente com sua própria marca<sup>1</sup>:

UAP é um distribuidor atacadista de insumos agrícolas nos EUA e no Canadá. A linha de produtos inclui defensivos agrícolas, fertilizantes e sementes para fazendeiros, grandes produtores comerciais e revendas regionais. Além de insumos agrícolas, a empresa oferece uma grande diversidade de serviços, incluindo administração de lavouras, serviços de orientação em biotecnologia, mistura de fertilizantes customizada, tratamento de sementes, administração de estoques e aplicação customizada de insumos. A empresa também opera nos mercados profissionais não agrícolas tais como turf e ornamental (campos e golf, resorts, estufas e mudas), controle de pestes, florestas e gestão de vegetação. A empresa vende para os consumidores finais através de suas instalações de distribuição com cada unidade sendo adaptada para as necessidades específicas dos clientes da região.

Em 2007, a UAP adquiriu 50% de sua joint venture com a UAP Timberland e também uma unidade varejista. A empresa também comprou a Terral AgriServices e alguns ativos da Terral FarmServices e Wisner Elevator. Também adquiriu três lojas de varejo relacionadas à Terral. Outras aquisições em 2007 foram instalações de varejo e serviços da AGSCO e Ag Depot, alguns ativos da Boettcher Enterprises e três lojas de varejistas.

A empresa opera uma rede de aproximadamente 370 distribuidores e unidades de estoques, três indústrias de formulação nos EUA e Canadá. A empresa oferece mais de 52.000 SKUs (unidades de estoque). Ela vendeu em 2007 para cerca de 10.000 clientes sendo que os 10 maiores clientes não somaram 4% do total das vendas. Os clientes são produtores, grandes produtores comerciais e varejistas regionais de insumos, além dos mercados não agrícolas.

UAP distribui seus produtos comprados de fornecedores de defensivos, fertilizantes e sementes de empresas como BASF, Bayer, ConAgra, Dow, Dupont, Monsanto e Syngenta. A empresa distribui produtos também de um grande número de fornecedores não agrícolas. UAP também comercializa aproximadamente 265 produtos com marca própria denominada Loveland e Dyna-Gro, comprando de diversos produtores e colocando a sua marca em defensivos e sementes.

---

<sup>1</sup> Reportagem disponível pela Reuters em <http://stocks.us.reuters.com/stocks/fullDescription.asp?symbol=UAPH.O>, em 10/04/2008. Tradução feita pelo autor.

Com relação a defensivos químicos, estes representam 58% do total do seu faturamento. Sobre fertilizantes a empresa comercializa nos seus centros de distribuição nitrogênio, potássio, fósforo além de micronutrientes como ferro, boro e cálcio. A empresa também oferece aplicação de fertilizantes e misturas customizadas para necessidades específicas dos produtores.

Sobre sementes a empresa oferece uma grande variedade delas além de tratamento de sementes. Muitas das sementes são originadas a partir de fornecedores de sementes e comercializadas com a marca destes fornecedores ou as marcas próprias da UAP. Sobre segmentos chamados pela UAP de profissionais, a empresa distribui defensivos, fertilizantes e sementes para vários mercados como campos de golf, resorts e estufas. A empresa vende uma grande variedade de produtos para estes segmentos o que representou cerca de 15% das vendas líquidas. Especialmente sobre marcas próprias, a UAP coordena o marketing, registro, originação, formulação e embalagem de seus próprios produtos e os produtos de marca própria. A UAP opera as três unidades de fabricação e estes produtos são desenvolvidos de forma independente pela UAP ou em cooperação com fornecedores. Sobre serviços, seus centros de distribuição oferecem aplicação de fertilizantes customizada e aplicação de nutrientes para atender as necessidades de produtores por serviços mais sofisticados como amostras de solo, monitoramento de pragas e doenças e monitoramento da produtividade. A empresa oferece um serviço denominado NutriScripton para nutrição de solo e da lavoura.

A seguir, os três fabricantes e seus programas de incentivo em canais são analisados em detalhes.

#### **4.2.1 Empresa E1**

A E1 descreve seu programa como desenhado para oferecer um incentivo para distribuidores atacadistas, varejistas e atacadistas/varejistas (verticalmente integrados) para comprarem, venderem, apoiarem, prestarem serviço e recompensarem a fidelidade aos produtos selecionados da E1.

A empresa E1 vende seus produtos através de redes atacadistas e varejistas. É importante destacar que o programa de incentivos da E1 é feito para varejistas, mesmo que estes comprem produtos dos atacadistas, no entanto existe uma comunicação via atacadistas. Por exemplo, eles que recebem os materiais com a divulgação dos fabricantes com seus planos de incentivo e fazem a divulgação deles.

O programa de incentivos de E1 tem validade de um ano e tem uma lista de produtos que estão inclusos e outra que coloca produtos não inclusos. Os incentivos aplicados varia por produto nas categorias que serão descritas a seguir. Os pagamentos são feitos ao final do ano, em dezembro.

As seguintes tarefas podem ser identificadas como pertencentes ao plano de incentivos da E1:

- Vender um volume de vendas acima de um determinado mínimo para participar de prêmios financeiros;
- Construção de um plano de negócios com forte enfoque na previsão de vendas, mas também com propostas de ações conjuntas de promoção, e soluções por tipo de cultura, feito em conjunto com o Representante Técnico de Venda da E1;
- Canais são incentivados a estocarem mais cedo (pelo menos 50% do total de vendas realizado no ano anterior), através de descontos (na verdade comissões que serão somadas à premiação final) para compras e recebimento antes de determinada data;
- Canais são incentivados a comprarem em formato de grandes embalagens (*bulks*) ao invés de pequenas (*packages*);
- Adoção de um software de gestão que informe as vendas para produtores (clientes finais) de produtos e quantidades. O software deve informar somente o nome e endereço dos produtores;

Por outro lado, a empresa oferece benefícios que são muito focados na premiação oferecida ao final do ano conforme os resultados de vendas da safra. Os benefícios são:

- Incentivos com prêmios em dinheiro pelo volume vendido;
- Incentivo com prêmios em dinheiro pelas vendas em formatos *bulk*;
- Incentivos com prêmio em dinheiro pela elaboração da previsão de vendas e plano de negócios;
- Um representante técnico de vendas dedicado ao canal para acompanhar implementação e realização dos negócios. O RTV não é exclusivo ao canal, mas deve dar grande prioridade a ele.

A premiação oferecida pela E1 é uma proposta promocional, a qual um distribuidor ou revenda pode participar ou não. O envio das informações de vendas pelo software e o direito da empresa fabricante de auditar os dados representam uma forma de averiguar e resolver possíveis problemas.

A empresa E1 deixa claro em seu material que se reserva o direito de modificar ou cancelar o programa ou qualquer parte dele sem a divulgação a priori ao varejista. A E1 também se nega a pagar incentivos referentes a produtos vendidos a produtores agrícolas que não tenham sido comprados diretamente dela ou através de distribuidores contratados. Não existe uma penalidade nesse sentido, apenas o não-pagamento de prêmios, dessa forma o varejista deve comprovar a origem dos produtos que compra.

#### 4.2.2 Empresa E2

A empresa E2 é a mais “agressiva” em termos de valores de incentivos. Seus materiais posicionam para os varejistas que para determinados produtos o incentivo financeiro (prêmio, classificado aqui como benefício de alto impacto) pode chegar até a 25%.

Existe um pagamento considerável considerando a elaboração de um plano de negócios e previsão de vendas. Interessantemente, existe um incentivo financeiro adicional em que a competição com produtos genéricos ocorre e também para marcas selecionadas no período como casos especiais. Outra particularidade é que incentivos são também pensados em princípios ativos de produtos e não simplesmente de suas marcas.

Existe uma proposição para que o varejista planeje em conjunto com o RTV da E2 esses incentivos especiais como prerequisite básico para se qualificar para o recebimento dos valores financeiros ao final do ano, bem como permitir auditoria de dados de vendas e inspeção na estocagem, para recebimento de prêmios financeiros relativos à venda de produtos em *bulks*. Existem pagamentos adiantados que podem ser feitos a distribuidores e esses pagamentos são descontados de um valor final, ao final do ano.

Especificamente sobre o programa de incentivo a canais utilizado pela E2, possui características muito semelhantes a E1. Existem na verdade, poucas variações quanto ao que é pedido e ao que é oferecido. Os aspectos que são incentivados são:

- Volume de vendas, através do estabelecimento de um mínimo para participação na premiação financeira;
- Atingir o volume de vendas através do estabelecimento de uma quota de vendas em volume;
- Desenvolvimento de um plano de negócios para o período com forte ênfase em previsão de vendas;
- Volume de vendas de linhas de produtos específicas, com metas por linhas de produtos separadas;
- Vendas de produtos em formatos *Bulk*;
- Adoção de um software que relata vendas de produtos do fornecedor.

Os benefícios oferecidos pelo alcance dos objetivos colocados acima são os seguintes:

- Recursos financeiros pelo alcance da meta estabelecida geral (é definida uma comissão de vendas em percentual absoluto sobre o volume total);
- Recursos financeiros pelo alcance de metas específicas de produtos;

- Recursos financeiros pelo comprometimento e estocagem prévios de produtos até um prazo estabelecido;
- Recursos financeiros mais interessantes para produtos onde a competição com genéricos é direta;
- Um representante técnico de vendas dedicado com alto grau de prioridade.

Os incentivos podem chegar a até 25% de comissão e são pagos ao final de todo ano, em dezembro. A empresa também tem campanhas específicas para grandes lançamentos de produtos com altos ganhos em prêmios financeiros para os revendedores.

A empresa E2 também se reserva o direito de cancelar ou mudar o programa a qualquer momento sem prévia notificação a varejistas. Os varejistas devem comprar os produtos apenas de distribuidores autorizados para serem elegíveis e receberem os prêmios.

#### **4.2.3 Empresa E3**

O programa de incentivos da E3 é descrito por ela como um mecanismo de longo prazo para fortalecimento dos relacionamentos entre a E3 e os varejistas através de recompensas pelos esforços de criação e de *stewardship*<sup>2</sup> dos produtos da E3.

Para cada período (estação), marcas que irão participar do programa são selecionadas. Cerca de 50 produtos aparecem na lista de E3. Igualmente às outras duas empresas nos EUA, a E3 pode mudar ou cancelar qualquer parte do programa sem avisar com antecedência os distribuidores varejistas.

A E3 deixa claro que a palavra final é dela referente ao montante preciso de recursos financeiros que serão entregues ao distribuidor considerando adiantamentos, devoluções ou pagamento excessivo. Igualmente às outras empresas, apenas compras de distribuidores autorizados poderão ser premiadas pela E3 e, ainda, a E3 pode transferir o recurso que pagaria a um canal para um agente ou qualquer outra terceira parte sem necessariamente ter que negociar com o canal original.

Existe um mínimo de vendas para participar no programa e esse mínimo considera uma região específica do canal. Dessa forma, indiretamente a E3 acaba também por influenciar em

---

<sup>2</sup> *Stewardship* é um conceito que representa o manuseio, armazenagem e aplicação de produtos seguindo normas de segurança humana e de não-agressão ao meio ambiente.

concentração comercial de um distribuidor. Os preços pagos aos varejistas têm relação com o preço sugerido de varejo da E3 e não uma porcentagem sobre preços praticados pelo varejo. Isso ela não tem condições de controlar.

A empresa E3 apresenta as seguintes expectativas aos revendedores para que estes participem de premiações:

- Uma venda mínima em volume para cada produto. Nesse ponto a empresa E3 se diferencia das outras duas, por colocar mais ênfase nos produtos em si;
- Existe um direcionamento para o crescimento ou manutenção de volumes alcançados em termos financeiros quando se coloca que a revenda deve alcançar pelo menos 90% das vendas líquidas da temporada passada;
- Existe também um direcionamento quanto à manutenção ou crescimento da participação de mercado em uma região estabelecida para o revendedor, dado que existe um potencial de vendas naquela região, por isso é um volume de vendas em determinada região;
- A venda em *bulks* é premiada quando é feita para determinados produtos;
- Compras prévias feitas (comprometimento prévio) é premiada;
- Estocagem prévia é premiada;
- Vendas específicas de produtos podem ter incentivos adicionais;
- Informações de vendas dos produtos da E3 feitas por um sistema integrado pela Internet.

### **Benefícios**

- Recursos financeiros conforme a venda de produtos selecionados;
- Recursos financeiros por comprar até determinado prazo;
- Recursos financeiros por estocar até determinado prazo;
- Recursos financeiros conforme produtos em *Bulk* são comprados e estocados até determinado prazo;
- Um representante técnico de vendas dedicado quase que exclusivamente à revenda.

Uma vez que os sistemas de distribuição dos países e os programas de incentivo das seis empresas foram descritos, análises comparativas serão feitas nos tópicos a seguir.



### **4.3 Análise das diferenças dos canais de distribuição de insumos no Brasil e EUA e de seus programas de incentivo**

A análise das diferenças é estruturada em duas partes. Na primeira parte, evidências contextuais de mercado sobre diferenças sobre como o poder é distribuído nos canais são apresentadas. Essa argumentação é fundamental porque é a base proposta da diferença de conteúdo dos programas de incentivo. Na segunda parte, os programas de incentivo serão analisados de forma conjunta conforme as proposições teóricas do capítulo 2.

#### **4.3.1 Evidências da diferença de estrutura de poder entre fabricantes e distribuidores no Brasil e EUA**

Trabalhos anteriores mostram uma posição de significativa dependência dos distribuidores brasileiros de um determinado fornecedor. Claro e Claro (2007) vêem a questão de confiança no relacionamento e citam que fabricantes têm relativo poder na relação com os distribuidores varejistas. Castro et al. (2007) mostram o alto comprometimento de canais com um fabricante em particular pela realização de investimentos específicos e alto comprometimento em função do percentual do total de venda. Marino e Neves (2008) mostram que as estratégias de preço altamente incertas de alguns fabricantes têm forte impacto no planejamento financeiro das vendas no Brasil e é um fator de insatisfação das vendas.

Com as entrevistas realizadas neste trabalho é perceptível que a troca de um fabricante por outro é algo mais traumático e significa uma mudança mais profunda de estratégia de negócio para um varejista no Brasil. Já nos EUA, isto parece uma decisão natural de dar menor ênfase em determinado fabricante. Duas colocações que ilustram esse tópico são:

*“Queremos ver qual a posição da Br-3 em atender outros canais em nossa região, porque dependendo disso, começaremos trabalhar com outro fornecedor também. Acredito que nenhuma das partes espera isso.”*

Distribuidor da B3

*“Lógico que dependendo da evolução do relacionamento com determinado fabricante acabamos valorizando seus produtos, mas se em determinada situação seus produtos ou sua forma de fazer negócio não nos favorece mais, vamos substituindo naturalmente. Temos relacionamentos com todos os grandes fornecedores.”*

Distribuidor da E2

A comparação de dois distribuidores comentando sobre trocar de fabricantes em determinada situação ilustra a diferença na relação de poder e dependência existentes. No Brasil, isso freqüentemente ocorre em uma sinalização clara do fabricante que o varejista não está explorando adequadamente o território e irá desenvolver um novo canal no mesmo território do varejista, dividindo esforços e recursos, o varejista “contra-ataca” dizendo que por sua vez também irá inserir um concorrente direto. Essa situação levará, provavelmente, à ruptura do relacionamento.

Nos EUA não existe claramente um término do relacionamento, a não ser que uma situação de desacordo sério possa ter ocorrido e uma parte se negue a fazer negócios com a outra. Na maioria das vezes é um término natural, de uma situação que não evolui positivamente para ambas as partes. A fronteira entre início e término não fica clara.

Quando distribuidores no Brasil e nos EUA foram perguntados sobre quanto tempo levariam para recuperar o nível de vendas de defensivos caso seu principal fornecedor de defensivos saísse do mercado repentinamente, as repostas divergem de forma interessante. Enquanto no Brasil os comentários indicam um tempo significativo para buscar um concorrente à altura, que muitas vezes por estar atrelado a outro distribuidor no mesmo território torna a situação mais difícil para o distribuidor, nos EUA, existe a possibilidade de troca imediata, e o varejista de fato já possui acesso aos produtos de praticamente todos os fornecedores, a resposta é imediata: “*Manteremos as vendas no mesmo nível sem problemas*”.

Cabe, todavia, ressaltar os motivos da diferença de poder, ou usando o conceito de dependência, porque distribuidores varejistas nos EUA parecem ser relativamente menos dependentes de fabricantes que no Brasil. Após as entrevistas com canais, especialistas, além da consulta em materiais secundários, esta diferença pode ser explicada ou consolidada em quatro importantes fatores, conforme mostrado no esquema a seguir.

**Quadro 27: Fatores que explicam a diferença na distribuição de poder nos canais de distribuição de insumos no Brasil e nos EUA**

Países	Importância em Faturamento do Fornecedor para o Revendedor	Força da Marca do Fornecedor	Efeito Network	Distribuição das Funções em Canais de Distribuição
<b>Brasil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menor incidência de GMOs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pequeno crescimento de genéricos</li> <li>Ausência de Marcas Próprias de Distribuidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arranjo de exclusividade entre fabricantes líderes</li> <li>Ausência do nível atacadista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribuidores repassam crédito vindo da indústria e administram risco</li> <li>Escopo limitado de serviço</li> </ul>
<b>EUA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior incidência de GMOs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forte presença de genéricos</li> <li>Forte presença de marcas próprias de distribuidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Canais não exclusivos</li> <li>Presença de atacadistas fortes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escopo amplo de serviços</li> <li>Crédito do Governo ou Cooperativas</li> <li>Risco alocado entre produtor e governo</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir, o quadro é discutido em detalhe.

### ***Importância dos Produtos para os Canais de Distribuição***

Da descrição das ameaças e oportunidades aos distribuidores de insumos no Brasil e nos EUA alguns fatores, apesar de presentes nos dois países, diferem em impacto pela dimensão alcançada até o momento.

O avanço da cultura de transgênicos nos EUA é bem superior ao avanço no Brasil. Isso faz com que as receitas e, sobretudo, margens com defensivos caiam significativamente quando comparadas a produtos como sementes e fertilizantes ou mesmo serviços. Como exemplo, estima-se em 80% da lavoura de soja e algodão plantada com transgênicos nos EUA, enquanto no Brasil este número está em 45% a 50%. Este fator favorece também fornecedores que conseguem vender defensivos atrelados à tecnologia da semente vendida. Apesar dessa tendência estar presente nos dois países fica evidente o impacto mais forte nos EUA pelo domínio histórico de culturas transgênicas desde sua introdução (JAMES, 2007). Dessa forma defensivos vão perdendo importância relativa no faturamento de revendedores. Também a posição estratégica de que, na verdade, o que definirá a venda do defensivo será a tecnologia adotada na compra da semente traz uma perspectiva de transformação do defensivo em produto *commodity*.

### *Força da Marca dos Fabricantes Tradicionais*

Os fabricantes tradicionais de defensivos sofrem a concorrência de produtos genéricos, de patentes já vencidas. Essa concorrência vem de duas formas. A primeira é de empresas químicas menores que assumem estruturas de gestão mais enxutas, sem investimentos em pesquisa e desenvolvimento, bem como de propaganda e conseguem praticar preços mais baratos, muitas vezes importando produtos também com marcas independentes. A segunda forma é a de marcas próprias de distribuidores. Nesse caso empresas tradicionais de defensivos registram e fabricam produtos para distribuidores para que comercializem com marca própria.

Nos EUA a presença dos genéricos é superior quando comparada ao Brasil. Como descrito acima, se nos EUA cerca de 85% das vendas de defensivos são de produtos genéricos (patentes vencidas), no Brasil este número está avaliado em 54,6%, todavia, os genéricos já forçam preços para baixo também no Brasil. No Brasil, a diferença de preços entre as especialidades e os genéricos atesta-se pelo volume físico das vendas já que com 45,4% do faturamento os produtos com patentes respondem por apenas 11% do volume físico de vendas totais do setor (CRUZ, 2008).

Relacionado a isto, produtos genéricos também são produzidos em formatos de marca própria pelos distribuidores, tanto varejistas como atacadistas, desafiando a posição de liderança das marcas dos fabricantes tradicionais e colocando um elemento adicional na negociação com os fabricantes. Surgem também estratégias de marcas próprias regionais com forte apelo de serviços e acompanhamento. Varejistas fortalecem relacionamentos locais com produtores e constroem credibilidade para suas marcas (WANZEL, 2005). Nos EUA é forte a estratégia das empresas líderes de defensivos, produtores de especialidades, fabricarem genéricos para atacadistas. De fato, mesmo que a fabricação seja da empresa, a marca passa a ser do distribuidor, que pode trocar de fabricante no futuro.

Marcas próprias de distribuidores inexistem no Brasil. Na verdade, Neves (2006) mostrou que a participação de mercado das três empresas líderes no Brasil em defensivos está em cerca de 45% do total das vendas, criando uma situação totalmente diferente quando comparada ao mercado americano.

Todos esses fatores somados caracterizam o poder da marca dos fabricantes líderes de forma bem diferente nos dois ambientes analisados. Enquanto no Brasil três empresas concentram grande parte do volume de vendas com suas marcas, enfrentam ainda uma pequena concorrência de genéricos e marcas próprias inexistentes, nos EUA, as empresas possuem menor participação de mercado, concorrência de fabricantes genéricos e concorrência de marcas próprias dos distribuidores atacadistas e varejistas.

### *Efeitos de Network em Canais de Distribuição*

O conceito de network coloca em um de seus princípios que transações organizadas ao redor de uma transação entre dois agentes também influenciam a forma como esta transação será governada (FORD et al, 2002). Duas transações precisam ser compreendidas bem como seus efeitos sobre a transação enfocada neste estudo nos dois países. Primeiro a transação entre o distribuidor atacadista e o distribuidor varejista nos EUA e sua quase ausência no Brasil e, segundo, a forma como é organizada a transação entre o fabricante concorrente direto com o distribuidor concorrente direto nos dois países. Um olhar mais atento para essas transações permite entender que elas têm profundos e diferentes impactos para os distribuidores.

Falando primeiro sobre a predominância do distribuidor atacadista nos EUA, este altera sobremaneira a estrutura de poder. Analisar os incentivos utilizados pelos fabricantes de defensivos junto aos varejistas ou qualquer tentativa de contato direto deve ser feito considerando a presença do distribuidor atacadista ora se relacionando com o fabricante, ora se relacionando com o varejista. Esse agente não existe no Brasil, ou grande parte das vezes suas funções estão incorporadas em grandes varejistas e empresas de logística.

Pelo conflito da venda direta, como mostrado por Coughlan et al. (2002), obviamente distribuidores atacadistas não gostam que fabricantes atuem diretamente com varejistas. Pelo fato de distribuidores atacadistas serem grandes empresas com grandes volumes de compras nos EUA, qualquer dano ao relacionamento com atacadistas, pode ser encarado como trapaça em canais, conforme Hardy e Magrath (2003), podendo custar diminuição significativa de vendas de um fabricante. Essa posição de poder do atacadista de fato impede ou torna mais demorado qualquer contato direto, por mais que produtores agrícolas, varejistas e indústrias se concentrem.

Esse mesmo raciocínio pode ser aplicado na tentativa de relacionamento de contato direto entre atacadistas e produtores agrícolas que é limitada por uma rede varejistas que é cliente dos atacadistas e vai deixar de promover os produtos do atacadista que vende. Essas forças seguram um modelo de distribuição de dois níveis (atacado e varejo) mesmo que em diversos momentos ineficiências existam e valor não seja de fato agregado por um agente intermediário. Em situações de quase-renda apropriáveis, uma sombra de tolerância existe nas exigências de uma parte ou um modelo que na verdade representa uma segunda melhor alternativa, como colocado por Weiss e Anderson (1992). Um comentário de um varejista nos EUA ilustra esse ponto:

*“Muitas vezes falo diretamente com os fabricantes, decido o que vou comprar e fecho o negócio. Então, entro em contato com o atacadista para fazer o pedido e preparar os papéis. Eu gostaria de comprar direto, mas os fabricantes na grande maioria das vezes não permitem.”*

Distribuidor da E1

Percebe-se também a reação de atacadistas a esta situação tentando de qualquer maneira agregar valor e estender o seu controle sobre varejistas para impedir a compra direta. Um exemplo foi colocado por um varejista entrevistado que tem em seu quadro um dos gerentes comerciais pago pelo atacadista. Essa situação ilustra uma das possibilidades de criação de valor conforme trouxe o trabalho de Ulaga e Eggert (2006).

No Brasil, como a estrutura de canal possui apenas um nível, a possibilidade de venda direta existe do fabricante para o produtor agrícola. De fato, esta é uma tendência, mas a situação tem sido administrada através de modelos de *broker* ou agenciamento em que a revenda responsável pela área recebe alguma comissão por manter ou iniciar o relacionamento ou serviços com clientes, como os programas de incentivo puderam demonstrar. Outros casos, como as empresas B1 e B2, existe uma definição clara sobre quem são os clientes de venda direta e estes são reconhecidos por ambas as partes, mesmo que isso represente algum nível de conflito administrado. Conforme um especialista no mercado brasileiro colocou:

*“É impossível evitar a compra direta de produtores que estão se tornando muito grandes em certas regiões. Neste caso existe a negociação do fabricante com a revenda de como deverão ser as vendas e as comissões para eles. Isso é negociado.”*

Especialista de Mercado no Brasil

No Brasil, não existe intermediação em nenhum nível no relacionamento entre o fabricante e varejista. O fabricante pode alterar a estratégia, intensificando relacionamentos e nada tem a temer sobre um possível conflito com um atacadista. Portanto, a existência de grandes atacadistas “enfraquece” relativamente a posição dos fabricantes quanto aos varejistas nos EUA, quando comparado ao Brasil.

A segunda transação para ser considerada, na perspectiva de *network*, é a transação entre distribuidores concorrentes e fabricantes concorrentes, quando se pensa em alternativas para as partes. Interessantemente as três empresas líderes que dominam grande parte do mercado legal de insumos (45% é a estimativa de especialistas de mercado entrevistados), usam de estratégias de alta exclusividade de canais (exclusividade de territórios e exclusividade de produtos no distribuidor), criando uma situação de maior dependência do canal de distribuição para com elas, afinal, para um canal romper com um fabricante e ter acesso aos produtos de outro fabricante em posição de liderança, depende de quão bem o mercado local já está servido pelos distribuidores do fabricante concorrente.

Essa situação ficou clara quando distribuidores foram indagados no Brasil sobre quão rápido recuperariam as vendas de defensivos com um fabricante concorrente alternativo ao existente atualmente. Enquanto nos EUA é uma questão de ajuste de *mix* de produto natural e constante, no Brasil para um varejista trabalhar com os produtos da concorrência direta, isso dependerá do arranjo da transação do concorrente com seu distribuidor na mesma região. Em outras palavras, como as empresas líderes usam de exclusividade de distribuição concomitantemente as alternativas disponíveis aos canais (para um possível rompimento) são reduzidas pelo menos considerando as líderes que são concorrentes “ou um mesmo nível”. Finalmente o último tópico tem relação com serviços.

### **Distribuição de Funções em Canais de Distribuição: Crédito, Risco e Serviços.**

A forma como a função “crédito” é alocada entre os membros dos canais de distribuição no Brasil é um forte indicador de quem ditará regras nesse sistema. Como mostrado nos tópicos sobre as funções de canais, as indústrias fornecedoras de insumos disponibilizam o crédito a jusante para revendedores repassarem para produtores e revendedores devem funcionar como agentes de crédito fazendo concessão e buscando garantias. O “risco” nesse caso fica com os

revendedores. Em alguns casos existem um compartilhamento de garantias como foi mostrado pela empresa B1.

Como o crédito vem dos fabricantes e estes pelos fatores colocados acima gozam de grande importância em termos de faturamento, poder de marca e exclusividade na concessão (que vêm da exclusividade do arranjo na distribuição), o distribuidor tem seu volume de vendas (e conseqüentemente lucro) determinado pelo crédito que ele consegue aprovar junto ao fornecedor. Como mostrado, o crédito é avaliado tanto no sentido da saúde financeira do varejista, mas também pela capacidade dele de avaliar o crédito de seus clientes. Nitidamente essa é uma situação de grande dependência.

Já nos EUA, as indústrias não assumem a posição de credores do sistema a jusante e o sistema de distribuição de insumos não assume funções de concessão de crédito aos produtores. O crédito nas cooperativas e o crédito oficial representa grande parte do total necessário. O risco é alocado em grande parte aos próprios produtores ou mesmo para o governo através de programas de garantia de preços mínimos ou pagamentos diretos.

Outro fator é quanto à alocação de serviços nos canais de distribuição. Sabe-se que serviços têm grande potencial de criação de vínculos fortes entre canais e clientes finais. Nos EUA serviços tradicionais de agronomia com aplicação de produtos, bem como de agricultura de precisão estão fortemente presentes nos distribuidores nos EUA e ausentes de forma geral no Brasil. A estratégia de vínculo produtor com o revendedor é feita em bases técnicas pela prestação de serviços em que produtos estão inseridos no conjunto.

Pesquisa relatada de Akridge (2007) coloca os distribuidores varejistas como a fonte mais importante de informação para a decisão sobre quais produtos utilizar. Os distribuidores investem em equipamentos de aplicação de insumos e os utilizam nas vendas de produtos aplicados. Como comentado, cerca de 15% das receitas dos varejistas são advindas da prestação de serviços e 1% da venda de informações.

No Brasil, apesar de existirem serviços de orientação e serviços tradicionais agrônômicos em alguns casos, colocados de forma genérica, as revendas ainda não incorporaram a questão de serviços, bem como sua cobrança. Serviços podem ser uma ferramenta poderosa de



diferenciação empregada por varejistas (HOMBURG et al 2002). Nos EUA grande parte da criação de valor se dá pelo varejista no atendimento no campo (AKRIDGE, 2007).

Alguns serviços oferecidos e cobrados pelos distribuidores nos EUA são a aplicação de defensivos e fertilizantes, tratamento de sementes, mapeamento de áreas e recomendações sobre técnicas de agricultura de precisão (COLLANTES, 2001, AKRIDGE, 2007).

A seguir, algumas fotos de revendas nos dois países são mostradas. Pode-se perceber que nos EUA, o conceito de negócio de revenda é sobretudo uma empresa de aplicação de insumos no campo. O produtor vai muito pouco à revenda, os técnicos e equipes de vendas que vão ao produtor. No Brasil, o conceito se aproxima à loja de varejo tradicional, com a visita de produtores e com poucos, ou quase nenhum equipamento de aplicação em geral.

#### **Revendas no Brasil**



#### **Revendas nos EUA**



**Ilustração 15: Fotos Comparativas Revendas no Brasil e nos EUA**

Fonte: Autor

Considerada a distribuição de poder diferente nos EUA (favorecendo distribuidores) e no Brasil (favorecendo fabricantes), cabe analisar no tópico, a seguir, a consolidação dos programas de incentivos nos termos teóricos das proposições desta tese.

#### **4.3.2 Análise consolidada dos programas de incentivos**

Na seqüência, os quadros referentes a métodos de controle e benefícios são apresentados e discutidos.

**Quadro 28: Medidas de controle em programas de incentivo pelos fabricantes de defensivos em canais de distribuição no Brasil**

<b>Empresas No Brasil</b>	<b>Controle de Resultados</b>	<b>Controle de Atividades</b>
<b>B1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação de mercado na região do distribuidor;</li> <li>• Alcançar um volume de vendas igual ou maior ao realizado no ano anterior;</li> <li>• Comprar 100% da compra planejada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação no potencial de compra do revendedor na categoria de defensivos (menor presença de concorrentes);</li> <li>• Avaliação de crédito do distribuidor (como cliente e como credor de clientes finais);</li> <li>• Vender apenas em uma área preestabelecida;</li> <li>• Vender apenas a produtores finais e não a outros distribuidores (somente com autorização);</li> <li>• Seguir diretrizes de precificação para preço praticado ao consumidor final;</li> <li>• Permitir auditoria de dados;</li> <li>• Transmitir informações através da instalação de um software com conexão direta de dados informando estoques, movimento de produtos, vendas de produtos da concorrência, situação de pedidos da concorrência.</li> </ul>
<b>B2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação de mercado “coletiva” na região do distribuidor;</li> <li>• Participação de mercado em clientes específicos;</li> <li>• Compra de produtos em geral;</li> <li>• Compra de produtos avaliados como de crescimento;</li> <li>• Pontualidade de pagamentos;</li> <li>• Comprometimento com valor mínimo em termos de volume de compra;</li> <li>• Venda de produtos em específico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação no potencial de compra do revendedor na categoria de defensivos (menor presença de concorrentes);</li> <li>• Avaliação de crédito do distribuidor (como cliente e como credor de clientes finais);</li> <li>• Capacidade de mapear potencial de mercado;</li> <li>• Capacidade de focalizar clientes fundamentais;</li> <li>• Capacidade de oferecer garantias ao fornecedor;</li> <li>• Realização de um orçamento anual;</li> <li>• Implantação de um comitê de gestão;</li> <li>• Implantação de política de recursos humanos;</li> <li>• Bom sistema de informações gerenciais;</li> <li>• Dimensionamento da equipe de vendas;</li> <li>• Gestão de compras estoques e preços;</li> <li>• Armazenamento, segurança e logística (avaliação qualitativa);</li> <li>• Reconhecimento e concordância sobre clientes atendidos diretamente pelo fornecedor ou por outros canais em função de duplo domicílio;</li> <li>• Respeito a preço sugerido a ser praticado ao final;</li> <li>• Permissão de auditorias.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 29: Medidas de controle em programas de incentivo pelos fabricantes de defensivos em canais de distribuição no Brasil (cont).**

<b>Empresas No Brasil</b>	<b>Controle de Resultados</b>	<b>Controle de Atividades</b>
<b>B3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volume de compras</li> <li>• Venda de mix de produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação no potencial de compra do revendedor na categoria de defensivos (menor presença de concorrentes);</li> <li>• Avaliação de crédito do distribuidor (como cliente e como credor de clientes finais);</li> <li>• Concentração de vendas em uma região estabelecida;</li> <li>• Reconhecimento e concordância sobre clientes atendidos por outros canais em função de duplo domicílio;</li> <li>• Respeito a preço sugerido a ser praticado ao final;</li> <li>• Redistribuição precisa ser previamente aprovada com o fornecedor;</li> <li>• Estabelecimento de uma previsão de vendas e plano de metas a clientes finais;</li> <li>• Acurácia na previsão de vendas;</li> <li>• Informações referentes a clientes finais considerados de maior valor pelo fornecedor e pelo revendedor.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 30: Medidas de controle em programas de incentivo pelos fabricantes de defensivos em canais de distribuição nos EUA.**

<b>Empresas nos EUA</b>	<b>Controle de Resultados</b>	<b>Controle de Atividades</b>
<b>E1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venda de um volume financeiro acima de um valor mínimo estabelecido;</li> <li>• Compras realizadas mais cedo;</li> <li>• Volume de produtos comprados em <i>bulks</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construção de um plano de negócios com forte enfoque na previsão de vendas, mas também com propostas de ações conjuntas de promoção, e soluções por tipo de cultura;</li> <li>• Adoção de software para transmissão de informações ao fornecedor sobre vendas de produtos do fornecedor aos produtores finais.</li> </ul>
<b>E2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venda de um volume financeiro acima de um valor mínimo estabelecido;</li> <li>• Atingir o volume de vendas através do estabelecimento de uma quota de vendas em volume;</li> <li>• Volume de vendas de linhas de produtos específicas, com metas por linhas de produtos separadas;</li> <li>• Vendas de produtos em formatos <i>Bulk</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de um plano de negócios para o período com forte ênfase em previsão de vendas;</li> <li>• Adoção de um software que relata vendas de produtos do fornecedor.</li> </ul>
<b>E3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma venda mínima em volume para cada produto;</li> <li>• Crescimento ou manutenção de volumes alcançados em termos financeiros quando se coloca que a revenda deve alcançar pelo menos 90% das vendas líquidas da temporada passada;</li> <li>• Participação de mercado em uma região estabelecida para o revendedor;</li> <li>• Venda em <i>bulks</i> para certos produtos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de um plano de negócios para o período com forte ênfase em previsão de vendas.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 31: Benefícios utilizados em programas de incentivo pelos fabricantes de defensivos para seus canais de distribuição no Brasil.**

<b>Empresas No Brasil</b>	<b>Benefícios de Alto Impacto</b>	<b>Penalidades</b>	<b>Troca de Informações</b>	<b>Investimentos Específicos no Canal</b>	<b>Suporte de Mercado</b>
<b>B1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comissões em dinheiro conforme produtos vendidos;</li> <li>• Recompra de produtos remanescentes;</li> <li>• Melhores margens de compra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perda de benefícios (nível) pela ocorrência de redistribuição não autorizada;</li> <li>• Perda de benefícios (nível) pela ocorrência de venda fora de área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RTV para quase que individualmente atender à revenda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagamento de comissão referente à venda direta;</li> <li>• Compensação com comissão paga caso ocorra a invasão de área por outro distribuidor;</li> <li>• Treinamentos técnicos feito para revendas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suporte a eventos com clientes finais;</li> </ul>
<b>B2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comissões referentes a produtos vendidos;</li> <li>• Melhores margens ao distribuidor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perda de benefícios (nível) pela ocorrência de redistribuição não autorizada;</li> <li>• Perda de benefícios (nível) pela ocorrência de venda fora de área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RTV para quase que individualmente atender à revenda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Designação de uma melhoria em gestão para realizar melhorias operacionais;</li> <li>• Recursos financeiros (deduzidos do total de comissões) para implementação de projetos de melhoria conforme indicado pelo fornecedor;</li> <li>• Pagamento de comissão referente a venda direta;</li> <li>• Treinamentos realizados com os distribuidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartilhamento de garantias de crédito a clientes finais</li> <li>• Suporte a eventos com clientes finais;</li> </ul>
<b>B3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renegociação de estoques remanescentes;</li> <li>• Comissões referentes a produtos vendidos;</li> <li>• Melhores comissões conforme quotas por produto.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• RTV para quase que individualmente atender à revenda;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um consultor ou dupla de consultores para canais do segmento mais superior para processos de melhoria;</li> <li>• Treinamentos em gestão para distribuidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio financeiro e operacional em eventos ou treinamentos com clientes finais selecionados</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 32: Benefícios utilizados em programas de incentivo pelos fabricantes de defensivos para seus canais de distribuição nos EUA.**

<b>Totais</b>	<b>Benefícios de Alto Impacto</b>	<b>Troca de Informações</b>
<b>Empresas nos EUA</b>		
<b>E1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comissões para vendas conforme produtos vendidos;</li> <li>• Comissões para vendas conforme tipo de embalagem vendida;</li> <li>• Comissão pela realização do plano de negócios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RTV para quase que individualmente atender à revenda;</li> </ul>
<b>E2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É definida uma comissão de vendas em percentual absoluto sobre o volume total;</li> <li>• Recursos financeiros pelo alcance de metas específicas de produtos;</li> <li>• Recursos financeiros pelo comprometimento e estocagem prévios de produtos até um prazo estabelecido;</li> <li>• Recursos financeiros mais interessantes para produtos onde a competição com genéricos é direta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um representante técnico de vendas dedicado com alto grau de prioridade.</li> </ul>
<b>E3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos financeiros conforme a venda de produtos selecionados;</li> <li>• Recursos financeiros por comprar até determinado prazo;</li> <li>• Recursos financeiros por estocar até determinado prazo;</li> <li>• Recursos financeiros pelo produto <i>Bulk</i> ser comprado e estocado até determinado prazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um representante técnico de vendas dedicado quase que exclusivamente à revenda;</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os quadros colocados acima mapeiam os programas de incentivo tal como podem ser compreendidos através dos métodos de pesquisa empregados. Antes de entrar propriamente nas proposições teóricas da tese alguns pontos precisam ser ressaltados:

Uma primeira observação que pode se fazer é que é possível interpretar programas de incentivo através da ótica teórica de medidas de controle e benefícios, tornando viável a proposição 1 deste estudo. Em todos os casos analisados podem ser identificados itens de expectativas dos fabricantes referentes aos distribuidores, classificadas em resultados ou atividades, e em todos os casos, puderam ser identificados itens de benefícios que podem ser classificados conforme a lista comum gerada entre a literatura de incentivos em canais de distribuição e estratégia de influência.

Em alguns momentos um benefício está tão intrinsecamente ligado a um item de expectativa que entrevistados tiveram dificuldade de dividir um item como “descontos dados em função de

posição de estoque prévia” em dois fatores “estoque prévio” (significa um controle de resultado porque um distribuidor está comprando mais cedo) e desconto financeiro, sendo um benefício de alto impacto.

Outro fator que pode tornar a classificação difícil é uma possível sobreposição entre o que representa um controle de atividades e resultados, demandando uma análise mais cuidadosa, para então ser definitivamente classificado. Deve ficar claro que o que está relacionado a compras do distribuidor em relação ao fabricante, vendas dele para o mercado, participação dele no mercado, rentabilidade que ele representa para o fornecedor são itens de resultado para o fabricante, por isso são classificados como controle de resultados. Como colocado pela literatura, são atividades fim. Por outro lado, tudo aquilo que não tem relação com o resultado direto do fabricante na relação ao funcionamento do distribuidor, por exemplo, “elaborar um plano de negócio”, “adotar um software” é classificado como atividade.

Uma dúvida pode surgir, por exemplo, quanto a estoques prévios. Estocar previamente pode não ser uma atividade ligada diretamente aos resultados que distribuidores representam para fabricantes se colocam produtos em consignação no distribuidor e este pode eventualmente devolver os produtos caso não venda. Agora, se política de estoques prévios significa benefícios dados para que distribuidores comprem mais cedo, então está diretamente ligada a resultados dos fabricantes. O incentivo é dado na direção de compra (resultados) e não de estocar (atividades) para aumentar chances de vendas.

Quanto às proposições 2 e 3 deste estudo fica muito clara a preponderância de controles de resultados nos casos nos EUA onde distribuidores têm poder relativo considerável em relação a fornecedores, ao passo que no Brasil, o leque de demandas tanto de itens de resultados como de atividades é bem mais amplo.

Percebe-se que no caso do Brasil, o relacionamento evolui para um conjunto mais amplo e mais profundo de itens com maior presença do fabricante nos negócios do distribuidor, tomando como exemplo o comitê gestor montado pela empresa B2 ou o envio de consultores permanentes da B3. A B1 consegue através do seu software de integração uma conexão com o distribuidor com recebimento direto de dados estratégicos como informações sobre vendas de



concorrentes e clientes finais. Como adiantado pela literatura, mais poder relativo confere mais autoridade para o fornecedor tentar interferir nos negócios do distribuidor.

No caso dos EUA, por mais que estas informações e interferência façam parte seguramente do interesse de fornecedores sobre os distribuidores e eventualmente os fornecedores possam conseguir com um distribuidor ou outro, estas demandas não ficam evidentes nem aparecem em programas padrão estabelecidos, conforme fica claro pelos materiais analisados e entrevistas feitas. Além disso, quando distribuidores norte-americanos são confrontados com algumas das exigências feitas aos distribuidores brasileiros têm uma reação de certo estranhamento:

*“Se eu for muito fiel a um fornecedor em específico este irá se acomodar e eu terei piores condições de mercado (prêmios financeiros) que meus concorrentes. Para mim é importante não ser fiel.”*

Distribuidor da E3

Quanto a benefícios, as proposições 4 e 5, sinalizaram quanto a diferença no horizonte estratégico dado aos canais. Os benefícios nos EUA estão muito focados na melhora da margem para o distribuidor através de benefícios de curto prazo. Nitidamente os fornecedores competem pelos canais em termos de margens oferecidas a eles e os programas de incentivo têm esse direcionamento. Durante as entrevistas com especialistas ficou clara a concepção de margem como sendo um fator preponderante sobre outros fatores. Um distribuidor comentando o programa da empresa E2, citou:

*“Por que a E2 tem uma presença maior no meu negócio? Claramente é a maior margem que eu consigo com fornecedores de defensivos. Se eles desaparecerem do dia para a noite, farei o mesmo volume de vendas de defensivos para os mesmos clientes, mas com certeza perderei um pouco de margem por algum tempo.”*

Comentários do Distribuidor da E2

Esse comentário coloca nitidamente a categoria de benefícios de alto impacto como sendo a grande “arma” de influência da indústria de defensivos nos EUA, já que pode ser vista com preponderância nos documentos analisados e confirmada nas entrevistas com especialistas e canais. As margens melhores são dadas conforme os volumes, tipos de produtos e embalagens e períodos de compra caminham na direção do que é esperado pelo fornecedor.

Outros benefícios seguramente existem nos casos norte-americanos, mas seu oferecimento fica a critério muito individual e pouco padronizado. Seguramente são importantes, porém secundários quando comparados ao aspecto de margem final que um fornecedor oferece.

Já nos casos brasileiros, existe uma diversidade muito maior de benefícios, mas deve-se ressaltar o aspecto de poder influenciando essa gama. É de se esperar que distribuidores, indiferente do seu nível de experiência ou poder, prefiram quase que em sua totalidade, recursos financeiros para que possam com autonomia alocar esses recursos como pensam ser necessário. Todavia, no Brasil, existe uma alocação de recursos para investimentos como “investimentos específicos no canal” em treinamentos e consultorias, recursos que seguem para equipes comerciais ou administrativas conforme a definição do fabricante. Esse tipo de definição comprova mais uma vez a diferença de percepção de dependência e conseqüentemente de poder. Os fabricantes acabam por determinar a gama de benefícios e irão usar benefícios que são mais estrategicamente importantes.

Um exemplo claro está na empresa B2. Conforme o desempenho dos distribuidores sobre fatores majoritariamente de atividades, a B2 irá definir quanto da premiação financeira (benefícios de alto impacto) será compulsoriamente aplicado em melhorias organizacionais, com a orientação de uma consultoria contratada e paga com os próprios recursos do prêmio do distribuidor. Logicamente é melhor saber como o recurso será aplicado e controlar seu destino. Em outras palavras o fornecedor faz melhor uso do recurso porque cria laços fortes com o distribuidor, mesmo se em um primeiro momento possa sofrer resistência do distribuidor. Sobre a B2, o seguinte comentário surgiu de um especialista de mercado:

*“É impressionante, este modelo é o mais rígido, cheio de exigências e eles controlam a forma como o recurso é aplicado muito de perto, com as consultorias e vendedores próprios, mas ao final, hoje é a rede de distribuição, que na média entre as líderes, está mais satisfeita com os resultados.”*

Comentário de Especialista de Mercado no Brasil

Outro exemplo está na relação em alguns momentos paternalista dos fornecedores com distribuidores no Brasil, sendo que distribuidores ficam à espera do apoio do fornecedor para desenvolver programas promocionais e de capacitação que poderiam ser desenvolvidos de forma autônoma. Todavia, como distribuidores sabem que existem recursos e que estes podem

ser aplicados nestes programas preferem pedir e esperar até que em algum momento se viabilize. Um comentário de um distribuidor da B3:

*“Seria importante a B3 investir mais em treinamento de vendas na nossa equipe. São dados muito treinamentos técnicos em produtos e acreditamos que um treinamento comercial é tão ou mais importante.”*

Distribuidor da B3

Essa situação passiva quanto a questões operacionais dos revendedores, acaba por colocar o revendedor em uma posição inferior no médio e longo prazo, pois não domina a agenda estratégica da sua empresa individualmente.

As penalidades existem principalmente com relação a políticas de preço e território no mercado brasileiro e são claras ameaças de término do relacionamento, antecedido com uma diminuição significativa dos benefícios. Já no mercado americano penalidades ocorrem pela realização de aspectos ilegais e de má-fé com o fornecedor, mais no sentido de não capacitação mínima para a atividade de distribuição.

O programa dos EUA é claro no sentido que existe um prêmio financeiro que pode ser maximizado pelo distribuidor, ele vendendo conforme esperado pelo fabricante. Já o programa brasileiro funciona muito mais como uma cartilha de tarefas e obrigações que irão se desdobrar em mais obrigações, projetos de consultoria e comprometimento. A questão da exclusividade em canais de distribuição ilustra esse aspecto.

Como no quadro, a seguir enquanto, nos EUA a exclusividade de território é incentivada premiando vendas no território original de concentração e não premiando fora de uma área de concentração, e não fazendo referência à competição entre canais ou mesmo venda direta, no Brasil é tratada como penalidade séria dentro do programa de relacionamento como um todo, existe uma política de compensação sobre “invasão de territórios” e comissionamento estabelecido para venda direta, se ela ocorrer, em bases claras. Isto tudo listado em acordo reconhecido por ambas as partes. O contraste com os EUA, pode ser notado em um comentário de um distribuidor da E3:

*“Eu sei que eles gostariam e ficariam felizes se eu me concentrasse em vendas nessa área específica, mas eles não conseguem controlar muito isso, nem mesmo qual o percentual exato*

*das minhas vendas que foi feito fora da área original. Eles podem ver os registros de venda, mas quase nunca fazem isso na verdade.”*

Distribuidor da E3

Sobre a existência de exclusividade de produto, enquanto no Brasil essa é uma regra clara estabelecida e utilizada como uma das variáveis básicas e explícitas de segmentação que define o nível geral de benefícios, nos EUA isso é colocado como uma expectativa do fornecedor sobre o distribuidor, mas que fica a critério dele averiguar dados.

*“A E2 tem estimativas muito boas sobre quanto das minhas vendas de defensivos os produtos dela representam. Tenho certeza que este número é discutido por eles e quanto mais eu for “fiel” mais poderei ganhar em vantagens, mas não existe uma meta específica. Não penso em aumentar o leque de fornecedores mais presentes para 6 ou 7, mas não penso em reduzir de 3 ou 4.”*

Distribuidor da E2

Dessa forma, as proposições 6 e 7 podem ser confirmadas sobre a existência de maior exclusividade em um programa de incentivo quando existe em uma relação com um fornecedor mais poderoso que o distribuidor, e sua presença menor quando o distribuidor ganha poder.

**Quadro 33: Exclusividade em programas de incentivo utilizada pelos fabricantes de defensivos para seus canais de distribuição no Brasil e nos EUA.**

<b>Empresas No Brasil</b>	<b>Como a Exclusividade de produto é incentivada?</b>	<b>Como a exclusividade de território é concedida?</b>
<b>B1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meta clara e direta de 70% do total da venda de defensivos da revenda deve ser da B1.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penalidade para invasão de outras áreas e reembolso caso vendas sejam feitas por outros distribuidores</li> <li>• Comissão caso de venda direta;</li> </ul>
<b>B2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meta clara e direta de 80% do total da venda de defensivos da revenda deve ser da B2.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penalidade para invasão de outras áreas e reembolso caso vendas sejam feitas por outros distribuidores;</li> <li>• Comissão caso de venda direta;</li> </ul>
<b>B3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meta clara e direta de 60% do total da venda de defensivos da revenda deve ser da B3.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penalidade para invasão de outras áreas e reembolso caso vendas sejam feitas por outros distribuidores;</li> <li>• Não realização de venda direta;</li> </ul>
<b>Empresas nos EUA</b>	<b>Como a Exclusividade de produto é incentivada?</b>	<b>Como a exclusividade de território é concedida?</b>
<b>E1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimativas do fornecedor e subjetividade na premiação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consideração no prêmio financeiro vendas feitas na região somente;</li> </ul>
<b>E2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimativas do fornecedor e subjetividade na premiação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consideração no prêmio financeiro vendas feitas na região somente;</li> </ul>
<b>E3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimativas do fornecedor e subjetividade na premiação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consideração no prêmio financeiro vendas feitas na região somente.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por último as proposições 8 e 9, são sobre o nível de formalização do programa. A existência de um acordo assinado nos casos brasileiros e em um dos casos norte-americanos. Em geral, o que pode ser percebido é que normas ficam mais explícitas consideravelmente em documentos brasileiros que nos casos americanos. Por diversas vezes a expressão “caixa-preta” apareceu nas entrevistas nos EUA, sendo que os critérios para o recebimento de prêmios financeiros muitas vezes dependiam de regras para eles difíceis de entender e que se sentiam sujeitos à benevolência dos fornecedores.

A questão da confusão de critérios e falta de clareza também aparece no Brasil em certo nível, mas como as normas são mais explícitas este efeito “caixa-preta” fica menos evidente. O quadro, a seguir, busca classificar como é formalizado o acordo para a implementação dos programas de incentivo.

**Quadro 34: Nível de formalização em programas de incentivo utilizada pelos fabricantes de insumos no Brasil e nos EUA.**

<b>Empresas No Brasil</b>	<b>Nível de Formalização</b>
<b>B1</b>	Existência de um acordo reconhecido e assinado por ambas as partes
<b>B2</b>	Existência de um acordo reconhecido e assinado por ambas as partes
<b>B3</b>	Existência de um acordo reconhecido e assinado por ambas as partes
<b>Empresas nos EUA</b>	
<b>E1</b>	Divulgação de Premiação
<b>E2</b>	Acordo reconhecido e assinado por ambas as partes
<b>E3</b>	Divulgação de Premiação

Fonte: Elaborado pelo autor.

Normas não formalizadas favorecem no caso dos EUA, a percepção dos distribuidores de que estão à mercê da benevolência dos fabricantes. A percepção é que baseado nas expectativas que fabricantes possuem sobre distribuidores, além das colocadas nos programas de incentivo de forma clara, os acordos podem ser melhorados em sua forma geral. Esse ponto acaba sendo um foco de tensão no relacionamento, porque um distribuidor nunca sabe se o que está recebendo está no mesmo nível que seus concorrentes diretos.

Por fim, vale comentar a questão da similaridade de programas existentes. O artigo de Grewal e Dharwadkar (2002) traz diversos conceitos que ajudam a entender a situação trazida pelos casos, destacando a importância do entendimento do ambiente institucional em canais de distribuição na definição das estruturas existentes. Um ponto chave está no ajuste ao contexto de mercado e estratégias de aquisição. Conforme destacado por Grewal e Dharwadkar (2002), aquisição está relacionada à cópia de estratégias de empresas líderes em um setor ou ícones em negócios. O *benchmarking* constante e cópias de estratégias acabam por definir um padrão em uma determinada indústria. Colocando de outra forma, a imitação de uma estratégia bem sucedida de uma empresa é uma explicação plausível sobre porque determinado formato de canais de distribuição predomina em determinado mercado. Com a globalização de mercados e empresas, as estratégias entre países também acabam se aproximando.

Ficou evidente a convergência dos programas de incentivo quanto à forma geral e conteúdo padrão apresentado. A ideia geral é a mesma nos dois países, sendo programas de incentivo com prêmios para ganho de maior controle em canais, com diferenças de conteúdo no Brasil e nos EUA (mais influência do fabricante na forma de trabalho do varejista no Brasil, que nos EUA, por uma situação diferente de poder). Todavia, cabe ressaltar que os programas de

incentivos das empresas brasileiras e americanas se parecem mais entre si no mesmo país, do que quando comparadas com seus pares no país diferente.

Cabe ressaltar, entretanto, que apesar de existir uma convergência de programas, quer seja entre países ou entre empresas, ficou evidente que a forma que estes programas são implementados por representantes de vendas ou gerentes de canais de distribuição é única e altamente dependente de um relacionamento entre o varejista e o representante do fabricante. Esse comentário esteve presente em todas as entrevistas realizadas no Brasil e nos EUA. O relacionamento interpessoal e o tema de confiança tanto ressaltado na literatura, parece um pré-requisito mais que fundamental para que programas de incentivo sejam bem sucedidos (GANESAN, 1994, GANESAN; HESS, 1997, CLARO; CLARO, 2007).

O próximo capítulo apresenta a proposição de um método de gestão em canais de distribuição com o uso de incentivos, trazendo as contribuições da literatura em canais e dos casos estudados nos dois países.

## 5 PROPOSIÇÃO DE UM MÉTODO DE GESTÃO COM INCENTIVOS EM CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Este capítulo apresenta a proposição do método de gestão com incentivos em canais de distribuição, formado por uma seqüência de etapas, ou processos de negócios, para serem implementados nas empresas que utilizam canais para entrega de produtos e serviços. Os métodos existentes propostos pela literatura (tópico 2.9), bem como contribuições em diferentes linhas de pesquisa em canais de distribuição que culminaram no modelo conceitual trabalhado nesta tese (tópico 2.11) e, finalmente, a experiência na elaboração e análise dos casos estudados no capítulo 4 embasam seu conteúdo. A figura, a seguir, busca mostrar o método em uma perspectiva evolutiva:

**Gestão Estratégica de Canais Especiais**

Composição dos Programas	Segmento C	Segmento B	Segmento A Interdependência
<b>Itens de Controle / Desempenho</b> O que fabricantes irão demandar de distribuidores?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medidas de Resultado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medidas de Resultados</li> <li>Poucas medidas de atividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medidas de Resultados</li> <li>Medidas de atividades</li> </ul>
<b>Benefícios</b> O que fabricantes irão oferecer em troca pelo bom desempenho?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nível básico de benefícios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nível médio de Benefícios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alto nível de benefícios</li> </ul>
<b>Exclusividade</b> Fabricantes irão estabelecer territórios exclusivos e obter exclusividade de produto do distribuidor?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pouco presente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alguma prioridade mútua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prioridade absoluta</li> </ul>
<b>Formalização</b> Quão formal e explícito será o acordo ou contrato?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menos explícito mais informal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construção de um acordo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Detalhamento Superior: ferramenta instrutiva</li> </ul>

**Ilustração 16: O Método em Evolução de Gestão de Canais Especiais com Incentivos**

Fonte: Elaborada pelo autor.

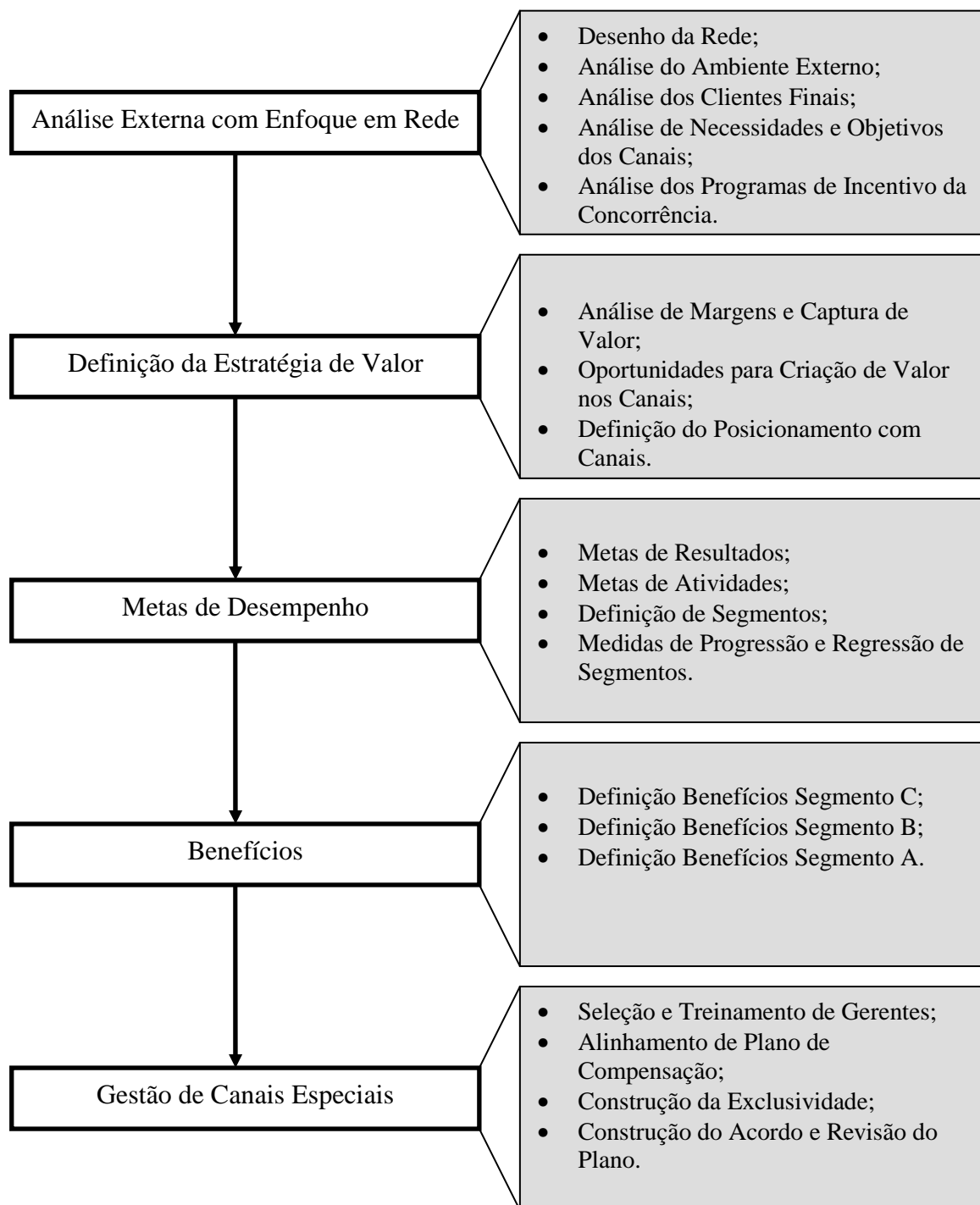
O método insere a perspectiva de segmentação baseada em itens de controle. Na descrição do método a literatura de controle será denominada de desempenho do canal de distribuição por representar melhor o objetivo do método. Dessa forma, para diferentes níveis de desempenho (A, B ou C) existem diferentes benefícios associados (A, B ou C).



O método sugere que diretores de relacionamento com canais de distribuição irão implementar itens de gestão estratégica de canais especiais sendo responsáveis pela trajetória de um canal de um segmento C para um segmento A (a seta na figura com o termo gerência de canais especiais denota a responsabilidade desse gerente), onde existem maiores benefícios em função do canal ter atingido um nível superior de desempenho nas medidas de controle estabelecidas. Um canal no segmento A deve atingir um nível de relacionamento superior, quando interdependência é estabelecida porque ambos, fabricante e distribuidor, têm a perder pelo término do relacionamento. Por isso vale a pena acomodar diferenças e resolver conflitos.

A ênfase no papel do gestor estratégico de canal se dá pela constatação de que as pessoas envolvidas no processo, dos dois lados, são fundamentais para o bom encaminhamento do programa. Os aspectos centrais do programa estão baseados nas medidas de controle ou metas de desempenho selecionados, nos benefícios oferecidos, na definição e alcance de um nível de exclusividade e na formulação de um acordo explícito e claro para ambas as partes. Cada um dos componentes varia conforme se avança no relacionamento.

Antes, porém, de passar ao gestor de canais, as tarefas relacionadas à sua missão de alinhamento e construção de relacionamento com o distribuidor, o fabricante precisa estruturar a lógica do programa. As etapas são a “análise externa com enfoque de rede”, “definição de uma estratégia de valor”, “definição de metas de desempenho”, “definição de benefícios seqüências” e, finalmente, a própria “implantação da gestão especial de canais”. A seguir, o método é organizado em uma seqüência de etapas:



**Ilustração 17: Um método para gestão de canais de distribuição com incentivos**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Cada uma das suas 5 etapas, com seus subitens, são explicadas a seguir.

## **5.1 Análise externa e da rede**

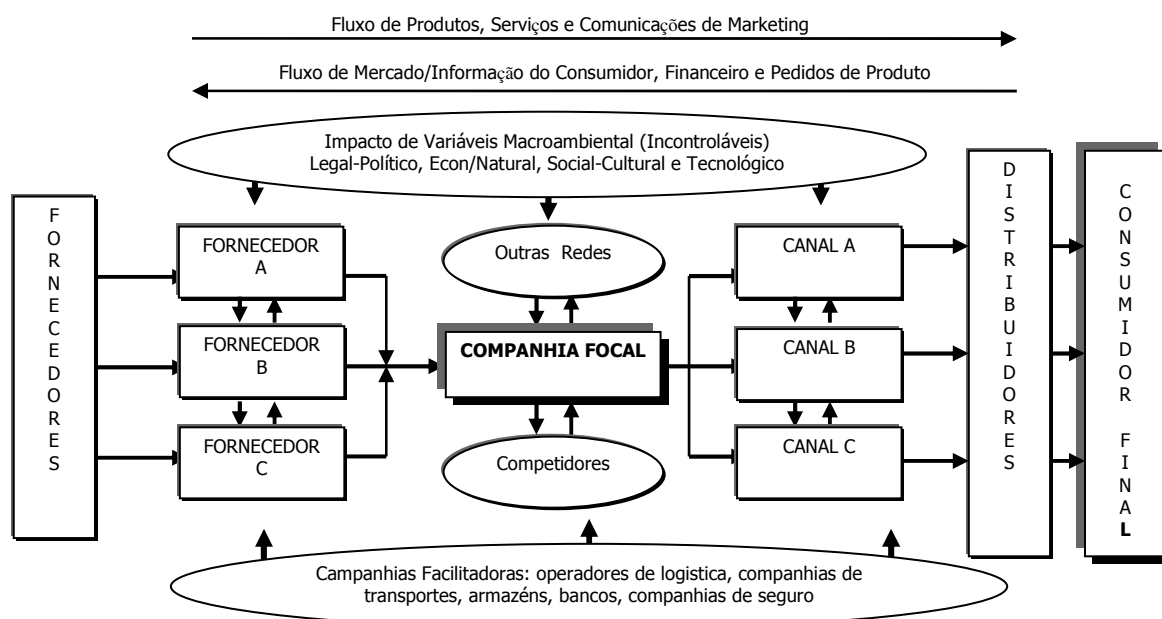
A primeira etapa é composta pelo desenho da rede, análise do ambiente externo, análise dos clientes finais, análise dos canais e a análise dos canais da concorrência.

### **5.1.1 Desenho da rede**

O desenho inicial da rede da empresa do fabricante é fundamental para que todos os membros de canal sejam identificados, bem como prestadores de serviços, fornecedores alternativos, entre outros possíveis agentes. Neves (2003) coloca o desenho da rede como tarefa inicial na revisão de contratos de distribuição ou mesmo no início das atividades de planejamento de marketing, considerando fortes possibilidades de ações conjuntas (NEVES et al. 2005).

Desenhar a rede significa, a partir de uma empresa foco, inserir em um diagrama as empresas que tomam propriedade do produto a montante nos canais e também a jusante até o alcance do consumidor final. É importante entender as alternativas para as empresas envolvidas bem como as características das transações existentes em termos de laços fortes ou fracos, especificidades, frequência, incerteza ou, ainda, características de contratos ou acordos existentes entre as empresas. Prestadores de serviços relevantes, tais como agentes, também podem ser sinalizados (NEVES, 2003, FORD, 1990; LAZZARINI et al. 2001).

Exemplos da utilidade desta etapa inicial do método é a constatação da importância da presença dos atacadistas no mercado de defensivos norte-americano, alterando a posição de poder do fabricante, ou ainda, a existência de modelos de quase-exclusividade entre as empresas fabricantes líderes em defensivos no Brasil e seus canais de distribuição e, finalmente, o entendimento do vínculo existente entre o distribuidor varejista e o cliente final, neste caso o produtor agrícola. O esquema, a seguir, mostra o desenho genérico de uma rede:



**Ilustração 18: Esquema representativo da rede de uma empresa**

Fonte: Neves (2003), pág. 35.

### 5.1.2 Análise do ambiente

Uma vez a rede desenhada, é importante entender como que tendências existentes nos macroambientes político, econômico, social e tecnológico podem alterar a competitividade dos membros de canal através de ameaças e oportunidades e, também, a situação de dependência relativa de distribuidores e fabricantes. Muitas vezes, a organização já possui planejamentos estratégicos realizados e a etapa de análise externa já foi realizada. No entanto, cabe ressaltar que é necessária uma análise externa com enfoque em canais e, sobretudo, com uma perspectiva de redes. As ameaças e oportunidades são para a empresa, mas também para seus distribuidores, clientes dos distribuidores e redes concorrentes.

Outros autores propuseram análises ambientais com o propósito específico de revisar uma função de marketing. Por exemplo, Zoltners et al. (2001) propõem também uma análise ambiental com enfoque na organização de vendas da empresa. Como exemplos da utilidade desta etapa, a incidência diferenciada de transgênicos nas lavouras do Brasil e dos EUA altera significativamente a questão da importância do mercado de sementes e defensivos nos dois países, assim como a diferença nos processos de registro de produtos genéricos nos dois países também altera a força da marca atual de produtos com marca, também conhecidos como especialidades.

### **5.1.3 Análise do cliente final**

Uma vez entendida a rede e os impactos decorrentes da análise do ambiente é necessária uma análise mais detalhada do comportamento de compra dos clientes finais, já que estes serão alvos centrais os quais trabalharão, conjuntamente, fornecedor e distribuidor para entrega de mais valor do que a concorrência.

Deve-se entender como se dá o comportamento de compra desde a identificação de necessidades, busca de informações, decisão de compra, a compra e o comportamento pós compra (ENGELS et al, 1995). Devem ser entendidas quais as opções que fornecedores (o fabricante e o distribuidor) têm para agregar valor ao cliente final. Modelos como gestão de pontos de contatos com clientes (mapeando os encontros de serviços) para maximizar satisfação também podem ser utilizados (LOVELOCK; WRIGHT, 2004). O objetivo central deste subitem é conseguir entender o papel esperado de um distribuidor (apoiado provavelmente pelo fabricante) sob o ponto de vista do cliente final.

É fundamental que um programa de incentivos não desvie o foco do distribuidor sobre a construção de relacionamento e confiança com o consumidor final. Nos casos analisados em defensivos agrícolas, as entrevistas com especialistas e com distribuidores, principalmente nos EUA, apontaram para esse forte risco. Em outros setores onde incentivos são utilizados para varejistas, tais como na indústria de jóias e relógios, esse problema também existe (KAISER, 2007).

### **5.1.4 Análise das necessidades e objetivos dos canais**

Tal como a análise do consumidor final, também é necessária uma análise das necessidades e objetivos dos canais utilizados pela empresa. Essa análise é uma espécie de diagnóstico da situação atual dos canais de distribuição.

Um dos grandes motivos para o fracasso dos planos de incentivo segundo Gilliland (2003) é a não-consideração dos objetivos dos distribuidores e o tipo de resistência que os canais irão manifestar em relação aos programas por desviarem inicialmente dos seus objetivos. Gilliland (2003) coloca que um canal que busca crescimento valorizará programas de incentivo com

prêmios em dinheiro favorecendo metas de desempenho por resultados ao passo que canais que buscam maior alinhamento interno irão valorizar mais benefícios em termos de treinamentos e troca de informações com fornecedores.

É preciso um diagnóstico bastante completo sobre a empresa de distribuição desde a sua missão e visão, objetivos, segmentos que atende, diferenciais oferecidos, posicionamento atual, produtos que oferece, fornecedores que trabalha, localização de lojas, características de preços, iniciativas promocionais, características da força de vendas entre outras informações relevantes. Uma revenda deve estar preparada para ser uma extensão do fabricante no campo e um diagnóstico real sobre isso é fundamental. Gilliland (2003) coloca na primeira etapa de seu método a identificação dos requisitos de desempenho do canal bem como as bases para a possível rejeição, como explicado no tópico 2.8. Essa análise enriquece sobremaneira a compreensão esperada sobre os canais de distribuição nesta etapa.

#### **5.1.5 Análise de programas de incentivo da concorrência**

A última etapa da análise do ambiente com enfoque de rede têm relação com o desenvolvimento de um conhecimento razoável dos modelos de distribuição utilizados pelos principais concorrentes em termos de tipos de distribuidores, regiões, programas de incentivo utilizados (metas de desempenho e benefícios fornecidos), existência de contratos, entre outras informações relevantes. Um norte importante para considerar nesta análise é o questionamento sobre como os canais de distribuição da concorrência podem ser comparados com os canais da empresa: são os mesmos ou existe um conjunto de canais diferentes, estes são melhores ou piores? Como isso se configura em uma vantagem competitiva para a sua empresa ou para a concorrência? Narus e Anderson (1988) sugerem em uma de suas etapas, a identificação do modelo de canais utilizado pela concorrência. O quadro, a seguir, coloca os subtópicos dessa primeira etapa com perguntas que devem ser respondidas na ocasião da implementação do método.

**Quadro 35: Questões chave na análise do ambiente com enfoque de redes.**

<b>Análise do Ambiente com Enfoque de Rede</b>	<b>Questões Chave</b>
• Desenho da Rede	Quais são os fornecedores, distribuidores e prestadores de serviço chaves na indústria analisada?
• Análise do Ambiente Externo	Como tendências atuais alteram a situação de dependência relativa e competitividade dos membros de canal?
• Análise dos Clientes Finais	Como canais de distribuição podem garantir o diferencial de um fabricante junto ao cliente final?
• Análise de Necessidades e Objetivos dos Canais	Quais as características centrais dos canais de distribuição utilizados, suas necessidades e objetivos?
• Análise da Concorrência	Como podem ser comparados os canais de distribuição da concorrência, sobretudo programas de incentivo, com o da empresa analisada?

Fonte: Elaborado pelo autor.

A próxima etapa do método é a de identificação e definição de uma estratégia de criação de valor conjunto com os canais de distribuição.

## **5.2 Definição da Estratégia de Valor**

A criação de valor é subdividida em três diferentes etapas sendo “análise de margens e captura de valor”, “oportunidades para a criação de valor” e “posicionamento de canais”. É adotada uma perspectiva de criação de valor através da cooperação entre empresas (WALTERS; LANCASTER, 2000).

### **5.2.1 Análise de margens e captura de valor**

A análise de margens e captura de valor é baseada no trabalho de Consoli e Neves (2006) que propõem um método que primeiro identifica as responsabilidades de cada membro de canal sobre os fluxos de marketing, chegando a um coeficiente de trabalho do membro de canal em todo o sistema. Segundo, as margens reais médias são calculadas. Dessa forma, tem-se uma visão sobre o montante de responsabilidades que um membro de canal tem sobre o fluxo físico de produtos, comunicação de marketing, entrega de serviços, busca de informações de mercado, recebimento de pedidos, fluxo financeiro e de risco nos canais e o valor financeiro atual que o membro de canal captura.

A ferramenta de análise da captura de valor contempla as seguintes etapas: (1) ponderação e pontuação dos fluxos de marketing para o canal e a divisão das atividades entre os membros do canal; (2) levantamento de informações de custos e margens brutas dos membros de canal para comparação da participação real nos lucros do canal com a participação normativa; e (3) análise dos resultados e implicações para gestão e planejamento dos canais de distribuição. A tabela, a seguir, ilustra a aplicação do método citado. Nela, pode-se ver a ponderação das atividades de canais resultando em uma participação normativa dos canais nos lucros.

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

**Ilustração 19: Ferramenta para análise da captura de valor nos canais**

Fonte: Consoli e Neves (2006), pg 10.

Essa participação normativa deve ser lida da seguinte forma: com base na execução de atividades fundamentais nos canais de distribuição pode se entender de que forma estes membros estão agregando valor e, principalmente, como estes membros “deveriam” ser remunerados pelo sistema como um todo. A comparação desse valor normativo com a participação real nos lucros é uma informação fundamental para pensar em criação de valor por parte dos fornecedores, que será explorado nos subtópicos seguintes e, também, para pensar na sustentabilidade do relacionamento com os distribuidores.



### **5.2.2 Oportunidades para a criação de valor nos canais**

Estando entendido como o valor é criado e capturado nos canais de distribuição, a próxima etapa é pensar em oportunidades para aumentar a geração de valor para o canal. A criação de valor em relacionamento com canais de distribuição foi denominada por Anderson e Narus (1990) como obtenção da vantagem da parceria. Ou seja, se a empresa for a melhor opção como fornecedora possuirá maior atenção do distribuidor e o interesse dele em estar vinculado ao fornecedor. O quanto um fornecedor oferece em termos de vantagem de parceria, ou seja, o quanto ele é melhor que uma segunda alternativa, para o distribuidor, segundo eles é uma reflexão que deve ser sempre buscada.

Um fornecedor é avaliado, sobretudo, pelos produtos que oferece ao distribuidor criando receita para o distribuidor, pelos programas de treinamento que pode oferecer aos distribuidores para que os tornem mais competitivos, pela criação de mercados alternativos para o distribuidor e pela disponibilização de novos serviços. Coughlan et al (2002) colocam que o distribuidor avalia o resultado de vendas, a relação de resultados de vendas com esforços realizados, a relação entre margens e esforços realizados, a capacidade dos produtos dos fornecedores atraírem clientes e permitirem vendas adicionais de outros produtos para estes clientes. Existe uma diferenciação entre a satisfação não econômica com a satisfação econômica do canal e ambas são importantes.

Quanto mais um fornecedor representar melhores negócios para um distribuidor em comparação com alternativas existentes para o distribuidor, mais este fornecedor irá conseguir ganhar atenção e demandar um maior comprometimento do distribuidor com atividades não diretamente relacionadas aos resultados, mas que são interessantes para o fornecedor no longo prazo, representando de fato mais controle (no sentido de participação ativa nos negócios do distribuidor e não cerceamento) para o fabricante. A diferença de poder ou dependência está, sobretudo, relacionada à capacidade de uma das partes criar mais valor que alternativas existentes. Por isso, uma etapa importante do método é buscar identificar onde a empresa poderá representar uma vantagem clara perante a concorrência, para fortalecer sua posição de poder e conseguir usar de mecanismos mais amplos de influência sobre os distribuidores. Uma posição favorável de poder do fornecedor (usado de forma positiva) é fundamental para que

normas de cooperação possam emergir no relacionamento, como mostrado por Cai e Yang (2008).

Ulaga e Eggert (2006) propuseram um método em marketing de relacionamento para criação de valor, em que o fornecedor pode pensar em aumentar benefícios ou reduzir custos considerando o produto ou serviço oferecido ao cliente, o processo de compra do cliente e, finalmente, as operações do cliente.

Os casos desenvolvidos no capítulo anterior deixaram claro que, no Brasil, as empresas de defensivos usam principalmente do crédito disponibilizado aos canais, bem como a força da marca e produtos únicos que juntos os colocam em uma posição de criação de valor para o distribuidor varejista. Já nos EUA, essa posição tem sido buscada principalmente pela capacidade de oferecer uma margem superior através dos programas de incentivo. No entanto, a competição por margens tem limites e as empresas precisam buscar novas fontes de agregação de valor. Outras características do contexto do mercado americano como os produtos genéricos, desafiam a capacidade dos fabricantes de insumos de aumentarem as margens para distribuidores continuamente.

### **5.2.3 Definição do posicionamento com canais**

O posicionamento com canais de distribuição é semelhante ao conceito de posicionamento aos clientes finais de Ries e Trout (1995), mas ele busca o “marketing para distribuidores e não com distribuidores” conforme Narus e Anderson (1988) propuseram como segunda etapa do método de incentivos proposto por eles. Assumir o posicionamento com canais significa buscar ser a melhor solução em apoio técnico em programas educacionais, o melhor custo benefício, entre outras possíveis alternativas.

O posicionamento deve buscar construir uma mensagem em que fique claro quem é alvo da empresa para utilização da marca, em que situações a marca ou a empresa deva ser considerada, porque a empresa deva ser escolhida em detrimento de outras empresas concorrentes e, finalmente, porque a escolha da empresa ajudará o cliente a atingir os seus objetivos.

Cabe ressaltar, todavia, que existe um alinhamento fundamental entre as necessidades dos clientes finais, os requisitos de desempenho esperado de um distribuidor varejista e o suporte necessário dado pelo fornecedor para o canal, que será base para o posicionamento. Por exemplo, a existência de um segmento de clientes que valoriza serviços de distribuidores torna coerente o suporte do fornecedor em termos de capacitação em serviços do distribuidor e seu posicionamento como o fornecedor que mais apóia distribuidores em serviços.

Esse alinhamento permite que o distribuidor veja o fabricante como um aliado importante para que ele alcance seus objetivos como varejista competitivo. A questão da criação de valor superior à concorrência deve ficar muito claro conforme o fabricante assume seu posicionamento. (NARUS; ANDERSON, 1988). O quadro, a seguir, sintetiza as questões centrais da etapa.

**Quadro 36: Questões chave quanto às oportunidades para a criação de valor .**

<b>Oportunidades para a Criação de Valor</b>	<b>Questões Chave</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise de Margens e captura de valor</li> </ul>	Como estão distribuídas as margens nos canais de distribuição?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades para criação de valor</li> </ul>	Como fabricantes podem obter mais poder através da oferta de valor aos distribuidores de forma superior quando comparado a fornecedores alternativos?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de um posicionamento de canal</li> </ul>	Qual deve ser o posicionamento que o fabricante deve assumir junto a canais de distribuição?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Uma vez que as oportunidades de criação de valor e posicionamento estejam claras e alinhadas com as etapas anteriores, deve-se pensar em critérios mais objetivos sobre o que se espera de fato de um distribuidor. Estes pontos são trabalhados no tópico a seguir.

### **5.3 Metas de desempenho**

Para a definição das metas de desempenho é importante ter uma visão mais detalhada sobre o que se espera do distribuidor. O escopo de atividades deve ser pensado em termos de papel estratégico do distribuidor para o cliente final baseado nas análises de criação de valor e nas etapas anteriores. É uma consolidação do conjunto de informações geradas nas etapas anteriores.

Narus e Anderson (1988) colocaram a identificação de expectativas de desempenho como a primeira tarefa em seu método de desenho de programa de incentivos e se referem à participação de mercado, profissionalismo do distribuidor e *mix* de produto trabalhado pelo distribuidor. Gilliland (2003), por outro lado, coloca os requisitos de desempenho com base nas expectativas dos distribuidores, assumindo que estes estarão relacionados com as necessidades dos clientes finais dependendo do contexto de mercado em que os distribuidores estão inseridos. A etapa proposta aqui é uma consolidação sobre o conjunto de expectativas do distribuidor que vem da análise do comportamento de compra do cliente final, do distribuidor e das necessidades dos fabricantes fornecedores (etapa 1) e, por fim, as possibilidades estratégicas de agregação de valor (etapa 2). Esse alinhamento deve ser traduzido em metas de desempenho de resultados (controle de resultados) e desempenho de atividades (controle de atividades) baseado na literatura de controle de canais (CELLI; FRAZIER, 1996), mais as contribuições que seguramente inseri dos dois métodos existentes analisados no tópico 2.8.

### **5.3.1 Metas de desempenho de resultados**

A primeira parte da definição das medidas de desempenho se trata da busca dos indicadores de resultados. Basicamente, a literatura de administração de vendas coloca que resultados são relacionados a volumes físico e financeiro de vendas, participação de mercado e margem de lucro alcançada por um canal (CRAVENS et al. 1993, CHURCHILL, 2000).

Para a definição desses valores, sobretudo volumes e participação de mercado, existem etapas anteriores importantes como o cálculo de potencial de mercado baseado em um território de vendas, a estimativa de capacidade de vendas do distribuidor e as expectativas de crescimento ou manutenção do fornecedor. A definição de objetivos de distribuição quanto a resultados não difere das metas de força de vendas, podendo ser usado o mesmo raciocínio. Um objetivo deve ser realista e desafiante, mas alcançável. Deve-se refletir sobre o tamanho médio dos clientes no território (grandes e poucos clientes exigem “menos” trabalho que pequenos e diversos), bem como, o nível de concorrência, gastos da empresa em propaganda no território e, por fim, a história da empresa fornecedora na região (uma história positiva favorece resultados positivos) (CHURCHIL et al., 2000). Esses fatores ajudam ao ajuste do número final de previsão de vendas que forma um objetivo de resultados para o distribuidor.

### **5.3.2 Metas de desempenho de atividades**

Lembrar do conceito dos fluxos dos canais de marketing conforme discutido na introdução teórica ajuda a pensar no desempenho de atividades dos canais de distribuição. Afinal, os canais irão disponibilizar produtos, serviços e comunicações e irão trazer pedidos, informações e pagamentos, e podem compartilhar o risco e fluxo financeiro. Essas são as atividades que deverão, de alguma forma, estar inseridas no plano de expectativas do fornecedor.

Tal como discutido pela literatura de controle em canais de distribuição, atividades não estão relacionadas a vendas diretamente, mas conforme o fabricante desenvolve experiência com o mercado da distribuição passa a entender quais as atividades desenvolvidas pelos distribuidores levarão a vendas e fortalecerão o posicionamento da marca do fabricante e da parceria com o distribuidor (BUCKLIN, 1973).

Desempenho de atividades requerem um grau maior de dedicação e comprometimento deste distribuidor, porque se corre o risco da atividade desviar o distribuidor dos objetivos centrais de resultados que espera para sua empresa. Por isso, espera-se que o fabricante tenha desenvolvido suficiente vantagem de parceria através da criação de valor e que também selecione corretamente as atividades existentes (CRAVENS ET AL, 1993).

No quadro, a seguir, são colocados os fluxos de marketing e um detalhamento de suas atividades conforme sugere Neves (2003). Depois disso, para cada atividade existe um questionamento sobre qual o objetivo específico na atividade e, finalmente, qual seriam os requisitos naquela atividade em nível operacional.

**Quadro 37: Definição das metas de desempenho de atividades.**

<b>Função</b>	<b>Qual o objetivo?</b>	<b>Quais os requisitos de desempenho de atividades?</b>
<b>Variáveis do Fluxo de Produtos</b>		
Gerenciamento e níveis de estoques	Ex: Nível de estoque alto o suficiente dos produtos da empresa fornecedora	Ex: Nível de estoque com valores preestabelecidos de baixo, médio, e excelente em unidades.
Transporte de produtos		
Modificação de produto		
Linha de produtos e variedade		
Avaliação de novos produtos		
<b>Variáveis do Fluxo de Serviços</b>		
Serviço técnico de explicação / instalação		
Serviço pós-venda		
Fornecimento de serviço (equipe) de vendas		
Treinamento: escopo e custos		
Manutenção e reparo de produto		
Assuntos de embalagem / especificações		
Assuntos de marcas		
<b>Variáveis do Fluxo de Comunicações</b>		
Realização de propaganda (todas formas)		
Realização de promoção de vendas (todas)		
Ações em relações públicas (todas)		
Ações em marketing direto		
Fornecer informação sobre os produtos		
Participação no orçamento de comunicação		
Ação de comunicação com vendas diretas		
<b>Variáveis do Fluxo de Informação</b>		
Fornecer info. sobre mercado consumidor		
Fornecer info. sobre concorrência		
Fornecer info. sobre mudanças no ambiente		
Participação no processo de planejamento		
Frequência e qualidade da informação		
Fornecer informações de reclamações		
Pedidos eletrônicos		
<b>Fluxo de Pagamentos e de Pedidos</b>		
Volume de Vendas		
Frequência de pedidos dos produtos		
Políticas de preço e pagamentos		
Análise de margens		
Comissões (volume e frequência)		
Conceder crédito ao consumidor final		
Cobrança de consumidores		
Busca por fontes de financiamento		
Garantias de preço		

Fonte: Adaptado pelo autor de Neves (2003).

Vale comentar o trabalho de Mishra, Raghunathan e Yue (2007) que exemplificam como o estabelecimento de metas de atividades pode ser lucrativo para o fabricante e para o distribuidor, destacando a questão de troca de informações. Eles demonstraram

matematicamente que, no modelo tradicional de precificação do fabricante e do varejista, existem incentivos financeiros para que fornecedores e distribuidores superestimem e subestimem a previsão de demanda, respectivamente. Se existir um incentivo financeiro do fabricante para o distribuidor para se ter uma previsão de vendas mais precisa, ambos saem ganhando ao final. Da mesma forma Mishra et al. (2007) mostraram os benefícios da troca de informações sobre demanda no ganho de ambos, fornecedor e distribuidor.

Como mais um exemplo, a seleção de metas de atividades no Brasil e nos EUA na distribuição de defensivos agrícolas é bem diferente considerando o que se espera como papel fundamental do distribuidor. No Brasil existe uma função importante relacionada a crédito e foi visto que essa função é inserida como variável crucial para determinar o nível de desempenho geral de um distribuidor perante um fabricante e os benefícios que serão concedidos. As três empresas brasileiras utilizam crédito como critério fundamental. Questionamentos poderiam existir com relação à forma como serviços ou comunicações poderiam aparecer, pesquisas e informações do mercado local, uma vez que o papel esperado dos distribuidores se altere e um novo programa seja desenhado.

Por outro lado, nos EUA, as expectativas de atividades são bem restritas, típicas de fabricantes com pouco poder de exigência de atividades muito distantes de “vendas” diretamente. Estas se limitam à elaboração de previsão de vendas e envio de relatórios. Uma vez que um fabricante nos EUA tivesse em uma situação de desenvolvimento de parcerias com canais, seguramente a questão da entrega de serviços diferenciados poderia ser inserida.

Espera-se que conforme o fornecedor conquiste poder de influência no distribuidor, através da criação diferenciada de valor, ele conseguirá trabalhar mais profundamente metas de atividades.

### **5.3.3 Definição de segmentos conforme nível de desempenho**

Segmentação de mercado significa buscar características homogêneas dentre um grupo de clientes que reage de forma semelhante aos esforços de marketing promovidos pela empresa. Esse grupo é significantemente diferente de outros grupos de clientes. (KOTLER, 2000).

Muito embora o método de incentivos com canal seja um processo de alinhamento e capacitação com o canal, o qual o objetivo central é levar o canal de um segmento inferior para o superior, a divisão dos canais em grupos segundo variáveis, é claramente uma estratégia relacionada com segmentação em marketing.

Entender o objetivo principal do processo de segmentação e garantir que este esteja alinhado com o negócio da empresa em geral e com a estratégia de marketing é vital para o sucesso de sua implementação. Dentre os diversos objetivos colocados para segmentação de mercado colocado por Sausen et al. (2005), o método proposto está relacionado com desenvolver o potencial de clientes (neste caso os canais de distribuição) e aumentar a lucratividade deles, tornando-os mais satisfeitos com a parceria com o fornecedor.

A segmentação industrial é aplicada para mercados compostos de empresas que não são usuários finais dos produtos, mas, sim, empresas como indústrias ou distribuidores. A literatura específica de segmentação de mercado carece de uma atenção especial sobre distribuidores, sendo que o maior foco é dado para indústrias de transformação. De forma geral, segundo Kotler (2000), a segmentação de mercado industrial coloca que as variáveis que devem ser utilizadas são as (a) variáveis demográficas como tipo de indústria (conjunto de empresas que opera em determinado mercado) a ser servida, tamanho das empresas dentro das indústrias, e localização geográfica; (b) variáveis operacionais: tecnologia utilizada, grau de uso (usuário ou não usuário), capacidade financeira do comprador; (c) variáveis de abordagens de compra como forma que se dá a operação de compra nas empresas compradoras, estrutura interna de poder, natureza do relacionamento existente, políticas e critérios de compra (qualidade, preço, entrega, entre outras); (d) variáveis ligadas a fatores situacionais: pedidos de urgência, pedidos para aplicações específicas, tamanhos de pedidos; e (e) variáveis ligadas a características pessoais como similaridade entre comprador e vendedor, atitudes perante risco e lealdade.

A implementação do método de incentivos em canais, requer uma segmentação baseada em variáveis operacionais de desempenho dos canais. Conforme a seleção das variáveis nos dois passos anteriores é necessário um levantamento sobre a situação do conjunto de canais da empresa e sua classificação em três ou quatro grupos conforme nível de desempenho em atividades ou resultados. Pode-se pensar em um nível mínimo de desempenho, eliminando provavelmente um conjunto de distribuidores que não irão participar inicialmente do programa



e um nível de desempenho excelente que será o segmento mais elevado a ser alcançado por um distribuidor. Dois ou três segmentos complementares deverão ser colocados como segmentos de transição (desempenho médio) da situação de nível de desempenho baixo para alto.

Como consequência desse formato existirão segmentos de canais em diferentes níveis de adequação quanto às expectativas do fornecedor ao que se espera de um canal. Workshops, para a definição mais ampla desses segmentos, podem enriquecer esse processo, completando com mais características que podem ajudar a empresa a ajustar sua política de relacionamento para cada segmento, conforme o método de segmentação indutivo sugerido por Palmer e Miller (2004), em que gerentes em uma etapa definem em conjunto os segmentos e pensam em como a empresa precisa ajustar seu composto de marketing para cada segmento.

As dificuldades com relação à implementação de modelos de segmentação industrial apontadas por Palmer e Miller (2004) são primeiro referentes à alta dependência de um contexto específico, segundo às mudanças constantes que podem tornar qualquer modelo estático inválido, terceiro à grande quantidade de tempo e de recursos aplicados no processo e a difícil coordenação dentro da empresa para integrar diferentes áreas responsáveis pela segmentação. Esses são aspectos críticos que a gestão de canais deve buscar minimizar na implementação dessa etapa do método.

#### **5.3.4 Definição de regras de progressão e regressão nos segmentos**

A segmentação por desempenho dos canais de distribuição é proposta porque o objetivo maior é conseguir levar todos os canais de distribuição participantes ao segmento mais elevado. A literatura de vendas coloca que grande parte do desempenho de um vendedor depende da clareza que esse vendedor possui sobre as expectativas de desempenho que a empresa tem a seu respeito (CHURCHILL, ET AL. 2000). Esse mesmo raciocínio é aplicável aos canais de distribuição. É preciso que distribuidores tenham como objetivo primordial avançar no programa de relacionamento para acessar benefícios especiais. Enxergar o objetivo final do segmento superior e como alcançar a meta é fundamental.

Entrevistas com os distribuidores no Brasil mostraram que falta de clareza nos programas de incentivo gera alta insatisfação. Pode-se imaginar também que ineficiências na alocação de recursos podem ocorrer se as prioridades não estão claras por parte de quem as deve propor.

Enfim, é muito importante que os distribuidores entendam claramente porque estão no segmento mais inferior possível, no mediano ou no superior, e que fique menos subjetivo possível porque um canal deve ser “rebaixado” ou “promovido”. Frequentemente a literatura de marketing de relacionamento discute o constrangimento e danos à imagem quando empresas buscam reduzir benefícios uma vez entregues aos clientes (KOTLER, 2000).

Administração de vendas sugere diversas formas para avaliar o desempenho de vendedores. Frequente sugestão para tentar operacionalizar de forma conjunta o nível de desempenho com a classificação é a criação de escalas de pontos conforme faixas de desempenho, como uma forma de consolidar a avaliação (ZOLTNER et al. 2001). Ou seja, um distribuidor que tenha sido avaliado como tendo ótimo desempenho em serviços a clientes finais recebe um determinado número de pontos e outro com nível inferior receberá um número menor de pontos comparado ao anterior. A definição sobre a forma como faixas de desempenho serão definidas depende do nível de precisão de informações que a empresa possui sobre determinada informação.

É preciso que a empresa, uma vez que defina quais as variáveis de desempenho do programa, pense, para cada variável, quais faixas de desempenho essa variável terá, por exemplo, entre insuficiente, suficiente, excelente e como essas variáveis combinadas podem determinar os diferentes segmentos de canais de distribuição. Não é muito interessante que sejam usadas variáveis em excesso (mais que 6) porque pode dificultar a compreensão do canal sobre a relação entre esforço, desempenho e os benefícios alcançados (CRESCITELLI, 2002). O quadro, a seguir, busca organizar a seqüência de raciocínio, como exemplo:

**Quadro 38: Construção das regras de segmentação baseadas nas medidas de desempenho de canais.**

(a) Variáveis	(b) Peso no Total da Avaliação (soma 100%)	(c) Operacionalização da Variável	(d) Faixas de Desempenho	(e) Número de Pontos atribuídos	(f) Desempenho no quesito
Trabalho do mix completo de produtos	<b>15%</b>	Diferentes categorias de produtos por vendas efetuadas (no. de diferentes categorias vendidas / número de pedidos de clientes finais)	Média acima de 3 <b>Média entre 1,5 e 3</b> Média abaixo de 1,5	2 pontos <b>3 pontos</b> 1 ponto	0,45 pts.
Informações de mercado	<b>10%</b>	Nível de completude e qualidade de relatórios de mercado	<b>Excelente</b> Razoável Ruim	<b>2 pontos</b> 3 pontos 1 ponto	2 pts.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A distribuição de pesos sobre as medidas de desempenho selecionadas (b), denota quão importante uma atividade é comparada à outra na perspectiva do fabricante. Essa deve ser uma consolidação de debates entre gerentes de marketing, vendas e os próprios distribuidores. Essa ponderação uma vez multiplicada pelo (e) número de pontos atribuídos ao canal (o valor em negrito é exemplo de um canal hipotético) irá ao final determinar o desempenho do canal no quesito (f). Uma vez definidos os quesitos e pontos, os segmentos determinados, por exemplo, em três níveis devem ser o resultado de determinado acúmulo de pontos em uma avaliação periódica, muito provavelmente anual.

Na elaboração dos casos ficou evidente a utilização de diferentes critérios, bem como pontos e a formação de segmentos pelos fabricantes de defensivos agrícolas no Brasil, sendo uma contribuição dos casos ao método proposto.

É preciso reconhecer que como mostrado pela discussão teórica no capítulo 2 desta tese, em uma situação de pequeno poder o fabricante não terá força em exigir diversas medidas de atividades, mas, sim, alguns resultados. Supõe-se que canais de distribuição no início do relacionamento, pouco dependentes dos fornecedores, irão cumprir mais metas de resultados e que no decorrer do relacionamento irão se dedicar às atividades recomendadas não relacionadas diretamente a vendas. Por isso, a importância da composição do plano com os dois tipos de medidas, a medida de resultado para motivar o crescimento dos negócios e as medidas de

atividades que irão providenciar o alinhamento necessário entre os dois negócios em um momento que o comprometimento mútuo for significativo em termos financeiros e não financeiros. O gerente de canal irá enfatizar medidas de atividades no relacionamento de forma gradativa como será discutido mais adiante no método.

**Quadro 39: Questões chave na definição das metas de desempenho.**

<b>Etapas</b>	<b>Questões Chave</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição de Metas de Desempenho de Resultados</li> </ul>	Que metas de resultados devem ser aplicadas?
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição de Metas de Desempenho de Atividades</li> </ul>	Que metas de atividades devem ser aplicadas?
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição de Segmentos conforme Nível de Desempenho</li> </ul>	Como o conjunto de medidas de resultados e atividades define diferentes segmentos a partir de diferentes níveis de desempenho?
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição de Regras de Progressão e Regressão nos Segmentos</li> </ul>	Como um canal irá progredir e regredir nos segmentos?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Uma vez definidas as regras de desempenho e a forma pela qual os canais de distribuição serão pontuados para progressão ou regressão nos segmentos constituídos é necessária definição de quais serão os benefícios que os diferentes canais de distribuição irão receber, vista no tópico seguinte.

## 5.4 Benefícios

Os benefícios significam as recompensas que canais de distribuição irão buscar no relacionamento com fornecedores. Narus e Anderson (1988) dividiram os benefícios entre centrais, apoio à formação do canal (treinamentos) e os incentivos propriamente ditos. Nessa proposta de método é seguido o modelo conceitual teórico colocado no capítulo 2 desta tese que classificou benefícios em 5 possibilidades, sendo benefícios de alto impacto, penalidades, troca de informações, investimentos específicos e suporte de mercado. A variação do uso desses benefícios será conforme a evolução do relacionamento e progressão do canal nos segmentos.

A explicação geral do método coloca o início de um relacionamento com foco maior em benefícios de curto prazo e operacionais, ao mesmo tempo em que são sinalizadas para o distribuidor, através da contínua troca de informações, as possibilidades ao acesso a investimentos específicos ou suporte de mercado. Ficou claro, pela revisão teórica e pelo

exemplo dos casos, que fornecedores com pouco poder irão buscar a atenção dos distribuidores através da oferta de maiores margens. Todavia, ficou claro, também, através das entrevistas, que, se margens altas garantem o início do relacionamento, seu crescimento e manutenção (com benefícios diversos) irão depender de uma evolução da relação em que as duas partes são fundamentais. As entrevistas mostraram que outros benefícios mais de longo prazo aparecem, mesmo que não formalizados, em ajustes individuais dos fornecedores aos distribuidores varejistas.

Todavia para se tratar em termos gerais, pode-se dizer que no início do relacionamento pode-se pensar em benefícios mais operacionais focados, principalmente, em incentivos de alto impacto para motivar o crescimento do relacionamento e despertar a atenção do distribuidor. Depois conforme o canal alcança nível maior de desempenho e maior comprometimento já existe, pode-se pensar na penalidade no sentido da perda dos benefícios de alto impacto primeiramente obtidos e ao mesmo tempo sinalizações através de investimentos específicos leves e suporte de mercado para encorajar o canal a se comprometer em retorno com o fornecedor.

Finalmente, com o canal no nível mais elevado de desempenho, usa-se o completo leque de benefícios e espera-se que o comprometimento mútuo justifique a maior probabilidade de continuidade da relação, com negociação aberta, acomodação de diferenças e crescimento de ambas as partes. Espera-se que atividades feitas em conjunto, como, por exemplo, planejamento, marketing e comunicação, extrapolem o requisito mínimo do relacionamento e caracterizem uma parceria rica (WILSON, VLOSKY, 1997).

A troca de informações está fortemente presente em todas as etapas, em que pontes múltiplas de comunicação devem ser construídas, com a centralização no gerente de canal especial. Diferente do modelo de Narus e Anderson (1988) que sugere a comunicação no sentido de promoção da idéia aos distribuidores e de Gilliland (2003) que diz que ênfase em troca de informações deve ocorrer quando o canal prioriza a integração de seu negócio com fornecedores, este método sugere a forte troca de informação permanente.

O quadro, a seguir, coloca uma estimativa visual sobre o peso de um tipo de benefício comparado ao restante. O quadro deve ser visto por linhas dos segmentos. Não se reduz um nível absoluto de benefício passando de um segmento ao outro, mas, sim, sua importância

relativa já que outros tipos são usados. Esse comentário é importante porque desde o início o distribuidor pode ter a noção exata do peso de recursos financeiros e seus limites para não supervalorizá-los em relação a outros tipos de benefícios como suporte de mercado e investimentos específicos e não querer convertê-los em dinheiro em espécie ou mesmo não se sentir desestimulado a buscar um segmento superior por perder benefícios financeiros diretos.

**Quadro 40: Relativa importância na distribuição de benefícios aos segmentos de canais de distribuição.**

Segmento	Troca de Informações	Incentivos de Alto Impacto	Penalidades	Suporte de Mercado	Investimentos Específicos
Segmento A	XXX	XXX			
Segmento B	XXX	XX	X	X	X
Segmento C	XXX	XXX	X	XXX	XXX

Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir, as questões chave desta etapa são destacadas.

**Quadro 41: Questões chave na definição das medidas de desempenho.**

Definição de Benefícios conforme segmentos de canais	Perguntas Chave que devem ser respondidas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição de Benefícios conforme segmentos de canais</li> </ul>	Qual será o pacote de benefícios para os diferentes segmentos de canais de distribuição existentes?
<ul style="list-style-type: none"> <li>Variação de Tipo de Benefícios</li> </ul>	Qual a diferente composição de benefícios de troca de informações, alto impacto, penalidades, suporte de mercado, investimentos específicos?

Fonte: Elaborado pelo autor.

A implementação de programas de incentivo e as pessoas responsáveis por isso na organização assumem uma importância fundamental como já discutido nesta tese. O próximo passo fala sobre a seleção e motivação de um gerente de canal para contas especiais.

## 5.5 Gestão de canais especiais

O tópico de gestão de canais especiais aglutina todo o trabalho sobre preparar um gerente de canal especial para implementar o programa com o canal de distribuição selecionado. O gerente de canal especial é assim denominado pela associação com a literatura em marketing de relacionamento, gestão de contas especiais, ou *Key Account Management*. Trata-se de um processo altamente individualizado com implementação de ferramentas customizadas para um cliente buscando sua satisfação e conseqüente fidelização ao fornecedor.

Alvarez (2006) denomina os gerentes de canais de distribuição como sendo os *trade marketers* e os colocam como gerentes de negócio e consultores, com profundo conhecimento sobre seus clientes e prontos para discutir tópicos relacionados a produtos, promoção, logística, aspectos financeiros do negócio e de preço.

Existe uma grande missão desses gerentes de relacionamento que é a construção de confiança, aprofundamento do relacionamento, com forte troca de informações para abrir diversas possibilidades para o trabalho conjunto. A demonstração de credibilidade e benevolência, a comprovação ou reforço positivo da reputação que o fornecedor possui em relação a canais de distribuição foram alguns dos indícios da análise de Palmatier et al. (2006) em sua metaanálise da criação de relacionamentos com clientes, que devem ser incorporados pelo gerente de canal especial.

São diversos os indicativos de que o sucesso dos programas de relacionamento dependem em grande parte das pessoas que irão implementar o programa em nível operacional, sobretudo do gerente de contas especiais. McFarland, Bloodgood e Payan (2008) demonstraram que o “contágio”, ou seja, a imitação da estratégia utilizada pelo fornecedor com o distribuidor, pelo distribuidor com seus clientes finais depende da proximidade cultural entre a pessoa de atendimento ao canal de distribuição e uma alta frequência de contatos. A literatura de relacionamento interorganizacional também coloca o papel da troca de informações como variável chave.

### **5.5.1 Seleção e treinamento de gerentes**

Este tópico busca discutir características que devem ser procuradas por fornecedores em profissionais com competências essenciais para gerenciar de canais especiais. Futrell (2003) coloca que profissionais em vendas, em geral, devem possuir competências técnicas, interpessoais e sobre o processo de vendas. Sobre competência técnica destaca-se o conhecimento sobre os produtos que vende, da empresa que representa, bem como, das necessidades dos clientes que atende. Sobre competências interpessoais, Futrell (2003) fala sobre a capacidade da pessoa em se relacionar e construir uma rede de contatos, ajudando e sendo ajudado por clientes, fornecedores, prestadores de serviços, entre diversos outros agentes existentes nos diferentes mercados.

Finalmente, a competência sobre o processo de vendas tem relação com o conhecimento e domínio da venda como um processo composto de diferentes etapas, em que cada venda é resultado de uma seqüência de atividades que vão desde a prospecção e qualificação de um cliente passando pela pré-abordagem (entendimento do cliente e suas necessidades), abordagem (entendimento aprofundado), apresentação da venda (descrição para o cliente sobre o que a empresa tem a oferecer em termos de produtos, seus atributos, vantagens e benefícios aos clientes), o processo de lidar com objeções colocadas por clientes, a conclusão da venda e, finalmente, o processo de pós-venda.

Esses três conjuntos de competências quando colocados no contexto do gerenciamento de canais de distribuição devem ser ajustados. Primeiro o de competências técnicas, deve-se lembrar que além de conhecer sobre o produto, o vendedor neste caso está lidando com um cliente industrial (conforme marketing industrial denomina) específico que é um distribuidor. Por isso o conhecimento do cliente envolve o conhecimento da empresa e de seus compradores. Neste caso, as diferenças de níveis de profissionalização do setor de compras, diferentes pessoas envolvidas no processo, a gestão de estoques, gestão de vendas do distribuidor, gestão financeira, gestão de recursos humanos são cruciais. O gerente de canal especial precisa dominar a dinâmica e funcionamento do distribuidor que ele busca atender. Só assim é possível desenvolver políticas de suporte e atendimento diferenciado que realmente vão ao encontro do aumento da parceria.

Sobre a competência interpessoal, sabe-se da literatura em relacionamento e confiança, que se não ocorrer uma empatia entre o gerente de canal e os responsáveis pelo relacionamento com fornecedores será muito difícil para o fornecedor (como empresa) progredir no relacionamento com este canal, principalmente em culturas de alto contexto como a brasileira, em que diversos elementos são avaliados para julgar uma situação específica e não simplesmente a tarefa em si. A similaridade cultural entre o canal e o gerente especial de canal deve ser aproximada para facilitar o nível de compreensão das partes.

Finalmente, sobre o processo de decisão ou comportamento de compra de um distribuidor, ele é diferente do comportamento de compras do consumidor final e também diferente de uma indústria de transformação. Um distribuidor avalia um fornecedor em relação às vendas e margens que os produtos do fornecedor podem trazer a ele relacionado aos esforços que ele



deve desempenhar de vendas. Também avaliam o poder dos produtos do fornecedor em atrair clientes para outros produtos que vendam permitindo vendas cruzadas e, ainda, o prestígio que a marca dos produtos trazem à sua empresa. Logicamente o clima de trabalho construtivo também importa e faz parte da avaliação não financeira do canal. Essas variáveis todas entram concomitantemente no processo de avaliação de escolhas e fornecedores alternativos (GEYSKS ET AL. 1998; COUGHLAN et al, 2002). Como Anderson e Narus (1990) colocaram, existe uma necessidade de um gerente de canal averiguar continuamente a vantagem da parceria que oferece ao distribuidor, ou seja, quanto melhor é a solução que o fornecedor que ele ou ela representa comparada à segunda melhor alternativa existente.

Dentre diversos fatores que afetam o desempenho de vendas, Churchil (2000) destaca três fatores que têm forte impacto e que são formulados durante os processos de recrutamento, seleção e treinamento de vendedores. Estes aspectos são: primeiro, a aptidão, definida como habilidades naturais e persistência de traços pessoais relevantes para o desempenho das atividades do trabalho; segundo, as características pessoais, traços pessoais, experiência familiar, educação, experiência de trabalho e de vendas, estilo de vida, e assim por diante e; terceiro, o nível de habilidades, que são as competências aprendidas ao realizar atividades de trabalho. A seguir é colocado um quadro com estes três fatores e a sugestão de aptidões e características pessoais a serem buscadas em processo de seleção e nível de habilidades para serem treinadas.

**Quadro 42: Itens que afetam o desempenho de um gerente de canal.**

<b>Itens</b>	<b>Sugestão para Gerentes de Canais Especiais</b>
<b>Aptidão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicativa</li> <li>• Sensibilidade para Eventos Externos</li> <li>• Benevolente</li> <li>• Ética</li> <li>• Pragmatismo e organização</li> <li>• Conciliadora de conflitos</li> </ul>
<b>Características Pessoais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação relacionada com a atividade do distribuidor (setor)</li> <li>• Experiência com vendas</li> <li>• Experiência com distribuição (conhecimento da atividade)</li> <li>• Estilo de Vida Alinhado com atividade de Vendas Especializadas</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos de Vendas</li> <li>• Negociação Sistemática</li> <li>• Conhecimento do Processo de Decisão de Compra de um Distribuidor</li> <li>• Conhecimento técnico dos produtos</li> <li>• Marketing de Relacionamento e Planejamento de Contas Especiais</li> <li>• Conhecimento em Gestão de Empresas de Distribuição (Finanças, Recursos Humanos, Marketing de Varejo)</li> </ul>

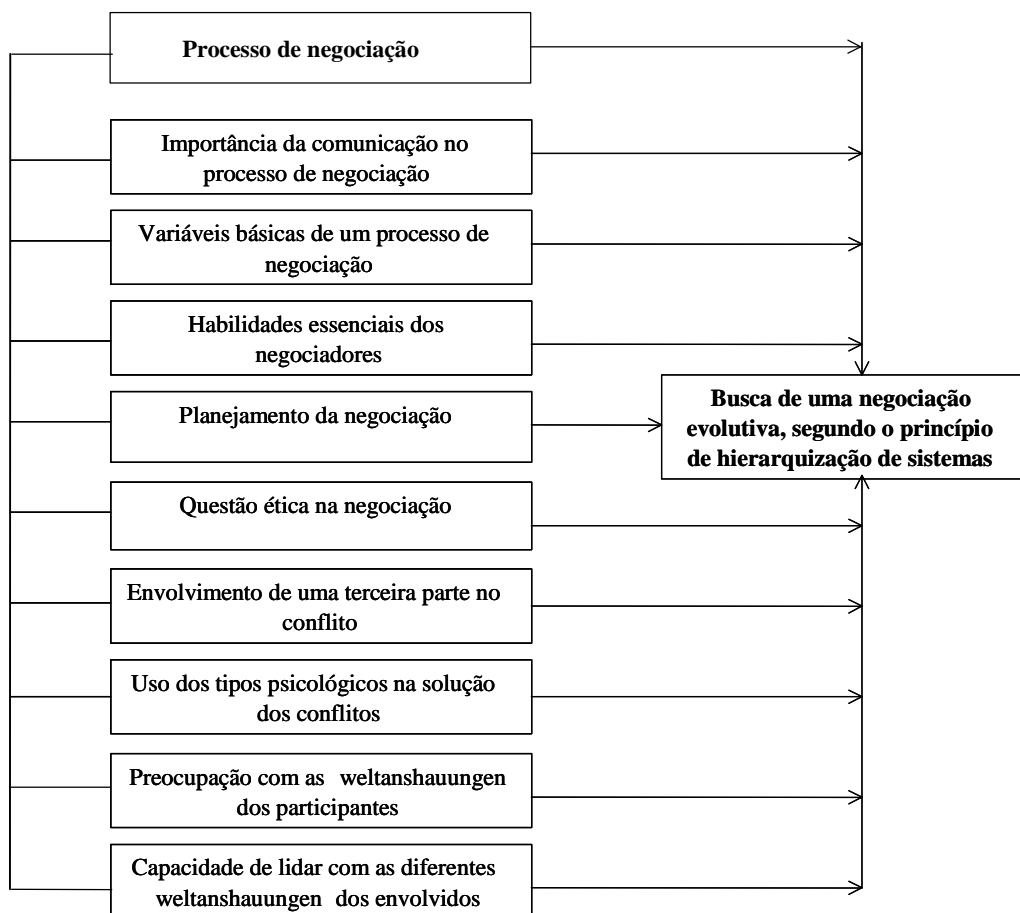
Fonte: Elaborado pelo autor.

É fundamental que o gerente de canal de distribuição construa uma posição como uma pessoa que irá ajudar o distribuidor a conquistar o maior *status* possível perante o fornecedor, obtendo o máximo de benefícios existentes. Essa posição não pode se confundir com uma posição negativa de “auditor” do fornecedor garantindo regras acordadas ou presentes em contratos. Por isso, características de aptidão como sensibilidade e benevolência são importantes, porque são aspectos delicados. O pragmatismo e organização são citados pela necessidade de cumprir promessas para a construção de confiança e demonstrar o profissionalismo. Trata-se de uma posição onde atividades diversas de apoio são desenhadas e forte subjetivismo existe e o planejamento de contas e visão de longo prazo, muito embora preservando a capacidade de priorização no curto e médio prazo.

Um bom exemplo dessa estratégia vem de um distribuidor atacadista (de base cooperativista) nos EUA que para fidelizar os distribuidores varejistas desloca um de seus funcionários para ser gerente de distribuição do varejista (cooperativa) e compartilha com o varejista o salário desse gerente. O gerente é um funcionário do varejista pago também pelo atacadista e deve fortalecer a posição do atacadista, mas sempre ajudando o varejista a atingir os seus objetivos, mesmo que isso represente no curto prazo reduzir vendas ou ter resultados mais modestos. Essa

estratégia de atacadistas de insumos agrícolas nos EUA foi identificada em entrevistas com varejistas.

Vale destacar uma das habilidades fundamentais para o gestor de canais colocada no quadro acima, que é a habilidade de negociação com visão sistêmica em função de sua importância com o tema. Existem várias definições de negociação. Todavia, pode-se pensar na negociação ganha-ganha onde o enfoque é buscar um acordo pela identificação das necessidades das partes envolvidas e a maximizar a satisfação delas (MARTINELLI, 2002). Soma-se a este conceito, a idéia de que a negociação deve ser entendida como um processo de enfoque sistêmico. A ilustração, a seguir, destaca o conceito trazido por Martinelli (2002).



**Ilustração 20: Negociação com Visão Sistêmica**

Fonte: Martinelli (2002)

São diversos componentes que caracterizam a visão sistêmica na negociação. O primeiro componente é a visão de negociação como um processo que é um sistema de transformação de entradas (estímulos como os agentes relevantes, diferenças e valores pessoais de negociadores, interesses comuns, comportamento, participação efetiva, entre outros elementos) em saídas (respostas como o acordo ou não), e a possibilidade de previsão de resultados por meio do uso de *inputs* positivos, abrindo caminho para negociações futuras. Esta visão permite um extenso olhar para o todo, em vez de uma análise particularizada das partes.

O segundo componente é o uso correto da comunicação. A comunicação é processo pelo qual a informação é trocada, compreendida e compartilhada por duas ou mais pessoas, geralmente com a intenção de influenciar o comportamento. Não significa apenas enviar uma informação, mas torná-la comum entre as pessoas envolvidas. A literatura de canais de distribuição e relacionamentos interorganizacionais mostraram como a habilidade de comunicação das

pessoas nas empresas influenciam a evolução do relacionamento entre as empresas. Além disso, um tradicional conselho para os negociadores é ouvir com atenção independente das intenções ou táticas.

O gestor de canal deve entender também as variáveis básicas de um processo de negociação e seus impactos. Estas são o poder, tempo e informação. O poder pode ser compreendido como a habilidade de influenciar pessoas ou situações, não sendo necessariamente bom ou ruim. Nesse caso de gestão de canais, o poder deve ser usado de forma positiva. O tempo é o período no qual a negociação ocorre. Conforme o tempo avança, podem existir diferentes interferências em cada uma das partes. Informação é crucial na negociação. Informar-se acerca de alguém ou algo. Mais informações de uma determinada parte na negociação pode ser decisivo (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997).

Sobre as habilidades essenciais dos negociadores, vale detalhar um pouco mais, que foi colocado no quadro 42. São diversas as habilidades exigidas de bons negociadores entre elas saber falar e ouvir, separar relacionamentos de interesses, conseguir ser objetivo e flexível, propiciar e desenvolver credibilidade e conhecimento sobre o que se negocia etc.

Outro aspecto fundamental é a capacidade do gestor do canal de planejar as negociações que terá com o distribuidor. Planejar significa identificar conflitos ou incompatibilidades, estabelecer objetivos e as possibilidades objetivas de consecução de metas, padrões objetivos de tomadas de decisão e estabelecimento de uma estratégia e planos alternativos.

A importância de uma postura ética na negociação envolve uma visão que permeie não apenas a seleção de negociadores de alto padrão ético, mas também a definição de códigos de ética, regras de decisão, metas e treinamento em um contexto ético. Principalmente na área de relacionamento interorganizacional, muitas vezes, vive-se em um limiar muito tênue quanto a aspectos éticos de influência em canais e a empresa e seus gestores de canal devem levantar e discutir situações e comportamentos para conseguirem produzir um padrão ético no relacionamento com os canais. A ética é fundamental para tornar as negociações mais eficazes, confiáveis e focadas na filosofia ganha-ganha em longo prazo.

Um recurso que pode ser utilizado, recomendado por Martinelli (2002), sobretudo em negociações mais complexas e delicadas. Trata-se do envolvimento de uma terceira parte no conflito para conseguir neutralizar os julgamentos subjetivos ou o interesse unilateral. Todavia é necessário, que se avalie o relacionamento da terceira parte com os demais elementos de todo o sistema. Esse tema tem relação com a montagem de comitês para resolução de conflitos entre canais exemplificado em um dos casos estudados. Esses comitês podem separar mais facilmente as pessoas dos problemas.

Martinelli (2002) destaca que é fundamental para o negociador, a capacidade de identificação dos tipos psicológicos na solução de conflitos, como forma de prever conflitos e selecionar as táticas coerentes. Em Martinelli e Almeida (1998), são apresentados os tipos restritivo, ardiloso, amigável e confrontador.

Os dois componentes seguintes têm relação com o termo em alemão *Weltanschauungen*, traduzido por Martinelli (2002) como “visão de mundo”. Ele coloca que é importante que um negociador se preocupe em entender a “*visão de mundo*” daquele com quem ele vai negociar, já que esta é muitas vezes a base de argumentos e objetivos. Uma vez identificada, o negociador tem que saber como se adaptar às diferentes visões de mundo.

Finalmente, Martinelli (2002) coloca a necessidade de buscar uma negociação evolutiva, segundo o princípio de hierarquização de sistemas. Isso quer dizer que uma negociação pode atingir diferentes níveis, de acordo com o tipo de interação entre os elementos do sistema, não importando a complexidade da negociação a quantidade de elementos envolvidos. A negociação pode se iniciar por acaso (não-sistemas) e alcançar um estágio evolutivo (negociação capaz de modificar o próprio ambiente em que está inserida). Um exemplo disso é uma negociação com o canal de distribuição que começa simplesmente como uma oportunidade comercial e evolui para um profundo relacionamento, com alta interdependência das partes. Os *inputs*, a negociação em si, e os *outputs* do processo vão se alterando. Essa evolução é o propósito do método de gestão oferecido e o gestor de canal deve ter domínio sobre este processo com consciência sobre os objetivos procurados.

### **5.5.2 Alinhamento de plano de compensação**

O alinhamento entre o que se espera do trabalho de um vendedor com o seu plano de compensação é fundamental. Narus e Anderson (1988) colocam claramente que os incentivos dados ao canal, os incentivos dados ao vendedor do fornecedor responsável pelo contato com o canal e o vendedor do canal precisam todos ser considerados em planos de incentivo e de preferência alinhados. Castro e Neves (2005) discutiram que um dos motivos de falha de implementação de políticas de relacionamento com clientes é a falta de alinhamento entre o que se espera de um vendedor e os incentivos dados a ele em termos de remuneração. Em outras palavras, o plano de incentivo proposto para o canal de distribuição especial e o plano de incentivo proposto para o gerente desse canal devem ser alinhados. Futrell (2003) também coloca que um vendedor em diversas situações acaba por assumir diferentes papéis (para os clientes, para o gerente, para a empresa que representa) e isso se torna extremamente conflitante diminuindo seu desempenho se cada um desses papéis apontarem em direções divergentes.

A melhor alternativa, tomando uma perspectiva de teoria da agência, é alinhar os objetivos das partes envolvidas, afinal objetivos conflitantes é a principal raiz de conflitos organizacionais. O melhor é alinhar os incentivos do gerente do canal com o plano de incentivo proposto para o canal que ele gerencia. A influência sobre o vendedor do distribuidor é um ponto que sofre extrema resistência de distribuidores, de acordo com as entrevistas, podendo ser influenciada através da troca de informações sobre alinhamento com o canal, mas não a tentativa de imposição de um modelo.

O ideal é que o gerente de canal seja recompensado em grande parte pelo vínculo com o sucesso do canal no progresso dentro do programa de incentivos. Dessa forma, dependendo da configuração que o plano de canais assumir, o plano de compensação do gerente do canal deverá possuir requisitos de desempenho de atividades e também de resultados. Logicamente o componente da remuneração fixo e variável depende de um estudo mais detalhado sobre a indústria, nível do gerente entre outros fatores presentes na literatura especializada de remuneração de vendas.

### **5.5.3 Construção da exclusividade**

A exclusividade em canais de distribuição foi interpretada nesta tese como uma medida do comprometimento que o fornecedor e o distribuidor desenvolvem um com relação ao outro. Foi assim que Anderson e Weitz (1992) classificaram a exclusividade. À medida que o fornecedor reserva um território para a atuação de um distribuidor evitando que outros distribuidores atuem no mesmo território, o fornecedor confia na capacidade do distribuidor em explorar o potencial existente daquele território, sem a necessidade de forçar a competição com distribuidores da mesma empresa, mas, sim, apenas de empresas concorrentes. Em contrapartida, o distribuidor começa a dedicar esforços exclusivos para o fornecedor, fazendo com que os produtos do fornecedor ocupem maior espaço na sua empresa.

Quanto mais limitada for a linha de produtos do fornecedor, mais difícil será para ele exigir exclusividade de um distribuidor porque este deverá procurar produtos complementares. Da mesma forma, quanto mais limitada a capacidade de cobertura de vendas de um distribuidor, mais difícil será para o fornecedor confiar exclusividade de território a ele. Por isso, apesar da exclusividade ser uma medida de comprometimento das partes e a percepção do comprometimento de uma parte influencia em muito o comprometimento da outra (ANDERSON; WEITZ, 1992), as outras variáveis de marketing dos agentes envolvidos (cobertura da força de vendas do distribuidor e gestão de linha de produtos por parte do fornecedor) têm um papel crucial.

Dessa forma, não se pode pensar em exclusividade em termos absolutos. Existe um limite de exclusividade para ambas as partes pensando nos limitantes práticos para isso. O fornecedor deve ser realista quanto à amplitude e profundidade de sua linha de produto para pensar no que representa um índice excelente de exclusividade alcançada dentro de um distribuidor. O artigo de Kosak e Cohen (2003) também mostrou a exclusividade sendo construída como um processo, conforme as partes aprofundam o relacionamento e desenvolvem confiança uma na outra e como não sendo um conceito absoluto e repentino.

No setor de defensivos, as entrevistas demonstraram que os fornecedores nos EUA consideram 30% um índice de participação dentro do distribuidor varejista como elevado, enquanto que no Brasil os fornecedores buscam números perto de 70 ou 80%. Isso seguramente baseado na



expectativa de diversidade de linhas de produtos que distribuidores possuem e, também, a questão de poder já discutida anteriormente.

Espera-se dessa forma que o gerente de canal de distribuição especial entenda o limite superior aproximado de exclusividade de categoria de produto que ele deverá buscar construir dentro de um canal de distribuição e saiba administrar a exclusividade de território concedida ao distribuidor. Espera-se que no início do processo essa exclusividade será baixa, ou seja, o distribuidor aloca esforços de vendas quase que igualmente entre o fornecedor e seus concorrentes e o fornecedor permite que distribuidores atuem mais agressivamente em um mesmo território, justamente para cobrir todo o potencial de mercado existente para a empresa.

À medida que o distribuidor começa a crescer no território deverá existir uma progressiva seleção de canais até a conquista da exclusividade absoluta de território. De fato, trata-se de um processo gradual que requer muita habilidade do gerente de canal de distribuição para que aos poucos o território seja protegido para o distribuidor parceiro, mas garantindo que os esforços coordenados de vendas estão sendo feitos.

Esse processo foi captado através das entrevistas com fabricantes de defensivos no Brasil. À medida que o canal vai subindo na avaliação, o potencial do mercado regional identificado, mais benefícios são concedidos e ele recebe priorização referente a outros canais e no limite recebe a exclusividade absoluta ou quase absoluta. Recebe a exclusividade que o torna satisfeito e não sofre conflitos com outros canais. Esse limite tênue demonstra a difícil tarefa do gestor do canal especial em lidar com essa situação em evolução.

Pode-se imaginar que todo esse processo requer alguma espécie de documentação ou formalização. O gerente de canal especial vai construindo um plano de relacionamento, um acordo que deve ser muito bem compreendido pelas duas partes. O tópico, a seguir, comenta sobre essa etapa.

#### **5.5.4 Construção do acordo e revisão do plano de contas especiais**

A construção de um acordo entre o distribuidor e o fornecedor é colocada aqui como um documento proposto pelo fornecedor para ser trabalhado como ferramenta de planejamento do relacionamento entre as duas partes. O contrato trabalhado com propósitos didáticos já foi

citado por Neves (2003) e os fundamentos de MacNeil (1980). Isso quer dizer que mais do que uma referência para solução de conflitos, o contrato é usado para que as expectativas de ambos os lados fiquem claras.

Entende-se que o contrato como ferramenta jurídica pode ser necessário, todavia é quase um consenso na literatura de canais, a conotação coerciva de gerenciar o relacionamento com base em um contrato. Especialmente a literatura que fala de estratégias de influência em distribuição e governança relacional caracteriza a questão do contrato como menos importante se comparada com a troca de informação constante entre as duas partes.

Um dos aspectos que mais aparecem com relação à insatisfação de distribuidores e empresas que participam de programas de incentivo é a falta de clareza nas regras. Essa reclamação aparece no artigo de Castro et al. (2007) que fala também da indústria de defensivos, mas é possível encontrar comentários nessa direção na indústria automobilística, cigarros, jóias e relógios (BEIRNE, 2007; KAISER, 2007). Por isso, sugere-se que o gerente de canal especial trabalhe com foco na construção de um documento de planejamento enxuto e claro, onde as demandas sobre desempenho do distribuidor fiquem muito claras e transparentes, bem como, os benefícios vinculados ao desempenho alcançado.

É de se esperar que no começo o acordo deve ser um documento simples com algumas metas de resultados e alguns benefícios, principalmente de alto impacto para motivar o canal e ele se envolver. Depois com a promoção do canal para categorias superiores, os planos ganham mais detalhes sendo que os benefícios vão sendo mais diversificados e o trabalho conjunto como as ações de marketing em conjunto vão ganhando espaço. O documento passa a ser um plano de ação por período, revisado sempre e compreendido por ambas as partes. Muito embora, existe uma coordenação central dos programas de incentivo e uma base comum, espera-se alto grau de customização e ajuste conforme o canal, natural do processo de marketing de relacionamento. Ryals e Rogers (2007) sugerem uma estrutura para o planejamento de contas especiais composta de seis etapas que é destacada no quadro a seguir.

**Quadro 43: Conteúdo de um plano de contas especiais**

Etapa	Tópico	Conteúdo Detalhado
1	Visão geral do relacionamento / sumário executivo	Análise do desempenho atual Iniciativas atuais com o cliente Metas financeiras (resultados) Premissas
2	Visão geral do cliente especial	Ambiente de negócios do cliente (análise do setor, situação da concorrência, principais desafios, análise de pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades do cliente)
3	Objetivos e estratégia	Prioridades e oportunidades chave com a conta especial
4	Alinhamento no Cliente Especial	Fatores críticos de sucesso para o cliente Estratégias para gerenciar o relacionamento
5	Gestão do Relacionamento	Identificação do centro de decisão (pessoas e processos) na tomada de decisão do cliente Mapeamento de contatos (quem fala com quem, proximidade da relação)
6	Plano de Implementação	Táticas detalhadas Orçamento Riscos e planos alternativos

Fonte: Ryals e Rogers (2007), pág. 217.

Esse é um processo contínuo. Downey e Downey (2008) sugerem que um gerente de conta especial faça um planejamento anual com essa conta, revisando tudo que foi feito, os resultados, aspectos positivos e negativos, onde a empresa poderia ter agido diferente, oportunidades perdidas, entre outros aspectos. Esse processo é seguido de uma projeção de ações para o período seguinte. Nessa proposta de planejamento anual de contas especiais é fundamental que diversas pessoas fundamentais dos dois lados estejam presentes caracterizando as múltiplas pontes de comunicação e demonstrando ao canal que a empresa está verdadeiramente interessada em planejar o futuro em conjunto.

**Quadro 44: Questões chave na gestão de canais especiais.**

Gestão de Canais Especiais	Questões Chave
• Seleção e Treinamento de Gerentes	Quais as características e competências de um gerente de canal especial?
• Alinhamento do Plano de Compensação	Como deve ser o plano de remuneração de um gerente de canal especial para potencializar o programa de incentivos?
• Construção da Exclusividade	Quais os diferentes níveis de exclusividade existirão conforme se aprofunda o relacionamento?
• Construção do Acordo	Como deverá ser o documento que ajudará ambas as partes a trabalhem de forma mais interdependente e coordenada possível?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Um ponto chave adicional está no cuidado do gerenciamento dos processos de transição. Os casos mostraram grande insatisfação de revendedores já habituados às trocas de pessoas

responsáveis pelo contato com eles. Esse processo, apesar de aparentemente simples é muito pouco discutido na literatura e muito importante, afinal, como foi visto, o processo de confiança entre as empresas começa pela confiança entre as pessoas. Regras de transição com paulatina transferência de responsabilidades e manutenção da satisfação do canal precisam existir para que os ganhos obtidos ao longo dos anos não sejam perdidos. O próximo capítulo apresenta as conclusões, limitações e sugestões para estudos futuros.

## 6 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Esta tese buscou atingir os objetivos de melhor entender programas de incentivo, como programas de incentivo podem variar conforme a estrutura de poder no Brasil e nos EUA e, por fim, propor um método de gestão para ser utilizado por fornecedores que queiram usar incentivos para a construção da vantagem da parceria.

A tese contribui com a teoria de canais de distribuição ao oferecer uma nova forma de entendimento de programas de incentivo de canais com a composição de diferentes linhas de pesquisa antes tratadas em grande parte da literatura de forma separada. Contribuições foram buscadas na teoria de controles, bem como benefícios, estratégias de influência e, finalmente, linhas de governança relacional e contratos. O entendimento de programas de incentivo em canais de distribuição como uma composição de quatro dimensões sendo itens de controle ou desempenho, benefícios, exclusividade e formalização e, depois, a variação dessas dimensões conforme a dependência relativa é resultado da consolidação teórica dessas linhas de pesquisa, bem como o caráter indutivo da pesquisa realizada, com as observações da prática gerencial que a elaboração dos estudos de casos múltiplos permitiu.

Uma segunda contribuição está no oferecimento de um método de gestão composto de um conjunto de processos sequenciais orientando gestores de marketing a construir programas de relacionamento baseados em incentivos. Da mesma forma que a literatura sobre programas de incentivo poderia se beneficiar da consolidação, processos de negócio em marketing e o detalhamento das estratégias de distribuição podem contribuir com empresas, visto que, programas de incentivo estão sendo já há diversos anos muito utilizados por diversos setores, com resultados dúbios. Muitos conflitos são identificados. O processo buscou trazer o alinhamento estratégico necessário entre fornecedor e distribuidor, como metas de crescimento, mas também atividades e dedicando grande atenção ao gestor estratégico do canal, pela importância do relacionamento e construção de confiança baseada nas pessoas envolvidas no processo, como a literatura de confiança destaca.

Especialmente o caráter da evolução do relacionamento, fazendo referência ao conceito de ciclo de relacionamento, já trazido em canais, com o uso de diferentes estratégias de controle e

benefícios busca contribuir com esse conjunto de artigos que analisam como estratégias dos dois lados (fornecedor-distribuidor) podem variar conforme o relacionamento avança. A inserção da questão da segmentação de canais em programas de incentivo é, também, uma contribuição trazida da observação da prática das empresas combinada com a teoria existente.

Uma terceira contribuição está relacionada à oportunidade de comparação de canais de distribuição existindo em dois diferentes ambientes institucionais, mesmo não tendo sido o foco da tese. O método aplicado permite enumerar situações contextuais e estruturais explicando o porquê canais de distribuição desenvolvem com formatos diferentes, mesmo existindo produtos e clientes aparentemente semelhantes em um primeiro momento. Ficou clara a questão do papel da tradição explicando uma estrutura mais longa de canais nos EUA, a adequação e mesmo a cópia de estratégias de empresas em diferentes ambientes nos dois países. A forma como a estrutura financeira e de risco molda as tarefas dos canais de forma bem particular no Brasil.

Uma questão importante é sobre o nível de convergência da estrutura de distribuição de defensivos nos EUA e no Brasil, especificamente, sobre a possibilidade de surgir no Brasil as grandes empresas de distribuição de insumos, resultado da consolidação de varejistas e atacadistas, com ampla gama de serviços, marcas-próprias e, por fim, grande poder de negociação com qualquer fornecedor. Essa é uma tendência nos EUA já verificada, como discutido no capítulo 4. Vale refletir o que impede ou diminui a velocidade da estrutura de distribuição no Brasil evoluir nessa direção.

Primeiro, no Brasil, particularmente no Centro-Oeste, já possui um estrutura de canais mais curta, com canais menores, com mais exclusividade à fornecedores específicos e com um escopo de serviços menor. No Brasil, a consolidação em apenas um nível (pode-se chamar concentração vertical) já é um fato em muito explicado pelo porte médio das lavouras comerciais já terem surgido em patamares superiores aos dos EUA. Nesse aspecto, pode-se dizer que a estrutura brasileira está à frente da norte-americana.

Quanto à concentração horizontal, os EUA estão à frente do Brasil. A concentração no Brasil é limitada, boa parte, primeiro, pela restrição de capital dos revendedores em financiarem produtores independente da parceria com fornecedores em qualquer região, limitando seu

potencial de vendas ao crescerem. Segundo, a concentração é limitada por acordos regionais com fornecedores que inibem de forma muito eficiente o crescimento de uma empresa para uma outra região.

Sobre a questão dos serviços, ficou evidente a questão do avanço da revenda norte-americana em relação à brasileira. Deve-se entender que, no Brasil, pelo tamanho das propriedades e pelo custo da mão-de-obra, fazendeiros fazem sua própria aplicação de produtos, comprando seus equipamentos e contratando além de mão-de-obra operacional, também agrônomos para orientar o processo. Nos EUA, propriedades ainda são menores e mão-de-obra é extremamente cara, o que faz com que a terceirização da aplicação e outros serviços sejam viáveis e, por isso, amplamente disponibilizados pelos distribuidores varejistas. Distâncias geográficas menores (escopo geográfico de atuação de uma revenda no Brasil é maior que nos EUA) e boa condição das estradas permitem aos revendedores americanos transportarem seus caminhões e pulverizadores pelas estradas não encarecendo demasiadamente o processo.

Os serviços crescem também pela menor rentabilidade com defensivos que o cenário de maiores taxas de lavouras geneticamente modificadas, marcas próprias e genéricos importados que exercem maior pressão nos EUA que no Brasil. Esses direcionadores mais presentes no Brasil exercerão pressão para uma maior possibilidade de faturamento com outros produtos ou serviços pelas revendas brasileiras.

É pouco provável a existência nos EUA de redes de distribuidores mais fiéis, quase-exclusivas como as brasileiras, no entanto, fornecedores irão trabalhar no sentido de construir parceiras e principalmente avanço com mais produtos. Eventualmente, programas de incentivo podem ganhar características, tais como as existentes no Brasil. Isso dependerá do sucesso da estratégia de relacionamento implementada, que seguramente é mais desafiante que no Brasil, já que os distribuidores atacadistas e varejistas são mais independentes nos EUA.

Algumas limitações devem ser ressaltadas sobre o estudo de forma geral. Primeiro, o modelo conceitual teórico desenvolvido poderá sofrer limitações na eventual aplicação para outros setores já que foi desenvolvido com a visão apenas de defensivos agrícolas em dois países. Ou seja, as quatro dimensões e suas variações conforme o nível podem necessitar de ajustes para representar outros setores.

Uma segunda limitação está na unidade de análise. Optou-se pelo foco no programa de incentivo de canais de distribuição. Muitas vezes fica difícil separar um elemento do relacionamento como um todo. Entrevistas com distribuidores e fabricantes foram feitas para tentar capturar a verdadeira essência dos programas de incentivo, porém estas entrevistas não foram em grande número e, mesmo se fossem, os programas variam de canal para canal em um nível muitas vezes subjetivo, com o mesmo fornecedor, tornando muito difícil sua compreensão detalhada. Optou-se pelo entendimento do programa de incentivo com os documentos existentes e a percepção das expectativas que fornecedores e distribuidores possuíam da outra parte, complementando a pesquisa documental, já que a discussão sempre esteve focada em como utilizar um programa de incentivo para construção de relacionamento.

Uma terceira limitação é relacionada ao método de gestão proposto. Este ainda não foi enviado a gestores de canais de distribuição para análise e comentários sobre a sua pertinência e ajustes necessários.

Sugestões para estudos futuros estão relacionadas à minimização das suas limitações acima colocadas. Primeiro, na aplicação do modelo conceitual para mais setores, podendo ou não fazer uso de testes quantitativos para validação ampla. Neste caso, medição de dependência relativa deverá ser realizada, bem como, os componentes existentes nos planos de incentivo. Uma possibilidade é a checagem dos efeitos do uso dos programas de incentivo, buscando características que levam à maior satisfação do canal e resultados e, assim, contribuindo também, com o método de incentivos sugerido.

Segundo, o envio do método de gestão para gestores de marketing e canais de distribuição buscando saber o nível de aplicação dos processos sugeridos, e se não aplicados, qual a crença sobre sua pertinência às empresas selecionadas. Seria uma forma de buscar validar um processo gerencial, como etapa posterior à sua criação. O tópico, a seguir, coloca as referências bibliográficas.



## REFERÊNCIAS

AKRIDGE, J. Distribution of Crop Inputs: Pressures, Status, and a Research Agenda. *Proceedings of the VI International PENSA Conference*, 2007. Ribeirão Preto, São Paulo.

ALDERSON, W. Factors Governing the Development of Marketing Channels. In: CLEWETT, R. M. *Marketing Channels in Manufactured Products*. Homewood: Richard D. Irwin, 1954. p. 5-22.

ALMEIDA, L. F.; ZYLBERSZTAJN, D.. The Determinants of Capital Structure Choice For Soybean Production In Brazil. Publicado em *Proceedings of the International Agribusiness Management Association Conference*, realizado em Parma, Italy, 2007.

ALVAREZ, F. J.S.M. A Aplicação das Variáveis do Trade Marketing Mix nas Empresas de produtos de Consumo no Brasil: Um estudo da Frequência de Aplicação. *Anais do 1º Encontro de Marketing da Anpad (EMA)*, Rio de Janeiro, 2006.

ANDERSON, E.; WEITZ B. A. Make-or-buy decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity. *Sloan Management Review*, pg. 3-19, Spring, 1986.

ANDERSON, E.; WEITZ B. The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*. Vol. XXIX, February 1992, pág 18-32.

ANDERSON, J. C.; KUMAR, N.; NARUS, J.A. Value Merchants: Demonstrating and Documenting Superior Value in Business Markets. *Harvard Business School Press*, 2007, 48-53.

ANDERSON, J.; NARUS J. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54, 1990, pg. 42-58.

ASHILL, J. N.; FREDERIKSON, M.; Davies, J. Strategic Marketing Planing: A grounded investigation. *European Journal of Marketing*, v. 37, n. 3/4, p. 430-460, 2003.

AZEVEDO, P. F. *Integração Vertical e Barganha*. 220 f, 1996. Tese de Doutorado apresentada junto ao Departamento de Economia da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

BARZEL, Y. A Theory of Organizations to Supersede the Theory of the Firm, 2001 (*working paper*)

BARZEL, Y. *Economic Analysis of Property Rights*. Cambridge: Cambridge University Press, 122p, 1<sup>st</sup> ed., 1989.

BEIRNE, M. Philip Morris, RJR Raise Stakes to Win Retailers. *Brandweek*, 3/5/2007, Vol. 48, Issue 10, pág 6.

BERMAN, B. *Marketing Channels*. Chichester: John Wiley & Sons, 1996. 663 p.

BERRY, L. Relationship Marketing. In *Emerging Perspectives in Services Marketing*. Chicago: AMA, 1983.

BLOIS, K.J.; IVENS, B. S. *Method Issues in the Measurement of Relational Norms*. *Journal of Business Research*. 60, 2007, pág. 556-565.

BONOMA, T.V. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. *Journal of Marketing Research*. Vol XXII, 199-208, May, 1985.

BOUÇAS, C. China Mira Mercado de Defensivos Agrícolas no Brasil. *Valor Econômico*. Disponível em <http://valoronline.com.br> , em 23/04/2007.

BOYLE, B.; DWYER, F. R.; ROBICHEAUX, R.A.; J. T. SIMPSON. Influence Strategies in Marketing Channels : Measures and Use in Different Relationship Structures. *Journal of Marketing Research* Vol. XXIX (November, 1992), pág. 462-73.

BRANDÃO, A.C.C. Defensivos Genéricos: Opção Mais Barata. *O Estado de São Paulo*. Disponível em <http://www.estadao.com.br>, em 27/10/2006.

BROWN, J. R. JOHNSON, J. L.; KOENIG H.F. *Measuring the sources of marketing Channel Power: A Comparison of Alternatives Approaches*. *International Journal of Research in Marketing*, 12, no. 2, 1995, pg 333 a 354.

BROWN, J. R; DAY, R. L. Measures of Manifest Conflict in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*. v. 18, (3), p. 263-274. August, 1981.

BUCKLIN, L. P. Postponement, Speculation and the Structure of Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*. v. 2, (1), p. 26-31, feb. 1965.

BUCKLIN, L. P. A Theory of Channel Control. *Journal of Marketing*, Vol. 37 (January, 1973), pp. 39-47.

CAMPOMAR, M.C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, v.26, n.3, p. 95-97, julho/setembro 1991.

CAMPS, T.; DIEDEREN, P., HOFSTEDE, G. J.; VOS, B. (Eds.) *The Emerging World of Chains and Networks*. Den Haag: Reed Business Information, 2004, 348 pg.

CAI, S.; YANG, Z. Development of Cooperative Norms in the Buyer-Supplier Relationship: The Chinese Experience. *Journal of Supply Chain Management*. Vol. 44, N. 1, January 2008, pág. 55- 70.

CASTRO, L. T.; NEVES M. F. *Administração de Vendas: Planejamento, Estratégia e Gestão*. São Paulo: Atlas, 2005, 216 p.

CASTRO, L.T. e; NEVES, M.F.; CONSOLI, M.A.; CAMPOS, E.M. – *Relacionamento e conflitos em canais de distribuição: um estudo em insumos agrícolas* – São Paulo: RAUSP, V 42, no. 2, Revista de Administração da USP.

- CELLY, K. S.; FRAZIER, G. L. Outcome- Based and Behavior-Based Coordination Efforts in Channel Relationships. *Journal of Marketing Research* Vol. XXXIII (May 1996), pag 200-210.
- CHALLAGALLA, G. N.; SHERVANI, T. A. Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Sales Person Performance and Satisfaction. *Journal of Marketing*, Jan 1996, 60, 1. Pág 89-103.
- CHELARIU C.; BELLO, D. C.; GILLILAN, D. I. *Institutional Antecedents and Performance Consequences of Influence Strategies in Export Channels to Eastern European Transitional Economies*. *Journal of Business Research*, n. 59, 2006, pág.525 – 534.
- CHURCHILL, A.G.; FORD, N.M.; WALKER O.C., JOHNSTON M. W., TANNER J. F. *Sales Force Management*. Boston: Irwin McGraw-Hill, 6a. ed., 727p., 2000.
- CLARO, P.C.; CLARO, P. B. O. *Trust in Channel Relationships: Calculative, Affective, Belief and Performance*. Publicado nos Anais dp XXXI Econtro da ANPAD. Rio de Janeiro, 22 a 26 de setembro de 2007.
- COASE,R.H. The Nature of the Firm, *Economics* s.n.4,386-405, 1937
- COLLANTES, C. *Alternative Business to Business Relationships in the Agricultural Chemical Industry for Retailers*. Thesis presented at the University of Purdue for the obtainment of the Master of Science Degree. 2001, 120 pag.
- CONSOLI, M. A.; NEVES, M. F. Análise da Captura de Valor nos Canais de Distribuição: Utilização como Ferramenta de Auxílio ao Planejamento de Canais. Publicado nos Anais do 1º. *Encontro de Marketing da Anpad (EMA)*, realizado no Rio de janeiro, Junho 2006.
- COUGHLAN, A. et al. *Canais de Marketing e Distribuição*. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CRAIG, D.; GABLER, W. The Competitive Struggle for Channel Control. *The Annals of the American Academy of Polical and Social Science*, 1940, May, 84-107.
- CRAVENS, D. W.; INGRAN, T.N.;LAFORGE R.W.;YOUNG C. E. Behavior-based and outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, Vol. 57, p.47-59, October, 1993.
- CRESCITELLI, E. *Marketing de incentivos*. São Paulo: Cobra, 2002, 103 pg.
- CRUZ, P. Genéricos ajudam a conter valorização dos defensivos. *Valor Econômico*, Agronegócio, Página B6, 17/07/2008.
- DWYER, F.R.; SCHURR, P.H.; OH, S. Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*. Vol. 51, April 1987, pg 11-27.
- EISENHARDT, K. M. “Control: Organizational and Economic Approaches” *Management Science*, 31 February, pag 134-139.

EL-ANSARY, A. I. STERN, L. W. Power Measurement in the Distribution Channel. *Journal of Marketing Research*. Vol IX, February 1972, pág 47-52.

EMERSON, R. M. Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27, pag 31-41, (February 1962).

ENGELS, J. F.; BLACKWELL, R.D; MINIARD, P.W. *Consumer Behaviour*. New York: Dryden, 1995, 789 P.

ETGAR, M. Selection of an Effective Channel Control Mix. *Journal of Marketing*, July, 1978, pág 53-58.

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO P. F.; SAES, M.S.M.. *Competitividade: Mercado, Estado e Organizações*. São Paulo: Singular, 285p., 1997.

FORD, D. I. *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*. London: Dryden Press, 1990.

FORD, D.; GADDE, L.; HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. Managing Networks. *Proceedings of the 18<sup>th</sup> Industrial Marketing and Purchasing Group Conference*, Dijon, France, 2002.

FRAZIER, G. L.; RODY, R. C. The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels. *Journal of Marketing*. Vol 55 (January 1991) pág 52-69.

FRAZIER, G. L.; SUMMERS, J. O. Interfirm Influence Strategies and Their Application within Distribution Channels. *Journal of Marketing*. Vol 48 (Summer 1984), pág 43-55.

FRAZIER, G. L.; SUMMERS, J. O. Perceptions of Power Use in Franchised Channels. *Journal of Marketing Research*, 23 (May), 1986, pg. 228-236.

FRAZIER, G. Organizing and Managing Channels of Distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 27, No. 2, 1999, pag. 226-240.

FRIEDMAN, L.G.; FUREY, T.R., – *The Channel Advantage* London: Butterworth Heinemann, 1999, 228 p.

FUTRELL, C. *Vendas: Fundamentos e Novas Práticas de Gestão* São Paulo: Saraiva, 2003, 521 p.

GANESAN, S. HESS, R. Dimensions and Levels of Trust: Implications for Commitment to a Relationship. *Marketing Letters* 8:4, 1997, pag 439-448.

GANESAN, S.. Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, v. 58, April 1994, p. 1-19.

GASKI, J. F.; NEVIN, J. R. The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel. *Journal of Marketing Research*, 22, 1985, pg 130-142.

GASKI, J. F. The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution. *Journal of Marketing*, 1984, 48, Summer, 9-29.

GEMUNDEN, H. G. The Development of IMP – An Analysis of Conference Proceedings 1984-1996. in GEMUNDEN, H. G., RITTER, H. G.; ACHIM, E (EDS.) Relationships and Networks in International Markets, Oxford England, Pergamon/ Elsevier Science, 1997, pg. 3-12.

GEYSKS, I.; STEENKAMP J. E. M.; KUMAR N. Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis. *International Journal of Research in Marketing*, V. 15, 1998, 223-248.

GIBBONS, R. Incentives Between Firms (and Within). *Management Science*. January 2005, V. 51, No. 1, pg 2- 17.

GILLILAND, D. I. Towards a Business-to-Business Channel Incentive Classification Scheme. *Industrial Marketing Management*. V 32, 2003, pag. 55-67.

GILLILAND, D. I.; BELLO, D.C. Two sides to Attitudinal Commitment: The Effect of Calculative and Loyalty Commitment on Enforcement Mechanisms in Distribution Channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*. V. 30, n. 1, 2002, pág. 24-43.

GLASER, B. *Basics of Grounded Theory Analysis*. Mill Valley, CA: Sociology Press, 1992.

GLASER, B.; STRAUSS, A. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter, 1967.

GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness” *American Journal of Sociology*, 91, November, 481-510.

GREWAL, R; DHARWADKAR, R. The Role of Institutional Environment in Marketing Channels. *Journal of Marketing*. Vol.66, July 2002, pág. 82-97.

HAMMER, M; CHAMPY, J... *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York: Harper Business, London: Nicholas Brealey Publishing, 1993. 216p.

HARDY, K. G.; MAGRATH A. J. Dealing with Cheating in Distribution. *European Journal of Marketing* V 23, N 2, 2003. pág. 123 – 129.

HEIDE, J. B. Interorganizational Governance in Marketing Channels. *Journal of Marketing*. Vol. 58, January 1994, pág. 71-85.

HENDERSON, J. R.; DOOLEY, F; AKRIDGE, J.; BOEHLE, M. *E-Business and Distribution Channel Strategies in Agribusiness Industries*. Trabalho apresentado na American Agricultural Economics Association Meetings, 2001.

HOMBURG, C.; HOYER, W. D.; FASSNACHT, M. Service Orientation of Retailers's Business Strategy: Dimensions, Antecedents, and Performance Outcomes. *Journal of Marketing*, Vol. 66, October 2002, pág. 86-101.

HUNT, S. D.; NEVIN J. R. Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences. *Journal of Marketing Research*. Vol. XI (May 1974), pág 186-193.

JAMES, C. Situação Global da Comercialização das Lavouras Geneticamente Modificadas. *Serviço Internacional para Aquisição de Aplicações em Agrobiotecnologia*. 12 p. 2007.

JAP, S. D.; GANESAN Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment. *Journal of Marketing Research*. Vol. XXXVII, (May 2000), pag. 227-245.

JEULAND, A. P.; SHUGAN, S. M. Commentary on Managing Channel Profits. *Marketing Science*. Vol 27, n. 1, 2008, pág 49-51.

KABADAYI, S.; EYUBOGLU, N.; THOMAS, G.P. The performance implication of designing multiple channels to fit with strategy and environment. *Journal of Marketing*. Vol 71 (October 2007), pág. 195-211.

KAISER, S. Vendor Incentive Programs: Short-term Gain, Long-term Damage. *JCK*, September, 2007, pág. 136-137.

KLEIN, B; LEFFLER, K. B. The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance." *Journal of Political Economy*, 89 (August), 1981, pág. 615-641.

KLEIN, B. Contracts and Incentives: The Role of Contract Terms in Assuring Performance. In *Verin e Wijkander*. Contract Economics, 1992.

KLEIN, B., CRAWFORD, R.G. AND ALCHIAN, A.A. 1978. Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. *The Journal of Law and Economics*.

KOSAK R. A.; COHEN D. H. Distributor-Supplier Partnering Relationships: A Case in Trust. *Journal of Business Research*, 39, 1997, pág. 33-38.

KOTLER, F. *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 763 p, 2000.

LAMBIN, J. *Strategic marketing management* London and New York: McGraw-Hill, 2000.

LASSAR, W.; KERR. Strategy and control in Supplier-Distributor Relationships: An Agency Perspective. *Strategic Management Journal*, 1996, Vol. 17, pg 613-632.

LAZZARINI, S. G.; CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. Integrating Supply Chain and Network Analysis: The Study of Netchains. *Journal on Chain and Network Science* 1-1, 2001

LEWIS, E. H. *Marketing Channels: Structure and Strategy*. New York: McGraw-Hill, 1968.

- LOVELOCK C.; WRIGHT L. *Serviços, Marketing e Gestão*. São Paulo: Saraiva, 2004. 416 p.
- LUCAS, G. H.; GRESHAN, L. G. Power, Conflict, Control and the Application of Contingency Theory in Marketing Channels. *Academy of Marketing Science Journal*. v. 13, (3), pág. 25-30. Summer, 1985.
- LUSCH, R. F. Franchisee Satisfaction: causes and consequences. *International Journal of Physical Distribution Management*, 7 February, 1977, pág. 128-140.
- LUSCH, R. F.. Sources of Power: Their Impact On Intrachannel Conflict. *Journal Of Marketing Research*, V. 13, 1976, pág 382-390.
- LUSCH, R.F.; BROWN, J. R. Interdependency, Contracting and Relational Behavior in Marketing Channels. *Journal of Marketing*. Vol 60 (October 1996), pág 19-38.
- MACNEIL, I.R. Power, Contracts, and the Economic Model. *Journal of Economic Issues*. December 1980, pág 909-923.
- MALHOTRA, N. *Pesquisa de Marketing* Porto Alegre: Bookman 720 p, 2001.
- MALLEN, B. *The Marketing Channel* New York: Wiley. 1 Ed. 1967.
- MARINO, M. K.; NEVES, M. F. (Organiz.). *A revenda competitiva: como transformar seu negócio visando lucro*. São Paulo: Atlas, 99 p., 1ª. Ed., 2008.
- MARTINELLI, D. P. *Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica*. São Paulo: Manole, 2002. 309 pg.
- MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. *Negociação: como transformar conflito em cooperação*. São Paulo: Atlas, 1997. 219 p.
- McCALLEY, R. W. *Marketing Channel Management: people, products, programs and markets*. Connecticut: Praeger, 1996.
- MCFARLAND, R. G.; BLOODGOOD, J. M.; PAYAN, J. M. Supply Chain Contagion. *Journal of Marketing*. Vol. 72, March 2008, pág. 63-79.
- MENARD, C. *The Economics of Hybrid Organizations. Working Paper. International Society for New Institutional Economics. September, 2002*.
- MENARD, C. On clusters, hybrids, and other strange forms: the case of the French poultry Industry. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, vol 152, 2001, pág. 155-183.
- MISHRA, B. K.; RAGHUNATHAN, S.; YUE, X. *Information Sharing in Supply Chains: Incentives for Information Distortion*. IIE Transactions, 2007, V. 39, pág 863-877.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3 (Jul., 1994), pp. 20-38.

- MURRY, J.P.; HEIDE J.B Managing Promotion Program Participation Within Manufacturer-Retailer Relationships. *Journal of Marketing*, Jan 1998, pág 58-68.
- NARAYANDAS, D.; RANGAN, K. Building and Sustaining Buyer-Seller Relationships in Mature Industrial Markets. *Journal of Marketing*. Vol. 68 (July 2004), pág. 63-77.
- NARUS, J. A. ANDERSON, J. C. Strengthen Distributor Performance through Channel Positioning. *Sloan Management Review*, Winter 1988, 29, pág 31-40.
- NEVES, E. M. Defensivos Agrícolas: Participação de Mercado das Principais Empresas. Departamento de Economia Agrícola, ESALQ/USP. Artigo disponível em [www.ciagri.usp.br/pet](http://www.ciagri.usp.br/pet) em 14/04/2008.
- NEVES, M. F. Um Modelo para Planejamento de Canais de Distribuição no Setor de Alimentos. 1999. 297 f. Tese de Doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- NEVES, M.F. Marketing and Network Contracts (agreements). *Journal on Chain and Network Science*. Volume 3, No. 1, May 2003.
- NEVES, M. F. *Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing*. São Paulo: Atlas, 2005. 230 p.
- NORTH, D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990, 287 pg.
- PALMATIER, R.W; DANT. R. P. ; GREWAL, D. A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance. *Journal of Marketing* Vol. 71 (October 2007), pág 172-194.
- PALMATIER, R.W; DANT. R. P. ; GREWAL, D. EVANS, K. R. Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing : A Meta Analysis. *Journal of Marketing*. Vol 70, (October 2006), pág 136-153.
- PALMER, R. A. MILLIER, P. Segmentation: Identification, Intuition and Implementation. *Industrial Marketing Management* 33 (2004) pág. 779-785.
- PAYAN, J. M. Multiple levels of Trust and Dependence on Supplier-Distributor Coordination: An Empirical Test. *Marketing Management Journal*, Spring 2006, pág 125- 137.
- PAYAN, J. M.; MCFARLAND. Decomposing Influence Strategies: Argument Structure and Dependence as Determinants of the Effectiveness of Influence Strategies in Gaining Channel Member Compliance. *Journal of Marketing* Vol. 69 (July 2005), pág. 66-79.
- PAYNE, A.; FROW, P. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*. Vol 69. (October 2005), pág. 167-176.
- PELTON, L. E.; STRUTTON, D.; LUMPKIN, J. R. *Marketing Channels: A Relationship Management Approach*. Boston: McGraw-Hill, 1997. 728 p.



PORTER, M. *Competitive Strategy*. New York: The Free Press, 1980.

RIES, A.; TROUT, J. – Positioning. *The Battle for Your Mind* New York: Warner Books. 1995, 154 pg.

ROSEMBLOON, B. Conflict and Channel Efficiency: some conceptual models for the decision maker. *Journal of Marketing* 37, p.28, July 1973.

ROSEMBLOON, B. *Marketing Channels*. The Dryden Press, 6ª. edição, 1999, 688 pg.

RUEKERT, R. W.; CHURCHILL, G. A. Reliability and Validity of Alternative Measures of Channel Member Satisfaction. *Journal of Marketing Research*. v. 21, (2), pág. 226-233. May, 1984.

RYALS, L.; ROGERS, B. Key Account Planning: Benefits, Barriers and Best Practice. *Journal of Strategic Marketing*, V. 15 May-July, 2001, pág. 209-222,

SAUSEN, K; TOMCZAK, T.; HERRMAN, A. Development of a Taxonomy of Strategic Market Segmentation: A Framework for bridging the implementation gap between normative segmentation and business practice. *Journal of Strategic Marketing*, V 13, September 2005, 151-173 pág.

SETHURAMAN, R. ANDERSON, J. C. NARUS, J. A. Partnership Advantage and Its Determinants in Distributor and Manufacturer Working Relationships. *Journal of Business Research* 17, (1988) pág. 327-347.

SHERVANI, T. A.; FRAZIER, G.; CHALLAGALLA. The Moderating Influence of Firm Market Power on The Transaction Cost Economics Model: An Empirical Test in a Forward Channel Integration Context. *Strategic Management Journal* . n. 28, 2007, pág 635-652.

SRIVASTAVA, R. K.; SHERVANI, T. A.; FAHEY, L. Marketing, Business Process and Shareholder Value: An Organizational Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing. *Journal of Marketing*, Vol 63 (Special Issue 1999), pág. 168-179.

STERN, L. W. *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*. Boston: Mass., Houghton Mifflin Coy, 1969.

STERN, L. W.; BEIER F. J. Power in the Distribution Channel in STERN, L. W. *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*. Boston: Mass, Houghton Mifflin Coy, 1969.

STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. T. *Marketing Channels*. 5th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996. 576 p.

TAYLOR, T. A. Supply Chain Coordination Under Channel Rebates with Sales Effort Effects. *Management Science*, Vol. 48, No. 8, August 2002 pág. 992-1007.

THIBAUT, J. W. KELLEY, H. H. *The social Psychology of Groups*, New York: Wiley, 1959.

ULAGA, W.; EGGERT, A. Value Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. *Journal of Marketing*, Vol. 70 (January 2006), pág. 119-136.

WALTERS, D.; LANCASTER, G.. Implementing value strategy through the value chain. *Management Decision*, v. 38, n. 3, pág 160 – 178. 2000.

WANZEL, B. Retailers create flexible marketing programs to counteract low margins. *AgProfessional*. Disponível em <http://www.agprofessional.com> em 21/04/2005.

WATHNE, K. H.; HEIDE, J. B. Relationship Governance in a Supply Chain Network. *Journal of Marketing*. Vol 68 (January 2004), pág 73-89.

WEISS A. M.; ANDERSON E.. Converting from independent to employee salesforces: the role of perceived switching costs. *Journal of Marketing Research*, Vol. XXIX, pág. 101-115, February 1992.

WHIPKER, L.W.; AKRIDGE, J. T.; JOSHUA, J. D. *Assessing Opportunities, Challenges, and the Future Role of the U.S. Crop Input Dealer*. Department of Agricultural Economics, Purdue University. Staff Paper # 05-01. 2005.

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

WILLIAMSON, O. E. A Comparison of Alternative Approaches to Economic Organization. *Journal of Institutional and Theoretical Economics* (JITE) 146, pág. 61-71, 1990.

WILLIAMSON, O. E.. *The Economics Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press, 1985, 445 p..

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

WILSON, E. J. VLOSKY, R. P. Partnering Relationships Activities: Buiding Theory from Case Study Research. *Journal of Business Research* 39, 1997, pág 59-70.

WREN, B. M. Channel Structure and Strategic Choice in Distribution Channels. *Journal of Management Research*. v. 7, n. 2, August 2007, pág. 78-86.

ZOLTNERS, A.A.; SINHA, P.; ZOLTNERS, G.A. *The Complete Guide to Accelerating Sales Force Performance* .New York: Amacom, 474p, 2001.

ZYLBERSZTAJN, D.. *Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: Uma aplicação da Nova Economia das Instituições* 1995, 238 f. Tese de Livre-Docência apresentada no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

## ANEXOS

### **Anexo 1. Guias Para Entrevistas nos EUA**

#### **Fabricantes de Defensivos nos EUA**

**Subject:** Marketing channel director of an agrochemical manufacturer;

**Collecting Data Method:** Personal interview with use of semi structured questionnaire

#### **Instructions for subjects:**

- Participation is individual and voluntary;
- The subject is not obliged to answer any question that he or she does not feel like answering and he or she may stop at any time during the interview;
- An anonymous guarantee will be given;
- All material will be always treated in codes and in theoretical measures, avoiding any possible identification. Additionally, names and any potential identification that could attach a comment to a subject are removed.
- Interviews may have a length of 40 minutes to 1 hour each.

#### **Interview Questions for Crop Protection Manufacturers**

1. Does your company use the traditional marketing channel structure (manufacturer-distributor-retailer-grower), direct sales to retailers (retailer-grower) or direct sales to growers?
2. What is the relative importance of each channel in terms of total sales (rough estimate) and how has the importance changed over time?
3. Generally, retail programs of leading crop protection manufacturers here in the U.S. reward retailers in cash (rebates) according to their sales results. While general requirements involve minimum sales levels to participate in the programs, specific tasks are typically sales of specific products, sales in bulk instead of packages, early purchases, market share growth and early stock positions. How is the incentive program of your firm similar to or different from this general model?
4. Do you expect retailers to be exclusive or almost exclusive to your company with regard to crop protection product category sales?
5. Do you expect dealers to be confined within territorial limits? What is the policy of your firm in this area?
6. Do you feel that retailers are more independent players and less dependent on manufacturers or less independent players and more dependent on manufacturers? How has this changed over the past 5 years? Why?
7. What are your challenges regarding your firm's relationship with dealers?

8. How do you think the channel structure will change over the next 10 years?

### **Revendas nos EUA**

**Subject:** Owner or Manager of an Agricultural Input Retail Firm

**Collecting Data Method:** Personal interview with use of Semi Structured Questionnaire

**Further instructions:**

- The subject is not obliged to answer any question that he or she does not feel like answering;
- An anonymous guarantee will be given;
- Anonymous caution: All material will be always treated in codes and in theoretical measures, avoiding any possible identification;
- Debriefing may be used when inserting a particular interview report into the case report;
- Interviews may have a length of 40 minutes to 1 hour each.

**Questions:**

1. From what kind of firms do you buy the crop protection inputs you sell?

2. Considering crop protection products, is there a manufacturer that could be said to be the most important for you? Approximately, what percentage of your total crop protection chemicals purchases would this manufacturer represent? Do you sell generic products or private label products?

3. Why do you think this manufacturer is your primary provider of crop protection products? Think of main 3 or 4 reasons.

4. How do you feel your crop protection selling strategy to growers is influenced by your main crop protection products provider? (Examples of possible influences might be on sales territory, product mix, price, sales presentation, communication, services offered)

5. Which are the expectations do you believe your main crop protection manufacturer has over your firm to be considered a good dealer? (For example good sales volume, information provided to them, etc).

5.1 Do they make these expectations specific about

- (a) how much percentage they want you to be “loyal” to their products categories
- (b) a region you should confine your sales

6. If from one day to the other your main crop protection manufacturer goes out of business, how long do you think it will take you to recover the same level of sales of crop protection products?

7. If from one day to the other you go out of business, how long do you think it will take the manufacturer to recover the same level of sales of crop protection products in your area?

8. In the relationship with crop protection manufacturers who has the power and how that has changed and why?

9. What is your opinion on the incentive program of your main crop protection manufacturer? Could you describe it in general?

(Concept: incentive program is defined by this research as the tasks a manufacturer asks a dealer to perform and the benefits the manufacturer will give the dealer in exchange for the completion of tasks. For instance a manufacturer may ask an early order commitment, that is a task, and will offer higher discount rates in rebate programs, that is a benefit, or reach a sales volume quota as a task and also a higher discount rate in rebate programs as a benefit).

10. How do you compare different incentive programs of crop protection manufacturers? What do you like and dislike?

11. Would you have a suggestion of how incentive programs could be better implemented by manufacturers?

12. How do you see your relationship with manufacturers evolving in the future?

### **Especialistas de Mercado nos EUA**

**Subject:** Market Specialist

**Collecting Data Method:** Personal interview with use of Semi Structured Questionnaire

**Further instructions:**

- The subject is not obliged to answer any question that he or she does not feel like answering;
- An anonymous guarantee will be given;
- Anonymous caution: All material will be always treated in codes and in theoretical measures, avoiding any possible identification;
- Debriefing may be used when inserting a particular interview report into the case report;
- Interviews may have a length of 40 minutes to 1 hour each.

### **Questions**

1. How do you see evolving the relationship among crop protection manufacturers and dealers in US?

2. How powerful you think dealers are when compared to crop protection manufacturers? Who depends on whom?

3. How do you see the main role of distributors? What are the opportunities and threat for them? How does a distributor may interfere in dealer-manufacturer relationship?

4. How do you see the main roles of a retailer? What are the opportunities and threats for them?

5. Do retailers have any role related to credit to farmers?

6. Territorial Exclusivity given to dealers: how do you see them applied by manufacturers toward dealers? Do dealers have a certain region (list of cities or counties) to work? Are they encouraged by manufacturers to work solely in one region?
7. Product category exclusivity, how is it applied? Does the manufacturer make specific a target for the dealer? For instance: at least 50% of your crop protection sales MUST come from my brands in order for you to access certain benefits..
8. What are the consequences of using incentive programs (the way they are) by manufacturers toward dealers? How do you think incentives programs could be better implemented?
9. How do you think real relationships could be created, once a manufacturer is really interested at creating it?
10. How do you compare different manufacture incentive programs in US in the crop protection industry?

## **Anexo 2. Guias de Entrevistas no Brasil**

**Respondente: Fabricante de Insumos no Brasil**

**Método de Coleta: Entrevista pessoal com uso de questionário semiestruturado.**

### **Instruções:**

- Não existe obrigação em responder;
- Tratamento será sempre anônimo;
- Entrevistas terão entre 40 minutos e 1 hora cada.

1. Como é a estrutura de canais de distribuição usada por sua empresa? Como varia o canal tradicional de vendas através de revendas ou cooperativas? Qual a importância relativa de cada formato (aproximadamente) e como isso tem alterado ao longo dos anos?
2. Os modelos de relacionamento das empresas líderes em defensivos no Brasil envolvem algum tipo de segmentação de canais considerando critérios como crédito, volume de vendas e fidelidade do canal ao fornecedor. Por outro lado, como a empresa recompensa o canal por um bom nível de desempenho dessas variáveis?
3. O processo acima é progressivo? Quanto tempo em geral um canal demora para alcançar o patamar de excelência nos critérios de desempenho da empresa?
4. Há quanto tempo esses programas de relacionamento com canais são utilizados pela empresa? Qual o nível de sucesso deles na sua opinião? Quais as dificuldades na implementação?
5. Como você vê o papel do Representante Técnico de Vendas nesse processo?
6. Qual a política da empresa quanto à exclusividade do distribuidor na categoria de produto? Como conseguir um distribuidor exclusivo ou quase exclusivo para defensivos da empresa?

7. Qual a política da empresa quanto à exclusividade de território (garantir que um distribuidor fique restrito a uma região preestabelecida)?

8. Se a empresa termina o relacionamento com um canal, em geral esse canal consegue recuperar rapidamente o nível de vendas em defensivos? Em quanto tempo? Se o canal termina o relacionamento com ela, a empresa fornecedora consegue recuperar as vendas no território do canal rapidamente? Em quanto tempo?

9. Como você vê no Brasil o avanço de:

- Defensivos genéricos
- Marcas próprias de defensivos de distribuidores
- Avanço das revendas em serviços agrônômicos tradicionais (recomendação e aplicação) e agricultura de precisão
- Financiamento de produtores sem a participação de fornecedores de insumos ou *traders*

10. Como você vê a estrutura de canais de defensivos em 5 anos?

**Respondente: Revendedor de Insumos no Brasil**

**Método de Coleta: Entrevista pessoal com uso de questionário semi -estruturado.**

**Instruções:**

- Não existe obrigação em responder;
- Tratamento será sempre anônimo;
- Entrevistas terão entre 40 minutos e 1 hora cada.

**Questões:**

1. Como e de que tipo de empresa os defensivos são comprados?

2. Considerando defensivos, existe um fornecedor que pode ser entendido como o principal e mais importante? Das suas vendas de defensivos, quantos por cento são com a marca desse fabricante? Sua empresa vende produtos genéricos?

3. Por quais razões você acredita que esse fabricante é o seu principal fornecedor nessa categoria de produto?

4. O quanto que você sente que sua estratégia de vendas de insumos é influenciada por esse principal fornecedor? (exemplos são decisões de que produtos promover, preços finais, promoções, etc.)

5. Quais as expectativas que você acredita que este fornecedor tem sobre sua empresa para ser considerada uma excelente revenda?

5.1 Quanto aos tópicos abaixo, este fabricante deixa claro e bem especificado:

- (a) Quantos por cento sua revenda deve ser fiel à marca de defensivos dele
- (b) O território que você deve estar restrito em termos de vendas

6. Se este principal fornecedor interromper os negócios com sua empresa, quanto tempo você acredita que irá levar para que você recupere o mesmo nível de vendas nesta categoria de produtos de defensivos?
7. Se você interromper os negócios com este fabricante quanto tempo demora para ele recuperar as vendas no mesmo território que você trabalha?
8. No relacionamento com este fornecedor quem tem o poder e como isso tem mudado e por que?
9. Qual a sua opinião sobre o programa de incentivos utilizado pelos fabricantes de defensivos e do seu principal fornecedor?
10. Você teria uma sugestão sobre como a implementação de programas de incentivo poderiam ser melhor implementados?
12. Como você vê o seu relacionamento com este fornecedor de insumos evoluindo no futuro?

**Respondente: Especialista de Mercado no Brasil**

**Método de Coleta: Entrevista pessoal com uso de questionário semi-estruturado.**

**Instruções:**

- Não existe obrigação em responder;
- Tratamento será sempre anônimo;
- Entrevistas terão entre 40 minutos e 1 hora cada.

1. Como você vê a evolução do relacionamento entre fornecedores de defensivos e revendas no Brasil?
2. Quão poderosos você acha que os revendedores são quando comparados aos fabricantes de defensivos?
3. Como você vê os principais papéis das revendas? Quais são as oportunidades e ameaças a elas?
5. Como você vê a questão de crédito no relacionamento entre revendedores e fabricantes?
6. Como exclusividade territorial na distribuição é aplicada neste negócio? As revendas têm regiões claras de atuação com lista de cidades? Como as revendas são encorajadas a respeitarem essa lista?
7. Como se aplica a exclusividade em categoria de produto? O fabricante deixa claro uma meta ao revendedor? Como o fabricante busca controlar isso?



8. Você poderia descrever os programas de incentivos de alguns dos principais fabricantes de insumos? Como você os compara?

9. Quais as conseqüências do uso destes programas? Como você acha que estes programas poderiam ser melhor implementados?

10. Como você acha que verdadeiros relacionamentos são criados neste setor, entre estes tipos de empresas?

# 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](#)