

UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

DISSERTAÇÃO

Escolha de canais de *marketing* no “*business to business*” para a pequena empresa

José Lopez Martin

2003

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**ESCOLHA DE CANAIS DE *MARKETING* NO “*BUSINESS
TO BUSINESS*” PARA A PEQUENA EMPRESA**

JOSÉ1.OPEZ MARTIN

Sob a orientação do Professor
Dr. Ruthberg dos Santos

Dissertação submetida como
requisito parcial para obtenção de
título de Mestre em Gestão e
Estratégia em Negócios pela
Universidade Federal Rural do Rio
de Janeiro.

Seropédica, RJ
Novembro de 2003

MARTIN, José Lopez

Escolha De Canais De Marketing No “Business to Busipess” Para a Pequena Empresa. São Paulo. SP. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Instituto de Administração. 2003.

Orientador: Prof. Dr. Ruthberg dos Santos

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS - ICHS
CURSO MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM
NEGÓCIOS**

JOSÉ LOPEZ MARTIN

Dissertação submetida ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 29/11/2003.

Orientador: Prof. Ruthberg dos Santos
Doutor
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Ana Alice Vilas Boas
PhD
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Maria Luiza Mendes Teixeira
Doutora
Universidade Presbiteriana Mackenzie

RESUMO

MARTIN, José Lopez. *Escolha De Canais De Marketing No “Business to Business” Para a Pequena Empresa*. Seropédica: UFRRJ, 2003. 66p. (Dissertação, Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios).

O objetivo desta dissertação é estudar a escolha de canais de *marketing* no *business to business* (B2B) pequena empresa no setor de automação, a fim de construir alguns critérios para nortear o processo de escolha do canal. A pesquisa fundamenta-se teoricamente em autores renomados da área de administração. As visões estruturais com foco no cenário atual de *marketing* na ótica de Philip Kotler, a abordagem de valor de Adrian Slywotzky, além de uma base de logística de marketing na visão de Martin Christopher, dentre outras, permitiram formular de maneira adequada a questão do problema e dirigiram o desenvolvimento desta dissertação. Foi desenvolvido um estudo a respeito de canais de *marketing*, no que se refere à tipologia, funções e regulamentação. Também foi apresentado um projeto de canal e as ações de implantação de canais. Questões referentes à administração de canais permitiram tratar de aspectos como investimento, preservação, controle, estratégia de distribuição, entre outros. Foi apresentado um exemplo, a empresa Print, a partir do qual foram desenvolvidos os passos principais que dirigem a tomada de decisão no setor estudado e, a título de contribuição, foi também elaborada uma lista de critérios mínimos para a escolha de canais de *marketing* no setor *business to business* para pequena empresa. Como resultado, foram construídos alguns critérios que podem nortear o processo de escolha do canal.

Palavras chave: Gestão de Canais; Implantação de canais; Escolha de canais; Automação.

ABSTRACT

MARTIN, Jose Lopez. *How to choose the marketing channels in the business to business (B2B) for small companies*. Seropedica: UFRRJ, 2003. 66p. (Dissertation, Master's Degree in Business Strategy).

The objective of this paper is the study of how to choose the marketing channels in the business to business (B2B) for small companies in the automation sector, looking for establish of some criterions to support the marketing channel choosing procedure. Our research is based well knowing authors of the administration area. We use the structural vision with focus on the actual marketing scenario of Philip Kotler, the value approach of Adrian Slywotzky, besides one marketing logistics based in the vision of Martin Christopher, among others, that allow us to enunciate in the right manner the problem question and support us to write this paper. We developed a study about the marketing channels, introducing kind, functions and regulations. We also introduce a channel project and the required actions to do the channel implementation. The discussion about the channel management allows us to treat with points like investment, protection, control, distribution strategy, among others. Looking for establish some criterions to support the marketing channel choosing procedure, we introduce an example, the Print company, in which we develop the main steps that support decision actions in the sector that we study, and we developed, just for contribution, a list of minimums criterions that we suggest to be follow to support the marketing channel choosing in the business to business relation for small companies. As a result, we built some criterions that can help the channels selections procedures.

Key words: Management of Marketing Channels, Marketing channels establishment, Marketing channels selection, Automation.

SUMÁRIO

Introdução	01
 Cap. I - Canais de <i>Marketing</i> “business to business” para a pequena empresa	03
1.1. Canal de marketing: conceito, caracterização	03
1.1.1. Breves considerações sobre logística	03
1.1.2. Canais de <i>marketing</i> ou Distribuição	05
1.1.3. <i>Marketing</i> “business to business”	07
1.1.4. Produto	08
1.1.5. Definição de Micro e Pequena Empresa	10
 1.2. Operação dos Canais : tipos, funções e regulamentação	13
1.2.1. Tipos de canais de <i>marketing</i>	13
1.2.2. Modalidades de distribuição	15
1.2.3. Sistema de canal vertical	16
1.2.4. Níveis de canal	18
1.2.4.1. Ferramentas	19
1.2.5. Funções do canal de <i>marketing</i>	23
1.2.5.1. Outras atividades do canal de <i>marketing</i>	24
1.2.6. Regulamentação de canais.....	25
1.2.7. Projeto de canal	26
1.2.7.1. Critérios para escolha dos canais	26
1.2.7.2. Ações de implantação do canal	31
 Cap. II - Administrando as relações no canal	33
2.1. Investimento no canal e preservação do investimento	34
2.2. Benefícios da formação de uma rede de distribuição indireta	37
2.3. Escolha do canal	38
2.3.1. Influência do estágio econômico	38
2.3.2. Influência do produto e do prazo de entrega na estratégia de distribuição	39
2.3.3. Estratégia de distribuição – direta ou indireta	40
2.3.4. Necessidade de controle dos canais de <i>marketing</i>	42
2.3.5. Comprometimento <i>versus</i> investimento do distribuidor	44
 Cap. III - Método e Metodologia na pesquisa sobre Canais de <i>Marketing</i>.....	46
3.1. Método	46
3.2. Metodologia	46
3.3. O método na pesquisa	47

3.4. Esclarecimentos sobre os procedimentos metodológicos	48
3.4.1. Análise	48
3.4.2. Síntese	48
3.4.3. A análise e os conceitos dogmáticos: a intervenção como ruptura do dogmatismo	49
3.4.4. Descrição: caráter e uso.....	49
 Cap. IV - Escolha do canal de <i>marketing</i> para uma pequena empresa no setor de automação	55
4.1. Empresa.....	55
4.1.1. Produto	55
4.2. Mercado.....	56
4.2.1. Cenário	56
4.3. Características dos intermediários	57
4.4. Características dos concorrentes.....	57
4.4.1. Pontos fortes e fracos dos concorrentes	58
4.5. Características ambientais.....	58
4.6. Características organizacionais da empresa Print	58
4.6.1. Experiência de canal.....	59
4.6.2 Análise do exemplo	63
 Conclusão	65
 Referências Bibliográficas	68

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 1. Classificação das MPes, segundo o número de empregados.....	11
Quadro 2. Classificação das MPes, segundo o faturamento bruto anual	11
Quadro 3. Participação das MPes na economia brasileira.....	11
Quadro 4. Distribuição das empresas industriais, comerciais e de serviços por porte e setor no Brasil	12
Quadro 5. Distribuição de pessoal ocupado segundo o porte da empresa por setor no Brasil	12
Quadro 6. Distribuição da receita/valor bruto de produção industrial, segundo o porte da empresa por setor no Brasil	12

Figura 1. Fluxo dos canais direto e indiretos.....	14
Figura 2. Canais para serviços.....	14
Figura 3. Preservação do investimento.....	37
Figura 4. Estratégia de distribuição direta e indireta	40
Figura 5. Recursos disponíveis versus número de intermediários.....	43
Figura 6. Recursos financeiros da unidade de negócios.....	44

INTRODUÇÃO

Esta dissertação estuda *a escolha de canais de distribuição*, levando em consideração a relação de empresa para empresa (B2B). A motivação para desenvolver esta pesquisa tem origem na experiência de profissionais da área de automação quando enfrentam a tarefa de determinar os canais de *marketing* a serem adotados para cada linha de produto. Uma das maiores dificuldades encontradas refere-se à ausência de ferramenta adequada para suportar de forma rápida e eficaz a escolha dos mesmos.

Da observação deste problema na prática, nasce o interesse por estudos e teorias da administração que pudessem auxiliar no processo de escolha de canais de *marketing* para o referido setor. Visões estruturais com foco no cenário atual de *marketing* na ótica de KOTLER, a abordagem de valor de SLYWOTZKY, além de um estudo preliminar em estratégia segundo a visão de PORTER, auxiliaram na formulação do problema a ser investigado: *frente à inúmeras opções de canais de marketing existentes, como fazer a melhor escolha e que critérios utilizar?*

Este problema consiste no eixo da pesquisa, que tem como objetivo principal mapear táticas e procedimentos mais comuns no processo de escolha de canais de distribuição, a fim de estabelecer critérios que possam auxiliar na tomada de decisão do profissional de *marketing*.

Os objetivos específicos são: definir o termo “logística” e relacioná-lo com canais de *marketing*, com o propósito de aclarar o significado e evitar possíveis ambigüidades no emprego dos termos; apresentar os tipos de canais e a relação entre empresas envolvidas nessas dinâmicas com o propósito de conhecer a realidade dos canais; estudar os fatores que ajudam a definir a escolha do canal; mostrar a necessidade da cooperação entre os membros participantes dos canais, no sentido de criar valores para se atingir objetivos de *marketing*.

Quanto à estrutura desta dissertação, foram desenvolvidos quatro capítulos. No *primeiro*, são apresentadas as definições de canais de *marketing* e de logística, a fim de evitar confusões entre esses termos. Também são abordadas as operações dos canais de *marketing*: os tipos básicos de canais disponíveis com ênfase na relação empresa a empresa, os canais destinados a compradores organizacionais, canais reversos, canal vertical, canal horizontal e multicanais. Foram mostrados, também, os níveis de canal, as questões legais para a sua regulamentação, suas funções e um projeto de canal.

No *segundo* capítulo, foi realizada uma revisão bibliográfica a respeito das formas de administrar as relações no canal. Uma vez estabelecidos os canais, é necessário haver cooperação entre seus membros para criar valor e alcançar os objetivos. Assim, neste capítulo, com base nos estudos de CHURCHILL & PETER (2000), são apresentados os tipos de conflitos, a necessidade de uma liderança de canal e como administrar o conflito gerando confiança. Também, as características da comercialização *business to business*, pois é neste ambiente que se desenvolvem as opções de canal.

São apontadas, ainda, as ações que a empresa que se propõe a executar o papel de canal deve fazer, como preservar o investimento e como incentivar essa empresa a

fazer parte do projeto de distribuição indireta. Vale ressaltar que foram abordadas, de maneira sucinta, sem recorrer a uma visão mais detalhada da política econômica, as influências dos estágios de atividade do setor econômico que modelam uma opção de como o canal de *marketing* deveria ser atendido frente a uma série de variáveis, apresentando os pontos favoráveis e desfavoráveis de cada opção e exemplos aplicativos para as mesmas.

Já no terceiro capítulo, foi realizada uma revisão bibliográfica acerca do método utilizado para realizar a investigação a respeito da escolha de canais de *marketing* no *business to business* no setor de automação. Definições, conceitos e relações entre termos foram também consideradas.

Por fim, no *quarto capítulo*, são construídos os critérios que auxiliam na escolha do melhor canal para uma pequena empresa do setor de automação, como também são apontados os desafios aos quais a pesquisa se propõe a responder, enquanto *problemas* deste estudo: “quais critérios considerar no processo de escolha do canal ou dos canais de *marketing business to business* para pequena empresa no setor de automação?”. “Como identificar as forças e fraquezas de cada canal de *marketing* no *business to business* para pequena empresa no setor de atuação”; “como estabelecer os critérios que devem fundamentar/alicerçar o processo de escolha do(s) canal(is) de *marketing* no *business to business* para pequenas empresas do setor automação”.

CAPÍTULO I

CANAIS DE *MARKETING BUSINESS TO BUSINESS* PARA PEQUENA EMPRESA

Este capítulo estrutura-se em duas seções. A primeira apresenta parte do referencial teórico que fundamenta esta dissertação. Considerações a respeito de logística, canais de *marketing*, produto e pequena empresa, auxiliam a caracterizar cada um desses itens, dada a relevância dos mesmos para o entendimento da seqüência deste trabalho. Ao tratar de cada um destes itens, é possível melhor justificar o porquê da seqüência escolhida, da seleção de aspectos estudados e as razões que nos permitirão fazer algumas considerações.

Já na segunda seção, que também realiza uma revisão teórica, serão apresentados os tipos básicos de canais disponíveis com ênfase na relação empresa a empresa, os canais destinados a compradores organizacionais, canais reversos, canal vertical, canal horizontal e multicanais. Também serão apresentados os níveis de canal, as questões legais para a sua regulamentação e suas funções.

1.1. Canais de marketing: conceitos e caracterização

Na relação de *marketing business to business*, produtores e usuários são empresas, o que caracteriza uma relação empresa/empresa. Estudar como este tipo de *marketing* se desenvolve, permite entender como os produtos fluem através desse elo e, também, todo um conjunto de informações sobre a mercadoria que, de certa forma, é vital para a análise da empresa, na elaboração de estratégias com a finalidade de melhorar sua competitividade no mercado.

Desta forma, o *marketing business to business* abrange desde o momento em que a mercadoria parte dos fornecedores, que nesta pesquisa são pequenas empresas, até atingir, finalmente, os usuários, que também são empresas.

1.1.1 Breves considerações sobre logística

A função de logística permeia os canais de *marketing*, os quais formam o elo entre produtor e usuário, abordar alguns aspectos sobre logística permitirá estabelecer a relação entre fornecedores, mercadoria, circulação, armazenagem, de um lado, e praça e consumidor, de outro.

Considerando que os canais de *marketing* estão permeados pela função de logística, faz-se necessário compreendê-la na sua função sistêmica, que tem por finalidade a otimização do fluxo de materiais, gerando informações e permitindo a administração de recursos de uma organização ou entre organizações. Faz-se necessário também entender que logística, em interação com os canais de *marketing*, apresenta impacto direto no custo dos produtos e nas estratégias para disponibilizar os mesmos nos pontos de venda.

Também é necessário ressaltar que, uma vez que este estudo tem a pretensão de analisar o que se passa com os canais de *marketing*, não há intenção de apresentar um estudo aprofundado sobre logística, pois tal investigação resultaria em um outro trabalho. Assim, para tratar desta questão, o enfoque recai em citações de *performance* da logística em relação aos canais.

A palavra logística é de origem francesa, do verbo “loger”, que na realidade significa “alojar”. O termo é de origem militar e significa a arte de transportar, abastecer e alojar tropas. Com o passar do tempo, o significado foi se tornando mais amplo.

CHING (1999:18), em seu livro *Gestão de estoques na cadeia logística integrada*, afirma que:

a logística deve abranger toda a movimentação de materiais, interna e externa à empresa, incluindo chegada de matéria-prima, estoques, produção e distribuição até o momento em que o produto é colocado nas prateleiras à disposição do consumidor final. A logística deve ser a interface entre as áreas responsáveis por essas atividades.

O referido autor também apresenta as principais missões da logística, o que permite compreensão o seu alcance:

Fornecer quantidade desejada de serviços aos clientes, objetivando alcançar níveis de custos aceitáveis e competitivos; proporcionar subsídios e condições para que se movimentem da maneira mais rápida e eficaz possível; contribuir para a gestão comercial da companhia, por meio da confiabilidade e eficácia da movimentação dos materiais, bem como nos prazos e metas de atendimento aos pedidos efetuados pelos clientes (CHING, 1999:18).

Assim, depreende-se que as principais atividades desenvolvidas nas empresas para o cumprimento da função logística são: transporte, gestão de estoques, processamento de pedidos, armazenagem, manuseio de materiais, embalagem de proteção, programação de necessidade de produção, manutenção de informação. A logística está por trás das ações que remetem à confiabilidade e à eficácia nas movimentações de materiais.

Complementando a noção de confiabilidade e de eficácia nas movimentações de materiais, vale lembrar que, em outubro de 1999, o Council of Logistics Management - CLM definiu Logística como: “À parte do processo da cadeia de suprimento que planeja, implementa e controla o eficiente e efetivo fluxo e estocagem de bens, serviços e informações relacionadas, do ponto de origem ao ponto de consumo, visando atender aos requisitos dos consumidores” (CLM, Council of Logistics Management).

Cabe, ainda, lembrar que, se é verdade que logística comporta as definições anteriormente citadas, elas ainda não esgotam o assunto, portanto, é importante citar o conceito de praça e sua relação com o conceito de logística.

Conforme MOREIRA (2000:36):

A palavra praça ou distribuição pode assumir dois sentidos. O primeiro está diretamente ligado ao planejamento de marketing, ou seja, a melhor forma para que o consumidor tenha acesso aos produtos e os serviços(...). O segundo sentido diz respeito a atividades de tempo e movimento —movimentação e armazenagem de carga dentro de uma empresa – e envolve decisões como as seguintes: qual a melhor forma de movimentar estoques; qual o transporte mais adequado para fazer as mercadorias chegarem ao seu destino e qual a melhor forma de operacionalizar esses fatores. Desta forma, não é difícil inferir que, ao conjunto de todas as atividades que estejam envolvidas com tempo, movimentos de produtos e serviços, daremos o nome de logística. Devido ao seu impacto direto no custo dos produtos, os estudos logísticos contam com o envolvimento de diversas áreas dentro de uma empresa, como a industrial, a de marketing e a de vendas .

A partir do exposto, fica claro que a logística permeia várias atividades, inclusive a dos canais de *marketing*, e, como já citado, tem impacto direto no custo e nas estratégias de disponibilizar os produtos nos pontos de venda. No entanto, como já foi mencionado, este trabalho abordará apenas a questão dos canais de *marketing*, em uma visão sobre a escolha dos mesmos.

1.1.2. Canais de *marketing* ou Distribuição

Após o esclarecimento de algumas das funções da logística, serão esclarecidos alguns dos conceitos de “canal de *marketing*”, pois, a partir das caracterizações das suas funções, será possível, ao longo deste trabalho, entender as diversas modalidades de canal para, finalmente, estudar adequadamente a escolha dos canais de *marketing business w business* em pequenas empresas de automação.

Sobre canais de *marketing*, existem diversos estudos e tendências, que se renovam e se atualizam, conforme se alteram a dinâmica e as técnicas de se fazer negócios no mercado. A seguir, algumas definições de distribuição ou canal de *marketing* serão apresentadas.

Cada um dos autores selecionados posiciona o tema de uma forma diversa. Tal diversidade de opiniões, longe de dificultar a reflexão, muito nos ajuda na sua melhor compreensão.

Segundo CHURCHILL & PETER (2000:368), distribuição é “uma rede organizada de órgãos e instituições que em combinação, executam todas as funções necessárias para ligar os produtos aos usuários finais a fim de realizar a tarefa de *marketing*”.

Também é possível afirmar que distribuição é o processo de levar os produtos do produtor ao consumidor. Nessa linha, escreve CALDEIRA DA SILVA (1986: 55): “na verdade, os bens de consumo, os bens industriais, os serviços, onde quer que sejam produzidos necessitam ser levados aos seus consumidores ou usuários, sem o que nada significam, pois só são produzidos, ou melhor, só devem ser produzidos, em razão das necessidades de consumidores ou usuários”.

Assim, o canal de *marketing* é formado por um conjunto ordenado de instituições e relacionamentos através dos quais os produtos, direitos de uso, pagamentos e informação fluem do produtor para o comprador. Dentro dessa visão, pode-se entender um papel importante e menos preconceituoso para o que tradicionalmente se pensa sobre os “intermediários”. Em uma economia moderna, quase todos os canais envolvem intermediários e, como foi citado anteriormente, na relação entre logística e canais, o intermediário aqui está implicado numa ação que envolve diretamente custos. E no *business to business*, custo é benefício para ambos os interessados: produtor/empresa e comprador /empresa.

Sem entrar no mérito e conseqüências dessas ações, ENIS (1983:300) afirma que: “um canal de marketing é o conjunto ordenado de instituições e relacionamentos através dos quais um produto flui do produtor para o comprador”.

STERN (1982:03), em *Marketing Channels*, considera que “os canais de *marketing* podem ser vistos como um conjunto de organizações independentes, envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso”.

Não é objetivo desta dissertação comparar as idéias dos autores citados, ou seja, suas diferenças e semelhanças, mas sim entender as diversas abordagens. No entanto, a título de unificação de abordagem, entender-se-á como função do canal de *marketing*: o elo entre produtor e usuário que adiciona agilidade à distribuição física, agregando-lhe benefícios.

Para exemplificar o benefício obtido por meio deste elo, imagine-se que uma pequena empresa do setor de automação, sediada em Manaus-AM e que tenha usuários em São Paulo-SP, tem uma empresa que atua como canal de *marketing* para a região de São Paulo e que essa mesma empresa, que atua como canal, também preste serviços de suporte local ao usuário.

Nesse caso, o benefício expressivo que o canal gera para o usuário é o de evitar o deslocamento da equipe técnica do fabricante de Manaus a São Paulo, o que teria custos elevados, além de uma demora expressiva no atendimento de urgência, dadas a distância e tempo mínimos de mobilização necessários.

Para melhor compreender canais, é importante conhecer as terminologias que estão diretamente ligadas ao conceito, uma vez que esses novos termos, de alguma forma, implicam num conjunto de ações que revelam a prática nos canais.

Segundo KOTLER (1998:466), *corretor* é “um intermediário cuja tarefa resume-se em aproximar compradores e vendedores. Não é da sua função, estocar bens, nem financiar ou assumir riscos”. Diferente do corretor, mas igualmente intermediário, há o *facilitador*, “que auxilia o processo de distribuição, mas não assume a propriedade dos bens ou negocia o processo de compra ou de venda”.

Há ainda, o *representante de fabricantes*, ou seja, a “empresa que representa e vende os bens de vários fabricantes, é contratada pelos fabricantes e não faz parte de suas forças de vendas internas”. Outro conhecido intermediário é o *Comerciante*, “aquele que compra, assume a propriedade e revende mercadorias” (KOTLER, 1998:466).

Nessa cadeia de intermediários, também se encontra o *varejista*, “que é uma Empresa que representa e vende bens ou serviços diretamente ao consumidor final para uso pessoal, não empresarial” e o *agente de vendas*, isto é, “o intermediário que procura clientes e negocia em nome de um fabricante, mas não assume a propriedade dos bens”. Por fim, a *força de vendas*, “grupo de pessoas contratado diretamente por uma empresa para vender seus produtos e serviços e também o *atacadista* (Distribuidor) “Empresa que vende bens ou serviços comprados para revenda ou uso empresarial” (1998:466).

A utilização dos canais de *marketing* deve-se ao fato de que estes aumentam a eficiência da distribuição de produtos (bens ou serviços), tornando-os amplamente disponíveis e acessíveis aos mercados-alvos.

Os canais de *marketing* multiplicam a presença junto ao usuário final, coletando prontamente informações sobre a necessidade dos mesmos e por consequência do *mix* adequado de produtos necessários para atendê-los, agilizando assim sua disponibilidade para o usuário.

Os canais de *marketing*, por meio de seus contatos, experiência, especialização e escala de operação, oferecem à empresa fabricante muito mais do que esta pode atingir com a utilização apenas de seus próprios recursos.

Deve-se pontuar que, ao utilizar canais, o controle dessa etapa, na operação total fica reduzida, uma vez que o canal de *marketing* é uma empresa independente e muitas vezes com objetivos empresariais também distintos.

Por exemplo, o fabricante pode ter como objetivo sua expansão em participação de mercado e por isso disponibilizar preços reduzidos aos canais de *marketing*. Se o canal de marketing tiver o mesmo objetivo, este também formará um preço reduzido para seu usuário; no entanto, se o objetivo da empresa que exerce a função de canal de *marketing* for aumentar sua rentabilidade, o preço junto ao usuário não será tão agressivo, prejudicando a estratégia do fabricante de aumento de participação de mercado.

Ressalte-se que a escolha de um canal de *marketing* no *business to business* implica uma relação de parceria, o que exige das empresas envolvidas tanto o conhecimento de suas estratégias bem como uma constante negociação para que os interesses de cada uma delas seja preservado.

1.1.3. Marketing Business to Business

As ações de *marketing* entre organizações, ou seja, as ações de *marketing* que sempre ocorrem entre empresas têm sua denominação em mutação ao longo do tempo. Como essas ações de *marketing* entre organizações foram abordadas inicialmente entre indústrias, a primeira denominação foi a de “*Marketing Industrial*”, no entanto essa relação entre organizações não se restringia a indústrias, a partir do que o termo evoluiu para “*Marketing Empresarial*” ou “*Marketing Business to Business*”, abreviado correntemente como “*Marketing B2B*”.

Como o objetivo de nosso trabalho é apresentar uma visão da escolha de canais de *marketing* entre o fabricante e uma empresa usuária, ou seja, em uma relação empresarial, passamos a introduzir a seguinte definição de *Marketing B2B*.

Em TELLES (2003:4) encontra-se a seguinte afirmação:

O marketing industrial ou empresarial é direcionado a clientes industriais/empresariais ou institucionais, que utilizariam os bens e serviços demandados no seu processo produtivo, transformando-os (como matérias-primas e componentes) usufruindo-os (como equipamentos e instalações) e/ou consumindo-os (como suprimentos operacionais, materiais auxiliares, serviços e utilidades), com o objetivo de construir a oferta de seus produtos ao cliente final ou ao próximo elo da cadeia produtiva.

No item comunicação, no *marketing* “B2B”, por exemplo, a ênfase da argumentação ao usuário é racional, pois em uma organização, o processo de decisão leva em conta os argumentos racionais. As empresas de automação quando fazem anúncio dos produtos centram seus esforços nas características técnicas dos mesmos. Já no *marketing* de consumo, a ênfase da argumentação pode ser emocional, pois o consumidor pode ser movido por fatores emocionais no momento da decisão de compra.

1.1.4. Produto

A seguir, será apresentada uma abordagem de produto mais ampla, ou seja, o produto fracionado em produto principal, esperado, ampliado e potencial, permitindo assim enxergar o produto sobre uma nova perspectiva e, portanto, podendo adicionar novos serviços que criem valor ao usuário do mesmo.

Como este trabalho aborda a visão da escolha de canais de *marketing* para pequena empresa, entender essa perspectiva do produto pode permitir desenhar serviços a serem prestados pelos canais de forma a gerar valor para o usuário e fortalecer a posição do fabricante, ou seja, a pequena empresa.

Conforme cita ENIS (1983:24), define-se produto como:

qualquer coisa que possa satisfazer uma necessidade humana. Muitas vezes os produtos são divididos em: bens e serviços Bem é um produto que possui características físicas tangíveis que satisfazem necessidades. Serviço é a aplicação de técnicas e habilidades humanas para a satisfação de necessidades.

No que se refere ao *business to business*, dada a redução do fator emocional na decisão de compra e o foco na racionalidade para tomada de decisão por parte do cliente, deve-se construir uma proposta que adicione valor ao cliente, não somente através do produto principal, mas por tudo que é entregue ao cliente antes, durante e depois da transação.

O conceito de produto total, de COLLINS (1995:415), bem confirma as reflexões do parágrafo anterior. Segundo o estudioso, produto total é a soma dos quatro níveis abaixo apresentados, segundo a sequência do centro (núcleo) de uma esfera para sua superfície.

Nível (0) de produto: Produto principal

- Visão do cliente: Necessidade genérica do cliente que precisa ser atendida
- Visão do profissional de *marketing*: Benefícios básicos que tornaram o produto interessante
- Exemplo do computador pessoal: Armazenagem de dados, processamento, velocidade de processamento, recuperação.

Nível (1) de produto: Produto esperado

- Visão do cliente: Conjunto mínimo de expectativa do cliente
- Visão do profissional de *marketing*: Decisões relativas aos produtos, tomadas pelos profissionais de *marketing* sobre os componentes tangíveis e intangíveis
- Exemplo do computador pessoal: Nome da marca, garantia, suporte, o computador em si.

Nível (2) de produto: Produto ampliado

- Visão do cliente: A oferta do vendedor vai além do que o cliente espera ou está acostumado a receber
- Visão do profissional de *marketing*: Decisões relativas aos produtos, tomadas pelos profissionais de *marketing*, sobre os componentes tangíveis e intangíveis.
- Exemplo do computador pessoal: Software para diagnóstico do pagamento,
- preço básico mais opcionais, cadeia de representantes, grupo de usuários, venda pessoal.

Nível (3) de produto: Produto potencial

- Visão do cliente: Tudo que pode ser feito com o produto que seja útil para o cliente.
- Visão do profissional de *marketing*: Ações de profissionais de *marketing* para atrair e manter clientes, tendo em vista condições modificadas ou novas aplicações.
- Exemplo do computador pessoal: Usá-lo como controlador de sistema e máquina de *fax*, para compor música e em outras áreas de aplicação.

Importante recordar que o objetivo do produto é atender às necessidades dos usuários, o produto que atender de forma ampla as necessidades do usuário terá uma oportunidade maior de comercialização, respeitadas as questões competitivas.

Os produtos no setor *business to business* sofrem maior impacto, por itens como suporte técnico, confiabilidade operacional, dentre outros. Esses itens devem servir como requisitos que o projeto do produto deve atender, gerando assim oportunidade para criação de diferenciais competitivos frente à concorrência.

Quando se trata de canais da pequena empresa, a capacidade de investimento no projeto de diferenciais competitivos pode ficar comprometida em função de sua capacidade financeira, no entanto, se esses diferenciais competitivos estiverem baseados em serviços prestados pelo canal de *marketing*, será possível utilizar os canais como geradores de diferenciais competitivos.

1.1.5. Definição de Micro e Pequena empresa

Alguns critérios auxiliam a compreender o porte de uma pequena empresa. Os critérios disponíveis variam. As agências de fomento ao desenvolvimento têm seus critérios, as áreas fiscais dos municípios e estados têm outros critérios ou flexibilizações dos critérios quando se trata da arrecadação tributária. O maior objetivo é conceituar o porte, ou capacidade da pequena empresa, vinculando o trabalho que segue a esse porte de empresa.

Para COELHO NETO (1988), a classificação das empresas segue um critério de valor faturado, ou seja: “A partir de 1997, com o advento da lei de número 9317 de 5 de Dezembro de 1996, passou a vigorar o Sistema Integrado de Pagamentos de Impostos e Contribuições – SIMPLES, sendo definidas, a partir de então, as condições para as Microempresas-ME e as Empresas de pequeno porte – EPP possam se enquadrar no sistemas, em função do limite de faturamento, objetivo social, natureza jurídica, composição societária e outros aspectos legais. O SIMPLES veio proporcionar a essas empresas um tratamento tributário diferenciado, como determina a constituição federal de 1988, visando incentivar seu desenvolvimento.

De acordo com a referida lei, o enquadramento dos pequenos empreendimentos se dará em relação ao montante de sua receita no ano calendário anterior, considerando-se:

- a) Microempresa – As sociedades ou firmas individuais com receita bruta anual de até R\$ 120.000,00.
- b) Empresa de pequeno porte – As sociedades ou firmas individuais com receita bruta anual superior a R\$ 120.000,00 e igual ou inferior a R\$ 720.000,00”.

O melhor critério é o volume de faturamento, pois é a partir dele que se pode ter margem líquida de contribuição, e a partir dessa margem, eventualmente realizar lucro que pode gerar a capacidade de investimentos, no entanto como veremos a seguir a classificação de valores apresentada serve para enquadrar as empresas no sistema SIMPLES. O Sebrae classifica as empresas, conforme o porte, a partir dos seguintes critérios: o número de empregados e o faturamento bruto anual, utilizando valores distintos da lei do SIMPLES.

A importância do número de funcionários como a definição do porte das empresas é abordada no quadro abaixo, onde o menor número de empregados leva a micro empresa e o maior número leva a grande porte.

Quadro 1. Classificação das MPEs segundo o número de empregados

PORTE	Empregados
Microempresa	No comércio e serviços até 09 empregados Na indústria até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte	No comércio e serviços de 10 a 49 empregados Na indústria de 20 a 99 empregados
Empresa de Médio Porte	No comércio e serviços de 50 a 99 empregados Na indústria de 100 a 499 empregados
Empresa de Grande Porte	No comércio e serviços mais de 99 empregados Na indústria mais de 499 empregados

Fonte: Sebrae (1998)

O quadro abaixo apresenta uma linha de corte entre o pequeno porte e a micro empresa, utilizando para tal o critério do faturamento bruto anual.

Quadro 2. Classificação das MPEs segundo o faturamento bruto anual

PORTE	Faturamento Bruto Anual
Microempresa	Até R\$ 244.000,00
Empresa de Pequeno Porte	Entre R\$ 244.000,00 e R\$ 1.200.000,00

Fonte: Lei Federal no. 9.841, de 05/10/99 (Estatuto da Micro e Pequena Empresa)

A título comparativo, o critério que define as pequenas empresas na Comunidade Européia é: empresas que empregam entre 10 e 49 trabalhadores e que têm um volume de negócios anual inferior a 7 milhões de euros (recomendação da Comissão Europeia, 96/280/CE).

Quadro 3. Participação das MPEs na Economia Brasileira

Variável	As MPEs no Brasil (em %)
Número de Empresas	98 %
Pessoal Ocupado	59%
Faturamento	28%
PIB	20%
Número de Empresas Exportadoras	29%
Valor das Exportações	1,7%

Fonte: Elaboração a partir de dados do IBGE, FUNCEX, PNAD e RAIS/TEM (1994,1995 e 1996).

Uma abordagem mais específica mostra que, dentre as médias, pequenas e micro empresas, a pequena empresa só perde em número de estabelecimentos para as microempresas. No Quadro 4, observa-se que a micro empresa detém mais de 90% do número de estabelecimentos.

Quadro 4. Distribuição das Empresas Industriais, comerciais e de serviços por porte e setor no Brasil

Setor	Participação	Número de Estabelecimentos				
		ME	PE	MDE	GE	Total
Indústria	17,00	85,26	11,11	2,96	0,67	100,00
Comércio	56,00	93,16	6,04	0,48	0,03	100,00
Serviços	27,00	87,18	10,25	1,24	1,33	100,00
Total	100,00	90,17	8,06	1,08	0,36	100,00

Fonte: SEBRAE, elaborado com dados do IBGE “Estrutura Produtiva Empresarial Brasileira 1994”
ME (micro empresa), PE (pequena empresa), MDE (media empresa) e GE (grande empresa)

O Quadro abaixo mostra que a pequena empresa e a micro empresa somadas representam mais de 40% do pessoal ocupado.

Quadro 5. Distribuição de pessoal ocupado segundo o Porte da Empresa por setor Brasil

Setor	Participação	Pessoal Ocupado				
		ME	PE	MDE	GE	Total
Indústria	43,80	14,87	18,56	24,80	41,77	100,00
Comércio	25,81	44,17	23,88	7,25	24,70	100,00
Serviços	30,99	18,89	17,96	7,73	55,42	100,00
Total	100,00	23,66	19,75	15,08	41,51	100,00

Fonte: SEBRAE, elaborado com dados do IBGE “Estrutura Produtiva Empresarial Brasileira 1994”
ME (micro empresa), PE (pequena empresa), MDE (media empresa) e GE (grande empresa)

O Quadro 6 traz a informação de que aproximadamente 30% da receita está concentrada entre micro e pequenas empresas.

Quadro 6. Distribuição da receita/valor bruto de produção industrial, segundo o porte da empresa, por setor – Brasil

Setor	Participação	Receita/valor bruto de produção industrial				
		ME	PE	MDE	GE	Total
Indústria	51,48	6,94	10,30	21,67	61,09	100,00
Comércio	32,70	23,04	22,30	9,53	45,13	100,00
Serviços	16,12	14,34	14,06	7,46	64,14	100,00
Total	100,00	13,40	14,82	15,41	56,37	100,00

Fonte: SEBRAE, elaborado com dados do IBGE “Estrutura Produtiva Empresarial Brasileira - 1994”
ME (micro empresa), PE (pequena empresa), MDE (media empresa) e GE (grande empresa)

A relevância das micro e pequenas empresas dá-se pelo fato da grande participação na economia brasileira, como já foi demonstrado. Entre a micro e a pequena empresa optou-se pela pequena empresa, (seguindo o critério do SEBRAE), na qual a gestão e a operação começam a tomar contornos um pouco mais estruturados do que na micro empresa.

Até este momento, abordou-se a função de logística, que permeia os canais **de marketing**, os quais formam o elo entre produtor e usuário, que são empresas; também caracterizou-se a relação de *marketing business to business*, que permite aos produtos fluir através do elo fornecedores -- pequenas empresas -- e usuários -- também empresas, embora não necessariamente pequenas.

Na seção que se segue, será aprofundado o conhecimento sobre os canais de *marketing*: os tipos básicos de canais disponíveis com ênfase na relação empresa a empresa, os canais destinados a compradores organizacionais, canais reversos, canal vertical, canal horizontal e multicanais, bem como os níveis de canal, as questões legais para a sua regulamentação e suas funções.

1.2 Operação de canais: tipos, funções e regulamentação

1.2.1. Tipos de canais de *marketing*

Serão abordados, neste item, os tipos básicos de canais disponíveis com ênfase na relação empresa a empresa: canais para bens destinados a compradores organizacionais; canais para serviços destinados a compradores organizacionais e canais reversos.

- **Canais para bens destinados a compradores organizacionais**

Uma das afirmações que se pode fazer a respeito dos compradores organizacionais é que seu poder de compra é inversamente proporcional aos do de bens de consumo. A quantidade de compradores organizacionais é menor que a dos de bens de consumo e, analisando sua distribuição geográfica, encontram-se concentrados em uma mesma região.

Observa-se que com frequência compram quantidades relativamente grandes. Essas características levam à formação de canais de *marketing* com poucos intermediários e não é raro que os bens organizacionais, mesmo numa situação privilegiada em função da sua concentração geográfica e grau de consumo, venham a merecer, muitas vezes, serviços de pré e pós-venda.

Nesse cenário de compradores organizacionais, tem-se destacado o canal direto, conforme CHURCHILL & PETER (2000:373) explicam:

*O canal mais comum para bens organizacionais é o canal direto do produtor para os compradores organizacionais. O **distribuidor** é um intermediário atacadista que serve mercados organizacionais, oferece uma variedade de serviços e proporciona um forte apoio promocional para o produto. O uso de um distribuidor é eficiente para fabricantes voltados para um grande número de organizações que compram em pequenas quantidades.*

A seguir, será apresentado um esquema de relacionamento, que parece bastante elucidativo quanto ao fluxo dos canais direto e indiretos:

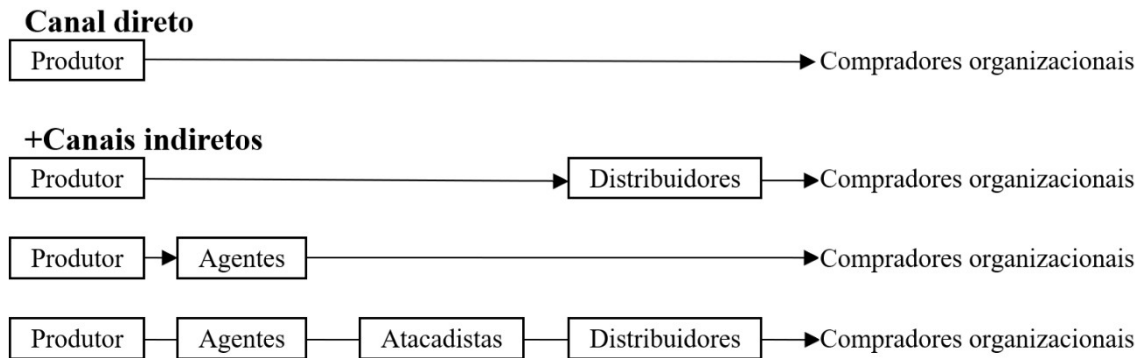


Figura 1. Fluxo dos canais diretos e indiretos
Fonte: CHURCHILL & PETER (2000:371).

- **Canais para serviços destinados a compradores organizacionais**

Um esquema semelhante ao anterior pode nos esclarecer como os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo, será bom lembrar que os serviços geralmente são distribuídos diretamente. Pode-se observar, na figura dois, que o canal direto é aquele que não dispõe de intermediários, enquanto que, no canal indireto, existem intermediários

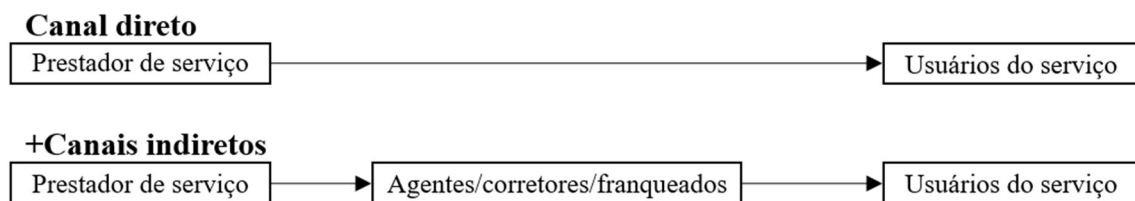


Figura 2. Canais para serviço
Fonte: CHURCHILL & PETER (2000:371).

Os quadros acima apresentam o comprimento dos canais (os quais, no caso de produto, podem ser ainda estendidos, inserindo outros participantes), ficando claro que a cada canal de marketing inserido no processo, o caminho entre o produtor e os compradores organizacionais fica mais longo; no entanto, quanto maior o número de canais presentes, maior a capilaridade ou presença no mercado junto aos compradores organizacionais.

- **Canais reversos**

Um tema importante a abordar e que pode gerar dificuldades de operação em novos mercados, ou constituir uma barreira de entrada para novos competidores é a formação de canais reversos, ou seja, o canal de distribuição que vai do usuário final para o produtor.

CHURCHILL & PETER (2000) têm a preocupação de nos apontar essas dificuldades, considerando que as questões ambientais estão na ordem do dia e não podem mais ser colocadas em segundo plano. Portanto, os canais reversos passam a ser considerados importantes, bem como os estudos sobre a utilidade e inconvenientes dos usos de canais numa pequena empresa.

CHURCHILL & PETER (2000:374) tecem as seguintes considerações:

Canais reversos ganharam atenção com o crescimento da reciclagem e do interesse dos consumidores pelo meio ambiente (...) O crescimento dos canais reversos também acompanha a demanda por maneiras de usar materiais reciclados. Outro tipo de canal reverso é o sistema montado para recolhimento de produtos. Se um fabricante descobre um problema em seus produtos, ele pode notificar os proprietários para que os tragam de volta para reembolso, substituição ou reparo. Outra necessidade atendida pelo canal reverso é a responsabilidade da empresa fabricante de dado produto, com o destino final deste produto ou parte deste, depois do final da vida útil do mesmo. Temos como exemplo o recolhimento das baterias usadas dos telefones celulares.

No *business to business*, um canal reverso importante é justamente a presença geográfica em todas as principais áreas atendidas pela empresa, para a coleta de produtos a serem reparados, ou insumos que, depois de utilizados, devem ter destinação controlada. Exemplo: as empresas que fornecem impressoras industriais ink-jet (impressoras utilizadas pelas empresas alimentícias para informar a data de fabricação e validade para consumo de dado produto), também fornecem, a seus clientes “solventes” para diluição da tinta da impressora, limpeza da máquina e do cabeçote impressor. Esse produto é altamente poluente e após sua utilização tem de retornar ao fornecedor para uma destinação final segura.

1.2.2. Modalidades de distribuição

Quanto à forma como a distribuição é executada, há três modalidades: exclusiva, seletiva ou intensiva. Escolher a modalidade de distribuição é uma decisão importante, com desdobramento a curto e longo prazo. Se escolhermos a distribuição intensiva, esta, a curto prazo, irá permitir que um maior número de intermediários tenha acesso ao produto e possam conduzi-lo aos compradores organizacionais. No entanto, como a quantidade de intermediários é elevada e indiferenciada, o esforço de cada um junto aos usuários a longo prazo tende a ser baixo.

Já no outro extremo, com a distribuição exclusiva, somente um dado intermediário atua junto a um dado mercado, tendo uma ação exclusiva, portanto o esforço deste junto aos usuários é alto, mas a capilaridade de acesso dos produtos ao mercado, a longo prazo, fica limitada. A distribuição seletiva, por se tratar do meio termo entre a distribuição exclusiva e intensiva, pode em vários casos ser a solução, no entanto, sua implantação, justamente por estar no meio do caminho das outras duas estratégias, exige um esforço estrutural maior por parte do fabricante.

A respeito dos tipos de distribuição, KOTLER (1998:475) explica:

DISTRIBUIÇÃO EXCLUSIVA: *envolve limitar rigorosamente o número de intermediários que irá trabalhar com os bens ou serviços da empresa. Normalmente é usada quando o produtor deseja manter grande controle sobre o nível de prestação de serviços oferecidos pelos revendedores. Frequentemente, envolve exclusividade, uma vez que o revendedor não pode trabalhar com marcas concorrentes. Para garantir distribuição exclusiva, o fabricante espera obter maior agressividade de venda e melhor conhecimento do produto. A exclusiva tende a fortalecer a imagem do produto e permitir margens mais elevadas.*

DISTRIBUIÇÃO SELETIVA: *Envolve o uso de alguns intermediários bem escolhidos que estejam dispostos a vender um produto específico. É a forma de distribuição que deve ser utilizada tanto nas empresas bem posicionadas no mercado como por novas empresas. Para ele, a empresa não precisa dissipar seus esforços entre muitas lojas, incluindo aquelas que não prestam um bom serviço. Basta a ela, diz ele, desenvolver boas relações comerciais com os intermediários selecionados e esperar um esforço de venda acima da média. Assim conclui ele, a distribuição seletiva proporciona ao produtor uma cobertura adequada de mercado com mais controle e menos custos do que a distribuição intensiva.*

DISTRIBUIÇÃO INTENSIVA : *É caracterizada pelo fato de o fabricante dispor de seus bens e serviços no maior número de estabelecimento possível. Quando o consumidor atribui grande valor à conveniência, é importante oferecer maior intensidade de distribuição. Geralmente, esta estratégia é usada para itens de conveniência como produtos de tabaco, gasolina, sabão, lanches e goma de mascar.*

No *marketing business to business*, não se utiliza a distribuição intensiva, no entanto, tanto a exclusiva como a seletiva são utilizadas. O grau de atratividade da marca junto ao mercado permite ao fabricante pleitear, ou não, que o canal de *marketing*, tenha uma atuação exclusiva.

1.2.3. Sistema de canal vertical

Nos canais de distribuição convencionais, cada empresa é relativamente independente dos outros membros do canal. No entanto, um dos desenvolvimentos mais importantes no gerenciamento de canais é o uso crescente de sistemas verticais de *marketing* (SVM), que são canais de distribuição administrados centralmente a fim de obter maior eficiência e impacto de marketing. Os membros de um SVM podem ou não ser parte da mesma empresa. KOTLER (1998, p.483), apresenta este sistema como segue:

Um sistema de canal vertical, envolve produtor, atacadista(s) e varejistas(s) agindo como um sistema unificado. Um dos participantes do canal domina os demais por posse ou franquia, ou exerce tanto poder que todos cooperam. O sistema de canal vertical pode ser dominado pelo

produtor, atacadista ou varejista, esse sistema opera na forma de redes administradas profissionalmente por e com programação centralizada, pré-desenvolvidas para alcançar economia de escala e maximizar o impacto de mercado (1998:483).

Segundo KOTLER, por razões objetivas, “o sistema vertical surgiu como resultado das fortes tentativas dos participantes em controlar o comportamento do canal e eliminar o conflito resultante do empenho individual pela realização de objetivos isolados. Esse sistema reduz custos por meio de tamanho, poder de barganha e eliminação de serviços duplicados”.

Assim para ele, é possível separar o canal vertical em três: corporativo, administrativo e contratual.

1. Sistema de Canal Vertical Corporativo: Esse sistema, diz ele, combina estágios sucessivos de produção e distribuição sob a direção de um único proprietário. No geral, a integral vertical é preferida por empresas que desejam nível elevado de controle sobre os canais.

2. Sistema de Canal Vertical Administrativo: Nessa modalidade, Vertical Administrativo, o sistema coordena estágios sucessivos de produção e distribuição, não por meio da propriedade comum, mas pelo tamanho e poder de uma das partes. Cabe aos fabricantes de marcas dominantes, afirma KOTLER, assegurar forte cooperação e apoio comercial dos revendedores.

3. Sistema de Canal Vertical Contratual: Para KOTLER, esse sistema é composto por empresas independentes em níveis diferentes de produção e distribuição que integram seus programas em base contratual para obter maior economia de custos e/ ou impacto de vendas do que se agissem isoladamente.

Importante mencionar dois outros tipos de sistemas de canal, ou seja, o Horizontal e por fim os multicanaís. Sendo o primeiro de difícil formação dada à complexidade de junção de interesses comuns de empresas distintas, já o segundo é uma forma amplamente utilizada nas transações entre empresas, pois para atingir diversos mercados, os produtores podem usar vários canais de distribuição para um único produto. Em alguns casos, as organizações usam múltiplos canais para adequar-se a uma estratégia de várias marcas. Com certo nome de marca, o produto é distribuído por um canal e, com outra marca, é distribuído por outro canal.

Conforme apresentadas por KOTLER (1998:484), vale mencionar as seguintes definições:

Outro desenvolvimento é o sistema de canal horizontal, em que duas ou mais empresas não relacionadas unem recursos ou programas para explorar uma oportunidade de marketing emergente. As empresas isoladas não possuem capital, Know-how, produção ou recursos de marketing suficientes para iniciar um novo empreendimento; podem trabalhar em conjunto em base temporária ou permanente, ou criar uma empresa separada. (...), No passado muitas empresas vendiam a um único mercado por meio de um canal exclusivo. Hoje, com a proliferação de segmentos

de consumidores e de possibilidades de canal, muitas empresas vêm adotando o sistema de multicanais. “O marketing de multicanais ocorre quando uma única empresa usa dois ou mais canais para atingir um ou mais segmentos de consumidores.

O primeiro sistema (canal horizontal) é de difícil formação dada a complexidade de junção de interesses comuns de empresas distintas; no B2B, a construção de canais horizontais pode constituir importante vantagem competitiva.

Já o segundo (multimarcas) é uma forma amplamente utilizada nas transações entre empresas, pois para atingir diversos mercados, os produtores podem usar vários canais de distribuição para um único produto. Em alguns casos, as organizações usam múltiplos canais para adequar-se a uma estratégia de várias marcas. Com certo nome de marca, o produto é distribuído por um canal e, com outra marca, é distribuído por outro canal.

A Digital Co. do Japão, fabricante de Interfaces Homem Máquina do tipo “touch screen”, utilizadas intensamente na automação de máquinas, distribui seus produtos na Ásia com marca própria e força de vendas direta, onde atingiu a liderança de mercado. Expandiu sua atuação para o mercado Norte Americano, no entanto, após várias tentativas, não teve êxito com essa estratégia. Decidiu então celebrar um contrato de distribuição com uma empresa americana Total Control, que fabricava e distribuía os mesmos produtos em todo o território americano e passaria a distribuir os produtos da Digital, utilizando a marca Total Control nos mesmos. Essa estratégia permitiu que a Total Control atingisse a liderança do mercado americano (para esse produto) após alguns anos.

1.2.4. Níveis de canais

Para KOTLER (1998:465-491), é possível entender os níveis de Canal das seguintes formas:

Cada intermediário que desempenha algum trabalho para levar o produto e sua propriedade a consumidores finais constitui um nível de canal. Uma vez que o produtor e o consumidor final desempenham algum trabalho, eles são parte do canal. Usaremos o número de níveis intermediários para designar a extensão de um canal. Existem vários canais de diferentes extensões para bens de consumo.

A extensão do canal é contada a partir do número de elos entre produtor e consumidor ou usuário, por exemplo, o canal de nível zero, que também é chamado canal de *marketing* direto, é quando não existem intermediários, ou seja, quando um fabricante que vende diretamente ao consumidor final (um fabricante de bens industriais pode usar seus vendedores para vender diretamente a clientes industriais), já o canal de um nível, contém um intermediário de venda, como um distribuidor, (um fabricante de bens industriais pode vender a distribuidores industriais que revendam a clientes industriais). O canal de dois níveis possui dois intermediários e assim por diante. Os canais de

marketing de níveis zero e um são muito comuns em *marketing business to business*, já nas pequenas empresas predomina a utilização de canais de nível, dada a dificuldade operacional de implantar e manter intermediários.

1.2.4.1. Ferramentas de promoção

Segundo KOTLER (1998), as principais ferramentas de promoção, para os canais de distribuição são:

- ***Marketing direto***

A Direct Marketing Association (DMA) apresenta a seguinte definição de *marketing direto*: “Marketing direto é um sistema interativo que usa uma ou mais mídias de propaganda para obter uma resposta e/ou transação mensurável em qualquer localização”.

Esta definição dá ênfase a uma resposta mensurável, tipicamente o pedido de um consumidor. Assim, *marketing* direto é, às vezes, chamado de *marketing de resposta direta*.

As empresas de *marketing* direto podem usar grande número de canais para atingir clientes potenciais e reais. Isso inclui a venda face a face, marketing de mala direta, marketing de catálogo, *telemarketing*, TV e outras mídias de resposta direta como comércio eletrônico.

- ***Venda pessoal***

A força de vendas de uma empresa cumpre vários papéis além de simplesmente efetuar uma venda. As diversas atividades podem ser: prospecção, definição de alvo, comunicação, venda, serviços, coleta de informações, e priorização da oferta de produtos frente a possível escassez.

A força de vendas deve estar treinada para a solução dos problemas dos clientes. O vendedor deve ouvir e questionar, para identificar as necessidades dos clientes e oferecer a solução por meio de um produto (bem ou serviço) adequado. Essa abordagem parte do pressuposto de que os clientes possuem necessidades latentes que se tornam oportunidade para a empresa está aberta à sugestão de soluções, e retribuem com uma relativa fidelidade aos vendedores que cuidam de seus interesses em longo prazo. A imagem do solucionador de problemas é mais compatível para o vendedor que atua dentro do ambiente *business o business*.

Para KOTLER (1998), as principais etapas envolvidas em qualquer processo eficaz de vendas são:

Prospecção e Qualificação: Para ele é a primeira etapa do processo de vendas que implica em identificar os clientes potenciais.

Pré-Abordagem: Diz ele que consiste em estudar o cliente potencial ao máximo possível (quais são suas necessidades, quem está envolvido na decisão de compra) e os compradores (suas características pessoais e estilos de compra).

Abordagem: Cabe ao vendedor, dominar todas as técnicas de abordagem, ou seja, deve saber como saudar o comprador para obter um bom início de relacionamento.

Apresentação e Demonstração: Nessa fase, a vendedora conta ao comprador a “história” do produto. Pela apresentação, o vendedor enfatiza os benefícios do produto e mostra suas principais características que sejam evidentes para a obtenção desses benefícios. Benefício é qualquer vantagem, como menor preço, maior praticidade ou maior lucro para o comprador. As características podem ser o peso ou o tamanho do produto.

Superação de Objeções: Quase sempre, os clientes colocam objeções durante a apresentação de vendas ou quando solicitados a assinar o pedido. Nesse caso, afirma KOTLER (1998), o vendedor precisa treinar ampla e profundamente suas habilidades de negociação, nas quais a superação de objeções seja parte integrante.

Fechamento: Nesse estágio, sem segredos, o vendedor tenta fechar a venda.

Acompanhamento (*Follow Up*) e Manutenção: Esta última etapa é necessária se o vendedor deseja assegurar a satisfação do cliente e novos negócios.

Das etapas acima apresentadas, as pequenas empresas que têm atuação B2B, têm sua maior taxa de sucesso quando conquistam a oportunidade de demonstrar seus produtos, pois o ponto forte das pequenas empresas normalmente não é sua estrutura, mas sim sua oferta de produto ampliado.

- **Marketing de mala direta**

Marketing de mala direta envolve oferta, anúncio, sugestão ou outro item a uma pessoa em determinado endereço. Usando *mailing lists* altamente seletivos, as empresas de mala direta enviam milhões de peças anualmente: cartas, folhetos, catálogos e outros “vendedores com asas”. Algumas delas enviam pelo correio fitas de áudio, fitas de vídeo e até disquetes de computador para clientes potenciais e atuais.

A mala direta é um meio popular porque permite alta seletividade do mercado-alvo, pode ser personalizada, é flexível e permite teste e mensuração da resposta. Os meios utilizados são correio, *fax*, correio de voz e *e-mail*.

Esses novos meios de transmissão enviam mensagens em incrível velocidade, comparada com o tradicional serviço de correio. A maioria das empresas que prestam serviços de *marketing* de mala direta visa receber pedidos de seus clientes potenciais. O sucesso da campanha é julgado pela taxa de resposta. Normalmente, uma taxa de resposta de 2% é considerada boa, embora esse número varie conforme a categoria de produto e preço. A mala direta atende também a outros objetivos. Um é gerar indicações potenciais para serem trabalhadas pela força de vendas. Outro é fortalecer o relacionamento com os clientes.

- **Televisão**

A televisão utiliza a propaganda de resposta direta para vender produtos diretamente aos consumidores. Os anunciantes veiculam anúncios de 60 ou 120 segundos, que descrevem persuasivamente um produto, fornecendo aos consumidores um número de discagem gratuita (0800) para encaminharem pedidos.

- **Comércio eletrônico**

Apresenta-se, a seguir, algumas definições sobre distribuição ou canal de *marketing*. ALBERTIN (2001:15-24) afirma que o:

CE é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos de negócio. Os processos podem ser realizados de forma completa ou parcial, incluindo as transações negócio-a-negócio, negócio-a-consumidor e infra-organizacional, numa infra-estrutura predominantemente pública de fácil e livre acesso e baixo custo.

CAMERON (1997) define que CE inclui qualquer negócio transacionado eletronicamente, em que essas transações ocorrem entre dois parceiros de negócio ou entre um negócio e seus clientes.

Já BLOCH et al. (1996) estenderam essa definição, concluindo que CE é o suporte para qualquer tipo de transações de negócio (compra e a venda de informações, produtos e serviços) que utilize uma infra-estrutura digital.

Um dos grandes benefícios que os sistemas de CE podem ter é o fato de poder conectar de forma direta e ágil compradores e vendedores, apoiando troca de informações totalmente digitadas entre eles, eliminando os limites de tempo e lugar, além de apoiar a interatividade, podendo adaptar-se dinamicamente ao comportamento do cliente, dado a sua capacidade de atualização em tempo real.

Vale pontuar que as empresas adotam tecnologia para economizar dinheiro e aumentar seus lucros. Sendo que a utilização desse sistema leva a reflexão de como eles podem ser utilizados para melhorar a interação com fornecedores e distribuidores, e que tipo de serviços os consumidores realmente gostariam de ter ou estariam dispostos a pagar para tê-los.

- **Franchising**

A implantação de canais de *marketing* através do sistema de *franchising* é a melhor maneira de se obter a organização dos canais de distribuição, com baixo risco de investimento e maior probabilidade de sucesso no negócio. Em determinadas situações, funciona como uma poderosa ferramenta de expansão de canais de marketing, através da união das duas partes em prol do desenvolvimento de um mesmo negócio. De um lado, temos a figura do franqueador e do outro, os franqueados. Para RIZZO (1987: 23):

Franqueador: é aquele que detém a marca e o Know-how de comercialização de um determinado bem ou serviço, cedendo contratualmente os direitos de revenda e uso, e provendo assistência na organização, gerenciamento e administração do negócio para os franqueados. (...) **Franqueados:** são aqueles que adquirem contratualmente o direito de comercializarem o bem ou serviço, dentro de um mercado exclusivo, utilizando os benefícios da marca e apoio para o gerenciamento do negócio.

No mesmo estudo, RIZZO (1987:26) define também o que uma franquia comercial deve oferecer como serviços:

Apoio técnico para análise de localização e viabilidade econômica do ponto comercial; assistência para alugar ou comprar equipamentos; projeto e execução das instalações; treinamento gerencial e técnico para a força de vendas; participação cooperada e assessoria na propaganda e promoções; fornecer sistemas e ferramentas para padronizar procedimentos contábeis e operacionais; centralização de compras e instruções para o controle de estoques; orientação financeira e análise de balanços; continuidade, em longo prazo, da prestação destes serviços.

RIZZO também apresenta algumas vantagens e desvantagens de utilizar o sistema de franchising. Como vantagem apresenta o fortalecimento e preservação da marca. Baixo investimento de capital. Maior eficiência do canal, pois conta com o recurso gerencial do franqueado. Desenvolvimento de mercado em maior velocidade, pois, conta com os recursos financeiros do franqueado. As desvantagens ficam por conta da Indisciplina, no caso de divergências operacionais. Resistência ao controle e gerenciamento por parte do franqueado. Menor lucratividade do que uma operação direta.

No setor *business to business* a utilização do sistema de franquia encontra-se mais desenvolvido na área de serviços, como, por exemplo, empresas de consultoria de implantação de sistemas de gestão empresarial que vem se associando ao sistema de franquia da empresa MICROSIGA, para poder implantar o *software* de fabricação dessa empresa em diversos clientes. Vale lembrar que esse sistema não vem sendo aplicado pelas pequenas empresas.

No setor *business to business*, observa-se a utilização intensa das seguintes ferramentas:

- Venda pessoal – Dada à *peculiaridade* da relação empresa a empresa e ao número de transações envolvidos.
- Mala direta – como apoio a comunicação, reforço da presença no cliente, não exatamente para realizar uma transação, mas sim como suporte e facilitação para que elas ocorram a um menor custo, ou seja, minimizando a necessidade de visita por parte da equipe de venda.
- Comércio eletrônico – dada a redução de custos operacionais para o atendimento do cliente anteriormente conquistado.

No segmento de codificação de produtos, principalmente na venda de consumíveis (produtos de baixo valor unitário), ocorre a utilização intensa das seguintes ferramentas:

- *Telemarketing*
- Comércio eletrônico.

1.2.5. Funções do canal de *marketing*

Um canal de *marketing* desempenha o trabalho de movimentar bens de produtores até consumidores. Ele preenche as lacunas de tempo, local e propriedade que separa os bens e serviços das pessoas que os usariam. Os membros do canal desempenham várias funções-chave que, conforme exposto por CHURCHILL & PETER (2000:366-389), podem ser divididas em três categorias: transacionais, logísticas e de facilitação.

• Funções transacionais

Comporta as seguintes transações:

- Compra - comprar produtos a fim de revendê-los
- Venda - promover produtos para clientes potenciais e solicitar pedidos
- Riscos - assumir os riscos comerciais da propriedade de bens que podem se deteriorar, ser danificados ou se tornar obsoletos.

Vale observar que dentro desse grupo de funções existe a transferência real de propriedade de uma organização ou pessoa a outra.

• Funções logísticas

As funções da logística, basicamente, podem ser entendidas pela concentração, armazenamento, organização e distribuição física. A *concentração* implica em trazer bens de vários lugares para um único ponto de venda. O *armazenamento* é a ação de manter estoques e proteger os bens de maneira que satisfaça as necessidades dos clientes. Por *organização*, entendemos a ação de comprar bens em quantidade e dividi-los em volumes desejados pelos clientes, o que inclui:

- acumulação: reunir bens similares de múltiplas fontes num estoque maior e homogêneo;
- distribuição: dividir um estoque homogêneo em lotes menores;
- combinação: construir um sortimento de produtos a partir de várias fontes;
- classificação: dividir um estoque heterogêneo em estoques separados, relativamente homogêneos.

A *distribuição física*, mover bens fisicamente de onde eles foram fabricados para onde eles são comprados ou usados, inclui transporte, armazenamento, administração de estoques e processamento de pedidos.

• Funções de facilitação

Resume-se em financiamento, gradação e pesquisa de *marketing*:

- Financiamento: proporcionar crédito ou fundos para facilitar uma transação.
- Gradação: inspecionar produtos e classificá-los em categorias com base na qualidade.

- Pesquisa de *marketing*: Reunir e transmitir informações sobre condições do mercado, vendas esperadas, tendências dos consumidores e forças competitivas.

1.2.5.1. Outras atividades do canal de *marketing*

Geração da demanda no usuário através de visitas de venda, propaganda, promoção, feiras e eventos, mala direta, e *telemarketing*, bem como a inclusão negociação de preços e outros termos da transação.

Suporte do canal: treinamento da força de vendas direta ou indireta, suporte a vendedores/revendedores sobre práticas de gerenciamento de negócios, incentivar a realização do suporte pelo vendedor/revendedor. Estas funções são desenvolvidas normalmente pela área comercial do fornecedor, mas podem ser delegadas para intermediários como agentes, e/ou “master-distributors”.

Modificação de produto, e serviço de pós-venda: no caso de modificação do produto temos, a adaptação da embalagem de acordo com as especificações do cliente, combinações de produto formando kit's, etc. Quanto aos serviços de pós-venda, temos reparo e reforma de produtos, manutenção em campo.

Estas atividades foram apresentadas no artigo “Industrial Distribution Systems” de autoria do Professor E. Raymond Corey, publicado em 1989 pela Harvard Business School Press, Boston, MA.

Conforme apresentado por KOTLER (1998:465):

o problema não é se várias funções de canal precisam ser desempenhadas (elas devem ser), mas quem deve desempenhá-las. Para ele todas as funções têm três coisas em comum: usam recursos escassos; podem, freqüentemente, ser mais bem desempenhadas por meio da especialização e são intercambiáveis entre os membros do canal. à medida que o fabricante desempenha essas funções, seus custos aumentam e seus preços devem ser mais elevados. Quando algumas funções são transferidas aos intermediários, os custos e os preços do fabricante são mais baixos, mas os intermediários devem acrescentar alguma margem para cobrir seu trabalho. Se os intermediários forem mais eficientes do que o fabricante, os preços pagos pelos consumidores devem ser menores. Estes podem decidir desempenhar alguma das funções, situação em que devem, pagar preços menores. A questão sobre quem deve desempenhar as várias tarefas do canal depende da eficiência e da eficácia relativas.

A pequena empresa, que atua no setor B2B, deve buscar intermediários que possam realizar as funções de distribuição apresentadas não só porque realizam tais atividades com maior eficiência do que a própria empresa poderia vir a fazer de forma direta, mas sim pela sinergia operacional que o intermediário pode vir criar, gerando assim um diferencial competitivo.

1.2.6. Regulamentação de canais

A seguir, serão abordadas as questões legais que objetivam regular a conduta apropriada entre os membros do canal.

Segundo KOTLER (1998), na maioria das vezes, as empresas são legalmente livres para desenvolver a organização de canal que melhor se adapte a seus interesses. Para ele, as leis que afetam os canais procuram evitar as táticas de exclusividade que podem manter outras empresas afastadas de um canal desejado.

Assim, adverte ele, a maioria das leis referentes a canais trata dos direitos e deveres mútuos dos participantes, uma vez que formaram um relacionamento. Desta forma deve-se considerar como legítimas, nas práticas de canal, o direito de exclusividade, exclusividade territorial, acordo vinculado e direito de revendedores.

Muitas das questões legais que cercam a distribuição envolvem a distribuição exclusiva, considerada legal desde que não interfira com o livre comércio. Problemas podem aparecer, no entanto, no que diz respeito a contratos de exclusividade, territórios de vendas fechados e contratos casados.

KOTLER (1998:490) define direito de exclusividade e exclusividade de território como segue:

Direito de Exclusividade: Muitos fabricantes e atacadistas optam por desenvolver canais exclusivos para seus produtos, ou seja, uma estratégia em que o fornecedor permite que apenas determinadas organizações (intermediários), vendam seus produtos é chamada distribuição exclusiva. Quando o fornecedor exige que essas determinadas organizações não ofereçam produtos concorrentes, essa estratégia recebe o nome de negócio exclusivo. Ambas as partes beneficiam-se da exclusividade”.

Exclusividade de Território. “Freqüentemente, inclui um acordo que deve ser cumprido pelo fabricante e pelo intermediário. O fabricante pode concordar em não vender a outros intermediários em determinada área ou o intermediário pode concordar em vender apenas em seu próprio território.

Dentro deste item, ou seja, exclusividade, existe uma “Lacuna legal”: Os fabricantes e proprietários de marcas podem expandir-se para mercados globais vendendo a empresas estrangeiras uma licença para produzir e vender seus produtos. Em contrapartida, contratos desse tipo de proíbem os licenciados de vender os bens no mercado do licenciado. Os intermediários estrangeiros, porém, não se encontram sob essas restrições. Alguns distribuidores estrangeiros tiram vantagem dessa lacuna contratual para vender no mercado licenciado versões de produtos de marca registrada fabricados em outros países.

KOTLER (1998:491) também nos esclarece sobre acordos vinculados e direito dos revendedores, como segue:

***Acordos Vinculados.** Às vezes, os fabricantes de marcas fortes vendem a revendedores apenas se eles comprarem parte ou toda linha de produtos. A adoção desta prática é denominada forçar a linha completa. **Direitos de Revendedores:** Os fabricantes são livres para selecionar seus intermediários, e dependendo do seu negócio, estão livres para não escolhê-los uma vez que vê mais vantagem em oferecer um serviço direto. Entretanto, em algumas situações, há restrições para romper com um intermediário. Em geral, os produtores podem romper com esse prestador de serviço, por alguma causa justa, ou cláusula prevista em contrato, mas não podem eliminá-los arbitrariamente.*

Após a visão sobre a operação dos canais, com a identificação das opções e das funções que estes podem desenvolver, lembrando-se ainda das questões de regulamentação nas quais estes estão imersos, pode-se construir uma base sólida sobre as opções de operação dos canais de *marketing* existentes, o que permite iniciar um projeto de canal.

1.2.7. Projeto de Canal

Ao iniciar o projeto de um sistema de canais de *marketing*, as empresas têm de decidir entre o que é ideal, viável e o que está disponível. O sistema de canal da empresa é dinâmico e evolui em resposta às oportunidades e condições locais,

O projeto de um sistema de canal exige a análise das necessidades dos consumidores, estabelecimento de objetivos de canal, identificação e avaliação das principais alternativas de canal disponíveis ou a serem criados. CHURCHILL & PETER (2000:366) apresenta um conjunto de fatores que devemos levar em conta, na hora de elaborar uma estratégia que permita selecionar um canal de *marketing*.

Segundo o referido autor, considerar as “características dos clientes, número, dispersão geográfica, preferência de canal, comportamento de compra” é um primeiro passo para uma boa escolha de canal.

1.2.7.1. Critérios para escolha dos canais

Para CHURCHILL & PETER (2000:379), os profissionais de *marketing* devem selecionar canais que propiciem valor, oferecendo produtos quando, onde e como os clientes querem comprá-los. E os mesmos profissionais não podem deixar de considerar que as menores mudanças demográficas ou comportamentais dos mercados-alvo tornam necessárias mudanças na estratégia de canal. Assim, um dos primeiros itens a ser observado é o *produto*. Sobre ele, não esquecer de considerar em suas estratégias, as características dos mesmos, tais como:

custo unitário, perecibilidade, volume, padronização e as necessidades de instalação e manutenção. As características de um produto podem superar muitos outros fatores na seleção do canal. Por exemplo, a maior parte dos

serviços, geralmente requer canais diretos, que também são apropriados para produtos complexos como máquinas-ferramentas.

Entretanto, deve-se atentar para as características do produto e analisar o comportamento dos mercados alvos, também será importante observar as características dos *intermediários*, pois se intermediários apropriados não estiverem disponíveis ou dispostos a trabalhar com o produto, será necessário comercializá-lo diretamente para os clientes.

Nessa hora deve-se detectar o que levou um intermediário à não estar disposto a trabalhar com tais e tais produtos. Desta forma, quais características considerar dos intermediários? “Disponibilidade, disposição de comercializar o produto, mercado servido por eles, funções de distribuição realizadas, potencial de conflitos e cooperação, outras ofertas de produtos, condição financeira e pontos fortes e fracos” (CHURCHILL & PETER, 2000:366-389).

Ainda, nesse rol de características que importam para a seleção de canais, vale lembrar a dos *concorrentes*. Para tanto, deve-se observar número e tamanho, estratégias de distribuição, condições financeiras, tamanhos de linha e compostos de produto, objetivos, estratégias e orçamentos, além dos pontos fortes e fracos.

Se os concorrentes vendem a preços mais baixos pode ser difícil competir quando os produtos são vendidos pelos mesmos canais, ou ainda, se os concorrentes tiverem grande participação de mercado, forte valor de marca ou melhores margens para os membros do canal, pode ser complicado para empresas menores encontrar intermediários que aceitem os seus produtos, e mesmo que concordem em distribuí-los, os intermediários podem não oferecer o mesmo nível de trabalho de *marketing*.

Mudanças na economia, por exemplo, podem alterar o local onde os clientes fazem suas compras e, conseqüentemente, devem levar a um ajuste do projeto do canal. Portanto, conhecer as *características ambientais*, também se torna relevante, no ajuste de um projeto e na hora da seleção de um canal, por exemplo, devem-se conhecer as condições econômicas, questões políticas, leis, regulamentações e ética, mudanças culturais e sociais, mudanças tecnológicas (CHURCHILL & PETER, 2000).

Por fim, devem ser consideradas as *características organizacionais*, tamanho e participação de mercado, condição financeira, tamanhos de linhas e compostos de produto, capacidade de realizar funções de distribuição, objetivos, estratégias e orçamentos, experiência de canal, pontos fortes e fracos.

Assim, duas questões fundamentais que os profissionais de *marketing* devem considerar ao selecionar canais são a cobertura de mercado necessária para o sucesso e os custos totais de distribuição das várias alternativas.

Os canais devem ser definidos de acordo com os níveis de produção que a empresa dispõe e de serviços a serem prestados para os consumidores. O planejamento eficaz de canal exige a determinação de que segmentos de mercado atender e quais os melhores canais a usar em cada caso.

A seguir, serão apresentados alguns exemplos e a respectiva recomendação típica:

- Produtos não padronizados, como máquinas fabricadas sob encomenda e formulários administrativos, são vendidos diretamente pelos representantes de vendas da empresa.
- Produtos que exigem instalação e/ou serviços de manutenção são, geralmente, vendidos e mantidos pela empresa ou por franquiados exclusivos.
- Produtos de alto valor unitário são vendidos por meio da força de vendas da empresa em vez de por intermediários.

• Critérios para a divisão de mercado em regiões

Serão apresentados, a seguir, os critérios de divisão que são normalmente utilizados em um estudo sobre canais. Inicialmente, usa-se o critério da divisão geográfica, depois, lista de clientes, especialização do cliente por algum ramo da indústria como, por exemplo, siderurgia, mineração, papel & celulose, alimentos & bebidas, química & petroquímica etc.

A idéia básica é a segmentação/fracionamento de um dado mercado, respeitando as características básicas do mesmo, grau de especialização dos usuários, e características dos produtos. A divisão de mercado pode ser uma combinação das opções acima apresentadas, como por exemplo, numa dada região (Estado de São Paulo), o distribuidor pode ter uma lista de clientes ou um ramo industrial para atendimento.

A segmentação pura e simplesmente geográfica é tipicamente utilizada por empresas fabricantes de produtos que não necessitam de nenhuma especialização por parte do intermediário de *marketing*. Um fator a ser observado como base nesse tipo de segmentação são as vias de acesso ou viabilidade de meios de transporte, normalmente são utilizados eixos de rodovias ou grandes avenidas para definição de uma região (depende da abrangência da região).

A segmentação por ramo da indústria já requer um certo grau de especialização e treinamento por parte do intermediário de *marketing*. Normalmente, a base de atendimento do segmento está sediada onde existe uma concentração de indústrias do ramo como, por exemplo, “Mineração” em Minas Gerais, Petroquímica próxima a pólos petroquímicos como Camaçari-BA, Paulínea-SP, Capuava-SP, Cubatão-SP, Duque de Caxias-RJ etc.

A utilização de listas de clientes baseia-se normalmente em uma análise de viabilidade de potencial de cliente, sendo que na lista só deveriam constar empresas que são ou poderão vir a ser clientes chaves.

• Como localizar um intermediário de *marketing*

O critério de divisão de mercado por regiões é necessário, principalmente, para que se conheça melhor quem pode ser o intermediário nesse relacionamento de negócios. Uma vez que o estudo levantou a característica da região, o grau de especialização do cliente, apontou a segmentação do mercado e a viabilidade de potencial de cliente. Resta

ainda, um estudo que nos aponte para essa localização de potenciais distribuidores que pode ser feita através de:

- publicação de um anúncio em um jornal de circulação adequada à região que se pretende cobrir com o distribuidor que será recrutado;
- pesquisa junto a um conjunto de potenciais usuários contidos na região previamente definida, investigando, do ponto de vista do cliente, que empresa deveria atuar como canal, pois prestam a ela um bom atendimento técnico e comercial;
- levantamento de canais tradicionais, já estabelecidos, que trabalhem com produtos que tenham sinergia ou semelhantes, e que possam trabalhar com nossos produtos.

- **Como remunerar o canal**

A remuneração do canal deve levar em consideração alguns fatores, a começar pelo preço de venda mínimo do fornecedor para o intermediário – (PVM¹¹) e preço desejado pelo usuário – (PDU). Estes fatores sinalizam o valor potencial para Remuneração do Canal (RC).

Deve-se lembrar que a remuneração do canal de distribuição deve cobrir todos os custos dos serviços mais despesas realizadas pelo(s) intermediário(s) quando estiver realizando atividades com o objetivo de comercializar/suportar o produto do fornecedor, adicionando ainda sua respectiva margem de lucro.

A elasticidade do valor de remuneração do canal RC é que permite a análise do estabelecimento de um sistema composto por distribuidores *Master* e sub-distribuidores, ou somente distribuidores.

- **Como controlar o preço que chega ao usuário**

O posicionamento do preço junto ao usuário muitas vezes é um ponto importante dentro de um mercado competitivo, principalmente em segmentos industriais, já sedimentados. Portanto, o controle ou, pelo menos, a monitoração do preço junto ao usuário deve ser realizado. Segundo COREY (1989), algumas formas pelas quais isto é possível:

1) Auditoria de vendas: a equipe comercial do fornecedor visita alguns clientes de cada distribuidor fazendo uma pesquisa sobre atendimento, necessidades e entre outros pontos preços.

2) Reserva do direito de realizar vendas diretas a usuários pelo fornecedor: a equipe comercial do fornecedor deve se reservar o direito contratual de realizar vendas diretas a usuários contidos nas áreas de responsabilidade dos distribuidores. Neste caso, o fornecedor pode formalmente atuar no mercado coberto pelo distribuidor para regularizar qualquer distorção que venha a ser conhecida quanto à aplicação da política de preços. No caso de venda direta por parte do fornecedor ao usuário contido na área de atuação de um distribuidor, este deverá comissionar o distribuidor conforme pré-estabelecido contratualmente.

3) Controle de *performance*: ao se optar pela atuação no mercado através de canais indiretos, o controle da ação mercadológica deve ser uma atividade que deve fazer parte do dia a dia da equipe comercial do fornecedor.

A avaliação de indicadores de atividades realizadas pelos distribuidores por área de responsabilidade, como número de visitas, número de novos clientes prospectados, demonstrações de produtos realizadas, vendas concretizadas, produtos mais comercializados, dentre diversos outros dados, devidamente trabalhados, sinalizam o nível de atuação da equipe de vendas do distribuidor em dada área e motiva a tomar ações de apoio e/ou correção junto ao distribuidor.

Importante que o acompanhamento seja realizado na maior frequência possível (diária, semanal mensal, dependendo do tipo do produto e perfil do mercado), pois assim a intervenção junto ao distribuidor será sobre uma tendência mercadológica e não sobre traço **já** definido do mercado.

- **Avaliação das alternativas de Canal**

Para que se possa fazer a escolha adequada de canais, foram propostos alguns critérios por KOTLER (1998: 465-491), onde cada alternativa precisa ser avaliada em relação a critérios econômicos, de controle e de adaptação.

De acordo com KOTLER, do ponto de vista do *critério econômico*, cada alternativa de canal produzirá um nível de vendas e custos diferente. Para ele, a primeira questão a ser levantada é qual o impacto no aumento de vendas da empresa por força direta ou por um escritório de representação de vendas?

Uma vez feito o estudo do impacto da força direta ou do papel dos escritórios de representação de vendas, a próxima etapa, diz KOTLER, é estimar os custos de vender diferentes volumes por meio de cada canal. Assim, a etapa final é comparar as vendas e os custos.

Para o *critério de controle*, KOTLER (1998), propõe que a avaliação de canal deve ser ampliada para incluir assuntos referentes a controle. A utilização de um escritório de representação de vendas enfrenta problema de controle. Trata-se de um negócio independente que procura maximizar seu lucro.

Para desenvolver um canal, seus participantes devem assumir algum grau de compromisso entre si por determinado período de tempo. Todavia, esse compromisso leva, invariavelmente, a uma redução das condições de o fabricante responder a um mercado em mudança. KOTLER (1998) vê que em um mercado que esta rapidamente mudando, que passa por constantes transformações, que é volátil ou com produtos incertos, o fabricante precisa buscar estruturas e políticas de canal que maximizem o controle e as condições de uma rápida mudança na estratégia de *marketing*, para esse caso ele considera importante que se conheça o *critério de adaptação*, que implica exatamente na observação do mercado enquanto um movimento transitório e que tudo o que estiver relacionado a ele, direta ou indiretamente, sofre influência da transitoriedade.

- **Custos Totais De Distribuição**

Na visão de CHURCHILL & PETER (2000:383), não dá para pensar uma estratégia de seleção de canais, sem estudar as implicações dos custos totais de distribuição, por isso ele adverte:

Outra preocupação organizacional na seleção de canais é o custo de distribuição. A idéia aqui é que o canal deve funcionar como um sistema e tentar minimizar o custo total da distribuição eficiente do produto. Assim, a escolha dos membros do canal e das funções que eles executam baseia-se na minimização dos custos totais envolvidos em termos de transporte, processamento de pedidos, estoque, manuseio do material e todos os outros custos de distribuição. Embora os intermediários realizem uma série de serviços, às vezes são vistos como uma fonte de custos desnecessários. (...) A meta é proporcionar funções de distribuição da maneira que melhor crie valor para seus revendedores e seus clientes.

1.2.7.2. Ações de Implantação do canal

Após a decisão sobre as alternativas de canal a serem implantados, os intermediários devem ser selecionados, motivados e avaliados. Além disso, a organização do canal deve prever facilidades para modificações futuras, ou seja, considerar, neste caso, os critérios de adaptabilidade. Sobre a implantação e a administração de um canal, seguem as observações feitas por KOTLER (1998:465-491).

- **Seleção dos participantes do canal**

Para KOTLER (1998), os fabricantes variam em relação a sua habilidade de atrair intermediários qualificados para o canal escolhido. Assim dirá ele, não será difícil, encontrar dois tipos de negociadores entre os fabricantes. De um lado, os que não têm dificuldades para recrutar intermediários, em alguns casos, a promessa de distribuição exclusiva ou seletiva atrairá grande número de candidatos.

Por outro lado, ainda considerando as observações de KOTLER (1998), no outro extremo estão os fabricantes que têm dificuldades para atrair intermediários qualificados, sejam quais forem as razões, o certo é que não conseguem negociar uma melhor oferta de distribuição exclusiva, ou não podem mesmo trabalhar com essa hipótese, e ainda não estão em condições de trabalhar como uma distribuição seletiva.

- **Motivação dos participantes de canal**

KOTLER (1998) acredita que os intermediários devem ser continuamente motivados a executar melhor o trabalho. As condições que os levam a fazer parte do canal fornecem alguma motivação, mas ela deve ser complementada por treinamento, supervisão e estímulo. O produtor não deve apenas vender por meio de intermediários, mas vender para eles.

A maioria dos fabricantes vê como principal desafio a tarefa de obter cooperação dos intermediários. Para obtê-la freqüentemente, usam motivadores positivos, como margens maiores, condições especiais, prêmios, propaganda cooperativa, oferecimento de *displays* e concursos de vendas.

Para KOTLER (1998), se os estímulos positivos não surtirem os efeitos esperados, que possam resultar numa parceria eficiente, que vençam os desafios propostos no contrato de relacionamento. Então, às vezes, os fabricantes serão obrigados a aplicar sanções negativas como ameaça de redução de margens, atraso nas entregas ou interrupção do relacionamento.

- **Avaliação dos participantes do canal**

Periodicamente, o fabricante deve avaliar o desempenho dos intermediários em relação a padrões como cumprimento das quotas de vendas, níveis médios de inventários, tempo de entrega aos consumidores, tratamento dado que às mercadorias perdidas e danificadas, cooperação em programas promocionais de treinamento.

Aqueles cujos desempenhos estiverem abaixo de determinados padrões precisam ser orientados, novamente treinados e/ou motivados. Entretanto, se não melhorarem o padrão, a melhor solução será desligá-los, é o que avalia KOTLER (1998).

- **Modificação de canal**

Um fabricante deve ir além de planejar um bom sistema de canal e colocá-lo em funcionamento. O sistema exigirá modificações periódicas para atender às novas condições do mercado. As modificações tornam-se necessárias quando os padrões de compra dos consumidores mudam, o mercado cresce, o produto fica maduro, surgem novos concorrentes, novos canais de distribuição inovadores e o produto movem-se para os estágios posteriores de seu ciclo de vida.

Para KOTLER (1998), em mercados competitivos, com barreiras fracas à entrada de novos concorrentes, a estrutura ótima de canal irá, inevitavelmente, mudar no decorrer do tempo. A estrutura atual de canal não produzirá mais serviços eficientes a custos historicamente viáveis. Como resultado, a estrutura atual mudará, necessariamente, em direção a uma estrutura ótima. A mudança pode envolver acréscimo ou eliminação de participantes do canal, ou ainda o desenvolvimento de uma forma totalmente nova para vender bens em todos os mercados.

O acréscimo ou a eliminação de intermediários específicos exige análise incremental. Qual seria o lucro da empresa com ou sem determinado intermediário? A decisão mais difícil envolve revisar a estratégia global de canal. Os canais de distribuição tornam-se, rapidamente, fora de moda no decorrer do tempo. Surge um hiato entre o sistema de distribuição existente e o sistema ideal que atenderia às necessidades e aos desejos dos consumidores-alvos.

Uma vez apresentado o referencial teórico de canais de marketing, abordando conceitos, tipos, funções e aspectos de regulamentação de canais, serão abordadas as relações de canal e como administrá-las.

CAPÍTULO II

ADMINISTRANDO AS RELAÇÕES NO CANAL

Neste capítulo, serão abordadas questões que interferem na administração do canal. Independentemente do bom planejamento e administração de canal, haverá alguns conflitos porque nem sempre os interesses das empresas participantes do canal coincidem. Uma importante causa é a incompatibilidade de metas, ou seja, o fabricante pode desejar atingir alto crescimento de participação de mercado por meio de uma política de preços baixos, sendo que do outro lado, os canais podem preferir trabalhar com margens maiores e procurar a rentabilidade.

No entanto, uma vez estabelecidos os canais, é necessário haver cooperação entre seus membros para criar valor e alcançar os objetivos. CHURCHILL & PETER (2000) apresenta os tipos de conflitos, a necessidade de uma liderança de canal e como administrar o conflito gerando confiança.

- **Tipos de conflito**

Para CHURCHILL & PETER (2000), existem dois tipos de conflitos de canal: vertical e horizontal. O conflito vertical ocorre entre membros do canal em diferentes níveis, por exemplo, entre um produtor ou atacadista e um varejista. É comum, por exemplo, um membro do canal “passar por cima” do outro. Este tipo de conflito também pode surgir quando um membro do canal acha que o outro não está fazendo seu trabalho adequadamente

O segundo tipo, o conflito horizontal, por sua vez, envolve, segundo CHURCHILL & PETER, divergências entre membros do canal no mesmo nível, como entre atacadistas ou entre varejistas. Conflitos podem ocorrer em relação a limites de territórios de exclusividade ou a diferenças em termos de preços de varejo e práticas competitivas.

- **Liderança do canal e a solução dos conflitos**

A redução dos conflitos e o aumento da cooperação entre os membros do canal podem resultar da liderança do capitão do canal, que é um membro do canal reconhecido pelos outros membros como o detentor do poder de tomar decisões.

Muitos acreditam que os produtores ou proprietários de marcas devem ser capitães do canal, porque são os que têm mais a perder se o canal não tiver um bom desempenho. Além disso, o produtor é especializado no produto.

Atacadistas podem ser capitães do canal quando seu tamanho e familiaridade com o mercado lhes dão vantagem. Grandes varejistas também podem tornar-se capitães de canal, porque são o elo mais próximo com os clientes e podem entender melhor suas necessidades e desejos.

- **Administrando o conflito e construindo confiança**

Não satisfeitos em apenas saber administrar conflitos, alguns capitães de canais estão rumando para a construção da confiança mútua entre os membros dos canais, como a base para o sucesso. Tal construção de confiança geralmente requer que os membros do canal reconheçam sua interdependência. Além disso, a confiança e o sucesso podem ser aumentados pelo compartilhamento de informações que ajudem a melhorar a eficiência do canal.

Vale lembrar que o excesso de conflito não é funcional, não se trata exatamente de eliminar o conflito (por que a existência desse e sua análise permite a atualização das relações, localizar os problemas e solucioná-los etc.), mas de administrá-lo da melhor maneira possível, sendo que existem vários mecanismos para a administração eficaz do conflito de canal. Talvez, o mecanismo mais importante para a administração de canais seja a adoção de metas superordenadas. De alguma forma, os participantes de um canal concordam que estão buscando uma meta conjunta, seja sobrevivência, participação de mercado, alta qualidade, seja satisfação do consumidor.

2.1. Investimento do canal e preservação do investimento

- **Dimensionando o investimento e a disponibilidade de investir**

O investimento na implantação de uma distribuição indireta deve ser avaliado pelas partes envolvidas. De um lado, o fabricante deverá dispor de condições para o intermediário desempenhar sua função e, de outro, o intermediário também deverá dispor de seus recursos para atingir o mercado.

Segundo FRIEDMAN & FUREY (2001), o primeiro passo para avaliar o investimento é dimensionar a oportunidade em questão. Tratar-se-á primeiramente do ponto de vista do intermediário:

- Quais os volumes de venda esperados?
- Em que horizonte de tempo se darão esses volumes? Considerar sempre uma abordagem de curto (3, 6 e 12 meses) e médio prazo.
- O que o fabricante pretende quanto a imagem da marca? Ou seja, uma vez que o intermediário será a organização que transacionará com o usuário final, caso não exista um projeto concreto de ação sobre a marca que reforce seu posicionamento, é possível que a força da mesma se dilua em função da atuação do canal, que tem como grande objetivo apenas realizar a transação e, com a diluição da imagem da marca, é possível que também ocorra a diluição das margens de contribuição.
- Que nível de investimento em P&D (pesquisa e desenvolvimento) o fornecedor pretende fazer nos próximos anos? Esse dado sinaliza a possibilidade de que o negócio seja sustentável ou não, frente à concorrência a médio prazo. Quanto mais investimento em P&D, maior a probabilidade de renovação tecnológica da linha de produtos, garantindo assim valor ao mesmo.

- Qual a aceitação do produto do fornecedor nos mercados de atuação do intermediário?
- Que margem de contribuição é oferecida pelo fabricante?
- Qual é a tendência desse mercado nos próximos anos, no que diz respeito a crescimento, concorrência e produtos?

Definida a oportunidade, as perguntas, que se seguem, procuram respostas sobre quais os recursos necessários para fazer frente a essa oportunidade? Como será a ocupação da força de vendas e estrutura do intermediário?

Com esses dados, a disponibilidade para investir será em função da atratividade da oportunidade, e do retorno sobre o investimento necessário para fazer frente à mesma, baseado na margem de contribuição oferecida pelo fabricante.

Do ponto de vista do fabricante, cabem ainda algumas observações, ou seja, para que o intermediário tenha sucesso no projeto de distribuição proposto, quais são os investimentos necessários por parte do fornecedor. A título de exemplo, passamos a apresentar alguns itens:

- Sistema de Inteligência de mercado, o qual apoia o intermediário no dimensionamento de mercado e transfere inteligência para ter sucesso frente aos demais competidores do mercado.
- Sistema de controle do intermediário.
- Suporte técnico ao intermediário.
- Suporte comercial ao intermediário.
- Suporte de comunicação ao canal (como promoções cooperadas, anúncios etc.)

O objetivo de apresentar estes pontos é lembrar que a distribuição indireta não tem custo zero para o fornecedor.

• **Definição de direitos e deveres**

A forma de definir os direitos e deveres é através da celebração de um contrato entre as partes, contendo todos os detalhes acima definidos, bem como a forma de remuneração que será abordada em outro tópico, sendo que o objetivo primeiro do contrato é a preservação do investimento do distribuidor e o compromisso do mesmo com a realização das tarefas de distribuição do produto do fornecedor.

• **O fator risco**

Existem vários tipos de riscos quando se utilizam canais, e os riscos são tanto para o canal como para o fabricante. STERN (1982) apresenta alguns riscos.

Na ótica do intermediário:

- Imobilização de ativos, que seja na forma de estoque de produtos para venda, ou na forma de ferramentas específicas para permitir a venda ou suporte ao produto. Risco de crédito, junto aos usuários finais, pois normalmente o fabricante não é responsável pela decisão de crédito aos clientes do intermediário.

- Risco da obsolescência dos produtos, não só a imobilização de estoque é uma preocupação, mas a potencial obsolescência dos produtos do estoque também o são.
- Dependência do canal em relação ao fabricante, respeitadas as questões contratuais, mas caso o fabricante deixe de existir, ou de produzir um dado produto que é comercializado pelo intermediário, este último pode sofrer uma séria erosão de suas receitas instantaneamente.

Na ótica do fabricante:

- Risco de crédito junto aos intermediários
- Dependência do fabricante junto ao intermediário, respeitadas as questões contratuais, mas caso o intermediário resolva “trocar de bandeira”, passando a comercializar produtos concorrentes, isto pode provocar uma erosão nas receitas do fabricante naquele mercado.
- Ausência de informações mercadológicas precisas e em tempo hábil para tomada de decisão frente a movimentos da concorrência.

• Fatores que incentivam o intermediário a fazer parte do canal

CESPEDES (1989) lembra que a construção de canais indiretos é facilitada se alguns dos fatores apontados a seguir estiverem presentes:

- atratividade da marca;
- capacidade de geração de margem de contribuição; período do acordo de distribuição firmado entre fabricante e canal;
- taxa elevada de crescimento mercadológico vivida pelo setor no qual os produtos do fornecedor se destinam;
- baixa intensidade da rivalidade da concorrência no setor.

A forma de atrair o distribuidor é através de um pacote que contemple uma potencial remuneração adequada ao nível de trabalho que estiver sendo demandado, que exista a preocupação com a preservação de todo e qualquer investimento que o distribuidor vier a fazer para a atuação com o produto do fornecedor, que exista uma clara definição da área de atuação e da forma na qual ele poderá atuar na citada área, ou seja, com ou sem exclusividade. Evidentemente que o produto com uma marca forte no mercado terá um apelo maior na conquista do distribuidor.

As bases para discussão da atuação em dada região com exclusividade devem ser abordadas com muito critério, pois o distribuidor, para obter uma exclusividade de atuação em dada área de responsabilidade, deveria fazer um trabalho de cobertura mercadológica total na citada área, quando isto não ocorre (o que tem sido freqüente), uma outra opção viável é designar unicamente dois distribuidores para a mesma região, gerando assim uma certa competição entre os mesmos de tal sorte que eventuais flancos abertos na cobertura da região deixassem de existir ou pelo menos fossem minimizados e o nível de atendimento aos usuários dessa região atinja um nível satisfatório. Ao designar dois distribuidores para a mesma região, deve-se observar se o potencial da região pode gerar um volume de vendas/receitas de tal ordem que venha a suportar o interesse de duas empresas.

Ainda sobre preservação do investimento por parte do distribuidor, vale lembrar que empresas fornecedoras, que procuram por distribuidores em dada região, forcem o

mesmo a fazer uma série de investimentos e, logo a seguir, em função de um reposicionamento mercadológico podem vir a perder o interesse em suportar as atividades do distribuidor que, por consequência, não consegue gerar uma receita sustentável em relação ao nível do investimento efetuado.

São mostrados, na Figura 3, os esforços que tendem a se ajustar durante a negociação para a formação dos canais, ou seja, de um lado o fabricante/Master distribuidor, que tem como força a atratividade de sua oferta (marca) e de outro lado o canal (distribuidor/sub distribuidor) que visa a preservar seu investimento.

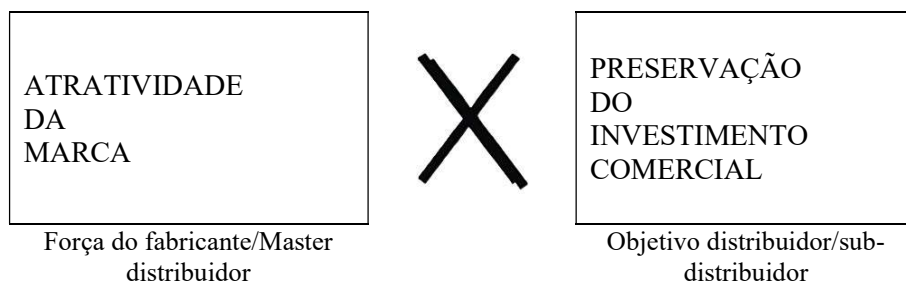


Figura 3. Preservação do investimento
Fonte: CESPEDS (1989:6)

2.2. Benefícios da formação de uma rede de distribuição indireta

- **O efeito amortecedor**

As variáveis mercadológicas que causam impacto na comercialização de nossos produtos no mercado são amortecidas em função do efeito causado por uma rede de distribuição bem estruturada. Esta rede nos oferece uma adequada cobertura mercadológica, faz com que as informações e/ou produtos do fornecedor estejam presentes em todos os usuários ou potenciais usuários, fazendo com que seja gerada uma receita consistente de vendas de itens de reposição.

No mercado *business to business*, este efeito é mais forte, pois quando um usuário opta pela utilização do produto A, do nosso fornecedor, este item passa a constar de uma série de documentos do usuário e interfere em diversos detalhes do processo produtivo, bem como no produto final do mesmo.

Se no dia seguinte surgir um novo fornecedor com um produto (produto B) que traga maiores benefícios ao usuário, ele não poderá optar, de imediato, por esse novo produto, pois precisa encerrar a produção de uma série definida de máquinas, o que pode comumente tem duração de vários meses. Somente depois de encerrado este processo, ele pode optar efetivamente pelo novo produto. No entanto, nesse meio tempo, nosso fornecedor já teve tempo de reagir e fornecer um novo produto para o usuário, possivelmente com mais benefícios que o produto B que ameaçava o nosso produto A.

- **O efeito de alavanca**

Uma rede de distribuição estruturada pode contribuir para o sucesso de comercialização de novos produtos, em função de dois fatores: a aceleração do tempo de penetração do produto no mercado e a redução dos custos de lançamento, pois todos os

canais de *marketing* já estão desenvolvidos e não é necessário iniciar o processo do primitivo começo. Desde que o produto tenha sinergia com os usuários anteriormente atendidos pelos distribuidores, basta colocar o produto à disposição dos distribuidores, com o respectivo treinamento e suporte necessário, para que este inicie sua trajetória no mercado.

- **O efeito prospecção**

Uma rede de distribuição estruturada, que oferece a cobertura mercadológica adequada, faz com **que** potencialmente o fornecedor tenha a noção de todas as demandas do mercado para um dado produto, não só em termos de necessidade de compra, mas também tendências técnicas quanto a necessidade de novas características e/ou serviços. Isto faz com que a empresa possa se manter em uma posição inovadora no mercado.

2.3. Escolha do canal

2.3.1. Influência do estágio econômico

Para compreender a influência do setor econômico, primeiramente faremos uma abordagem introduzindo o conceito de “migração de valor”, de SLYWOTZKY (1997:47).

- **Migração do valor e concepção do negócio**

Para SLYWOTZKY, o valor migra de concepções do negócio obsoletas para novas concepções, com maior capacidade de satisfazer as prioridades mais importantes do cliente. Uma concepção do negócio (*business design*) é a totalidade de como uma empresa seleciona seus clientes, define e diferencia suas ofertas, define as tarefas que realizará e as que terceirizará, configura seus recursos, entra no mercado, cria utilidade para os clientes e captura os lucros. As empresas podem oferecer produtos, podem oferecer tecnologia, mas a oferta encontra-se dentro de um abrangente sistema de atividades e relacionamentos que representam a concepção do negócio da empresa.

- **As três fases da migração do valor**

Uma concepção do negócio só pode existir em um dos três estados com relação à Migração do Valor: influxo do valor, estabilidade ou escoamento do valor. Esses estados descrevem seu poder relativo de criação de valor com base em sua capacidade de satisfazer às prioridades dos clientes melhor do que os concorrentes e, assim, conquistar retornos maiores.

Na fase inicial, Influxo de Valor, a empresa começa a absorver valor de outras partes de seu setor porque sua concepção do negócio demonstra ser superior no sentido de atender às prioridades dos clientes. Em geral, um concorrente, que causa uma Migração do Valor, emprega uma concepção do negócio respondendo às prioridades dos clientes que os concorrentes estabelecidos não identificaram ou deixaram de lado. O valor flui para essas concepções devido à sua economia superior e ao crescente reconhecimento de sua capacidade de satisfazer aos clientes.

A segunda fase, estabilidade, é caracterizada por concepções do negócio que se ajustam às propriedades do cliente e pelo equilíbrio competitivo geral. Essa fase pode variar em duração, dependendo da velocidade de mudança nas prioridades do cliente e do surgimento de novas e eficazes concepções do negócio. Durante a fase de estabilidade, o valor continua na concepção do negócio, mas as expectativas de um crescimento futuro relativamente moderado impedem que o valor flua para a empresa.

A terceira fase, a de escoamento do valor, o valor começa a se afastar das atividades tradicionais da organização, aproximando-se de concepções do negócio que satisfazem de forma mais eficaz as prioridades dos clientes. Embora possa começar lentamente, o escoamento do valor se acelera à medida que uma concepção do negócio se torna cada vez mais obsoleta.

À medida que uma concepção do negócio passa pelas três fases da Migração do Valor, a tarefa da gerência muda. Em cada fase, os gerentes precisam adotar atitudes drasticamente diferentes, que determinam quem serão os vencedores e os perdedores no processo de Migração do Valor.

Após esta abordagem de migração de valor, fica evidente que uma concepção de negócio depende de seu grau de inovação, do seu poder de potencializar aumento de margens de contribuição, espaço no mercado, dentre outros benefícios.

Segundo PORTER (1986), não só setores em crescimento permitem uma maior facilidade de penetração mercadológica, dada a redução da intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes.

2.3.2. Influência do produto e do prazo de entrega na estratégia de distribuição

- **O fator ciclo de desenvolvimento do negócio - Abordagem de necessidade de estoque:**

O ciclo de desenvolvimento de um negócio é contado desde o início da prospecção de uma oportunidade, desenvolvimento dessa oportunidade junto ao usuário, apresentação de uma solução técnica/econômica adequada, desenvolvimento de um estudo de viabilidade por parte do usuário para implantação dessa solução, apresentação de uma proposta técnico/comercial consolidada, análise final e aprovação por parte do usuário, colocação do pedido, prazo de entrega da solução, ações de suporte técnico, término do período de garantia.

O tempo médio de cada uma das etapas acima define, por exemplo, a necessidade ou não da manutenção de estoques nos distribuidores e, em caso afirmativo, até o nível do citado estoque.

- **O fator tecnologia - Abordagem de necessidade de suporte**

Quanto maior o nível de tecnologia do produto -- entendendo-se produto como qualquer bem ou serviço --, maior a necessidade de capacitação do distribuidor, sendo que na estrutura do distribuidor será necessária a figura do especialista de produto,

profissional dedicado a atender às necessidades básicas de suporte e treinamento da força de vendas e maior será o esforço por parte da empresa em manter esses especialistas constantemente atualizados.

Neste caso, uma das ferramentas que vem se mostrando eficiente para este propósito é prover o distribuidor com um conjunto/equipamento de desenvolvimento de soluções, o que facilita o manuseio da tecnologia do produto. Como exemplo podemos citar a estratégia da Intel, quando da introdução de sua tecnologia de microprocessadores 8080, que superou a concorrência não só pelas qualidades do microprocessador, mas porque criou dispositivos/plataformas para facilitar o desenvolvimento de soluções customizadas por parte do corpo técnico do usuário, simplificando assim o processo de capacitação do mesmo.

- **O fator modalidade de produção do produto - Abordagem estoque/suporte**

Neste item, será realizada uma divisão dos produtos em série (material constante de catálogos), e especiais (feitos sob encomenda).

Quanto mais disponível o produto na fase da pré-venda, ou seja, na mão da equipe de vendas do distribuidor, o nível de suporte demandado pelo mesmo será reduzido. No entanto, quanto mais distante do produto estiver a equipe de vendas do distribuidor, maior será sua necessidade de suporte.

A probabilidade maior de que produtos seriados necessitem de prazos de entrega menores por parte dos clientes leva a uma necessária política de estoque, embora produtos sob encomenda normalmente não necessitem de estoque.

2.3.3. Estratégias de distribuição - Direta ou Indireta

Serão abordadas as condições básicas para a avaliação dos canais, quanto à utilização de intermediários para realizar a comercialização em comparação com a realização de vendas diretas.

O quadro abaixo apresenta uma comparação entre a atuação direta e indireta em um determinado mercado:

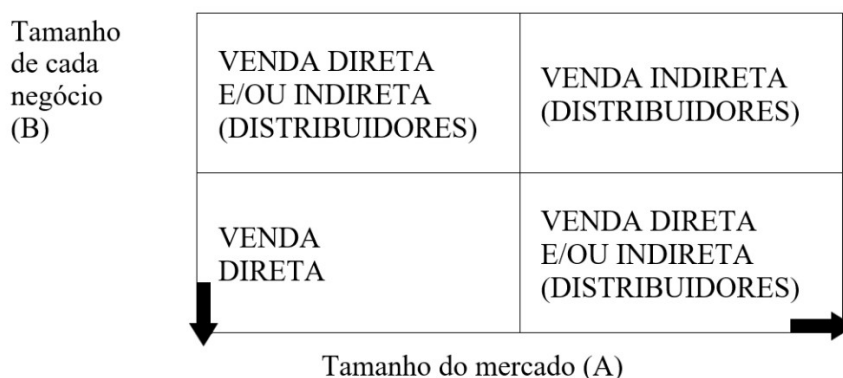


Figura 4. Estratégia de distribuição direta ou indireta
Fonte: CESPEDES (1989:11)

Ex.: **Poucos/Grandes** - Um cliente realiza poucas transações; no entanto, cada transação tem um alto valor agregado. **Muitos /Pequenos** - Um usuário realiza várias transações, mas de pequeno valor unitário.

A matriz anteriormente mostrada (Figura 4) ilustra que quanto maior o tamanho individual de cada negócio, a tendência é que este seja trabalhado diretamente pela empresa e classificado como uma das contas chaves da organização “Key Accounting”. Esta classificação compreende um número pequeno de usuários, mas que por outro lado, geram negócios que representam parcela significativa do faturamento anual da empresa.

Considere-se também a dispersão de negócios, ou seja, um grande número de usuários concentrados e/ou dispersos em dada região, que representam de forma unitária pequenos negócios, e/ou encontram-se a distâncias consideráveis uns dos outros exigindo um grande esforço de cobertura mercadológico e consequentemente uma parcela significativa de recursos para poder executar essa tarefa; neste caso, a tendência é que estes sejam repassados para a atuação de um distribuidor/intermediário.

Uma empresa deve focar seus esforços em um número de clientes base que represente parcela significativa de seu faturamento anual e deve repassar a atuação do mercado restante para intermediários/distribuidores, mas sem abrir mão do direito de administrar e, se for o caso, intervir em tal mercado.

Esta diretriz está baseada em dois fatores básicos:

- Manter-se extremamente próximo do mercado para detectar possíveis movimentos dentro deste.
- Custo operacional inviável para manter alguns clientes que fazem compras de valores pequenos e em alguns casos chegando este valor a ser inferior ao custo unitário interno da empresa para realizar uma operação de faturamento.

Quanto ao custo operacional, cabe ressaltar alguns pontos. O corpo gerencial de algumas empresas pensa que passar a atuação de certas áreas de mercado para os distribuidores faz com que o custo operacional de comercialização da empresa seja reduzido, ou pelo menos transformado de fixo para variável.

Na verdade, para que seja possível fazer uma análise mais profunda deste caso, seria conveniente dividir a abordagem em dois momentos distintos, sendo um na implantação dos canais/rede de distribuição e outro no gerenciamento dos canais/rede já estabelecidos.

No primeiro momento, o custo operacional sobe, pois a empresa, além de abrir uma nova frente de trabalho com o objetivo de estruturar a rede de distribuição (o que envolve atividades de pesquisa para a correta segmentação da área mercadológica a ser coberta, identificação de agentes/intermediários com potencial para realizar as tarefas necessárias, seleção dos mesmos e treinamento, dentre outras atividades), tem ainda a obrigação de, pelo menos, manter sua atual posição mercadológica, evitando assim oscilações da previsão da receita de vendas, não dando espaço ou abrindo um eventual flanco para que ocorra a penetração da concorrência no mercado anteriormente conquistado.

Isto faz com que seja necessário, por um dado período de tempo, a manutenção simultânea da atuação da força de vendas permitindo a continuidade da atuação direta no mercado. Portanto, será necessário que, enquanto a rede estiver sendo desenvolvida e implementada, os esforços e recursos da força de vendas diretas não sejam reduzidos.

Tão logo a rede esteja totalmente desenvolvida ou, pelo menos, seu projeto definido e alguns pontos de distribuição implantados, cabe iniciar o processo de reformulação do perfil de uma parte da força de trabalho integrante da equipe de vendas direta, que deixará de executar tarefas de vendas para iniciar a execução de atividades ligadas à promoção da venda em conjunto com os distribuidores, além da execução das funções de auditoria do canal de mercado. A descrição do procedimento acima não nos leva a redução de custos, mas sim a um aumento dos custos de comercialização de forma absoluta.

Em um momento seguinte, quando a rede de distribuição já estiver implantada e a força de vendas devidamente reciclada para a nova modalidade de atuação mercadológica, a redução de forma relativa do custo operacional se dará em função do aumento da receita de vendas devido ao crescimento da cobertura mercadológica proporcionado pela atuação da força de vendas dos distribuidores, e não em função de uma eventual redução de custo do efetivo da força de vendas direta anteriormente disponível.

2.3.4. Necessidade de Controle dos Canais de *marketing*

A maior ou menor necessidade de controle dos canais de *marketing* deve ser observada frente aos recursos requeridos para se executar esta função, conforme ilustrado pela Figura 5. Quanto mais intermediários envolvidos em suprir os produtos de um único fabricante no mercado, menor é a necessidade de controle que geralmente o fabricante tem de exercer sobre o fluxo de seus produtos através dos canais e a forma pela qual ele é apresentado aos seus usuários.

Com o crescimento do número de intermediários no canal de distribuição, tem-se uma maior oferta de serviços que poderão ser prestados por estes aos usuários, no entanto, a capacidade de controle por parte do fabricante do preço de venda para o usuário diminui.

Por outro lado, reduzir o comprimento dos canais e sua abrangência, geralmente, faz com que o fabricante passe a ter de executar mais tarefas atribuídas ao canal, demandando um número maior de recursos financeiros ou de *marketing*, como, por exemplo, para ações de estoque, entrega, crédito, venda em campo, ou serviços de suporte em campo.

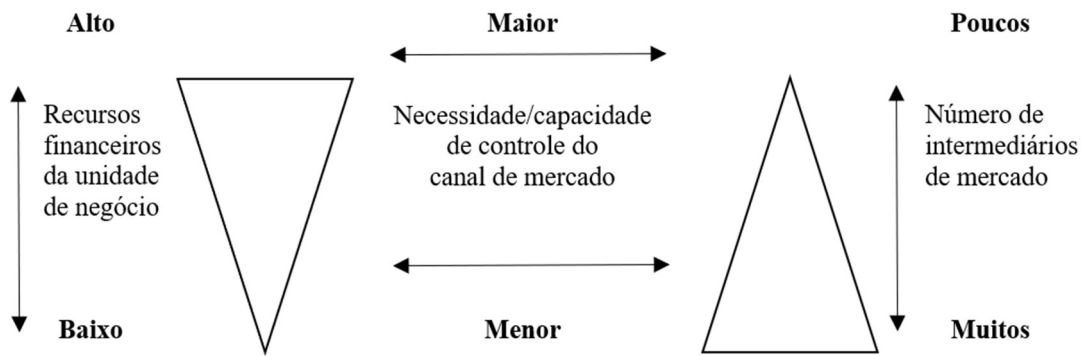


Figura 5. Recursos disponíveis *versus* número de intermediários atuantes
 Fonte: CÉSPEDES (1989:8)

Com a relação inversa acima mencionada, pode-se ainda observar que algumas unidades de negócios têm os recursos financeiros necessários para executar todas as funções do canal de mercado para suas linhas de produto, desde que seus gerentes assim decidam.

Por outro lado, algumas outras unidades de negócio operam com restrição de recursos (e/ou em mercados onde existe uma alta dispersão geográfica da base de usuários, este fato simplesmente eleva a necessidade de recursos para a cobertura adequada do mercado), o que inviabiliza a execução de várias funções do canal de mercado, independentemente do desejo de seus gerentes de ter o controle direto dessas funções.

Dependendo da natureza do produto ou mercado, as necessidades de controle no gerenciamento das funções dos canais de mercado, podem ser relativamente altas ou baixas. Isto se dá em função da *natureza da tecnologia do produto* (de maior ou menor complexidade), da *necessidade de troca de informações entre fornecedor e usuário* (a quantidade de treinamento técnico, ou a necessidade de acompanhamento/suporte no desenvolvimento da aplicação do usuário), ou a *parcela de importância do produto no processo produtivo do usuário* (um produto que pode parar a linha de produção *versus* um produto que é apenas um acabamento ou embalagem, adicionado somente no final do processo).

O fornecedor avaliará como sendo de maior ou menor importância exercer o controle direto sobre algumas das funções delegadas para o canal como vendas, serviços de campo, ou entrega rápida. Como as unidades de negócio divergem em termos de recursos financeiros, portanto, em sua capacidade de executar, ou não, diretamente algumas das funções delegadas ao canal de mercado, bem como em sua relativa necessidade de exercer controle direto sobre várias funções de distribuição.

A Figura 6 mostra que, no quadrante B, os recursos financeiros da unidade de negócio são altos (adequado para executar diretamente funções importantes do canal, em função da margem de lucro da unidade, ou devido a algum tipo de subsídio de outras unidades de negócio da empresa, etc.) e quando a necessidade de controle sobre essas funções também é alta (pela tecnologia envolvida, ou pela natureza da relação entre fornecedor-usuário necessária para comercializar o produto), neste caso, o canal de vendas direto é desejável. Este é o caso típico de vários produtos, com alto teor agregado

de engenharia, vendidos por companhias financeiramente sólidas, a uma base relativamente concentrada de usuários.

Necessidade de controle das funções do canal de mercado pela unidade de negócio.	Alta	Recurso financeiro é um fator limitante no planejamento dos canais (A)	Controle é um fator determinante no planejamento dos canais: Atuação direta (B)
	Baixa	Controle é um fator secundário no planejamento dos canais: distribuição indireta (C)	Eficiência financeira como fator determinante no planejamento dos canais. (D)
		Baixo	Alto
		Recursos financeiros da unidade de negócios	

Figura 6. Recursos financeiros da unidade de negócios.
Fonte: CÉSPEDES (1989:9)

No quadrante C, os recursos financeiros da unidade de negócio são baixos e a necessidade de controle sobre as funções do canal de mercado também é baixa, a distribuição indireta é desejável, neste caso, a gerência do fornecedor pode delegar várias funções dos canais, concentrando seus recursos financeiros para outros investimentos, como por exemplo para manter sua posição de fabricante com baixos custos de produção.

No quadrante A, os recursos financeiros da unidade de negócio são baixos e a necessidade de controle sobre as funções do canal de mercado é alta, neste caso as considerações financeiras tendem a ser o fator limitante para o planejamento do canal, sendo que o fornecedor tende a executar algumas funções importantes do canal, dentro dos limites de seus recursos financeiros, sendo comum a utilização de representantes por parte dos fornecedores, pois estes cobrem uma ampla área mercadológica com a adição mínima aos custos fixos da distribuição.

No quadrante D, os recursos financeiros da unidade de negócio são altos e a necessidade de controle sobre as funções do canal de mercado é baixa, neste caso a tendência é implantação de uma distribuição onde o fator determinante será o baixo custo.

2.3.5. Comprometimento *versus* investimento do distribuidor

Outro ponto a abordar é o comprometimento *versus* investimento do distribuidor. Deve-se estimular o distribuidor a fazer investimentos, isto aumenta ou evidencia o comprometimento do mesmo com a tarefa de distribuição a ser executada, no entanto deve-se refletir sobre qual seria o investimento adequado a ser realizado pelo distribuidor.

Normalmente, pede-se ao distribuidor que forme estoques, isto pode ser acertado em alguns casos; em outros, o que deve ser solicitado é que o distribuidor faça investimentos em atividades de comercialização e suporte, ao invés de imobilizar capital em estoque. Este ônus continuaria sendo do fabricante, sendo que o distribuidor poderia investir, por exemplo, na contratação de um especialista no produto a ser distribuído, tendo como atividade principal este especialista o suporte técnico necessário à equipe de vendas, o que daria agilidade às ações comerciais.

- **Cuidado com o estoque do intermediário**

O erro que deve ser evitado é o de fazer vendas que são na verdade transferência de estoque, ou seja, vende-se para o distribuidor que coloca o produto em seu estoque, mas não atingimos o usuário no mercado. É preciso atentar para que cada peça vendida ao distribuidor tenha seu caminho agilizado para atingir o cliente do distribuidor, ou seja, o usuário.

- **Principais objetivos na implantação da distribuição indireta.**

Principais objetivos da implantação de uma rede de distribuição indireta, (do ponto de vista do fornecedor), são:

- Racionalização dos custos de distribuição, possibilitando ainda uma expansão de cobertura mercadológica.

- Maximização da participação de mercado, receita de vendas e lucros. Otimizar o retorno especificamente dos investimentos de risco dos distribuidores, este item busca consolidar a relação entre o fornecedor e o intermediário e mostra o comprometimento do fornecedor com os canais/rede de distribuição.

- Atingir as necessidades dos usuários quanto à informação técnica do produto, disponibilidade do produto no prazo e local adequados, customização do produto, e prestação de serviços de pós-venda, como forma de obter uma vantagem competitiva, além de manter e ampliar as fontes de informação de mercado.

Questões relativas à administração de canais, tais como conflitos, liderança, investimento e benefícios de formar redes de distribuição, entre outras, foram abordadas. No capítulo seguinte, será apresentado um exemplo para aplicação dos conceitos estudados.

CAPÍTULO III

MÉTODO E METODOLOGIA NA PESQUISA SOBRE CANAIS DE *MARKETING*

Neste capítulo, serão apresentadas algumas considerações a respeito da metodologia empregada para a realização da pesquisa: definição de método e de metodologia; o método intervencionista na pesquisa sobre canais de *marketing*; procedimentos de abordagem do objeto – a empresa Print -- como: descrição, análise e síntese. A fundamentação teórica, neste capítulo, provém da Filosofia e das Ciências Sociais. Da filosofia, o caminho que a mente faz e que a mantém sempre aberta para as inovações, já que não se trata de um conhecimento especulativo como muitos gostariam que fosse, posto que a filosofia foi especulativa num período relativamente curto em sua história, dos pré-socráticos a Platão. E das ciências sociais, as observações e as intervenções que muitas vezes acabamos por fazer, na medida que nos relacionamos com o objeto pesquisado e o modificamos de alguma maneira, tanto para o bem quanto para o mal, apesar das boas intenções.

3.1. Método

Muitas são as definições de método e muitas as variações e aplicações dos mesmos. De maneira geral, método é o procedimento utilizado para atingir determinado objetivo. Também diz respeito às técnicas empregadas para se adquirir conhecimento de um tema específico. De acordo com HEGENBERG (1995:137), método é, pois, a ciência que formula regras relativas a quaisquer procedimentos. Por isso, segundo teóricos em metodologia, é possível tantos métodos quanto os números de pessoas interessadas em gerar um conhecimento, produzir um saber, buscar informações.

Tantos são os métodos quantas as abordagens. É possível, em termos de método, uma variação extensa das ferramentas utilizadas para se atingir o objetivo e revelar uma certa realidade. Muitas vezes, uma ampla combinação de instrumentos é vital para conseguir um resultado confiável.

Para cada realidade, temos um determinado processo de abordagem e de ordenação. Se existem muitas formas de abordagem, como dissemos acima, então existem muitos processos se configurando em objetos das ciências. E tais processos são chamados de métodos das ciências. Apesar de diversos, segundo os objetos aos quais se aplicam, os métodos ficam subordinados às leis gerais e invariáveis, denominadas método geral.

3.2. Metodologia

Cabe, aqui, uma breve definição de metodologia, uma vez que os termos “método” e “metodologia” estão intimamente ligados. Quanto ao segundo, pode-se dizer que é a organização e a análise sistemática dos princípios e dos processos racionais e experimentais que se destinam a nortear pesquisas científicas ou, em caso mais particular, a pesquisa de uma ciência particular, neste caso, a administração, que pertence às ciências sociais.

Assim, pode-se afirmar que, enquanto o método diz respeito às técnicas utilizadas para se atingir determinado fim, a metodologia é a organização sistemática dessas técnicas, de modo que cada procedimento obedeça a uma certa estrutura racional, revelando um processo de ordem lógica, que é o caminho traçado pelo pesquisador quando procura atingir certo objetivo. Ou como escreve CAFFE ALVES (2002:299), “metodologia tem por finalidade colocar o pensamento de acordo com os objetos. Indica os processos racionais próprios para que suas afirmações estejam conformes com a realidade”.

3.3. O método na pesquisa

Feita esta rápida distinção entre os conceitos, valem, então, mais esclarecimentos sobre o que é método. Outra definição de método é a que se encontra *Vocabulário Técnico e Crítico da Filosofia* (1999:678-679): *methodus* implica em demanda, ou o esforço para se atingir um fim. Também é possível entendê-lo como investigação ou estudo. Nesse sentido, tem-se um primeiro significado: caminho pelo qual se chegou a determinado resultado, mesmo quando esse caminho não foi previamente fixado de maneira premeditada e refletida.

Quer dizer, diante de diversas idéias, juízos e raciocínios, a mente procura ordenar a ação que busca compreender os assuntos gerados por esses conceitos, dispondo-os de forma adequada. Costuma-se dizer que esse processo é natural e algumas vezes é realizado melhor por aqueles que não aprenderam qualquer regra lógica do que os que aprenderam. Nesse caso, a palavra “método” está ligada à identificação do processo habitual de um espírito ou grupo de espírito no que tange ao entendimento de fatos, coisas ou domínio de conceito. Partindo de uma indução, que mostra um caminho mais seguro a ser praticado, possibilita elaborar uma crítica, aceitar uma idéia ou mesmo mostrar ou não a validade de um argumento.

Outro significado é o que afirma ser o método, uma seqüência de operações a serem executadas e que assinalam certos erros a evitar. Nesse sentido, diz-se: proceder com método, ou falta um método na ação. Segundo ABBAGNAMO (1982), para Descartes, isso implicava em um meio seguro para aumentar gradualmente o conhecimento e de elevá-lo pouco a pouco ao mais alto ponto do entendimento.

Assim, quer um conjunto de ações pensado antecipadamente ou um processo natural que decorra de uma ação manifesta, tais procedimentos geram ao longo do tempo uma prática, que vai pouco a pouco se delineando em uma série de normas essenciais no

sentido de dirigir o espírito diretamente à natureza do objeto estudado. Isso evita que novos estudiosos venham a perder tempo na escolha do caminho mais adequado para atingir um objetivo. Entretanto, a questão do método ainda tem implicações relativas à sua natureza, se objetiva ou subjetiva. Segundo o professor CA1⁴¹..É ALVES (2002:297):

Método não é apenas uma aplicação de medidas procedimentais exigidas pela natureza do objeto, é também as medidas ou formas de enfoque, que constroem o próprio objeto. Assim o objeto não é apenas descoberto, nem inventado, mas é construído e sua construção se dá a partir de um material originário e essa construção pressupõe uma criação a partir do sujeito. Isso quer dizer, que o objeto da ciência não é umas coisas isoladas, independentes do observador; acima de tudo, é um modo de encarar o objeto material pelo sujeito, uma maneira de abordá-lo.

3.4. Esclarecimentos sobre procedimentos metodológicos

3.4.1. Análise

Dentre tantas formas de abordar os objetos para construí-los, ou dele tirar algum entendimento, existe a análise, que é a decomposição de um todo em suas partes. Na análise (método analítico), conforme ABBAGNANO (1982), há um processo que consiste em ir do composto ao simples. Isso não quer dizer dividir simplesmente um todo em suas partes homogêneas e integrantes, mas, pelo contrário, dividir ou distinguir as partes na sua heterogeneidade e componentes complementares.

Analisar é diferente da simples separação ou fragmentação das partes de um todo. Em geral, na análise, juntam-se forma e matéria em um novo contexto, o que implica ser possível distinguir o suposto de uma realidade, a qual chamamos de substância em relação às respectivas qualidades ou propriedades, mas não é possível separá-las. Assim, é possível dividir uma empresa em grande, pequena ou micro, mas não é possível separar, de cada coisa, o que a determina em essência, que é o caráter de negociar.

3.4.2. Síntese

Unida à análise, existe um segundo procedimento de abordagem de objetos: a síntese. Em geral, síntese e análise são consideradas métodos distintos quanto à natureza das suas *performances*. Entretanto, em alguns casos, recorrer à síntese depois do processo de análise é muito comum em razão de que ela é quem fornece ao observador a recomposição do todo dividido pela análise. Sintetizar é ir do mais simples ao complexo, é garantir ao objeto decomposto a sua distinção sem a perda da sua substância.

Vale mencionar o que se sobressai em cada método, conforme ABBAGNANO, em *Dicionário de Filosofia* (1982:48-50). A *análise* demonstra o verdadeiro caminho pelo qual a coisa foi metodicamente inventada e faz ver como os efeitos dependem da causa. A *síntese*, ao contrário, como se examinasse as causas por seus efeitos (ainda que a prova

que ela contém vá não raro das causas aos efeitos) demonstra, em verdade, claramente que está contido nas suas conclusões e serve-se de uma longa série de definições, postulados, axiomas, teoremas, problemas.

3.4.3. A análise e os conceitos dogmáticos: a intervenção como ruptura do dogmatismo

Atualmente, o recurso da análise se justifica em função da eliminação de realidades ou conceitos em si (ações especulativas), conceitos absolutos ou independentes de toda observação ou verificação. Nesse sentido, a análise se opõe às chamadas metafísicas, que são as realidades absolutas e verdades necessárias. Este método foi então utilizado pelo pensador Dilthey contra a metafísica de Hegel, ele se valeu da análise descritiva, que era própria da Psicologia e hoje muito usada pela História e pela Sociologia, no sentido de um processo voltado para a resolução de uma realidade social nos comportamentos, nas atitudes e nas instituições que constituem os seus elementos observáveis. Nas ciências sociais, campo em que se situa esta pesquisa, valem estas mesmas observações oriundas da Filosofia.

A análise também assume várias formas conforme os instrumentos com que é executada, seja conforme os objetos ou campo de experiência para os quais esteja voltada. É o caso deste trabalho que a utiliza e tem como ferramenta a descrição dos diversos fenômenos que servem para uma síntese posterior na avaliação de uma pequena empresa do setor de automação. Neste sentido, apresenta a intervenção como resposta da pesquisa.

Ou seja, aplica-se à consciência, quando a análise se volta para a experiência interior; se a aplicação se der na experiência humana, a análise trata de entender a relação total homem-natureza; muitas vezes a aplicação aparece como intencionalidade, determinação das estruturas da consciência e das formas essenciais dos seus conteúdos objetivos; se aplicada à existência, então a análise procura revelar a situação mais comum e repetível em que o homem se encontra no mundo, gerando o método intervencionista que busca interferir na realidade estudada, para modificá-la.

3.4.4. Descrição: caráter e uso

Ainda em relação ao método, foi citado acima o procedimento analítico descritivo de Dilthey, conforme ABBAGNANO (1982:50). Vale assim, uma breve definição ou entendimento do que é o descritivo no método: “na lógica tradicional o termo foi introduzido pelos estoicos e quer dizer um discurso que conduz à coisa através da sua marca”. Isso estabelece a sua diferença em relação à definição, pois enquanto esta declara a essência, que é universal, a descrição conduz à coisa isolada, isto é, faz referência à individualidade, é aquilo que a distingue das outras coisas. Hoje, a descrição é entendida pela sua exigência de individualização, exemplos podem definir negócios que é o sentido geral da ação. Entretanto só é possível descrever um negócio realizado em certo dia, em um local determinado e com hora e pessoas determinadas, a individualização da ação.

A descrição também se opõe à persuasão. Enquanto este último se dirige ao signo para produzir uma resposta de natureza emotiva, a descrição consiste na sua disposição a produzir um conhecimento do significado. Não pertence a sua natureza provocar a mudança de humor em outrem. Assim, pode-se entender, por que, em determinado momento, a análise descritiva serviu para dar respostas aos modelos metafísicos. Valendo-se da descrição, a análise pode individualizar seus objetos, sem a necessidade de carregá-los de emotividade persuasiva, eliminando o caráter absolutista e a verdade necessária, comumente traduzidos pelos conceitos universais, aprendido pela razão sem a participação da experiência.

Feita essa observação, é possível mostrar a intenção deste trabalho ao optar por uma análise, tomando a descrição como ferramenta ou estratégia secundária. Se a síntese fosse utilizada como ferramenta, ou a análise crítica, o caminho seria o de oposição conceitual. Buscar-se-iam escolas divergentes e as razões que as colocam em campos opostos quanto ao melhor caminho para se chegar a uma solução.

Admitindo que cada escola já teria processado a pesquisa, testado as hipóteses, elaborado a síntese final, de tal maneira que ao administrador caberia a aplicação do conceito, sem os presumíveis riscos de ver o seu negócio ser transformado em um laboratório de pesquisa. Desta forma, entendendo a natureza do embate, seria possível assumir, segundo razões de ordem prática, ou por uma ou por outra escola.

No caso de empresas, muitas vezes fatores como o ramo de negócio, combinado com o local, a situação econômica do país etc. que influenciam na escolha da escola ou modelo, ou a linha filosófica a assumir na condução de uma solução de problemas e tomada de decisão. Vale lembrar que, em termos de empresa, apesar de hoje já termos linhas e condução bem definidas de gestão, ainda vigora um certo grau de experimentalismo e pragmatismo no setor.

Assim, uma vez que a opção não era entrar no mérito dos conceitos, ou das aplicações das teorias, restava então o caminho das definições, das descrições ou ainda da interpretação. Dada a natureza das informações e dados levantados, a análise descritiva pareceu ser a melhor. É certo que esta dissertação não tem a menor pretensão filosófica, tão pouco citar Dilthey faz dela uma aplicação impecável do método utilizado por ele para fazer filosofia, mas como os dados observáveis não se tratavam de conceitos absolutos e tão pouco o que irá ser proposto revelaria uma verdade necessária, a análise descritiva mostrava-se como o melhor método para a elaboração deste trabalho.

Desta feita, mais do que a pretensão de buscar a verdade, a cautela indicou para aquilo que poderia ser o melhor, e como o problema da pesquisa consiste em apontar um caminho para o uso de canais em empresa do setor de automação procurou-se através da decomposição dos diversos fenômenos e, aqui vale salientar, fazendo a distinção de fenômenos *heterogêneos e complementares*, não uma análise tradicional que busca a decomposição de fenômenos simples e homogêneos, não por que não fosse possível proceder assim, mas como diversos conceitos se entrelaçavam para produzir um efeito ou gerar uma ação, não restou muita saída, e aqui aconteceu, de certa forma, do objeto a ser pesquisado, quase que ditar o procedimento gerador de seu entendimento.

Uma vez que todas as informações estavam unidas, pode-se verificar melhor o resultado e pensar no caráter aplicativo das informações. E quando foi usada a Empresa Print para a aplicação, de alguma forma já não se podia falar mais em análise descritiva. Pois, na aplicação, foi necessário valer-se da síntese. Poderia ter sido elaborada uma crítica, entretanto, uma vez mais a natureza dos dados e a intenção de não proceder usando juízos de valor, mas de trabalhar apenas com juízos de fato, apontou para o uso da síntese. É claro que uma vez que a síntese foi apenas um instrumento secundário que não teve em seu uso a intenção de definir o trabalho como um todo, não pareceu conveniente definir o método geral deste estudo pautando-se nela. Mas, como já havia sido observado que o modo geral e a técnica indicavam a análise e a descrição, então não restava mais dúvidas que a metodologia era essa, a da análise descritiva.

Assim, entende-se a natureza desta pesquisa. Em cada capítulo, pode-se observar o objeto heterogêneo se revelando e procurando uma complementaridade com o objeto do capítulo seguinte. Também é possível perceber que a natureza da descrição de cada fenômeno abordado é necessária para o entrelaçamento conceitual, que tem sempre como fio condutor da decomposição e da relação dos fenômenos heterogêneos, a idéia central de que o uso de canais de *marketing* aparece na conclusão como uma opção aplicativa, uma vez que se mostra o melhor para ser aplicado em pequena empresa de automação.

Considerando os limites desta investigação, não há pretensão de apresentar uma solução completa, ou mesmo esgotar o assunto, dada a sua complexidade e as inúmeras possibilidades de abordagem. Entretanto, como mapeamento inicial do processo de escolha de canais no *business to business* no setor de automação, esta pesquisa pode contribuir como registro do processo de escolha de canais; das questões a se considerar e das dificuldades inerentes à tarefa de defini-los.

Frente ao exposto, vale lembrar que essa pesquisa limita-se à demonstração das táticas de escolha de canais e suas implicações por uma razão muito simples: por mais que se pretenda ampliar o rol de demonstrações como fundamentação teórica para justificar uma solução do problema, percebeu-se que seria enorme o risco de perder o foco e voltar-se para outras áreas fronteiriças. Neste caso, a pesquisa estaria mal delimitada: não seria uma investigação sobre canais. Ao longo da fase de coleta de informação, através da utilização de um roteiro não estruturado, percebeu-se que, se não houvesse uma atenção maior no foco do problema, o trabalho poderia migrar para *marketing*, para finanças, para economia ou mesmo para política. Já que todas elas servem de meios para se realizar as operações de canais.

Uma vez que o tempo é insuficiente para se realizar um trabalho de interdisciplinaridade, o que requer um fôlego extra e muito provavelmente uma equipe auxiliar para pesquisa -- essa não seria a intenção e ainda haveria o risco de não dar conta dos objetivos propostos, pois a interdisciplinaridade diversifica o foco --, a pesquisa limita-se a descrever os processos que compõem a escolha do canal de marketing e em que medida conhecê-los ajuda a fazer a melhor escolha.

Como *metodologia*, dentre tantos caminhos a seguir, optou-se por uma análise descritiva. A análise foi empregada para o entendimento das partes integrantes do objeto deste estudo e a descrição como ferramenta, de forma que a combinação dos dois

procedimentos pudesse melhor revelar o objeto de estudo e alcançar os objetivos fixados para a dissertação.

Muitas vezes, em pesquisas científicas, procura-se elaborar argumentos críticos em relação a determinadas teorias por se considerar que estes revelam melhor o objeto pesquisado. Um trabalho crítico pode muito bem mostrar as divergências, as falhas, à inadequação de determinado objeto, como também os pontos fortes e fracos. Nesta dissertação, a opção por não fazer um estudo crítico visa a garantir, a partir da descrição do evento, maior compreensão do fenômeno para indicar um caminho – a opção é pelos critérios de escolha -- e não julgar o que serve ou não.

O método analítico descritivo justifica-se na medida em que não há julgamento do bom ou do ruim: a pesquisa aponta para um possível caminho de escolha dos canais de *marketing*. Nesse sentido, as informações reveladas devem se prestar antes a futuras interpretações do que a juízos que sentenciem as decisões. Ainda no que se refere às questões metodológicas, procurou-se valer da escolha dos canais de *marketing* frente aos seus diversos formatos e aos produtos para os quais o canal será utilizado, analisando forças e fraquezas, de cada escolha.

A empresa Print é apresentada como exemplo de aplicação para as seguintes suposições: (1) existem critérios para a escolha do(s) canal(is) de *marketing* no varejo; da mesma forma, para sua escolha no *business to business*, é necessário definir critérios em função de especificidades das relações implicadas. (2) Para cada tipo de empresa e setor de atuação, diferentes aspectos devem ser inter-relacionados quando a empresa procede a escolha dos canais de *marketing*. Os aspectos a serem considerados são diferentes para pequenas, médias e grandes empresas. (3) O segmento em que a empresa atua tem características e leis próprias. Há aspectos que variam em função da concorrência e/ou do lugar em que a empresa ocupa no mercado frente à concorrência.

Quanto à Print, a empresa existe de fato, não se trata de um exemplo criado para satisfazer uma exigência metodológica. No entanto, por questão de preservação da identidade da empresa, que não permitiu a divulgação do seu nome verdadeiro, utilizou-se um nome fantasia.

O que justifica esta pesquisa? Diante de informações coletadas na fase inicial, pareceu oportuno demonstrar as formas e as práticas de canais em pequenas empresas. Assim, a relevância deste trabalho reside no fato de que empresas de pequeno porte constituem uma parte significativa do mercado brasileiro e permite revelar procedimentos necessários neste âmbito de atuação.

Em outros setores, na relação entre grandes corporações e organizações, esta prática vem sendo discutida, visando a aprofundar o conhecimento dos meios e das técnicas de uso dos canais. E isso ocorre por que as grandes corporações e organizações não têm *Business to Business* como opção de realização de negócios, mas como parte integrante da estratégia empresarial de sucesso.

Entretanto, há setores da economia que, pela sua própria característica, mostram-se frágeis na utilização desse recurso. Como será demonstrado na conclusão deste trabalho, no exemplo da empresa Print. Embora não possa ser considerada em termos

estatísticos, ela revela que a escolha adequada do uso dos canais é possível em pequenas empresas e que pode permitir o sucesso do negócio.

Trata-se de uma empresa, na qual foi realizado um estudo, a pedido dos diretores, a respeito da escolha dos canais de *marketing*. O estudo resultou em sugestão de procedimentos que visavam a uma interferência no procedimento anterior da empresa, o que o caracteriza como um estudo intervencionista. Não houve acompanhamento da implantação dos procedimentos, em função de decisões da empresa que contratou uma consultoria delimitando a extensão de sua atuação: localizar problemas e indicar procedimentos de conduta em situações determinadas como a escolha de canais de *marketing*.

O estudo teve três fases: a coleta de material junto aos diretores, a discussão das questões que emergiram do material coletado, também com os diretores, e a sugestão de procedimentos.

Na coleta de material, entrevista com os diretores, procurou-se informações a respeito de:

- Empresa
- Produto
- Aplicação do produto
- Mercado
- Cenário
- Intermediários
- Disponibilidade e disposição de comercializar o produto
- Mercado servido por eles
- Funções de distribuição realizadas
- Condição financeira
- Concorrentes
- Número e tamanho
- Estratégias de distribuição
- Tamanhos de linhas e compostos de produto
- Pontos fortes e fracos
- Características ambientais
- Condições econômicas
- Leis, regulamentações e ética
- Mudanças tecnológicas
- Características organizacionais da empresa
- Tamanho e participação de mercado
- Condição financeira
- Tamanhos de linhas e compostos de produto
- Capacidade de realizar funções de distribuição
- Objetivos, estratégias e orçamentos

A segunda fase foi composta por reuniões, nas quais foram discutidos aspectos positivos e negativos de determinadas práticas da empresa, a inter-relação de determinadas variáveis, e oportunidades de ação para a empresa.

A terceira fase pode ser considerada uma consequência direta das anteriores, pois, a medida em que as falhas e fragilidades foram constatadas, as sugestões foram sendo apresentadas em função da realidade vivida pela empresa. Esta etapa foi encerrada com a apresentação dos critérios de escolha de canais.

Após uma apresentação a respeito do método e da metodologia, destina-se o próximo capítulo a apresentação da Print e das sugestões apresentadas para a escolha de canais no *business to business* para pequenas empresas.

CAPÍTULO IV

ESCOLHA DO CANAL DE *MARKETING* PARA UMA PEQUENA EMPRESA NO SETOR DE AUTOMAÇÃO

Neste capítulo, serão aplicados os conceitos anteriormente estudados numa pequena empresa do setor de automação, a saber: PRINT (nome fictício de uma empresa real sediada na cidade de São Paulo, sendo que, no entanto, não autorizou a divulgação de seu nome). Esta empresa será utilizada como exemplo por envolver um grupo de atividades (fabricação, importação, prestação de serviços e distribuição) que representa boa parte do universo de atividades desenvolvidas pelas pequenas empresas no Brasil. A Print tem fabricação local de uma parte de seus produtos e complementa o portfólio de seus produtos através da importação de alguns itens.

Este exemplo, dada a sua abrangência, permite aplicar os critérios apresentados anteriormente neste trabalho, verificando sua adequação. Por se tratar de um trabalho sobre canais de distribuição, a escolha da pequena empresa deve-se ao fato de sua natural dificuldade em expandir sua conexão ao mercado, tornando a relevância do assunto abordado (canais de distribuição) extremamente elevada.

Outro motivo que alicerçou a escolha da Print foi sua atuação mercadológica, relacionando-se sempre com empresas, e não consumidores finais, caracterizando assim uma atuação *business to business*.

4.1. Empresa

A Print, empresa de codificação de produtos, sua atividade base é a fabricação das impressoras através de partes e peças importadas de um único fornecedor no exterior, que as envia parcialmente montadas para o Brasil, sendo realizada pela Print apenas a montagem final do conjunto. Quanto aos consumíveis, parte são produzidas pela Print no mercado local (tintas) e parte são importados.

As principais linhas de produto são:

- Impressoras Ink-Jet industriais
- Consumíveis para impressoras ink-jet industriais
- Serviços de manutenção de impressoras ink-jet industriais

O faturamento anual da Print em 2002 foi de R\$ 1.100.000,00 contando com 20 funcionários.

A distribuição do faturamento foi de 60% entre impressoras e consumíveis e 40% para serviços de manutenção.

4.1.1. Produto

Uma impressora ink-jet industrial tem a capacidade de imprimir 80.000 gotas por segundo, sem contato direto com a superfície a ser impressa, ou seja, a superfície pode estar distante do cabeçote impressor até 15mm. A superfície pode ser papel, vidro, metal etc.

- **Aplicação do produto**

A aplicação mais popular dessas impressoras é a codificação nas embalagens de produtos de alimentícios das datas de fabricação e validade. A impressão é feita na linha de produção, sem contato físico entre impressora e produto, com o produto em movimento, evitando assim a adição de tempos ao processo de produção.

Enquanto o produto se desloca em velocidade na linha de produção, o cabeçote da impressora, também em alta velocidade, vai lançando sobre a superfície do produto, gotas precisamente orientadas, que formam caracteres e palavras.

A máquina consome no dia a dia tinta de impressão, solvente para diluição/estabilidade da tinta de impressão, filtros. Anualmente, recomenda-se uma revisão da impressora a fim de garantir a precisão de sua impressão.

4.2. Mercado

O produto e os serviços destinam-se ao fabricante de produtos alimentícios que, por força de uma legislação vigente, tem de colocar a data de fabricação do produto e a validade para consumo do produto na embalagem. São empresas que têm um processo produtivo automatizado e que, portanto, a codificação do produto também deve ser automatizada.

Com o cenário acima definido, é possível iniciar o projeto da seleção dos canais de *marketing* a utilizar.

4.2.1. Cenário

Características dos clientes (visão do mercado total)

Número	acima de 5.000
Dispersão Geográfica	Brasil
Preferência de canal	Direto
Comportamento de compra	Racional, valoriza o pós-venda.

Características do produto (média de mercado)

Custo unitário

- Impressoras Ink-Jet industriais:
R\$ 3.000,00 a R\$ 25.000,00
 - Consumíveis para impressoras ink-jet industriais
Valores unitários entre R\$ 100,00 a R\$ 500,00
 - Serviços de manutenção de impressoras ink-jet industriais
Valores unitários entre R\$ 800,00 a R\$ 4.000,00
- Volume
- Impressoras Ink-Jet industriais: em torno de 1000 unidades
 - Consumíveis para impressoras ink-jet industriais: alto
 - Serviços de manutenção de impressoras ink-jet industriais: Médio
- Necessidade de instalação e manutenção: Sim.

4.3. Características dos intermediários

- **Disponibilidade e Disposição de comercializar o produto**
 - Poucos intermediários independentes disponíveis no mercado, no entanto, para os existentes, outras marcas que dispõem de maior *market share* são *mais* atraentes, minimizando as chances da Print de construir uma rede de distribuição independente.
- **Mercado servido por eles**
 - Estão suficientemente dispersos para poder atender as regiões economicamente ativas do país.
- **Funções de distribuição realizadas**
 - Vender: não formam estoque, compram somente as quantidades já vendidas, penalizando o usuário com prazo de entrega ampliado.
- **Condição financeira**
 - Debilitada, pois são na sua maioria micro-empresas. Pontos fortes e fracos
 - Forças – Presença local e trânsito junto ao usuário.
 - Fraqueza – condição financeira

4.4. Características dos concorrentes

- **Número e tamanho**
 - Todos os concorrentes têm maior porte do que a empresa abordada, no entanto, dada a especificidade da oferta de produtos da empresa, o número de competidores existentes no mercado é baixo, ou seja, 15 empresas atuando no mercado nacional.
- **Estratégias de distribuição**
 - Vendas diretas
 - Condições financeiras
 - Empresas estabelecidas no mercado há mais de 5 anos, e que, em função de um maior faturamento, tem maior condição financeira.

- **Tamanhos de linha e compostos de produto**

- Um pouco mais abrangente em soluções de codificação, dispondo além de soluções de ink-jet, soluções de transferência térmica.
Objetivos, estratégias e orçamentos
- Delineiam um objetivo de aumentar suas vendas, mantendo as estratégias de anos anteriores, ou seja, pelo esforço da força de vendas, dispondo de orçamentos maiores que os da empresa Print.

4.4.1. Pontos fortes e fracos dos concorrentes

- **Ponto forte:**

- a estrutura de cobertura mercadológica, estando presente, nas principais áreas de atividade econômica do território nacional, com força de vendas direta.

- **Ponto fraco:**

- a imagem de que seu suporte técnico pós-venda é fraco e que seus preços são elevados.

4.5. Características ambientais

- **Condições econômicas**

- Favoráveis, pois o setor de alimentos encontra-se em expansão.

- **Leis, regulamentações e ética**

- Intensificação da regulamentação de codificação nos produtos.

- **Mudanças tecnológicas**

- Aumento da automação nas linhas de produção das fábricas de alimentos gera a oportunidade de que a codificação também seja automatizada, potencializando o uso de impressoras ink-jet industriais.

4.6. Características organizacionais da empresa Print

- **Tamanho e participação de mercado**

- Tamanho do mercado em 2002: aproximadamente R\$ 55 Milhões,
- Participação de mercado da Print aproximadamente 2%.

- **Condição financeira**

- Comprometida frente a objetivos para o crescimento como o aumento do estoque para fazer frente ao prazo padrão de entrega estabelecido pelo mercado.

- **Tamanhos de linhas e compostos de produto**

- A empresa está focada em codificação, especificamente com tecnologia ink-jet, tendo fornecimento de impressoras, consumíveis e manutenção das máquinas.

- **Capacidade de realizar funções de distribuição**

- Dado ao porte da empresa, a função de distribuição que pode fazer frente é um mercado local ou se Estado de São Paulo, tornando-se economicamente inviável iniciar outras praças.

- **Objetivos, estratégias e orçamentos**

- Implantação da distribuição indireta, maximização da participação de mercado, receita de vendas, e lucros, através da racionalização dos custos de distribuição, possibilitando a expansão de cobertura mercadológica.
- Buscar um crescimento acentuado 50% em *market share*, ou seja, 3%, para tal como a previsão de crescimento médio do mercado para 2003 é de 5%, as vendas de 2002 devem subir 60%. Com este crescimento expressivo, a empresa busca não ser excluída do mercado que vem sendo dominado pelos demais concorrentes.
- Estratégia utilizada – nomeação de 5 empresas para atuar como canais de *marketing*, para cobrir as seguintes regiões: Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro e Minas Gerais.

4.6.1. Experiência de canal

- Baixa
- Pontos fortes e fracos
- Força - Agilidade, baixos custos operacionais
- Fraqueza - Baixa capacidade financeira

- **Crítérios para a divisão de mercado em regiões**

Como o foco recai no atendimento de empresas fabricante de produtos alimentícios, já existe uma primeira divisão; no entanto, a isto serão combinadas regiões geográficas, facilitando assim o suporte e a análise de *performance* do canal de *marketing*.

- **Como localizar um intermediário de *marketing***

Deve-se utilizar dois critérios, sendo que após o levantamento, deve-se avaliar em quais canais investiremos para nomeação:

- Através de uma pesquisa junto a um conjunto de potenciais usuários contidos na região previamente definida, investigando, do ponto de vista do cliente, que empresa deveria atuar como canal, pois prestam a ela um bom atendimento técnico e comercial.
- Levantamento de canais tradicionais, já estabelecidos, que trabalhem com produtos que tenham sinergia ou semelhantes, e que possam trabalhar com nossos produtos.

- **Remuneração do canal**

Oferecendo um preço de venda mínimo do fornecedor para o intermediário menor que nosso concorrente.

- **Controle de *performance***

Será realizado através de relatório mensal, onde conste:

- Volume de negócios prospectados no mês
 - Volume de negócios fechados no mês
 - Volume de negócios cancelados ou perdidos no mês
- Esses dados nos darão a idéia do nível de atividade do canal.

- **Avaliação das alternativas de canal**

Será utilizado o critério econômico.

- **Ações de implantação e administração de canal**

- Seleção dos participantes do canal
- Motivação dos participantes de canal
- Avaliação dos participantes do canal

Preparar desde o início da implantação do canal uma dinâmica que permita a modificação de canal com um trauma relativamente baixo.

- **Administrando as relações no canal**

A definição do estabelecimento de canais por região geográfica, e canais com um nível entre fabricante e usuário, tendem a minimizar a probabilidade de conflito no canal.

Lembrando ainda que o mecanismo mais importante para a redução de conflitos é a adoção de metas superordenadas.

- **Investimento do canal e como preservar esse investimento**

Dimensionar a oportunidade do ponto de vista do intermediário:

- Volumes de venda esperados – R\$ 120.000,00 ao ano

Do ponto de vista do fabricante, para que o intermediário tenha sucesso no projeto de distribuição proposto, são necessários investimentos em:

- Sistema de Inteligência de mercado, o qual apóia o intermediário no dimensionamento de mercado, e transfere inteligência para ter sucesso frente aos demais competidores do mercado.
- Sistema de controle do intermediário
- Suporte técnico ao intermediário
- Suporte comercial ao intermediário
- Suporte de comunicação ao canal (como promoções cooperadas, anúncios etc...)

- **Definição de direitos e deveres.**

Celebração de um contrato entre as partes, contendo área de atuação, *performance* esperada, serviços esperados e sistema de controle da atuação do canal.

- **Fatores que incentivam o intermediário a fazer parte do canal**

- Atratividade da marca
- Capacidade de geração de margem de contribuição
- Período do acordo de distribuição firmado entre fabricante e canal
- Taxa elevada de crescimento mercadológico vivida pelo setor no qual os produtos do fornecedor se destinam
- Baixa intensidade da rivalidade da concorrência no setor
- Contrato que preserve os investimentos que o intermediário fizer para fazer frente às funções de canal.

- **Escolha do canal**

Influência do estágio econômico

- A concepção do negócio encontra-se no estágio de estabilidade, portanto, é necessário acelerar o crescimento das vendas para aproveitar a oportunidade ainda existente.
- Por outro lado, o setor de alimentos, mercado foco da empresa, encontra-se em crescimento, o que favorece essa ação.

Influência do produto e prazo de entrega na estratégia de distribuição

- O fator ciclo de desenvolvimento do negócio é rápido, onde a formação de estoque para atendimento da demanda gerada é necessária.
- O fator tecnologia é elevado, existindo a necessidade de suporte técnico por parte do fabricante.

- **Estratégias de distribuição**

Como o mercado é extremamente pulverizado, do ponto de vista geográfico, e as transações unitárias são relativamente baixas, optamos por expandir utilizando venda indireta.

- **Necessidade de Controle dos Canais de *marketing***

- Controle é um fator secundário no planejamento dos canais, frente a baixa disponibilidade de recursos financeiros da empresa.
Comprometimento *versus* investimento do distribuidor
- Estimularemos o canal a dispor de um estoque mínimo para atendimento imediato de demandas emergenciais do mercado. Esta formação de estoque aumenta o comprometimento do canal com a tarefa de distribuição a ser executada.

- **A escolha final**

Os fatores considerados para uma análise crítica das opções de canais apresentados na revisão teórica foram: a) a necessidade de serviços de suporte e assistência técnica próximos ao cliente (redução do tempo de atendimento e custo de deslocamento); b) a pequena estrutura da Print existente em São Paulo; c) o objetivo de expansão para os mercados de **MG, PR, RJ, SC, RS**; d) a baixa atratividade oferecida pela Print para conquista de novos canais.

A partir de discussão (roteiro não estruturado), com os diretores da Print, que explorou os fatores apresentados acima:

- Optou-se pelo *sistema de franquia*, como canal de *marketing*, levando-se em consideração que a estrutura de cobertura mercadológica do concorrente, que é forte, através de sua força de venda direta, mas que, apesar disso, o concorrente tem como ponto fraco a imagem de suporte técnico pós-venda, além de que seus preços são elevados. A Franquia permite ainda que o franqueado gere uma receita sobre os serviços de suporte, aumentando assim a atratividade para fazer parte do canal.
- O sistema de franquia pode entregar serviços superiores aos da concorrência.
- Através dos franqueados serão comercializadas as impressoras e consumíveis, sendo que o corpo técnico do franqueado será treinado para prestar serviços técnicos especializados nas impressoras. Sobre o faturamento advindo desse serviço, o franqueado deverá pagar 15% do mesmo a Print para que esta possa manter o programa de atualização e capacitação técnica do franqueado.
- O perfil do canal de *marketing* deve ser de empresas que tenham corpo técnico para prestar o serviço de assistência técnica e corpo de vendas para promover e comercializar as impressoras e consumíveis.

- A atratividade dessa opção para o canal de *marketing* é elevada, pois prevê uma remuneração expressiva sobre os serviços, além da remuneração proveniente das margens de repasse das impressoras e consumíveis.

4.6.2. Análise do exemplo

Observa-se que a franquia pode ser a melhor opção na entrega de serviços técnicos especializados, mas cabem alguns comentários:

- A empresa franqueada poderá sobreviver nessa condição:
 - a) Receita das vendas de R\$ 156.000,00 ano (compras de R\$ 120.000,00 *mark-up* médio de 30%, valor de venda final R\$ 156.000,00, gerando uma margem líquida de 15% sobre esse faturamento).
 - b) Se for mantido o padrão de que 60% das vendas são impressoras e consumíveis e 40% são serviços, a receita de serviços do franqueado será de R\$ 80.000,00 ao ano (desse valor deverão ser deduzidos 15%, os quais deverão ser remetidos a Print, gerando uma margem líquida de 75% sobre esse faturamento). A totalização da margem líquida se aproxima a R\$ 84.000,00.
- A empresa franqueada terá disponibilidade de caixa para poder comprar os produtos da Print para logo a seguir vendê-los.
- Do acima exposto, o que parece ser mais adequado dado ao porte e características financeiras das empresas que podem vir a compor o canal de *marketing*, seria a nomeação dessa empresa como agente de vendas (intermediário que procura clientes e negocia em nome de um fabricante, mas não assume a propriedade dos bens), além de franquear essas empresas para prestação de serviços. A utilização de um *telemarketing* central na Print, alimentado por base de dados do agente, e com suporte a apresentação e demonstração local pelo franqueado (na fase de pré-venda), seria um excelente facilitador para a realização das vendas.

Essas ações demandarão uma série de atividades a Print, que deverá preparar e providenciar o treinamento técnico dos franqueados, deverá treinar comercialmente os agentes (que devem ser as mesmas empresas), deve suprir essa empresa com “inteligência de mercado”, suporte técnico, suporte comercial e suporte de comunicação, além de desenvolver um sistema para controle da atuação do canal. Essas atividades representam o investimento da Print no desenvolvimento e implantação de canais de *marketing* indiretos, portanto haverá uma tendência de redução do lucro da Print sobre essa expansão mercadológica.

Desta forma, as funções de distribuição criam valor para os canais de *marketing* (remuneração sobre o serviço) e seus clientes (melhor serviço pelo mesmo preço).

- **Lista de critérios mínimos para a escolha de canais de *marketing* no setor *Business to business* (B2B) para pequena empresa no setor de automação**

A seguir, será apresentada uma pequena lista de critérios mínimos que se considera sejam os primeiros itens a serem avaliados para então iniciar o projeto do canal de *marketing*:

- A necessidade de expansão nas vendas e incremento de *market-share* é imediata, ou há tempo.

Se houver tempo, é possível analisar a opção de canais diretos, no entanto, se não houver tempo, ou as frentes de expansão são diversas, recomenda-se analisar primeiro a viabilidade de um projeto indireto. O início de um projeto de canais indiretos tem um custo alto, pois deve-se criar uma estrutura que suporte os canais; no entanto, uma vez estabelecida essa estrutura, a multiplicação da atuação indireta é rápida e econômica.

- Qual é o orçamento disponível para iniciar o processo de canais?
- Qual é a capacidade financeira típica dos canais de *marketing* existentes no mercado? (Podem fazer frente a tarefa de formar estoque?)
- Caracterizar que parcela do faturamento do mercado a empresa está disposta a transferir para os canais, ou se pretende transferir remuneração através da capacitação para prestação de serviços.
- Qual é a necessidade de suporte técnico a pré-venda e pós-venda?

A ênfase na capacidade financeira dos participantes do processo é muito importante quando se tem como foco a pequena empresa. Com essas informações, é possível iniciar o desenho do projeto de canais de *marketing* de uma forma objetiva, seguindo como próximo passo às etapas propostas no texto acima.

CONCLUSÃO

No início deste trabalho, definiu-se o problema da pesquisa: quais critérios considerar no processo de escolha do canal ou dos canais de *marketing* no *business to business* para pequena empresa no setor de automação. Assim, descreveu-se, ao longo dos capítulos, o que seria importante observar como critério: *análise do ambiente, conhecimento das práticas dos intermediários, a relação, produtor e canais, viabilidade do negócio, legislação das práticas de canais e etc.*

Ao se aplicar os critérios acima no caso da empresa Print, o resultado da análise mostrou que o melhor canal seria o uso da franquia. Os fatores considerados para essa análise crítica das opções de canais apresentados na revisão teórica foram: a) a necessidade de serviços de suporte e assistência técnica próximos ao cliente (redução do tempo de atendimento e custo de deslocamento); b) a pequena estrutura da Print existente em São Paulo; c) o objetivo de expansão para os mercados de MG, PR, Rd, SC, RS; d) a baixa atratividade oferecida pela Print para conquista de novos canais.

Desta feita, quando se decidiu por esse canal, de alguma maneira, apontou-se para uma outra parte da proposta deste trabalho, que era a elaboração de um plano, ou uma avaliação que permitisse escolher os canais de *marketing*, considerando, as forças e fraquezas dos canais. E foi exatamente nessa análise que a franquia foi considerada como uma boa opção para a Print.

No decorrer deste trabalho, foi possível apontar os critérios norteadores da escolha mais eficiente de canais. É importante lembrar quais eram estas hipóteses. A saber: (1) existem critérios para a escolha do(s) canal(is) de *marketing* no varejo; da mesma forma, para sua escolha no *business to business*, é necessário definir critérios em função de especificidades das relações implicadas. (2) Para cada tipo de empresa e setor de atuação, diferentes aspectos devem ser inter-relacionados quando se procede a escolha dos canais de *marketing*. Os aspectos a serem considerados são diferentes para pequenas, médias e grandes empresas.

No item “Análise do exemplo”, na medida do possível e sem a pretensão de prescrever, foram apontadas respostas para a seguinte hipótese: (3) existem critérios para a escolha do(s) canal(is) de *marketing* no varejo; da mesma forma, para sua escolha no *business to business*, é necessário definir critérios em função de especificidades das relações implicadas. Observou-se que a franquia pode ser a melhor opção na entrega de serviços técnicos especializados, mas cabem alguns comentários e que, de certa forma, remetem para a segunda hipótese: Para cada tipo de empresa e setor de atuação, diferentes aspectos devem ser inter-relacionados quando a empresa proceder a escolha dos canais de *marketing*. O tipo de canal é definido em função de aspectos internos e externos à empresa.

A terceira hipótese refere-se ao porte da empresa e ao segmento em que atua, além da concorrência: Os aspectos a serem considerados são diferentes para pequenas, médias e grandes empresas, pois o segmento em que a empresa atua tem características e leis próprias. Há aspectos que variam em função da concorrência e/ou do lugar em que a empresa ocupa no mercado frente à concorrência. Pelo que foi possível observar, o que define essa questão não é *o que pode ser considerado, mas o que mais se adequa a empresa segundo seu porte.*

Se for considerado que a questão não deve ser tratada do ponto de vista do que é *comum* e sim *de como adequar* os aspectos, então é adequado considerar a variação no uso dos critérios com mais atenção. Desta forma, a última questão implicada na terceira hipótese leva a seguinte consideração: os aspectos variam em função da concorrência e/ou do lugar em que a empresa ocupa no mercado frente à concorrência.

As ações demandarão uma série de atividades da Print, que deverá preparar e providenciar o treinamento técnico dos franqueados, deverá treinar comercialmente os agentes (que devem ser as mesmas empresas), deverá suprir essa empresa com “inteligência de mercado”, suporte técnico, suporte comercial e suporte de comunicação, além de desenvolver um sistema para controle da atuação do canal. Essas atividades representam o investimento da Print no desenvolvimento e implantação de canais de *marketing* indiretos, portanto, haverá uma tendência de redução do lucro da Print sobre essa expansão mercadológica.

As funções de distribuição podem criar valor para os canais de *marketing* (remuneração sobre o serviço) e seus clientes (melhor serviço pelo mesmo preço).

A título de contribuição final, será repetida, abaixo, a lista de critérios mínimos para a escolha de canais de *marketing* no setor *business to business* para pequena empresa no setor de automação. É aconselhável que estes sejam os primeiros itens a serem avaliados ao se iniciar o projeto do canal de *marketing*:

- A necessidade de expansão nas vendas e incremento de *market-share* é imediata, ou há tempo.

Se houver tempo, é possível analisar a opção de canais diretos, no entanto, se não houver tempo, ou as frentes de expansão são diversas, recomenda-se analisar primeiro a viabilidade de um projeto indireto. O início de um projeto de canais indiretos tem um custo alto, pois é necessário criar uma estrutura que suporte os canais; no entanto, uma vez estabelecida essa estrutura, a multiplicação da atuação indireta é rápida e econômica.

- Qual é o orçamento disponível para iniciar o processo de canais?
- Qual é a capacidade financeira típica dos canais de *marketing* existentes no mercado? (Podem fazer frente à tarefa de formar estoque?)
- Caracterizar que parcela do faturamento do mercado a empresa está disposta a transferir para os canais, ou se pretende transferir remuneração através da capacitação para prestação de serviços.
- Qual é a necessidade de suporte técnico a pré-venda e pós-venda?

A ênfase na capacidade financeira dos participantes do processo é muito importante quando se tem como foco a pequena empresa. Com essas informações, é possível iniciar o desenho do projeto de canais de *marketing* de uma forma objetiva, seguindo como próximo passo às etapas propostas no texto acima.

Frente ao que foi realizado nesta investigação, a extensão do *mix* de produto consiste num tópico que poderá ser explorado em outras pesquisas. Considerando o enfoque desta dissertação, “mix de produto” não poderia ter sido aprofundado; no entanto, seria muito útil para a escolha de canais que a empresa tivesse um *mix* de produto bem

desenvolvido, o que geria atratividade e facilitaria o interesse de possíveis candidatos a canal. Como desenvolver o mix de produtos para facilitar as relações de canais? Tal questão é de grande relevância para a pequena empresa que tem demandas evidentes no que se refere a procedimentos administrativos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABAGNANO, Nicola. *Dicionário de Filosofia*. São Paulo: Mestre Jou, 1982.
- ALBERTIN, Alberto Luiz. *Comércio Eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação*. São Paulo: Atlas, 2001.
- BLOCH, M., Pigneur, Y., e Segev, A. . *On the road of electronic commerce: a business value framework, gaining competitive advantage and some research issue*. Lausanne : Institut D'informatique el Organisation, Ecole des Hautes Etudes Commerciales: Université de Lausanne, 1996.
- CAFFÉ ALVES, Alaôr. *Lógica: pensamento formal e argumentação*. São Paulo: Quartier Latin, 2002.
- CALDEIRA DA SILVA, Joaquim. *Gerência de Vendas - Visão Prática de um Profissional*. São Paulo: Atlas, 1986.
- CAMERON, D. *Eletronic commerce: the new business plataform of the Internet*. Charleston: Computer Tecnology Research Corp., 1997.
- CÉSPEDES, Frank V. "Channel Management". Boston: Havard Business School Press, MA., 1989.
- COLLINS, B. "Marketing for engineers". Melbourne: Longman Cheshire, 1995.
- COREY, E. Raymond. "Industrial Distribution Systems". Boston: Havard Business School Press, MA, 1989.
- CHING, Hong Yuh. *Gestão de estoques na cadeia logística integrada: Supply chain*. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHURCHILL, Gilbert A. & PETER, J. Paul. *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CLM, Council of Logistics Management. Disponível em: <<http://www.clml.org/>>. Acesso em: 20 de junho de 2003.
- COELHO NETO, Pedro. *Micro e pequenas empresas: manual de procedimentos contábeis*. Brasília: Ed. Sebrae, 1988.
- ONUS, Bem. *Princípios de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1983.
- FRIEDMAN, Lawrence G., FUREY, Timothy R. *The Channel advantage*. 1st. Ed. Butterworth-Heinemann, Oxford, UK, 2001.
- HEGENBERG, Leônidas. *Dicionário de Lógica*. São Paulo: EPU, 1995.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1998.
- LAKATOS, Eva M. & MARCONI, Marina de A. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1991.
- LALANDE, André. *Vocabulário Técnico e Crítico da Filosofia*. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- MOREIRA, Julio Cesar Tavares (org.). *Administração de Vendas*, São Paulo: Saraiva, 2000.
- PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e concorrência*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.
- SLYWOTZKY, Adrian J. *Migração do Valor: como se antecipar ao futuro e vencer a concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- STERN, Louis W., El Ansary, Adel I. *Marketing Channels*. 2nd. ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1982.
- RIZZO, Marcus V. A. *Franchising – Uma estratégia de marketing e distribuição*. ABF, 1987.
- TELLES, Renato. *Marketing Empresarial*, São Paulo: Saraiva, 2003.