

Área temática: marketing

Título do trabalho: Estratégias para redução de conflitos no canal de distribuição

AUTORES

HENRIQUE CARDILLI

Universidade de São Paulo
henrique.cardili@gmail.com

EDSON CRESCITELLI

FEA - USP
edsonc@usp.br

Resumo

Para ser bem-sucedida uma empresa deve ter marcas fortes e produtos ao alcance do consumidor final. Conseqüentemente, a distribuição se torna fator crucial para o alcance desse intento. Devido a questões financeiras e logísticas, a distribuição direta dos produtos aos pequenos varejos de um país com as dimensões do Brasil torna-se inviável, fazendo com que os distribuidores tenham papel fundamental nesse processo. Este artigo tem como objetivo investigar quais são os fatores determinantes para uma bem-sucedida relação entre fabricantes e distribuidores. O método de investigação envolve pesquisa exploratória composta de levantamento bibliográfico de temas pertinentes e estudo de caso, um projeto de relacionamento feito por uma empresa de produtos de consumo junto a alguns de seus distribuidores. Os resultados indicam que lidar com diferentes visões de negócio e diferentes objetivos pode ser muito complicado, mas o sucesso da relação está baseado em uma parceria que busca o longo prazo e que incentiva os bons resultados para ambos, os quais são obtidos pela colaboração e não pela coerção entre os membros do canal.

Abstract

To be successful a company must have strong brands and products to reach the final consumer. Consequently, the distribution becomes a crucial factor in achieving of this objective. Due to financial and logistical issues, the direct marketing channels of products to small retails in a country the size of Brazil it is not feasible, so that dealers have key role in this process. This article investigated what are the determining factors for a successful relationship between manufacturers and dealers. The research method involves exploratory research comprised a literature review of relevant issues and a case study, a project of relationships made by one company of consumer products with some of marketing channels members. The results indicate that deal with different views and different business goals can be very complicated, but the success of the relationship is based on a partnership that seeks long-term and encourages good results for both, which are obtained by collaboration and not by the coercion among channel members.

Palavras-chave

Canais de marketing, Vendas e Relacionamento

INTRODUÇÃO

Construir e sustentar parcerias com distribuidores são aspectos vitais para empresas que têm nos canais de distribuição a forma de tornar seus produtos acessíveis ao mercado consumidor. (THOMÉ ; CASTRO, 2008, p.7). Empresas brasileiras já perceberam a importância que o canal de distribuição desempenha nos seus negócios. Por isso, iniciativas de “verticalização” do canal são hoje freqüentes. Assim, o objetivo desse estudo é identificar e analisar os fatores relevantes para a solução de conflitos entre membros do canal. O método de estudo adotado foi uma pesquisa exploratória envolvendo um estudo de caso de um programa de relacionamento com o canal de distribuição, aqui identificado como Programa Beta, desenvolvido por uma empresa de produtos de consumo, aqui identificada como empresa Alpha, com uma prévia revisão bibliográfica de assuntos como canais de marketing, marketing de relacionamento e gerenciamento de vendas. O estudo, mais do que simplesmente relatar um caso de sucesso de parceria entre empresa e distribuidor, procura demonstrar o quão importante é a manutenção de relações duradouras num canal de distribuição. Relações estáveis geram bons negócios para todas as partes, da empresa até o consumidor final. O processo de vendas é muito intrincado e sempre está sujeito à resolução dos mais diversos problemas e à constante busca e superação de metas numéricas, normalmente audaciosas. O estudo acaba por revelar também que o canal bem gerenciado é o canal cujos resultados são acompanhados de perto, no qual a comunicação é freqüente e no qual os seus membros estão engajados em objetivos comuns.

O artigo começa com uma pesquisa bibliográfica sobre canais de distribuição, marketing de relacionamento, gerenciamento de vendas e relacionamentos em canais de distribuição. Posteriormente, o estudo de caso será apresentado, bem como a sua análise com base na prévia revisão bibliográfica.

1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1.1 Canais de marketing

Para que um produto/serviço seja entregue ao consumidor ou a um comprador organizacional, muitas são as fases necessárias e as pessoas envolvidas no processo. Pode até não parecer, mas os canais de marketing são fatores-chave para o sucesso dos negócios de qualquer tipo de empresa. Eles envolvem complexas redes de relacionamento, poder, logística de suprimentos, e muitos outros fatores que passam despercebidos quando encontramos itens cotidianos em qualquer varejo ou serviços comuns em estabelecimentos comerciais.

Segundo Kotler; Keller (2006:464), canais de marketing são “conjuntos de organizações interdependentes envolvidos no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”. Canais comuns envolvem mais de uma parte (daí o termo “conjunto de organizações”). Cada parte possui a sua relevância e contribuição no processo como um todo.

Os membros de um canal de marketing são: os fabricantes/produtores, os intermediários (atacadistas, varejistas e especialistas) e os usuários finais (clientes corporativos ou consumidores individuais). Os fabricantes são aqueles que originam o produto/serviço que está sendo comercializado. Os intermediários são os membros do canal que fazem a ligação entre o produtor e o consumidor final. E este último é a pessoa/empresa que usufrui do produto/serviço produzido no início da cadeia. A seguir, estão representados diferentes níveis de canais de marketing, no que diz respeito a bens de consumo.

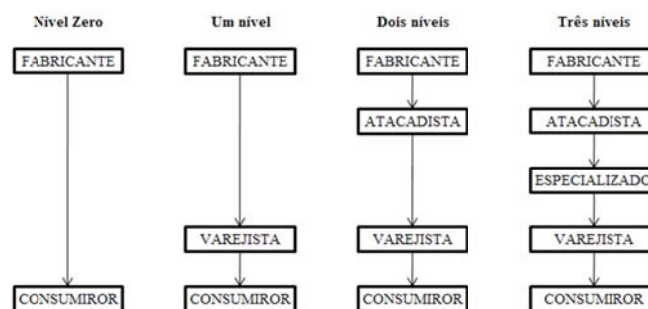


Figura 1 – Níveis de canais de vendas para consumidores
Fonte: Kotler ; Keller (2006: 471)

Um canal de nível zero consiste na venda direta de um fabricante para o consumidor final. Como exemplo, pode-se citar as iniciativas de venda porta-a-porta e telemarketing. Os demais níveis de canais envolvem intermediários, tais como atacadistas e varejistas. Na medida em que o número de níveis aumenta, torna-se mais difícil para os produtores obter informações sobre os consumidores finais, bem como para manter o controle ou a plena ciência das etapas que ocorrem no processo em si.

Como consequência, pode existir conflitos entre os diferentes membros dos canais de marketing. Tais conflitos são causados, entre outros fatores, pela busca individual de seus objetivos, ignorando assim conceitos tais como a rede de valor que pode ser criada por meio de um trabalho conjunto. Em canais de marketing convencionais, esse tipo de conflito é extremamente comum, o que pode acabar prejudicando o consumidor final. No entanto, no chamado sistema vertical de marketing (SVM), as diferentes partes atuam como um sistema unificado, sob o comando de um dos agentes, o capitão do canal. Dependendo do mercado, o capitão do canal pode ser o atacadista, o produtor ou o varejista. Esse acaba exercendo maior poder de persuasão perante os outros membros, seja pelo seu tamanho, poder ou influência, fazendo valer primordialmente os seus interesses em detrimento dos outros, o que pode ou não ser benéfico para a cadeia em si.

Os atacadistas são empresas cujo propósito é a venda de produtos para revenda por outras empresas, ou a venda de produtos para o uso industrial. Seus principais clientes são empresas varejistas, industriais, comerciais, institucionais, agrícolas, ou mesmo outros atacadistas.

ROSEMBLOOM (2008:55) enfatiza que os atacadistas possuem seis principais funções:

- Fornecer cobertura de mercado;
- Fazer contatos de vendas;
- Manter estoques;
- Processar pedidos;
- Reunir informações de mercado;
- Oferecer suporte ao consumidor.

1.2 Marketing de relacionamento

O objetivo primordial do departamento de marketing de uma companhia é levar o consumidor à recompra do produto ou serviço ofertado, demonstrando eficiência, empatia e qualidade na oferta. A construção de relacionamentos profundos e duradouros entra nesse íterim, e estratégias e medidas que ajudam na consolidação e manutenção dos relacionamentos são ações cada vez mais adotadas pelas empresas.

Segundo Kotler; Keller (2006:16), o marketing de relacionamento “tem como meta construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com partes-chave – clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros de marketing -, a fim de conquistar ou

manter negócios com elas. Ele constrói fortes ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes”.

A distribuição física é a rede de relacionamentos mais clássica e crucial para qualquer tipo de negócio. Cadeias de distribuição são complexas, numerosas e entrelaçadas, envolvendo muitas partes, múltiplos contatos e diversos interesses. Redes de canais de distribuição envolvem não somente bens, mas também serviços, informações e pessoas, sendo que tais elementos estão normalmente entrelaçados. Logo, o uso de marketing de relacionamento pode ser ferramenta valiosa para a otimização dessa rede de relacionamentos.

Como afirmam Thomé ; Castro (*apud* ULAGA E EGGERT, 2006), há três “direcionadores de valor” que podem elevar certo membro do canal ao status de preferencial em relação a outro. Se a oferta central, o processo de compras e a operação do cliente estiverem alinhados e mostrando bons resultados no processo como um todo, os benefícios da relação aumentam e os custos de transação diminuem. Com isso, é bem possível de o relacionamento entre ambas as partes se consolidar definitivamente.

1.3 Gerenciamento de vendas

1.3.1 Trade-marketing

O ideal do Trade marketing está muito em voga nos dias de hoje. De início, parecia somente uma tendência breve ou modismo, mas o assunto está cada vez mais presente não só nas empresas mas também no meio acadêmico. Segundo Alvarez (2008:73), o Trade Marketing é “o planejamento e controle das ações de venda e de mercado e dos benefícios oferecidos ao consumidor (marketing), por meio das verificações das relações de vendas estabelecidas com os varejistas (trade).” Para que isso ocorra de maneira planejada e acertada, os diferentes membros do processo de entrega final ao consumidor (empresa, distribuidor, varejo) têm que desenvolver negócios em conjunto, obtendo assim melhores resultados para todas as partes.

Nesse contexto, o ponto-de-venda possui papel de extrema importância. Ele representa todo o esforço conjunto anteriormente mencionado, pois é nele em que os consumidores finais farão sua decisão de adquirir o produto, que é a intenção final dos diferentes membros do canal. Se o consumidor não vê o produto no ponto-de-venda, ele pode facilmente comprar outro, e assim todo o trabalho desde sua confecção até sua disponibilização para venda pode ser facilmente perdido.

Tradicionalmente, as ações de marketing das empresas se concentram basicamente no consumidor final (marketing *pull*), enquanto as ações de venda se concentram no cliente varejista (vendas *push*). O Trade-marketing, por sua vez, se concentra no intermédio dessas duas áreas, e lida com o chamado *buyer* ou *shopper*, que é a pessoa que toma a decisão da compra no ponto-de-venda.

1.3.2 Incentivos de venda

Um dos princípios básicos da economia, como afirma Mankiw (2006:7), é de que “as pessoas reagem a incentivos”. Decisões racionais são tomadas por meio de comparação de custos e benefícios, sendo que estes podem ou não envolver aspectos financeiros. Logo, o comportamento perante alguma situação ou relação pode mudar quando os custos e os benefícios envolvidos mudam.

Seja dentro de uma organização, ou também no relacionamento com outras partes externas, o mesmo princípio econômico é grande norteador das decisões. Em especial, a área comercial é totalmente envolvida em incentivos, pela sua própria natureza de constante superação de metas e objetivos. Incentivos esses que cada vez mais não envolvem somente aspectos financeiros, mas também outras espécies de recompensas e benefícios, que fazem

com que as equipes mantenham-se sempre motivadas e dispostas a trazer melhores resultados para a empresa.

Como afirma Crescitelli (2002:43), a finalidade de um Programa de Incentivo de Vendas (PIV) “é promover um comportamento individual ou coletivo que leve a um resultado mais significativo na comercialização.” E esse resultado mais significativo envolve também aspectos motivacionais, fazendo com que o trabalho seja muito mais feito não somente pela recompensa monetária mas também pela recompensa pessoal que se obtém. No entanto, é muito importante que o PIV seja concebido de maneira realista, levando em conta as limitações do mercado e do time de vendas, pois senão ele pode se tornar uma armadilha para a equipe, desmotivá-la, fazendo assim com que os efeitos esperados sejam os inversos.

O PIV pode e deve ser oferecido a demais *stakeholders* comerciais de uma organização, tais como revendedores e distribuidores. Para sua concepção, são necessários três passos:

- Determinação de metas e objetivos;
- Formas de controle e avaliação;
- Oferecimento de benefícios.

1.4 Relacionamentos em canais de distribuição

1.4.1 Fontes de poder de canal

Para explicar as fontes de poder nos canais de marketing, Coughlan *et al* (2001:174) se basearam em um enfoque psicológico, que sustenta que a melhor maneira de avaliar o poder é levar em consideração cinco fatores: recompensa, coerção, especialidade, legitimidade e referência. Segundo essa visão, o fator mais importante é a capacidade de oferecer recompensas.

O poder de recompensa baseia-se na crença de uma das partes de que a outra pode lhe oferecer recompensas. Se essa outra possui algo que a primeira valoriza, então ela terá poder sobre a primeira. No entanto, a idéia da recompensa tem que ser mútua, na medida em que a parte inicialmente menos privilegiada tem que possuir algo que a outra parte valoriza, para que a relação seja benéfica também à parte inicialmente mais privilegiada. A recompensa mais lembrada no caso dos canais de marketing é a financeira, que pode ser representada por investimentos ou descontos quanto aos preços praticados. Mas recompensas tais como a confiança no trabalho alheio ou exclusividade no lido de determinada categoria de produtos podem ser igualmente muito valorizadas.

O poder de coerção origina-se na expectativa de uma parte ser punida pela outra, caso a primeira faça algo que não era combinado ou esperado pela segunda. Nada mais é do que um potencial de ameaçar a outra organização. Essa coerção pode ser representada pela redução de margens, pela retirada de recompensas previamente estabelecidas, etc. A coerção pode arruinar uma relação de longo prazo entre diferentes empresas, relação essa baseada na confiança mútua. No curto prazo, pode até funcionar, pois acaba sendo como um aviso de que as coisas não estão sendo feitas conforme combinado.

O poder de especialidade diz respeito à percepção de uma das partes de que a outra possui conhecimento especial e perícia útil que ela não possui. Logo, a parte que possui o conhecimento especial exerce poder de especialidade perante a outra. Esse tipo de poder é muito comum na relação entre pequenos varejistas e atacadistas especializados, bem como na modalidade de franquia, na qual o franqueador repassa o know-how do negócio ao franqueado. É possível que, depois que certo conhecimento tenha sido transmitido à parte influenciada, ela não mais necessite da parte influenciadora, fazendo essa perder o poder de especialidade. Como afirmam Coughlan *et al* (2001:177), “se o influenciador quiser exercer poder de especialidade sobre o alvo, este deve estar disposto a aceitar as informações e

julgamentos do primeiro”. Isso é facilitado quando o alvo confia no influenciador, e quando existe uma boa relação entre ambos.

O poder de legitimidade provém do senso da empresa-alvo de que sempre ela deve aceitar o que a empresa influenciadora lhe pede para fazer. A fonte do poder de legitimidade reside em dois principais fatores: da lei (poder de legitimidade legal) ou de normas e valores (poder de legitimidade tradicional). O primeiro costuma ser conferido a certas empresas por meio de regulamentos e legislações, ou mais comumente por meios contratuais. Um exemplo é o caso dos franqueadores, que além de possuírem o poder oriundo das competências do negócio (poder de especialidade) também possuem poderes contratuais sob os franqueados (poder de legitimidade). Já o poder de legitimidade tradicional está ligado a normas de comportamento. São totalmente subjetivas, dependem muito das percepções que as partes envolvidas têm uma da outra. Por exemplo: uma empresa menor pode aceitar grande influência de outra por esta última ser historicamente bem-sucedida no tipo de negócio em questão, ou por fama de esta ser poderosa. As crenças na personalidade das pessoas que estão negociando também podem ser levadas em consideração. Dá-se mais poder àquela pessoa que demonstra interesse e respeito pelo negócio, do que àquela pessoa que se mostra cética e indiferente quanto a ele.

Por fim, o poder de referência se dá quando uma empresa exerce grande respeito e admiração perante outra, fazendo com que essa última a considere uma referência a ser atingida e conseqüentemente lhe presta respeito e se sente influenciada pela primeira. Esse tipo de poder é comum em empresas de fluxo de baixo para cima, que acabam por “arrendar a reputação” das empresas com fluxo de cima para baixo com as quais negociam e que lhes exerça prestígio.

4.1.2 Conflitos em canais de distribuição

O termo “conflito”, sempre que mencionado, remete diretamente a algo ruim ou degradante. No entanto, isso nem sempre é verdade num canal de distribuição, onde o conflito pode ser até benéfico para todos os envolvidos no processo como um todo.

Como afirmam Coughlan *et al.* (2001:197), “um conflito de canal surge quando um comportamento de um membro de canal se opõe ao de sua contraparte. Ele é centrado no oponente e é direto, e o objetivo buscado é controlado pela contraparte.” Em outras palavras: quando uma das partes envolvidas enxerga na outra um oponente, e não um parceiro, surge um conflito que pode ser prejudicial à entrega de valor final ao consumidor final. Os interesses individuais de cada um dos membros do canal podem ser contrastantes, o que leva à geração de discórdias e intrigas, visto que a interdependência entre todos existe e suas ações são visíveis no resultado final. O conflito pode ser devido a desigualdades de direitos entre as partes, oposição de pontos de vista e interesses, ou até mesmo por sentimentos pessoais entre os representantes dos membros do canal.

Em qualquer relação/negociação que podem gerar conflitos em canais de distribuição, são muitos os fatores envolvidos, e é demasiado importante tentar avaliá-los para poder avaliar o grau do conflito em si. Para isso, Coughlan *et al* (2001:197) propõem um modelo de avaliação de conflito em canais de distribuição. Este modelo envolve três principais dimensões, além da própria somatória dos diferentes fatores: a importância de cada um, sua frequência e sua intensidade. Segue abaixo fórmula matemática representativa.

$$\sum_{i=1}^n = \text{Importância}_1 \times \text{Frequência}_1 \times \text{Intensidade}_1$$

Pelo fato de haver uma multiplicação das dimensões em cada um dos fatores, deduz-se que se qualquer um desses elementos for baixo, o fator analisado em questão não é uma verdadeira fonte de conflito. A fórmula possui caráter pessoal e subjetivo atrelado a ela. No

entanto, acaba sendo eficiente na captação do sentido global de frustração em um relacionamento de canal, na medida em que permite que quem faz o diagnóstico seja específico, identificando e ponderando exatamente o que gera a discórdia na relação.

Mas conforme explicitado anteriormente, um conflito pode ser benéfico para a relação entre os diferentes membros do canal de distribuição. Importar-se com o que o outro membro faz de maneira não adequada, e exigir que as atividades sejam feitas da maneira mais acertada e benéfica ao canal, revela preocupação e cobrança mútua entre os membros. Essa cobrança é saudável na medida em que funciona como incentivo para que o trabalho seja realizado de maneira mais eficaz e, conseqüentemente, fazendo o canal funcionar melhor.

Nessa medida, a falta de conflitos pode revelar ineficiência e falta de cooperação no canal. Quando este é pacífico demais, a comunicação entre os membros é baixa, e como conseqüência, a indiferença e negligência entre o que cada um faz prevalecem nas suas relações. As partes não se importam de discordar sobre nada, e não há nenhuma questão que as faça ter uma opinião forte ou discordante. Para melhorar a eficácia do canal, esses membros necessitariam aumentar seus níveis de atividade e comunicação, medidas essas que certamente fariam aumentar o conflito entre elas.

2. Pesquisa de campo - Estudo de caso

2.1 O Programa Beta

O Programa Beta foi criado pela empresa Alpha no ano de 2003, mas tomou suas diretrizes atuais a partir do ano de 2007. Seu nome original deriva de uma abreviatura para a expressão em inglês, que numa tradução livre significa “acelerando o comércio tradicional na empresa Alpha”.

Ele nada mais é do que um programa de incentivos a distribuidores, que visa ampliar a distribuição numérica dos produtos da empresa Alpha nos pontos-de-venda do Brasil, e também desenvolver a capacidade de vendas do distribuidor e sua aptidão para abordar os diferentes tipos de varejo, especialmente comércios de bairro e farmácias independentes, no que diz respeito à venda de toda a linha de consumo da empresa (*Family Care, Infant Care, Feminine Care* e *Adult Care*). Para tal, o programa consiste em garantir o alinhamento estratégico entre a empresa e o distribuidor, por meio da criação de um padrão de trabalho entre eles e pelo incentivo à busca da superação de metas, sempre estreitando o relacionamento e reconhecendo os resultados atingidos.

O chamado “*Traditional Trade*”, nos padrões da empresa Alpha, consiste nos estabelecimentos comerciais, tanto varejistas como farmacêuticos, que possuem de 1 a 9 *check-outs*. Pelo fato de haver milhares desses estabelecimentos em todo o Brasil, e também pelo baixo impacto de vendas que cada um desses estabelecimentos possui, se estudados isoladamente, não é cabível para a empresa Alpha, tanto do ponto de vista financeiro como logístico, atender a todos eles de maneira direta.

Por essa razão, o papel dos distribuidores é crucial para a plena distribuição numérica dos produtos da empresa por todo o país. Não somente a distribuição, mas também a execução no ponto-de-venda necessita de especial atenção, para que a estratégia da empresa possa ser refletida em todos os estabelecimentos comerciais nas quais ela estiver presente.

Para fazer parte do Programa Beta, o distribuidor deve comercializar exclusivamente os produtos da empresa Alpha, não abrangendo em seu portfólio produtos de mesma categoria de concorrentes. Ou seja, para se beneficiar de todos os incentivos de venda que o Programa Beta oferece, o distribuidor não pode vender nenhum produto que seja concorrente direto de qualquer produto da empresa Alpha.

O Programa Beta começou a tratar separadamente os clientes do canal indireto que tinham potencial para se tornarem grandes parceiros de distribuição da empresa Alpha,

daqueles distribuidores generalistas que não trabalham com foco em parcerias e estão simplesmente interessadas nos fatores volume e preço, sem se importar com fatores tais como trabalho diferenciado no ponto-de-venda e acompanhamento constante do desempenho dos pequenos estabelecimentos varejistas e farmacêuticos. Como consequência, o número de participantes do programa é inferior ao número de distribuidores que trabalham com a empresa Alpha, mas a produtividade destes distribuidores torna-se muito maior com o tempo.

O Programa Beta possui basicamente duas bases: um contrato comercial firmado entre a empresa Alpha e distribuidor, e o chamado “Plano de Expansão”, que serão explicados a seguir.

2.2 Contrato comercial

Os contratos comerciais firmados entre a empresa Alpha e o distribuidor possuem a finalidade de incentivar e gerar investimento para o desenvolvimento do negócio como um todo. Esses contratos integrantes do Projeto Beta possuem duração de um ano letivo, podendo ou não serem reafirmados no exercício seguinte. Eles versam basicamente sobre as obrigações que a empresa Alpha possui com o distribuidor, bem como as obrigações desse com a empresa em questão.

Como principal obrigação da empresa Alpha, os contratos enaltecem o montante financeiro a ser investido no distribuidor, bem como a periodicidade dos pagamentos (que no caso são mensais). O valor dos investimentos é uma porcentagem baseada no valor líquido das compras do distribuidor em questão. O intuito dos investimentos é fornecer subsídios financeiros para que o distribuidor possa realizar um bom trabalho de venda dos produtos da empresa junto aos pequenos estabelecimentos varejistas e farmacêuticos. Como consequência da base de cálculos utilizada, quanto maior o número de vendas, maior se torna o montante investido, gerando assim um positivo círculo vicioso nessa relação.

São três as principais obrigações do distribuidor em relação à empresa Alpha firmadas nos contratos comerciais: área geográfica, respeito aos clientes diretos e envio diário de informações de *sell-out* por meio um processo específico”. A área geográfica de atuação é firmada em comum parceria entre as duas partes. O distribuidor somente pode atuar naquela área geográfica pré-determinada (que fica explicitada nos anexos do contrato). Além disso, toda a verba gerada via contrato deverá obrigatoriamente ser investida dentro dessa área de responsabilidade do distribuidor. A intenção da empresa Alpha é fazer com que o trabalho do distribuidor seja exclusivo e focado geograficamente.

O respeito aos clientes diretos da empresa Alpha afirma que o distribuidor não pode negociar com clientes que já sejam atendidos diretamente pela empresa em questão, como por exemplo grandes redes de varejo. A intenção aí é evitar o conflito de canal e todos os malefícios atrelados a ele.

Por fim, a empresa Alpha pede o envio diário de informações de *sell-out* por parte do distribuidor. Nesse caso, entenda-se como *sell-out* a venda do distribuidor para o pequeno estabelecimento varejista ou farmacêutico. Para isso, a empresa Alpha oferece todo o suporte necessário para a instalação e correta utilização do sistema de informações do programa Beta. Ele nada mais é do que um sistema EDI (*eletronic data interchange*) que fornece diariamente informações de venda do distribuidor para a empresa Alpha, tais como informações gerais do estabelecimento comprador, data de compra, produtos adquiridos, quantidades etc. Essas informações são muito importantes para a formulação de outros pilares do Programa Beta e na própria mensuração e acompanhamento das atividades de venda do distribuidor.

2.3 Plano de Expansão

O Plano de Expansão procura avaliar e pontuar os processos e estruturas de vendas dos distribuidores, a fim de otimizar suas atividades e premiar aqueles que se enquadram nos

moldes preteridos pela empresa Alpha. Ele se baseia em 4 pilares: Distribuição, Vendas, Destaque e Excelência. Cada um desses pilares do “Plano de Expansão” possui uma pontuação, que somada resulta em 1300 pontos, e que serve para mensurar o desempenho de vendas do distribuidor. Os distribuidores que obtiverem pontuações notáveis no final do período são premiados.

Dentre os quatro pilares do Plano de Expansão, o pilar “Distribuição” é o que possui maior peso, muito em parte por representar um dos grandes objetivos do programa, que é o de ampliar a presença da empresa Alpha nos pequenos pontos de venda de todo o país. O pilar “Distribuição” vale 450 pontos.

O pilar “Vendas” é dividido em dois indicadores: as vendas de *sell-out* e as vendas de *sell-in*. O *sell-out* é a venda do distribuidor para o pequeno estabelecimento comercial varejista ou farmacêutico, enquanto o *sell-in* é a venda da empresa Alpha para o distribuidor. Suas pontuações no “Plano de Expansão” são, respectivamente, de 200 pontos e 100 pontos, fazendo com que esse pilar represente 300 pontos.

Para os dois indicadores, são definidas metas trimestrais de vendas para cada distribuidor, dentro de suas respectivas áreas de responsabilidade. Essas metas são acordadas entre executivos de venda da empresa Alpha e equipe comercial do distribuidor em questão. As metas são definidas para cada um dos períodos trimestrais com base na projeção de crescimento de vendas anual esperado.

O pilar “Destaque” está baseado em um programa de *merchandising* da empresa Alpha, que era inicialmente focado no canal direto, de excelência de execução e conquista do ponto-de-venda. Sua pontuação depende de três grandes fatores, importantes no que diz respeito à presença dos produtos no ponto-de-venda: sortimento, preço e domínio. A pontuação pode chegar a 200 pontos.

A Nielsen, empresa especializada em pesquisa de mercado, audita as 90 principais lojas do distribuidor dentro da área de responsabilidade, atribuindo notas de acordo com as regras do programa. São auditadas 90 lojas por trimestre, 30 lojas em cada mês, lojas essas que são escolhidas de uma lista indicada pelo próprio distribuidor.

Assim como nos outros pilares do Plano de Expansão, a pontuação do distribuidor será a média simples dos pontos obtidos nos trimestres do ano. Cada critério desse pilar possui uma pontuação específica, que remete à sua pontuação segundo o Plano de Expansão.

O pilar “Excelência” define pormenorizadamente os padrões de operação e de atuação que a empresa Alpha espera de seus distribuidores. Nesse pilar, há avaliações somente duas vezes ao ano, no 2º e 4º trimestres. O pilar como um todo vale 300 pontos no Plano de Expansão.

Seus critérios de pontuação, se comparados aos outros três pilares do Plano de Expansão, são mais numerosos e mais complexos, por isso a avaliação semestral. São três as grandes áreas de operação do distribuidor que são avaliadas e pontuadas: Estrutura física e Logística (65 pontos), Informações e Processos (70 pontos), e Gestão Comercial (165 pontos). Cada uma dessas três grandes áreas possui uma série de quesitos, cada um com sua pontuação.

2.4 Premiações

As premiações não são somente oferecidas ao melhor distribuidor, não há um ranking classificatório. No entanto, as premiações são oferecidas a todos os distribuidores que obtiverem mais de 900 pontos segundo os parâmetros do “Plano de Expansão”. Assim, todos os distribuidores que obtiverem pontuação acima dessa faixa são premiados, o que revela um grande incentivo a todos os distribuidores a realizar um bom trabalho de parceria com a empresa Alpha.

2.5 Resultados

Para mensurar os resultados do Programa Beta é necessário considerar somente os anos fechados nos quais as diretrizes do referido programa permaneceram praticamente as mesmas. O período de 2007 a 2009 se encaixa nesse contexto, portanto os resultados que serão demonstrados a seguir estarão focados nesse intervalo de tempo.

Como os números de venda da empresa são informações confidenciais, e atendendo uma solicitação da equipe do Trade-Marketing para o canal indireto da empresa Alpha os dados não serão explicitamente mencionados. Porém, os gráficos expostos e as informações dadas condizem com a realidade numérica do período, o que possibilita observar a evolução de vendas no intervalo de 2007 a 2009, que é consequência das diretrizes do Programa Beta.

O gráfico abaixo representa a evolução de faturamento líquido obtido pelos distribuidores que participam do programa, bem como a evolução do número de participantes:



Figura 2 - Evolução faturamento total

Fonte: Programa Beta

É possível verificar por meio do gráfico que o faturamento líquido foi praticamente triplicado entre 2007 e 2009. Houve crescimento de 288% em relação ao início do período considerado. Ao mesmo tempo, o número de participantes do programa pouco mais que dobrou, subindo de 28 para 64, que revela crescimento de 228%. Como o faturamento do período foi maior que o crescimento do número de participantes do programa, pode-se inferir que o faturamento médio de cada participante também cresceu, revelando maior produtividade e mais foco no trabalho por parte dos distribuidores. O gráfico abaixo demonstra a evolução do faturamento médio anual de um distribuidor que participa do Programa Beta.

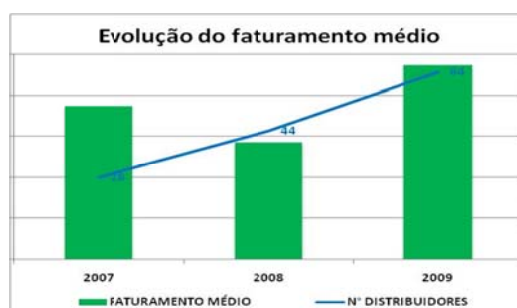


Figura 2 - Evolução do faturamento médio

Fonte: Programa Beta

O gráfico revela que o faturamento médio anual de um participante do programa cresceu cerca de 65% de 2008 para 2009, sendo que nesse período o número de participantes do programa evoluiu 45% (de 44 para 64 participantes). Os números revelam que o

faturamento anual médio de 2009 foi 26% maior do que em 2007, o que demonstra que o programa ganha força e robustez com o passar do tempo. O número de participantes aumenta, bem como o faturamento que estes trazem para a empresa.

Por fim, é interessante também analisar o número de clientes positivados pelos distribuidores que fazem parte do Programa Beta. Esses clientes positivados nada mais são do que os pequenos estabelecimentos varejistas e farmacêuticos de todo o Brasil para os quais os distribuidores venderam os produtos da empresa Alpha. A seguir está um gráfico representando a evolução do número desses clientes:

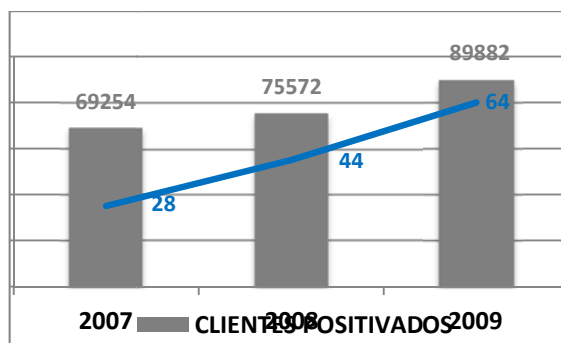


Figura Fonte: Evolução clientes positivados

Fonte: Programa Beta

Percebe-se que houve uma evolução de aproximadamente 30% no número médio de clientes positivados entre os anos de 2007 e 2009, o que representa maior presença dos produtos da empresa Alpha nos pequenos estabelecimentos comerciais de todo o país, que é um dos grandes objetivos iniciais do programa.

Comparando o gráfico acima com os gráficos anteriores, de faturamento total e faturamento médio, é possível perceber que o crescimento de faturamento não se deve unicamente ao incremento no número de clientes positivados, visto que o faturamento cresceu em maior proporção do que o número de estabelecimentos para os quais os distribuidores venderam produtos da empresa Alpha. Isso se deve em grande parte ao maior foco dado no trabalho junto a esses pequenos estabelecimentos, trabalhando-se maior mix e volume de produtos, aumentando-se assim o faturamento que cada pequeno estabelecimento poderia obter.

Esses resultados gerais demonstram que o Programa Beta foi capaz de, simultaneamente:

- Ampliar o número de distribuidores participantes;
- Ampliar o faturamento que esses trazem para a companhia;
- Ampliar o número de estabelecimentos comerciais positivados em todo o país;
- Ampliar a presença e relevância da empresa Alpha no pequeno varejo do Brasil.

Essas afirmações revelam o sucesso que o programa obteve, graças ao acompanhamento e controle rigorosos de todas as variáveis de venda envolvidas no relacionamento entre a empresa e o canal de distribuição, a fim de otimizar os resultados de vendas para todas as partes envolvidas.

3. ANÁLISE DO CASO

3.1 Relevância do marketing de relacionamento

Para atender aos objetivos iniciais do Programa Beta o estreitamento do relacionamento entre a empresa e os distribuidores era um ponto crucial. A criação de parcerias, e não de uma relação de dominação dentro do canal, norteou as diretrizes do programa, que visavam não

somente o incremento de vendas da empresa Alpha, mas também o aumento da eficiência de todos os participantes do canal indireto.

Os “direcionadores de valor” citados por Thomé ; Castro (*apud* ULLAGA ; EGGERT, 2006), que avaliam a elevação do status de um determinado membro de canal de comum a preferencial, se enquadram no contexto do Programa Beta. Os três referidos direcionadores são: a oferta central, o processo de compras e a operação do cliente.

No caso do direcionador “oferta central”, o programa está alinhado na medida em que os distribuidores, para poderem participar do mesmo, têm que trabalhar exclusivamente com a empresa Alpha no que diz respeito às categorias de produtos da referida empresa. Essa é uma das principais cláusulas do contrato que é firmado entre as partes para o programa. Logo, com exclusividade no lido de categorias, a empresa Alpha pode alinhar efetivamente os seus objetivos com o distribuidor, fazendo com que a oferta central desse último esteja em plena sintonia com o esperado pela empresa.

No caso do direcionador “processo de compras”, o argumento é em grande medida similar ao caso da oferta central. O distribuidor adquire os produtos da empresa Alpha diretamente da empresa, não trabalha com produtos de concorrentes da referida empresa, e procura realizar todo o processo de venda da maneira que ela considera como correto. Com isso, poderá usufruir posteriormente dos incentivos que a empresa oferece aos bons parceiros distribuidores integrantes do programa.

Por fim, no caso do direcionador “Operação do cliente”, o pilar “Excelência” do Programa Beta trata de operacionalizá-lo de maneira coerente. Com o pleno alinhamento entre as diretrizes sugeridas pelo programa, e as operações de fato praticadas pelo distribuidor, é possível alinhar expectativas e aumentar a eficiência do canal como um todo. O referido programa, pelo fato de não estar unicamente baseado em incentivos financeiros, acaba se tornando uma vantagem competitiva para ambas as partes.

3.2 Relevância do gerenciamento de vendas

Citando Alvarez (2008:73), o Trade Marketing é “o planejamento e controle das ações de venda e de mercado e dos benefícios oferecidos ao consumidor (marketing), por meio das verificações das relações de vendas estabelecidas com os varejistas (trade).” Partindo desse pressuposto, e usando o mesmo referencial teórico, o Trade-marketing possui relevante participação tanto nos aspectos de vendas push (venda empresa-cliente) como no marketing pull (venda cliente-consumidor).

Como consequência, o Programa Beta, quando formulado, fez questão de tratar dessas duas diferentes fases da venda num canal de distribuição. O Pilar “Vendas”, conforme explicitado em sessões anteriores, pontua os distribuidores que alcançam as suas metas numéricas junto aos pequenos estabelecimento varejistas e farmacêuticos (no indicador *sell-out*). A mensuração junto ao consumidor final, por sua vez, torna-se mais difícil, na medida em que esses pequenos estabelecimentos comerciais às vezes não possuem sistemas de dados que armazenam esse tipo de informação. O controle das vendas ao consumidor final fica restrito às vendas para os estabelecimentos comerciais. Se a venda destes, por sua vez, cresce junto ao distribuidor, é possível afirmar que o trabalho feito no pequeno estabelecimento comercial está sendo bem feito. Nesse ínterim, é válido lembrar novamente do pilar “Destakc”, que pontua os distribuidores que mais fazem ações diferenciadas junto a esses pequenos estabelecimentos, a fim de aumentar as vendas ao consumidor final.

Por sua vez, o ideal de “vendas *push*” é representado pelo indicador *sell-in*, dentro do Pilar “Vendas”. Os distribuidores que alcançam as metas de compra de produtos previamente estipuladas são melhor pontuados. No entanto, nada vale alcançar as metas de *sell-in*, se as metas de *sell-out* estão deficitárias. Nesse caso, o cliente acaba se estocando demasiadamente, não dando vazão aos produtos, perdendo negócios e capital nessa história.

O Programa Beta nada mais é do que um completo programa de incentivos de venda dentro de um canal de distribuição, no caso o indireto. Ele é totalmente baseado nos mais diversos tipos de incentivos, que levam primordialmente aos resultados esperados.

Segundo a proposta de Crescitelli (2002:43), um Programa de Incentivos de Vendas (PIV) promove um comportamento que aumente os resultados de relações comerciais. Vale ressaltar que aumento de resultados não está somente ligado a aspectos financeiros, mas também a aspectos motivacionais. A seguir serão demonstrados os três passos para a formulação de um PIV, segundo o mesmo referencial teórico, bem como sua aplicação empírica na formulação do Programa Beta:

- *Determinação de metas e objetivos*: os quatro pilares do Plano de Expansão do referido programa possuem metas numéricas bem delineadas, e decididas em comum acordo entre a empresa e o distribuidor. Isso evita (ou pelo menos reduz) possíveis distorções oriundas das diferentes realidades entre ambas as partes, bem como mantém o trabalho de vendas focado no alcance das metas.

- *Formas de controle e avaliação*: o acompanhamento dos resultados numéricos se dá trimestralmente, apurando-se o resultado. Com esse acompanhamento, é possível traçar planos para corrigir erros de execução e cobrir possíveis gaps de oportunidades ainda inexploradas.

- *Oferecimento de benefícios*: todos os investimentos, baseados nos contratos previamente assinados, são um grande incentivo/benefício para os distribuidores. Quanto maior as vendas, maior o investimento. Além disso, as grandes premiações ao final do ciclo de um ano são benefícios explícitos para bons trabalhos realizados. Como tudo está baseado em vendas, o próprio reconhecimento de bons resultados já se revela como grande benefício àqueles que de fato trouxeram bons resultados.

3.3 - Consequências no relacionamento dentro do canal de distribuição

A influência da empresa Alpha sobre os demais membros do canal, tornando-a o membro chamado “capitão do canal”, acaba sendo benéfica ao sistema como um todo, na medida em que os resultados numéricos de fato apareceram para os distribuidores pertencentes ao programa. O papel do capitão do canal, no que diz respeito ao Programa Beta nada mais foi do que impor diretrizes para aumento da eficácia e produtividade no canal. Isso pode ser verificado tanto na evolução do faturamento total da empresa Alpha e dos distribuidores do programa (aumento da eficácia do canal), bem como no aumento do faturamento médio dos distribuidores (aumento da produtividade do canal).

De acordo com Coughlan *et al* (2001:174), existem cinco fontes de poder em canais de distribuição: o poder de recompensa, o poder de coerção, o poder de especialidade, o poder de legitimidade e o poder de referência. No caso do Programa Beta são três as fontes de poder mais facilmente verificadas, a saber: recompensa, especialidade e legitimidade. O poder de referência pode até existir em alguns casos, mas não é um consenso perante todos os distribuidores.

O poder de recompensa não é unicamente baseado em aspectos financeiros, mas abrange também outras esferas de poder. Ele diz respeito às recompensas que o capitão de canal pode oferecer aos outros membros. Se estes últimos valorizam o que o primeiro tem a oferecer, existe poder de recompensa na relação.

O poder de especialidade pode ser verificado na própria consecução do Programa Beta. Este foi planejado unicamente pela empresa Alpha que ao oferecer-lhe a distribuidores, já exerce influência em fazer esses se adaptarem aos moldes exigidos pelo programa. O Pilar “Excelência” do programa trata de assuntos tais como a gestão comercial e operacional do distribuidor. Se este não segue os moldes impostos pela empresa, não é bem pontuado, e acaba não se tornando um bom parceiro para a referida empresa.

O poder de legitimidade se dá principalmente pela forma legal. O poder de legitimidade legal é conferido à empresa Alpha por meio do contrato comercial firmado entre as partes. No entanto, retomando aquele ideal da constante interdependência dentro de canais de distribuição, é muito válido lembrar que o contrato garante direitos e deveres tanto da referida empresa perante o distribuidor, como do distribuidor perante a empresa.

O poder de coerção é muitas vezes considerado como o mais efetivo na visão do capitão de canal. No entanto, o Programa Beta não o contempla de maneira alguma, visto que os investimentos financeiros da empresa Alpha no distribuidor são garantidos contratualmente (dependendo do desempenho de vendas do distribuidor), e de que as metas de vendas são discutidas em comum acordo, sem imposições oriundas de nenhuma das partes. Ao invés de coerção, que transmite uma idéia impositiva, o que existe no programa é o incentivo a melhores resultados, dado de diferentes maneiras, e que acaba transmitindo uma idéia mais colaborativa.

Os conflitos em canais de distribuição ocorrem quando os interesses dos diferentes membros são contrastantes e distintos, fazendo com que estes enxerguem no outro um oponente, e não um parceiro. Como os interesses dificilmente serão exatamente os mesmos entre os membros do canal, é improvável que não exista nenhuma espécie de conflito na relação.

É válido lembrar que conflitos não são necessariamente destrutivos. Eles podem inclusive ser construtivos, na medida em que se tornam uma espécie de incentivo ao outro membro do canal para que o trabalho feito por este seja mais eficiente. O modelo de cunho subjetivo proposto por Coughlan *et al* (2001:197) para avaliação de conflitos envolve uma relação direta entre três fatores de conflitos: importância, frequência e intensidade.

Considerações finais

O estudo de caso foi capaz de demonstrar o quão importante é a manutenção de relações duradouras e baseadas em confiança mútua quando tratamos de canais de distribuição. Lidar com diferentes visões de negócio e diferentes objetivos pode ser muito complicado, mas o sucesso da relação está baseado em uma parceria que busca o longo prazo, e que incentiva os bons resultados realizados.

No entanto, o caso demonstra que não basta ser parceiro dos outros membros do canal, sendo que o mesmo não é eficiente e não traz os resultados esperados. Ficou muito claro que a plena gestão de todo o processo de vendas em um canal de distribuição, de todas as variáveis envolvidas nesse processo, bem como o seu constante acompanhamento, são fatores cruciais para o alcance e superação das metas de venda num canal de distribuição.

Para tal, a presença do capitão de canal também se revela de suma importância. O principal membro do canal é o responsável por “ditar as regras do jogo”, eventualmente aumentando sua positividade e o seu faturamento, ao mesmo tempo em que faz o faturamento dos outros membros do canal aumentar (visto que a interdependência é uma constante em canais de distribuição). Novamente, trabalhar de maneira colaborativa, e não coercitiva, foi o caminho encontrado pelo capitão do canal para alcançar e superar os resultados quantitativos esperados.

No quesito de cooptação dos demais membros do canal, a questão dos incentivos foi decisiva. Sejam incentivos financeiros garantidos legalmente, incentivos subjetivos oriundos da boa relação e dos bons resultados alcançados, ou incentivos extravagantes para premiar os melhores distribuidores, essa política mostrou-se capaz de manter a motivação sempre elevada dos participantes do programa, fazendo-os buscar constantemente a superação das metas inicialmente propostas.

Conflitos reais de choque de ideais foram deixados de lado. Pequenos conflitos e divergências quanto a potenciais de venda e resultados foram discutidos no início da relação.

E os desafios de venda negociados entre empresa e distribuidor passaram a ser usados como incentivos para a constante superação de metas e posterior ganho de benefícios, gerando assim um círculo vicioso de bons resultados que somente tendem a manter-se no longo prazo.

Referências bibliográficas

- ALVAREZ, F.J.S.M. *Trademarketing – a conquista do consumidor no ponto-de-venda*. São Paulo, Editora Saraiva, 2008
- AZEVEDO, A., POMERANZ, R., *Marketing de resultados*. São Paulo, Editora M. Books do Brasil, 2004
- BAKER, M.J. *Administração de marketing*. Rio de Janeiro, Editora Campus, 2003
- COUGHLAN, A.T. ANDERSON, E., STERN, L.N., *Canais de marketing e distribuição*. Porto Alegre, Bookman, 2002
- CRESCITELLI, E. *Marketing de incentivos*. São Paulo, Editora Cobra, 2002
- FAVA NEVES, M. Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos. *Tese apresentada no programa de Doutorado em administração na USP*, São Paulo, 1999
- GUMMESSON, E. *Marketing de relacionamento total*. São Paulo, Editora Bookman, 2005
- KOTLER, P., KELLER, K.L. *Administração de marketing*, 12ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2006
- MANKIW, N.G. *Introdução à economia*. São Paulo, Editora Thomson, 2006
- ROSEMBLOOM, B. *Canais de marketing*. São Paulo, Editora Atlas, 2008
- SOUKI, O. *As 7 chaves da fidelização de clientes*. São Paulo, Harbra editora, 2006
- THOMÉ E. ; CASTRO, L. *Incentivos em canais de distribuição: um estudo comparativo entre o Brasil e os EUA no setor de defensivos agrícolas*. Tese apresentada no programa de pós-graduação em administração da USP, São Paulo, 2008