

“PROPOSTA DE UM SISTEMA DE ANÁLISE DA CAPTURA DE VALOR NOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO COMO FERRAMENTA DE AUXÍLIO AO PLANEJAMENTO DE CANAIS”

Nome: Matheus Alberto Consoli

E-mail: consoli@usp.br

Filiação: FEARP, Universidade de São Paulo

Nome: Marcos Fava Neves

E-mail: mfaneves@usp.br

Filiação: FEARP, Universidade de São Paulo

RESUMO

O objetivo deste artigo é propor uma ferramenta de análise da captura de valor nos canais de distribuição com base nos fluxos de marketing, a partir do levantamento bibliográfico e do estudo de alguns modelos, teorias e sistemas que consideram a execução dos fluxos de marketing e agregação de valor como determinante do nível de serviços do canal. A ferramenta de análise contempla as seguintes etapas: (1) ponderação e pontuação dos fluxos de marketing para o canal e a divisão das atividades entre os membros do canal; (2) levantamento de informações de custos e margens brutas dos membros de canal para comparação da participação real nos lucros do canal com a participação normativa; e (3) análise dos resultados e implicações para gestão e planejamento dos canais de distribuição. O sistema foi aplicado em duas empresas, onde pode-se verificar algumas vantagens e limitações do ferramenta de análise. Desse modo, apresenta-se como resultado um sistema de análise e avaliação de canais que poder ser utilizado por qualquer empresa que utiliza canais convencionais de distribuição, levando-se em consideração a necessidade de ajuste ou adaptação às especificidades da empresa ou do setor.

Palavras-Chave: Canais de Distribuição, Análise Sistêmica, Captura de Valor.

ABSTRACT

The research objective was to propose a system for distribution channels value capture analysis, based in the marketing flows performance. This was done after a literature review and the study of some models, theories and systems that take into consideration aspects of marketing flows performance and added value as a service output determinant. The proposed system contemplates the following steps: (1) weighted marketing flows scores and division of members activities to calculate the normative channel profit share; (2) channel members costs and margins surveys to calculate the real channel profit share and compare to normative profit share; and (3) results analysis and managerial implications for planning and management of marketing channels. Besides, the system was applied on two companies of two different industries. The cases applications were useful to evidence advantages and limitations of the system as a tool for analyzing and planning marketing channels. In this way, the research outcomes are a channel analysis and evaluation system that could be applied for any company that pursue a conventional channel system, with necessary adaptations to companies or market segment specificities.

Key-Words: Distribution Channels, Systemic Analysis, Value Capture.

ANÁLISE DA CAPTURA DE VALOR NOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO: UTILIZAÇÃO COMO FERRAMENTA DE AUXÍLIO AO PLANEJAMENTO DE CANAIS

1- INTRODUÇÃO

Diversos avanços foram feitos nos últimos anos, envolvendo aspectos políticos e econômicos dos canais de distribuição, o relacionamento de rede entre empresas e cadeias produtivas, os mercados *business to business*, a natureza e papel das relações entre compradores e vendedores, e o estudo institucional dos intermediários de canais. Tais estudos aprofundaram o conhecimento sobre a complexidade das relações e estruturação dos canais abrangendo outras áreas como economia, geografia, sociologia, política, psicologia, psicologia social e direito (WILKINSON, 2001).

Desse modo, com o desenvolvimento do processo de distribuição de produtos e serviços, tanto ao consumidor final quanto para clientes industriais, os canais de distribuição passaram a desempenhar – além das funções de facilitação de busca, ajuste de discrepância de sortimento, criação de rotinas de transações e redução do número de contatos – outras funções como a criação de vantagem competitiva para a empresa, possibilitando o acesso a uma ampla rede de intermediários e clientes, fornecendo serviços, reduzindo os custos de distribuição e acesso ao mercado alvo e pelo uso de tecnologias avançadas (ALDERSON, 1954; BUCKLIN, 1966; BERMAN, 1996; WILKINSON, 2001; COUGHLAN et al., 2002).

Essas mudanças trouxeram novas oportunidades para as empresas e abriram novos horizontes para o desenvolvimento de canais de distribuição, seja no âmbito nacional ou internacional. Por outro lado, surge uma série de desafios e dificuldades que envolvem o gerenciamento e a tomada de decisões para planejamento, estruturação, manutenção, monitoramento e controle dos canais de distribuição utilizados pela empresa.

Assim, a estrutura de canais escolhida pela empresa vai ser fortemente afetada pelo nível de serviços prestados e a forma como esses fluxos e seus custos são compartilhados entre os membros de um determinado canal (STERN, EL-ANSARY, COUGHLAN, 1996).

Desse modo, surgiu a necessidade de avaliar e analisar o desempenho dos canais de distribuição e sua forma de agregação e captura de valor. Sobre esse assunto, Löning e Besson (2002) comentam que as recentes teorias sobre sistemas de mensuração e gerenciamento de performance passaram a dar mais importância para a mensuração de valor do que somente à questão de custos. Jaworski (1988 apud LÖNING; BESSON, 2002) enfatiza em sua discussão que os sistemas de controle tradicionais não são muito efetivos no contexto de canais de marketing e vendas. Para o autor, medidas exclusivamente financeiras raramente são apropriadas para avaliar o desempenho de marketing, uma vez que as medidas quantitativas podem avaliar o desempenho geral de mercado, mas não as contribuições de profissionais e agentes no processo. Com base nessa realização, esse artigo propõe uma ferramenta de análise da captura de valor nos canais de distribuição com base do desempenho dos fluxos de marketing.

2- OBJETIVOS E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo principal de artigo é propor, a partir do estudo de modelos e teorias existentes, uma ferramenta para análise de captura de valor nos canais como auxílio para processo de planejamento dos canais de distribuição.

Dessa forma, o estudo se inicia com o levantamento dos aspectos relevantes das teorias e conceitos relacionados aos canais de distribuição em marketing e parte da análise de sistemas e modelos já existentes, em que procura-se por alternativas e melhorias para a elaboração de uma ferramenta que possa ser compreendida e utilizada por profissionais e tomadores de decisões relacionadas à gestão dos canais de distribuição.

Como objetivos secundários, procura-se responder as seguintes questões: (1) quais os principais aspectos de estrutura, planejamento e gestão devem ser considerados para o entendimento dos canais de distribuição?; como as teorias e pesquisas anteriores relacionam a qualidade do relacionamento e o nível de poder e conflito com o desempenho e a satisfação nos canais de distribuição?; (3) quais são os modelos e sistemas de análise mais relevantes disponíveis na literatura de canais e que aspectos teóricos eles abordam?; e (4) quais melhorias ou alterações poderiam realizadas para proposição de um sistema que sirva de ferramenta de apoio para o planejamento dos canais de distribuição?

Os procedimentos metodológicos escolhidos para o desenvolvimento desta pesquisa serão divididos em três fases que buscam responder às questões definidas nos objetivos propostos por este trabalho: (1) revisão da literatura de canais de distribuição, sistemas e modelos de análise de desempenho de canais; (2) consolidação e integração de modelos e sistemas de análise de canais; e (3) estudos de caso para aplicação da ferramenta proposta.

3- REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 – A Visão Sistêmica e os Canais de Distribuição

A principal característica da visão sistêmica proposta por Bertalanffy (1968) é tentar estudar as partes levando em conta o seu papel na estrutura do todo. Isso implica no conceito de que o todo, resultante da junção das partes, é muito maior do que simplesmente a soma destas. Existem características somente para o todo, que não pode ser encontrado nas partes. A visão sistêmica significa contextualizar as partes para entender o funcionamento do todo.

Nessa abordagem, os sistemas possuem características que lhe são comuns, tais como: (1) serem compostos de partes ou elementos que se relacionam de forma a constituir um todo; (2) possuírem um elemento que integra suas partes e que justifica a reunião desses elementos e, (3) a possibilidade de serem decompostos ou compostos de forma a delimitá-los num determinado contexto, para que possa ser estudado em suas interações.

Assim, no que tange o tema proposto neste trabalho, Stern, El-Ansary e Coughlan (1996) comentam que os canais de distribuição “...podem ser vistos como um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar produtos e serviços para uso ou consumo”. Outra importante definição disponibilizada pela AMA os considera “uma rede (sistema) organizada de agentes e instituições que, combinadas, desempenham todas as funções necessárias para ligar produtores aos consumidores finais para execução das tarefas de marketing”.

Assim sendo, o canal de distribuição é analisado como uma estrutura organizada e complexa que evolui constantemente. O canal é um sistema dinâmico de funções específicas de marketing, não sendo apenas uma seqüência de organizações envolvidas na distribuição de bens (DOMMERMUTH e ANDERSEN, 1969).

Davidson (1970) comenta que a estrutura de distribuição na economia envolve instituições de varejo, prestadores de serviços e atacados, além das atividades dos produtores e dos esforços de compra dos consumidores. Tal autor destaca a importância de considerar tanto o produtor quanto o consumidor como participantes ativos do processo de distribuição, numa era de crescimento dos sistemas verticais integrados e o desejo crescente de compartilhar as funções de marketing entre níveis do canal de distribuição. Vários fatores têm contribuído para a crescente mudança nas estruturas de distribuição, que segundo Davidson (1970) envolvem: (1) o crescimento acelerado dos sistemas verticais de marketing; (2) a intensificação da competição intercanais; (3) o aumento da polaridade e concentração do varejo; (4) a aceleração dos ciclos de vida institucionais; (5) a emergência das “formas livres” de corporações; e (6) a expansão do varejo “sem loja”.

3.1.1 - A Importância dos Canais e Intermediários na Distribuição

No desempenho de seu propósito de disponibilizar produtos e serviços para uso ou consumo e satisfazer os usuários finais no mercado – sejam eles consumidores ou compradores de empresas – grande parte das estruturas de canais utilizam intermediários que desempenham algum papel na distribuição de produtos e serviços (COUGHLAN et al., 2002).

Dessa forma, Alderson (1954), Stern, El-Ansary e Coughlan (1996) e Coughlan et al. (2002) destacam a importância da existência dos canais relacionando atividades específicas ligadas à função de distribuição e atendimento das necessidades dos usuários finais, separando esses motivos em fatores por parte da demanda e da oferta.

Por parte da demanda, destacam-se fatores como (a) a facilitação da busca, onde os intermediários ajudam a reduzir as incertezas no processo de distribuição (incertezas de necessidade, mercado e transação) (PELTON, STRUTTON, LUMPKIN, 1997) e (b) o ajuste de discrepâncias de sortimento. Por parte da demanda, destacam-se (c) a criação de rotina de transações; (d) a redução no número de contatos e (e) a facilitação na transmissão e troca de informações. Em resumo, Coughlan et al. (2002) destacam que os intermediários participam do esforço de canal, pois agregam valor e ajudam a reduzir os custos do canal.

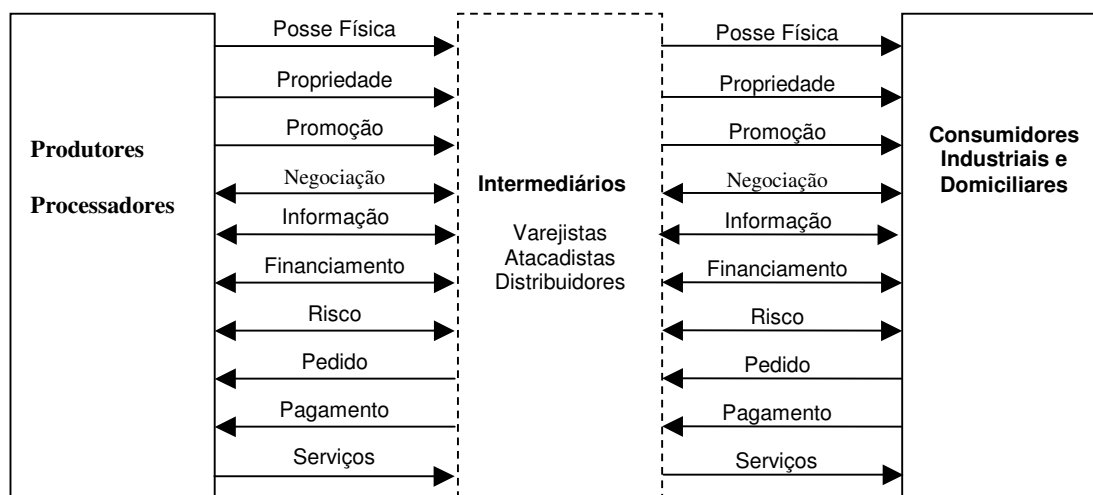
3.1.2 - Produções de Serviços de Canal e os Fluxos de Marketing

Um canal de distribuição pode ser visto como outra “linha de produção” engajada em produzir não o produto que é vendido, mas os serviços complementares que definem como esse produto é vendido. Esses serviços com valor agregado criados pelos membros de canal e consumidos pelos usuários finais, junto com o produto, são chamados de “produções de serviço”. As produções (nível) de serviço incluem a divisão de grandes quantidades, conveniência espacial, tempo de espera, sortimento e variedade (BUCKLIN, 1966; COUGHLAN et al., 2002).

Assim, para satisfazer as necessidades dos usuários finais atendidos pelo canal, os membros de canal realizam diversas funções, a fim de melhorar o nível de serviços prestado a seus clientes. No entanto, para

que o nível de serviços do canal seja alcançado, é necessário que os membros de canal envolvidos desempenhem fluxos de canal.

Uma vez que o desempenho dos fluxos de marketing será considerado como importante variável da ferramenta de análise para avaliação de captura de valor nos canais, proposto neste trabalho, é necessário amplo entendimento de seu funcionamento.



A linha tracejada nos intermediários indica que os fluxos podem ser desempenhados do produtor para o intermediário, do intermediário para o consumidor, do produtor para o consumidor ou compartilhado entre eles.

Figura 1: Fluxos de Marketing nos Canais.

Fonte: Elaborado a partir de Lewis (1968, p. 140), Rosenbloom (1999, p. 16) e Coughlan et al. (2002, p. 87).

De um modo amplo, uma maneira útil de “olhar” para os canais de distribuição é avaliar o que eles fazem e como o trabalho é realizado. O conceito dos fluxos, que está relacionado às funções de marketing permite essa visualização (LEWIS, 1969, p. 140). A figura 1 esquematiza um canal de distribuição tradicional e seus fluxos de marketing.

3.1.3 – A Estrutura dos Canais de Distribuição

A estrutura dos canais de distribuição envolve um conjunto de decisões sobre a forma como os produtos e serviços devem deixar o produtor e chegar até o consumidor final. Essas decisões envolvem a (1) extensão ou diretividade do canal; (2) a intensidade da distribuição; (3) os tipos de intermediários; e (4) o número de canais distintos que coexistem no mercado (COUGHLAN et al., 2002; MEHTA; DUBINSKY; ANDERSON, 2002).

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

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

Já a distribuição dual ou múltipla ocorre quando a empresa vende as mesmas linhas de produtos por meio de canais paralelos que atendem o mesmo mercado. A distribuição dual geralmente reflete os esforços de empresas em alcançarem novos mercados ou adaptar suas práticas de distribuição para gerar diferenciais entre grupos de compradores potenciais (LEWIS, 1968; BERMAN, 1996; PELTRON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997; COUGHLAN et al. 2002).

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

3.1.4 – A Eficiência nos Canais de Distribuição

Visto que o sistema de análise proposto neste artigo procura comparar a participação normativa nos lucros com a participação real, utiliza-se o princípio da equidade proposto por Coughlan et al. (2002), que define: “A remuneração no sistema de canal deve ser realizada com base no grau de participação nos fluxos de marketing e no valor criado por essa participação. Ou seja, a remuneração deve espelhar as participações normativas nos lucros para cada membro de canal (COUGHLAN et al., 2002, p. 93)”.

Este assunto, além de estar relacionado com a eficiência do canal, também se relaciona com questões de motivação e retenção de membros de canal.

Peltron, Strutton e Lumpkin (1997) também tratam do assunto equidade como forma de manutenção do relacionamento entre membros de canal, e a considera como a distribuição justa e imparcial dos resultados das trocas. Jorgensen e Zaccuour (2003) consideram o compartilhamento de lucros como um mecanismo de coordenação de membros de canal. Para tais autores, a idéia do compartilhamento de lucros é induzir uma relação entre o lucro total do canal e os lucros individuais.

3.1.5 – Poder, Dependência, Conflito e Performance nos Canais de Distribuição

Nos canais de distribuição, o poder representa a capacidade que o membro de canal (A) tem de conseguir que outro membro de canal (B) faça qualquer coisa que de outro modo não o faria. Assim, o poder é o potencial para influenciar (COUGHLAN et al., 2002). No entanto, Gaski (1984) destaca que o poder pode ser visto como a capacidade de influenciar o comportamento sobre um certo conjunto de decisões, em um certo grau, em um dado período de tempo.

Sobre esse assunto, diversos são os tipos de poder que podem influenciar as negociações ou o comportamento de pessoas e membros de canal. Em geral, esses poderes podem vir de várias fontes como poder de recompensa, coerção, referência, especialidade, legitimidade e informação (PELTRON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997, p. 248; MARTINELLI; ALMEIDA, 1997, p. 71; ROSENBLOOM, 1999, p. 139; COUGHLAN et al., 2002, p. 174)

Uma característica importante das relações de poder entre membros de canal é a criação de dependência entre membros de canal, que serve de medida relativa de poder no canal. A dependência dentro do relacionamento de canal não é um acontecimento negativo, desde que o relacionamento seja baseado em cooperação e confiança. Entretanto, a níveis elevados de dependência e ausência de comprometimento, tal fator pode se tornar uma fonte de conflito (PELTRON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997, p. 251).

Essas questões podem levar a conflitos de canal, que ocorrem quando partes independentes em níveis diferentes do mesmo canal tentam bloquear umas às outras, de forma direta, pessoal e centrada no comportamento do oponente (ROSENBLOOM, 1999; COUGHLAN et al., 2002). Esses conflitos podem ter diversas formas, como destacado por Palamountain (1955, apud Berman, 1996, p. 568) que distingue três tipos de conflitos de distribuição: conflito horizontal, conflito vertical e conflito intertipo.

Quanto aos estágios do conflito, esses geralmente se iniciam em um nível tão básico que as partes envolvidas nem se dão conta de sua existência, mas com o tempo podem se desenvolver de um estágio latente, para conflito percebido, conflito sentido até o conflito manifesto (PONDY, 1967 apud BERMAN, 1996, p. 568; MARTINELLI; ALMEIDA, 1998; COUGHLAN et al., 2002).

Dessa forma, diversas pesquisas tentam relacionar os impactos de desbalanço de poder e níveis de conflitos com a satisfação e a performance dos canais de distribuição. Diversos experimentos e modelagens têm mostrado que altos níveis de conflito manifesto afetam a satisfação de uma organização e a capacidade a longo prazo do canal funcionar como um parceiro próximo (ROSENBLOOM, 1973; RUEKERT; CHURCHILL, 1986; GASKI, 1984 BROWN; JOHNSON; KOENIG, 1995; COUGHLAN et al., 2002).

Assim, a importância de manter níveis de conflitos que sustentem a satisfação dos membros de canal é ressaltada por Hunt e Nevin (1974 apud RUEKERT; CHURCHILL, 1986, p. 226), pois a satisfação de um membro de canal conduzirá a (1) maior moral no canal; (2) melhor cooperação; (3) redução de quebras de relacionamento; (4) redução de ações judiciais individuais ou de classe; e (5) redução de esforços para procurar proteção legal.

4- DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE ANÁLISE DA CAPTURA DE VALOR NOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Para o desenvolvimento e estruturação do sistema de análise de captura de valor proposta neste artigo, foram abordados alguns dos modelos, teorias e sistemas que envolvem o planejamento, a análise da estrutura e performance de canais. Vale ressaltar que alguns dos modelos, sistemas e etapas analisados não têm como objetivo principal avaliar a performance dos canais, mas utilizam os fluxos de marketing e nível de serviços para avaliar a estrutura dos canais. Dessa forma, foram considerados por estarem diretamente relacionados ao tema proposto. Foram estudados os seguintes modelos e sistemas de avaliação e planejamento: Modelo de Decisões de Canal – Lewis (1968); Modelo (Teoria) de Controle de Canal – Bucklin (1973); Estrutura de Ajuste das Estratégias de Canal em Mercados Industriais – Hahn e Chang (1992); Estrutura de Análise do Paradigma Estrutura-Resultado – Bucklin, Ramaswamy e Majumdar (1996); Modelo para Planejamento de Canais de Distribuição – Neves (1999); Modelo de Análise de Apropriação de Valor pelos Membros de Arranjo do Canal – Souza (2002); e Modelo de Eficiência de Canal – Coughlan et al. (2002).

Após a análise detalhada dos modelos e sistemas de avaliação de canais citados, o passo seguinte compreende a comparação entre as proposições dos autores estudados e suas principais contribuições, que serão utilizadas para a estruturação do sistema de análise de captura de valor nos canais objetivado por esse estudo. Dessa forma, a tabela 1 relaciona as principais características de cada modelo estudado, considerando-se suas peculiaridades e fatores em comum.

Tabela 1: Comparação dos Modelos e Sistemas de Avaliação de Canais Estudados.

FATORES TEÓRICOS DESTACADOS NOS MODELOS	CONTRIBUIÇÃO DOS MODELOS E SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE CANAIS ESTUDADOS QUANTO AOS FATORES SELECIONADOS						
	Lewis (1968)	Bucklin (1973)	Hahn e Chang (1992)	Bucklin, Ramaswamy e Majumdar (1996)	Neves (1999)	Souza (2002)	Coughlan et al. (2002)
Propósito central de avaliação de desempenho dos fluxos ou nível de serviços	<i>Não</i>	<i>Não</i>	Sim	Sim	<i>Não</i>	<i>Não</i>	Sim
Decisões de ajuste ou escolha da estrutura de canal	Sim	<i>Não</i>	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Desempenho dos fluxos de marketing	Sim	Sim	Sim	<i>Não</i>	Sim	<i>Não</i>	Sim
Custo de desempenhar fluxos de marketing	Sim	Sim	Sim	Sim	<i>Não</i>	<i>Não</i>	Sim
Nível de serviços ao usuário final	<i>Não</i>	Sim	Sim	Sim	Sim	<i>Não</i>	Sim
Identificação/avaliação de fontes de conflitos	<i>Não</i>	Sim	Sim	<i>Não</i>	Sim	Sim	Sim
Considera questões de dependência e poder	<i>Não</i>	Sim	Sim	<i>Não</i>	Sim	Sim	<i>Não</i>
Diferencia pesos para fluxos ou serviços de canal	<i>Não</i>	<i>Não</i>	Sim	Sim	<i>Não</i>	<i>Não</i>	Sim
Considera a questão de agregação de valor nos canais	<i>Não</i>	<i>Não</i>	<i>Não</i>	<i>Não</i>	Sim	Sim	Sim
Considera o compartilhamento de lucros entre membros do canal	<i>Não</i>	Sim*	<i>Não</i>	<i>Não</i>	<i>Não</i>	<i>Não</i>	Sim**

* Considera o lucro do intermediário dado o nível de controle exercido pelo produtor; ** Considera a participação normativa nos lucros do canal, mas não faz menção ou comparação com a participação real.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O estudo dos modelos e sistemas precedentes apresentou como importante contribuição, a identificação de relevantes fatores relacionados à gestão de canais de distribuição. A partir deste

levantamento e comparações, pode-se então elaborar a ferramenta para avaliação de agregação de valor nos canais com base nos fluxos de marketing, que tem forte influência, dentre os diversos sistemas, modelos e teorias estudados, do modelo apresentado por Coughlan et al. (2004), e será apresentado como uma ferramenta complementar para o planejamento de canais de distribuição, podendo ser entendido como um detalhamento da etapa 2 da fase de entendimento do modelo de Neves (1999), sendo que as análises realizadas a partir da utilização do sistema proposto poderá também ser útil para outras etapas do modelo apresentado por Neves (1999), conforme esquema da figura 3.

Assim, o sistema de avaliação de canais com base no desempenho dos fluxos de marketing proposto incorpora diversos fatores estudados no levantamento bibliográfico e nos modelos descritos anteriormente, e aborda:

- A análise da importância de cada fluxo de canal para o fornecimento do nível de serviços demandado pelo consumidor/usuário final;
- A análise dos tipos e quantidades de trabalho realizado por cada membro de canal no desempenho de fluxos de canal e o valor agregado por cada membro de canal;
- A comparação da participação resultante dos lucros totais do canal que cada membro deve colher com sua participação real em termos de margens brutas (participação real versus participação normativa nos lucros do canal);
- O apoio à decisão para gestão e planejamento do canal de distribuição analisado.

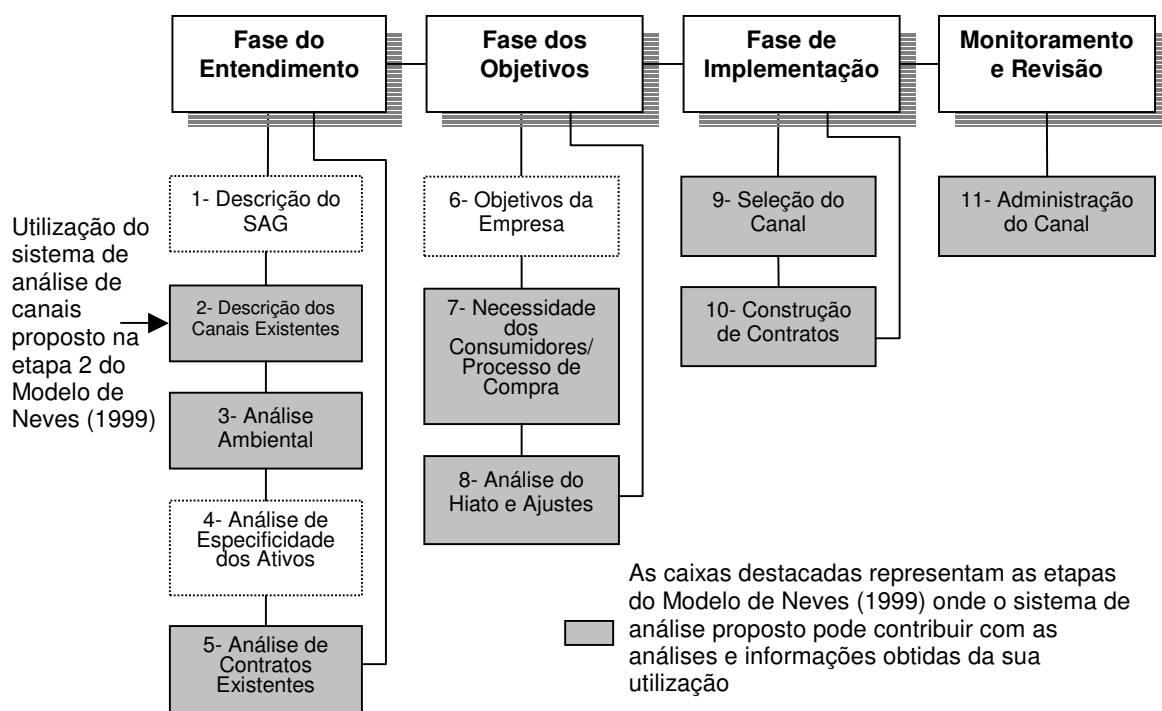


Figura 3: Contribuições do Sistema de Análise Proposto ao Modelo para Planejamento de Canais de Distribuição de Neves (1999).

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Neves (1999, p. 117).

Dessa forma, para possibilitar que os objetivos da utilização do sistema sejam alcançados, propõem-se que o sistema seja detalhado em três etapas para avaliação da captura de valor nos canais de distribuição:

1. Ponderação e pontuação dos fluxos de marketing para o canal e a divisão das atividades entre os membros do canal para cálculo da participação normativa nos lucros do canal (tabela 2);
2. Levantamento de informações de custos e margens brutas dos membros de canal para comparação da participação real nos lucros do canal com a participação normativa (tabela 3); e
3. Análise dos resultados e implicações para gestão e planejamento dos canais de distribuição.

Assim, a partir da análise dos resultados obtidos com a utilização do a ferramenta proposta (etapa 3), pode-se contribuir para diversas outras etapas do modelo de planejamento de canais de Neves (1999), além da descrição dos canais, mas também na análise de poder (fase de entendimento, etapa 3), análise de contratos existentes (fase de entendimento, etapa 5), análise do nível de serviços e necessidades dos

consumidores (fase dos objetivos, etapa 7), decisões de estrutura e ajustes no canal (fase dos objetivos, etapa 8), seleção de membros de canal (fase de implementação, etapa 9), construção de contratos (fase de implementação, etapa 10) e gestão do canal (fase de monitoramento e revisão, etapa 11).

Tabela 2: Expressões para Cálculo da Participação Normativa nos Lucros do Canal – Etapa 1

<p>(a) Dessa forma: $\sum_{i=1}^n CF_i = 100\% \quad (1)$ onde, CF_i = Peso de custo total do fluxo i,</p> <p>(b) Seja, CF_{a_i} = Peso de custo ajustado do fluxo i, PB_i = Potencial de benefícios do fluxo i, e, $-1 \leq PB \leq 1$, sendo que,</p>	<p>Se o fluxo i apresentar alto potencial de benéfico, $PB_i > 0$; Se o fluxo i apresentar potencial de benéfico médio, $PB_i = 0$; Se o fluxo i apresentar baixo potencial de benéfico, $PB_i < 0$;</p> $CF_{a_i} = [CF_i \times (1 + PB_i)] \div \sum_{i=1}^n [CF_i \times (1 + PB_i)] \quad (2)$
<p>(c) Então seja, DP_{ij} = Desempenho proporcional do fluxo i pelo membro de canal j então, $\sum_{j=1}^n DP_{ij} = 100\% \quad (3)$ Onde, $\begin{cases} i > 0, e \\ j \geq 0 \end{cases}$ Dessa forma, $\sum_{i,j=1}^n [CF_{a_i} \times DP_{ij}] \div 100 = PN_j \quad (4)$ onde, PN_j = Participação normativa do membro de canal j,</p>	<p>(d) E, $\sum_{j=1}^n PN_j = 100\% \quad (5)$ Sendo, j_1 = Primeiro membro do canal (produtor), j_2 = Segundo membro do canal (intermediários), j_n = Último membro do canal (consumidor final).</p>

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Tabela 3: Expressões para Cálculo da Participação Real nos Lucros do Canal – Etapa 2

<p>(a) Seja, $LB_j = [(C_{j+1}) - (C_j)] \quad (1)$ onde, LB_j = Lucro bruto do membro de canal j, C_j = o custo dos produtos para o membro de canal j, C_{j+1} = o custo dos produtos para o membro de canal j imediatamente a jusante.</p>	<p>(b) E, seja, $LC = C_{j_n} - C_{j_1} = \sum_{j=1}^n LB_j \quad (2)$ onde, LC = Lucro bruto do canal, C_{j_n} = Último membro do canal (consumidor final), C_{j_1} = Primeiro membro do canal (fabricante).</p>
<p>(c) Então, $PR_j = LB_j \div LC \quad (3)$ onde, PR_j = Participação real do membro j no lucro bruto do canal.</p>	<p>(d) E, $\sum_{j=1}^n PR_j = 100\% \quad (4)$</p>

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Dessa forma, a figura 3 destaca onde a ferramenta de análise proposta pode contribuir para o detalhamento de etapas do modelo de planejamento de canais de Neves (1999), facilitando aos gestores de canal um entendimento sobre estrutura de canal atual e o relacionamento das empresas com seus parceiros, permitindo a definição de ações corretivas para melhorar o funcionamento e o desempenho dos canais de distribuição utilizados pela empresa.

5- CASOS: APLICAÇÃO DA FERRAMENTA

Foram realizadas visitas e entrevistas a duas empresas, escolhidas por conveniência, durante os meses de abril e maio de 2005, sendo que as informações referentes a custos e preços (segunda etapa do sistema proposto) refletem as condições vigentes neste período. Como foi solicitada a não divulgação dos nomes das empresas, essa serão chamadas de Empresa A e Empresa B. As informações relativas ao levantamento realizado em cada empresa encontram-se resumidas na tabela 4, e os resultados obtidos nas etapas 1 e 2 da ferramenta estão esboçados nas figuras 4 e 5.

Tabela 4: Informações das Empresas onde foi Aplicada a Ferramenta

Informações	EMPRESA "A"	EMPRESA "B"
<i>Mercado de atuação:</i>	Empresa nacional no mercado de alimentação animal e rações para segmentos de insumo e consumo	Empresa multinacional atuante no mercado de alimentos derivados de leite – produtos lácteos frescos
<i>Cobertura</i>	Nacional, com foco em SP, MG e GO	Nacional
<i>Linha de produtos</i>	Ampla, com abrangência para diversos segmentos animais	Ampla, com foco em produtos infantis, lights e sobremesas.
<i>Canais analisados</i>	Canal Direto (estruturado) e Indireto (em estruturação – início em fev 2005) com foco em varejo.	Canal Direto e com foco de atendimento no varejo alimentar.
<i>Distribuição do faturamento por canal</i>	65% venda no canal de insumos (não avaliado) e 35% consumo (canal varejo), sendo destes 80% direto e 20% indireto.	90% no canal de atendimento de varejistas, sendo 60% canal indireto e 40% direto
<i>Levantamento de dados - Etapa 1</i>	Reuniões com gerentes de vendas e distribuição e vendedores (atribuição pesos de custo igual para os dois canais)	Conversas por email e uma reunião com gerentes e supervisores de vendas (atribuição pesos de custo diferentes para os dois canais)
<i>Levantamento de dados - Etapa 2</i>	Levantamento de mercado para coleta de informações de preços e custos com clientes e distribuidores	Pesquisa de mercado de preços realizada periodicamente pela empresa.

Fonte: Elaborado pelos Autores.

	Pesos para Fluxos			Desempenho Proporcional de Fluxos para Membros do Canal			
	CUSTOS	Potencial de Benefício	PESO FINAL	Empresa A	"Varejo"	Consumidor (Usuário Final)	Total
Produtos	18	1,60	22,36	60	30	10	100
Promoção	20	1,50	23,29	30	65	5	100
Serviços	15	1,50	17,47	30	70	0	100
Negociação	8	1,10	6,83	40	60	0	100
Financiamento	6	1,00	4,66	45	25	30	100
Riscos	5	0,70	2,72	50	45	5	100
Informações	8	1,00	6,21	40	60	0	100
Pedidos	12	1,10	10,25	55	40	5	100
Pagamentos	8	1,00	6,21	40	60	0	100
TOTAL	100	-	100	-	-	-	-
Participação Normativa nos Lucros (%)	-	-	-	42,44	52,12	5,45	100
				Custo 1	Custo 2	Preço de Venda Consum.	Total
				100	125	165	
Análise de Custos/Margem dos Membros				25	40		65
Participação Real nos Lucros (%)				38,46	61,54		100

	Pesos para Fluxos			Desempenho Proporcional de Fluxos para Membros do Canal				
	CUSTOS	Potencial de Benefício	PESO FINAL	Empresa A	Distrib. Atacado	"Varejo"	Consumidor (Usuário Final)	Total
Produtos	18	1,60	22,36	35	35	22	8	100
Promoção	20	1,50	23,29	30	30	35	5	100
Serviços	15	1,50	17,47	30	40	30	0	100
Negociação	8	1,10	6,83	20	50	30	0	100
Financiamento	6	1,00	4,66	35	30	15	20	100
Riscos	5	0,70	2,72	45	30	20	5	100
Informações	8	1,00	6,21	50	30	20	0	100
Pedidos	12	1,10	10,25	30	40	25	5	100
Pagamentos	8	1,00	6,21	35	45	20	0	100
TOTAL	100	-	100	-	-	-	-	-
Participação Normativa nos Lucros (%)	-	-	-	32,63	36,19	26,65	4,53	100
				Custo 1	Custo 2	Custo 3	Preço de Venda Consum.	Total
				100	120	162	210	
Análise de Custos/Margem dos Membros				20	42	48		110
Participação Real nos Lucros (%)				18,18	38,18	43,64		

Figura 4: Resultado da Utilização da Sistema de Análise de Captura de Valor - Canal Direto e Indireto da Empresa A.

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Após a tabulação e cálculos realizados nas etapas 1 e 2, os envolvidos receberam o material para discutir os resultados e as implicações para o planejamento e gestão dos canais de distribuição.

A figura 4, representa os resultados a utilização do sistema na empresa A e a figura 5 na empresa B. Para cada empresa foi analisado os canais diretos e indiretos separadamente, os o canal direto refere-se àqueles onde a empresa possui estrutura própria para atendimento a seus clientes, no caso lojas agropecuárias para a empresa A e grandes varejistas e redes de supermercados para a empresa B. Já no canal indireto, as empresa utilizam distribuidores e agentes para realizar as tarefas de distribuição com atendimento principalmente a pequenos varejistas e redes regionais de supermercados para a empresa B, e cobertura de áreas onde a empresa A não possui estrutura própria.

	Pesos para Fluxos			Desempenho Proporcional de Fluxos para Membros do Canal			
	CUSTOS	Potencial de Benefício	PESO FINAL	Empresa B	"Varejo"	Consumidor (Usuário Final)	Total
Produtos	25	1,80	30,47	60	30	10	100
Promoção	13	1,90	16,72	60	35	5	100
Serviços	10	1,20	8,12	60	35	5	100
Negociação	10	0,90	6,09	80	15	5	100
Financiamento	8	1,50	8,12	70	25	5	100
Riscos	9	1,20	7,31	65	30	5	100
Informações	8	1,60	8,67	70	30	0	100
Pedidos	10	1,30	8,80	80	20	0	100
Pagamentos	7	1,20	5,69	60	35	5	100
TOTAL	100	-	100	-	-	-	-
Participação Normativa nos Lucros (%)	-	-	-	65,02	29,33	5,65	100
				Custo 1	Custo 2	Preço de Venda Consum.	Total
Análise de Custos/Margem dos Membros				100	151	227	127
Participação Real nos Lucros (%)				40,16	59,84		100

	Pesos para Fluxos			Desempenho Proporcional de Fluxos para Membros do Canal				
	CUSTOS	Potencial de Benefício	PESO FINAL	Empresa B	Distrib.	"Varejo"	Consumidor (Usuário Final)	Total
Produtos	18	1,80	26,41	20	40	30	10	100
Promoção	10	1,20	9,78	40	35	20	5	100
Serviços	12	1,60	15,65	15	45	35	5	100
Negociação	10	1,00	8,15	35	45	15	5	100
Financiamento	10	1,00	8,15	35	45	12	8	100
Riscos	15	1,00	12,22	30	40	20	10	100
Informações	5	1,30	5,30	50	40	10	0	100
Pedidos	8	0,70	4,56	30	40	30	0	100
Pagamentos	12	1,00	9,78	35	35	25	5	100
TOTAL	100	-	100	-	-	-	-	-
Participação Normativa nos Lucros (%)	-	-	-	28,35	40,62	24,34	6,68	100
				Custo 1	Custo 2	Custo 3	Preço de Venda Consum.	Total
Análise de Custos/Margem dos Membros				100	131	181	251	151
Participação Real nos Lucros (%)				20,53	33,11	46,36		

Figura 5: Resultado da Utilização da Sistema de Análise de Captura de Valor - Canal Direto e Indireto da Empresa B.

Fonte: Elaborados pelos Autores.

Dessa forma, após a aplicação do sistema, discutiram-se os resultados obtidos, implicações para a empresa e possíveis ações a serem realizadas. A tabela 5 resume a avaliação e comentários para o canal direto das empresas estudadas e a tabela 6 refere-se aos comentários relativos ao canal indireto.

Na empresa A, a ferramenta mostrou-se bastante útil para ajudar a empresa a “entender” melhor seus canais, conforme destacado por um membro da equipe, possibilitando que “vejamos coisas que no dia a dia passa despercebido”. Para esta empresa, o canal indireto – recém estruturado na tentativa de aumentar a intensidade de distribuição para outras cidades, atender clientes pequenos e melhorar a presença no varejo tradicional (supermercados). Nesta situação, a utilização do sistema de análise de captura de valor foi importante e serviu para direcionar discussões sobre seu desenvolvimento e melhorias.

Para a empresa B, as discussões sobre a utilização da ferramenta destacaram a necessidade de continuar o forte trabalho de desenvolvimento do canal indireto, com o fortalecimento dos distribuidores e a intensificação da distribuição nos pequenos varejistas. Além disso, sugeriu-se a revisão progressiva de contratos com varejistas, na tentativa de melhorar o desempenho da empresa (como cláusulas de participação e espaço mínimo nas lojas) ou reduzir os custos de atendimento (como percentuais de acordos de fidelidade, custos promocionais e riscos).

Tabela 5: Avaliação e comentário dos resultados – Canal Direto

EMPRESA “A”	EMPRESA “B”
<ul style="list-style-type: none"> - Fluxo de promoções muito importante, mas baixa participação da empresa. Fluxo de financiamento (consumidor) – pq aumentar prazos? - Varejo desempenha fluxos mais importantes – captura mais valor que a empresa: Varejo: PN=52,12 x PR=61,64 “A”: PN=42,44 x PR=38,46 - Necessidade de aumentar a participação nos fluxos 	<ul style="list-style-type: none"> - Forte participação da empresa no desempenho dos fluxos. - Elevada importância do fluxo de produtos (custo e potencial de benefício) – cadeia a frio. - Necessidade de compartilhamento de fluxos como financiamento e riscos. - Estrutura e dependência do varejo: “B”: PN=65,02 x PR=40,16 Varejo: PN=29,33 x PR=59,84

de grande importância - Capacitar e treinar a equipe de vendas e gerencial - Melhorar trocas de informações - Investir na automação e informatização do processo de vendas.	- Necessidade de fortalecimento de pequenos varejistas e redução da dependência Canal Direto. - Mudança de foco no canal indireto.
--	---

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Tabela 6: Avaliação e comentário dos resultados – Canal Indireto

EMPRESA “A”	EMPRESA “B”
- Entendimento das atividades (empresa x distribuidor). - Distribuidor desempenha fluxos importantes – aumento do nível de serviços. Dist: PN=36,19 x PR=38,18 Varejo: PN=26,65 x PR=43,64 “A”: PN=32,63 x PR=18,18 - Elevado poder e dependência do varejo. - Problemas tributários. - Encarecimento do produto. - Baixa competitividade e sustentabilidade do canal. - Necessidade de parcerias. - Desenvolver critérios de seleção de distribuidores.	- Destaque par ações conjuntas de distribuidores e pequeno varejo – maior rentabilidade e menor poder barganha. - Distribuidor tem importância fundamental no desempenho dos fluxos de marketing – maior nível se serviços identificado no canal indireto. Dist: PN=40,42 x PR=33,11 Varejo: PN=24,34 x PR=46,36 “B”: PN=28,35 x PR=20,53 - Poder pequeno varejo tem aumentado – centrais de compras. - Maior participação do consumidor nos fluxos, mas sem compensação em preços. - Ações gerenciais – profissionalização dos distribuidores.

Fonte: Elaborado pelos Autores.

6- CONSIDRAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Como principais contribuições da pesquisa, pode-se destacar que a ferramenta proposta aborda em suas análises as principais áreas de decisões que envolvem a gestão de canais segundo Mehta, Dubinsky e Anderson (2002, p. 430), como questões da estratégia, estrutura, algumas fatores de seleção e motivação, coordenação estratégica de membros de canal, avaliação de desempenho e gestão de conflitos. Outra contribuição é que a utilização da ferramenta propõe uma análise sistêmica do canal de distribuição da empresa, ao considerá-lo com uma estrutura única, formada por partes integrantes interdependentes.

Além dessas considerações, pode auxiliar no planejamento, gestão e tomada de decisão por parte dos gestores de canal, uma vez que sua utilização, seguindo-se as etapas propostas propicia: (1) melhor entendimento dos canais de distribuição da empresa, de seus membros e acima de tudo as demandas por serviços de canal dos usuários finais; (2) avaliação de quais membros possuem maior carga de atividades na execução dos fluxos de marketing, além de revelar como os custos são compartilhados entre os membros de canal; (3) verificação da contribuição de cada membro de canal para a criação de valor no canal, além de permitir uma análise de importância de cada fluxo de marketing para o desempenho do canal; e (4) uma análise estruturada e embasada de possíveis oportunidades, ajustes e ações melhorias que podem ser realizadas para benefício do canal de distribuição e da empresa.

Dessa forma, a utilização do sistema de análise proposto como ferramenta para o planejamento de canais pode ser utilizado para a empresa avaliar os canais existentes, bem como simular o desenvolvimento de novos canais e servir de instrumento para comparação entre os diversos canais utilizados pela empresa, quando for o caso.

No entanto, a ferramenta proposta apresenta algumas limitações, pois baseia-se em alguns julgamentos subjetivos e qualitativos, pode necessitar de ajustes para utilização em diferentes segmentos de mercado, não se aplica para avaliação e análise de canais reversos, foi testado em apenas duas empresas, e apesar de ser uma ferramenta de planejamento e tomada de decisão, não pode ser a única fonte de informações e análise, necessitando ser complementado com outras ferramentas e julgamentos, não podendo assim, garantir sozinho o bom desenvolvimento do canal de distribuição da empresa que venha a utilizá-lo.

7- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDERSON, W. Factors Governing the Development of Marketing Channels. In: CLEWETT, R. M. Marketing Channels in Manufactured Products. Homewood: Richard D. Irwin, 1954. p. 5-22.

AMA. American Marketing Association. Disponível em <www.marketingpower.com>. Acesso em: 22 set 2004.

BERMAN, B. Marketing Channels. Chichester: John Wiley & Sons, 1996. 663 p.

BERTALANFFY, L. V. General system theory. Foundations, development, applications. Nova York: George Braziller, 1968.

BROWN, J. R ; JOHNSON; KOENIG. Measuring the Sources of Marketing Channel Power: A Comparison of Alternative Approaches. International Journal of Research in Marketing. v. 12. p. 333-354. 1995.

BUCKLIN, L. P. Postponement, Speculation and the Structure of Distribution Channels. Journal of Marketing Research. v. 2, (1), p. 26-31, feb. 1965.

_____. A Theory of Distribution Channel Structure. Institute of Business and Economics: University of Berkley, 1966.

_____. A Theory of Channel Control. Journal of Marketing. v. 37, (1), p. 39-47, jan. 1973.

_____.; RAMASWAMY, V.; MAJUMDAR, S. K. Analyzing Channel Structures of Business Markets via the Structure-Output Paradigm. International Journal of Research in Marketing. v. 13, (1) , p. 73-87. 1996.

COUGHLAN, A. T. et al. Canais de Marketing e Distribuição. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 461 p.

DAVIDSON, W. R. Changes in the Distributive Institutions. Journal of Marketing. v. 34, (1), p. 7-10, jan 1970.

DOMMERMUTH, W., ANDERSEN, R. C. "Distribution Systems: firms, functions and efficiencies". MSU Business Topics, p. 51-56, Sprinter, 1969.

GASKI, J. F. The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution. Journal of Marketing. v. 48, (3), p. 9-29. Summer, 1984.

HAHN, M.; CHANG, D. R. An Extended Framework for Adjusting Channel Strategies in Industrial Markets. The Journal of Business & Industrial Marketing. v. 7, (2), p. 31-43, Spring. 1992.

JORGENSEN, S.; ZACCOUR, G. Channel Coordination Over Time: Incentive Equilibria and Credibility. Journal of Economic Dynamics & Control. v. 27, (1), p. 801-822. 2003.

LEWIS, E. H. Marketing Channels: Structure and Strategy. New York: McGraw-Hill, 1968.

LÖNING, H.; BESSON, M. Can Distribution Channels Explain Differences in Marketing and Sales Performance Measurement Systems? European Management Journal. v.20, (6), p. 597-609, dec. 2002.

MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. Negociação: como transformar conflito em cooperação. São Paulo: Atlas, 1997. 219 p.

_____. Negociação e Solução de Conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo: Atlas, 1998. 159 p.

McCALLEY, R. W. Marketing Channel Management: people, products, programs and markets. Connecticut: Praeger, 1996.

MEHTA, R.; DUBINSKY, A. I.; ANDERSON, R. E. Marketing Channel Management and the Sales Manager. Industrial Marketing Management. v.31, p. 429-439, 2002.

NEVES, M. F. Um Modelo para Planejamento de Canais de Distribuição no Setor de Alimentos. 1999. 297 f. Tese de Doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

PELTON, L. E.; STRUTTON, D.; LUMPKIN, J. R. Marketing Channels: A Relationship Management Approach. Boston: McGraw-Hill, 1997. 728 p.

ROSENBLOOM, B. Conflict and Channel Efficiency: Some Conceptual Models for a Decision Maker. Journal of Marketing. v. 37, (3), p. 26-30. July, 1973.

_____. Marketing Channels: a Management View. 6th ed. Orlando: Dryden Press, 1999. 688 p.

RUEKERT, R. W.; CHURCHILL, G. A. Reliability and Validity of Alternative Measures of Channel Member Satisfaction. Journal of Marketing Research. v. 21, (2), p. 226-233. May, 1984.

SOUZA, R. F. Canais de Marketing, Valor e Estruturas de Governança. RAE - Revista de Administração de Empresas. v. 42, (2), p. 42-53, abr/jun. 2002.

STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. T. Marketing Channels. 5th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996. 576 p.

WILKINSON, I. A History of Network and Channels Thinking in Marketing in the 20th Century. Australian Journal of Marketing. v.9, (2), p. 23-53, 2001.