



# CUSTOS DOS FLUXOS DE *MARKETING*: CASOS DE EMPRESAS UTILIZANDO UMA FERRAMENTA DE ANÁLISE DA CAPTURA DE VALOR NOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

---

**COSTS OF MARKETING CHANNELS FLOWS: BUSINESS CASES APPLYING A CHANNEL VALUE CAPTURE ANALYSIS TOOL**

## **MATHEUS ALBERTO CONSOLI**

*Mestre em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (USP) e doutorando em Engenharia de Produção pela Escola de Engenharia de São Carlos (USP).  
Avenida Presidente Vargas, 2.001, sala 37, Jardim Sumaré – Ribeirão Preto – SP – CEP 14020-260  
E-mail: consoli@usp.br*

## **MARCOS FAVA NEVES**

*Professor doutor do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (USP).  
Avenida Presidente Vargas, 2.001, sala 37, Jardim Sumaré – Ribeirão Preto – SP – CEP 14020-260  
E-mail: mfaneves@usp.br*

---

## RESUMO

Canais de distribuição são conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo, onde desempenham fluxos de *marketing* como armazenagem, promoção, serviço, negociação, financiamento, risco, informação, pedido e pagamento. Os participantes do canal, produtores, intermediários e consumidores, arcam com custos ao desempenhar esses fluxos. O objetivo deste artigo é demonstrar a utilização de uma ferramenta de análise da captura de valor nos canais de distribuição, com base nos fluxos de *marketing*. Tal ferramenta foi desenvolvida com base em levantamento bibliográfico e estudo de alguns modelos, teorias e sistemas que consideram a execução dos fluxos de *marketing* e agregação de valor, fator determinante do nível de serviços do canal. Essa ferramenta 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 das implicações para gestão e planejamento dos canais de distribuição. Realizaram-se os estudos de caso em duas empresas, uma no segmento alimentação animal e outra no mercado de bens de consumo alimentares, com foco nos canais estruturados para atendimento a varejistas. Verificaram-se algumas vantagens e limitações da ferramenta de análise. Desse modo, apresenta-se como resultado um sistema de análise e avaliação de canais que pode 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; Fluxos de *marketing*; Captura de valor; Custos de distribuição; Eficiência em distribuição.

## ABSTRACT

Distribution channels are a union of independent organizations involved in the process of making available products and services to consumers. In this process, members of a channel perform marketing flows like storage, promotion, service, negotiation, financing, risk, information, order and payment. The channel members like producers, intermediates and consumers fall within costs to perform these marketing flows. The purpose of this paper is to show and apply 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, and 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. The tool was applied on two companies of two different industries, one in the animal feed and the other in the dairy industry, focusing channels structured for selling to retailers. It was possible to verify some 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 segments specificities.

## KEYWORDS

Distribution channel; Marketing flows; Channel value capture; Channel costs; Distribution efficiency.

## 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 o 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 para o 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, o que permitiu o acesso a uma ampla rede de intermediários e clientes. Assim, foi possível fornecer serviços e reduzir os custos de distribuição e acesso ao mercado-alvo, 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 seja no internacional. Por sua vez, 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 pela forma como esses fluxos e seus custos são compartilhados entre os membros de um determinado canal (STERN et al., 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. Dessa forma, o problema de pesquisa deste estudo aborda:

Os modelos e sistemas de planejamento de canais de distribuição incorporam ferramentas para avaliação da captura de valor nos canais de distribuição, considerando-se os fluxos de *marketing* desempenhados pelos agentes de canais, seus custos e o compartilhamento dos lucros entre esses agentes?

Com isso,apresenta-se uma ferramenta de análise da captura de valor nos canais de distribuição desenvolvida na pesquisa de Consoli (2005),com a aplicação e discussão de resultados em duas empresas.

## 2 OBJETIVOS E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo principal deste artigo é a apresentação e aplicação,por meio de estudos de caso,da ferramenta desenvolvida por Consoli (2005) para análise de captura de valor e auxílio no processo de planejamento dos canais de distribuição.

Dessa forma,o estudo destaca o levantamento dos aspectos relevantes das teorias e dos conceitos relacionados aos canais de distribuição em *marketing* e parte da análise de sistemas e modelos já existentes,em que se procuram 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 às seguintes questões:

- 1) Quais os principais aspectos de estrutura,planejamento e gestão devem ser considerados para o entendimento dos canais de distribuição?
- 2) 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?
- 4) Quais melhorias ou alterações poderiam ser 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,utilizando-se as abordagens e estruturas de pesquisa de Bonoma (1985),Eisenhardt(1989),Yin (2001) e Malhotra (2001).

Escolheram-se as empresas por conveniência,onde foram conduzidas entrevistas em grupo com profissionais das áreas de *marketing*,canais e vendas,

seguindo-se um roteiro semi-estruturado, em que as discussões sobre a aplicação da ferramenta de análise de captura de valor nos canais procuraram contemplar: 1. descrição geral da empresa, segmento de mercado, produtos e políticas de preços; 2. descrição detalhada da estrutura de canais de distribuição e vendas; 3. caracterização do desempenho dos fluxos de *marketing* realizado pela empresa e pelos membros de canal; e 4. discussão com os profissionais sobre a utilização do sistema, vantagens e limitações.

## 3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 3.1 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Stern et al. (1996, p. 6) afirmam 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 American Marketing Association (2004) os considera “uma rede (sistema) organizada de agentes e instituições que, combinados, 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; ANDERSEN, 1969).

Davidson (1970) afirma 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. Esse autor destaca a importância de considerar tanto o produtor quanto o consumidor como participantes ativos do processo de distribuição, numa era em que se verificam o 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, os quais, 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 – consumidores ou compradores de empresas –, grande parte das estruturas de canais utiliza intermediários que desempenham algum papel na distribuição de produtos e serviços (COUGHLAN et al., 2002).

Dessa forma, Alderson (1954), Stern et al. (1996) e Coughlan et al. (2002) destacam a importância de canais que relacionam 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, em que os intermediários ajudam a reduzir as incertezas no processo de distribuição (incertezas de necessidade, mercado e transação) (PELTON et al., 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 FLUXOS DE *MARKETING*

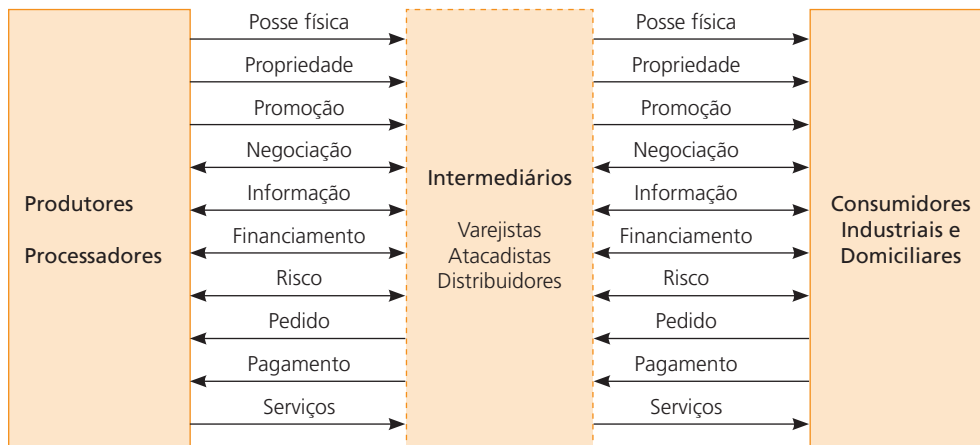
Um canal de distribuição pode ser visto como outra “linha de produção” engajada em produzir não o produto que é vendido, mas os serviços complementares que definem como esse produto é vendido. Esses serviços com valor agregado criados pelos membros de canal e consumidos pelos usuários finais, junto com o produto, são chamados de “produções de serviço”. As produções (nível) de serviço incluem a divisão de grandes quantidades, a conveniência espacial, o tempo de espera, o sortimento e a 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 importante variável da ferramenta de análise para avaliação de captura de valor nos canais, é necessário amplo entendimento de seu funcionamento.

FIGURA 1

### FLUXOS DE MARKETING NOS CANAIS



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.

Fonte: Elaborada com base em Lewis (1968,p. 140),Rosenbloom (1999,p. 16) e Coughlan etal. (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,1968,p. 140). A Figura 1 esquematiza um canal de distribuição tradicional e seus fluxos de *marketing*.

### 3.1.3 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 extensão ou diretividade do canal, a intensidade da distribuição,os tipos de intermediários e o número de canais distintos que coexistem no mercado (COUGHLAN etal.,2002; MEHTA etal., 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 se baseia no risco,na incerteza e nos 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 influencia 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 ao mesmo mercado. A distribuição dual geralmente reflete os esforços de empresas que pretendem alcançar novos mercados ou adaptar suas práticas de distribuição para gerar diferenciais entre grupos de compradores potenciais (LEWIS, 1968; BERMAN, 1996; PELTRON et al., 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: a fonte do produto ou fabricante, os canais intermediários (atacadistas, corretores, agentes e varejistas) e 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 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, p. 93), 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.

Esse assunto, além de estar ligado à eficiência do canal, também se relaciona com questões de motivação e retenção de membros de canal. Peltron et al. (1997) também tratam do assunto equidade como forma de manutenção do relaciona-

mento entre membros de canal e consideram-na a distribuição justa e imparcial dos resultados das trocas. Jorgensen e Zaccour (2003) consideram o compartilhamento de lucros 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 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 et al., 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 et al., 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 apresentar diversas formas, como destacado por Palamountain (apud BERMAN, 1996, p. 568) que distingue três tipos de conflitos de distribuição: horizontal, vertical e 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, sentido até manifesto (PONDY 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 em longo prazo de o canal funcionar como um parceiro próximo (ROSENBLOOM, 1973; RUEKERT; CHURCHILL,1986; GASKI,1984; BROWN et al.,1995; COUGHLAN et al.,2002; CASTRO et al.,2005).

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

## **4 DESENVOLVIMENTO DA FERRAMENTA DE ANÁLISE DA CAPTURA DE VALOR NOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO**

Para desenvolvimento e estruturação da ferramenta de análise de captura de valor apresentada neste artigo,foram abordados modelos,teorias e sistemas que envolvem o planejamento,a análise da estrutura e *performance* de canais. Vale ressaltar que os modelos,os sistemas e as 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. Estudaram-se 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; CHANG,1992),estrutura de análise do paradigma estrutura-resultado (BUCKLIN et al.,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 objetivados por este estudo. Dessa forma,a Tabela 1 relaciona as principais características de cada modelo estudado,considerando-se suas peculiaridades e fatores em comum.

TABELA I

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, et al. (1996)	Neves (1999)	Souza (2002)	Coughlan et al. (2002)
Propósito central de avaliação de desempenho dos fluxos ou nível de serviços	Não	Não	Sim	Sim	Não	Não	Sim
Decisões de ajuste ou escolha da estrutura de canal	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Desempenho dos fluxos de <i>marketing</i>	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim
Custo de desempenhar fluxos de <i>marketing</i>	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim
Nível de serviços ao usuário final	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Identificação/avaliação de fontes de conflitos	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
Considera questões de dependência e poder	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não
Diferencia pesos para fluxos ou serviços de canal	Não	Não	Sim	Sim	Não	Não	Sim
Considera a questão de agregação de valor nos canais	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim
Considera o compartilhamento de lucros entre membros do canal	Não	Sim*	Não	Não	Não	Não	Sim**

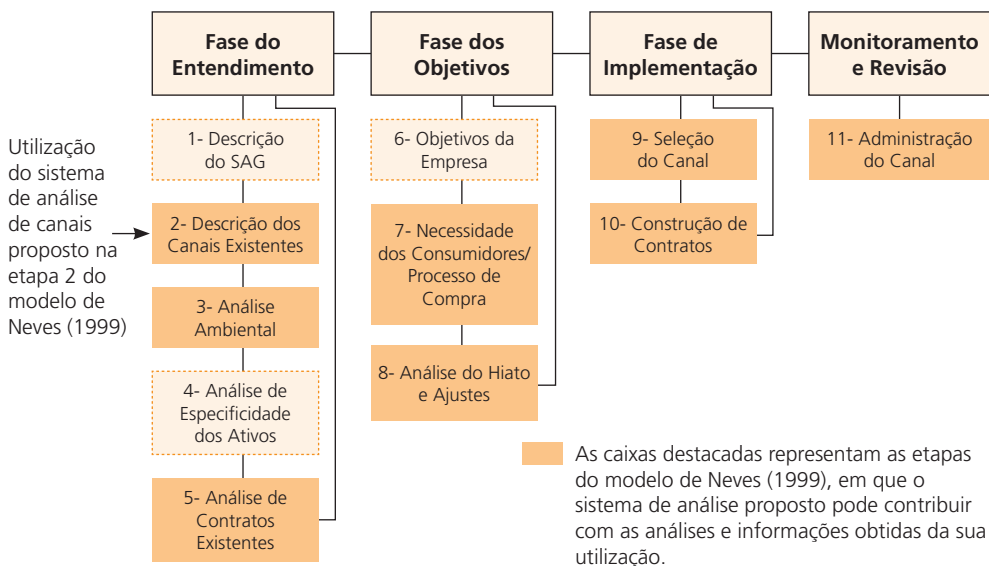
\* Considera o lucro do intermediário dado o nível de controle exercido pelo produtor.  
\*\* Considera a participação normativa nos lucros do canal, mas não faz menção ou comparação com a participação real.

Fonte: Elaborada 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. Pelo levantamento e pelas comparações, é possível então elaborar a ferramenta que avaliará a 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). As análises realizadas a partir da utilização do sistema proposto poderão também ser úteis para outras etapas do modelo apresentado por Neves (1999), conforme esquema da Figura 2.

FIGURA 2

### CONTRIBUIÇÕES DO SISTEMA DE ANÁLISE PROPOSTO AO MODELO PARA PLANEJAMENTO DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE NEVES (1999)



Fonte: Elaborada pelos autores com base em Neves (1999, p. 117).

Dessa forma, a Figura 2 destaca em que 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 a estrutura de canal atual e o relacionamento das empresas com seus parceiros, o que permite a definição de ações corretivas para melhorar o funcionamento e o desempenho dos canais de distribuição utilizados pela empresa.

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 das 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.

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

**FIGURA 3**

**RESULTADO DA ANÁLISE DE AGREGAÇÃO DE VALOR NO CANAL**

	PESOS PARA FLUXOS			DESEMPENHO PROPORCIONAL DE FLUXOS PARA MEMBROS DO CANAL				TOTAL
	CUSTOS	POTENCIAL DE BENEFÍCIO (ALTO, MÉDIO OU BAIXO)	PESO FINAL	EMPRESA	INTERMEDIÁRIO 1	INTERMEDIÁRIO 2	CONSUMIDOR (USUÁRIO FINAL)	
Fluxo 1	$CF_{j1}$	(1+PB)	$CFa_{j1}$	$DP_{i1j1}$	$DP_{i1j2}$	$DP_{i1j3}$	$DP_{i1jn}$	100%
Fluxo 2	$CF_{j2}$	(1+PB)	$CFa_{j2}$	$DP_{i2j1}$	$DP_{i2j2}$	$DP_{i2j3}$	$DP_{i2jn}$	100%
...								
...								
Fluxo $n$	$CF_{in}$	(1+PB)	$CFa_{in}$	$DP_{inj1}$	$DP_{inj2}$	$DP_{inj3}$	$DP_{injn}$	100%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>	<b>100%</b>					
Participação normativa nos lucros (%)				$PN_{j1}$	$PN_{j2}$	$PN_{j3}$	$PN_{jn}$	<b>100%</b>
				CUSTO 1	CUSTO 2	CUSTO 3	PREÇO VENDA CONSUMIDOR	TOTAL
				$C_{j1}$	$C_{j2}$	$C_{j3}$	$C_{j4}$	....
Valor agregado pelos membros				$LB_{j1}$	$LB_{j2}$	$LB_{j3}$		LC
Participação Real nos Lucros (%)				$PR_{j1}$	$PR_{j2}$	$PR_{j3}$		<b>100%</b>

Fonte: Elaborada pelos autores com base em Coughlan et al. (2002), Souza (2002) e levantamento bibliográfico.

- 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). Esses valores referem-se a julgamentos qualitativos, que representam a opinião dos envolvidos na gestão do canal, sobre o peso de custo dos fluxos de *marketing* e a participação de cada agente no 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 (Tabela 3). Tais valores representam dados quantitativos reais e financeiros, sendo expressos em base 100 a partir do primeiro membro de canal, apenas para proteção de informações.
- 3) Análise dos resultados e das implicações para gestão e planejamento dos canais de distribuição.

**TABELA 2**

**EXPRESSÕES PARA CÁLCULO DA PARTICIPAÇÃO  
 NORMATIVA NOS LUCROS DO CANAL – ETAPA 1**

(a) Dessa forma:

$$\sum_{i=1}^n CF_i = 100\% \quad (1)$$

em que,

$CF_i$  = Peso de custo total do fluxo  $i$ ,

Se o fluxo  $i$  apresentar alto potencial de benefícios,  $PBi > 0$ ;

Se o fluxo  $i$  apresentar potencial de benefícios médio,  $PBi = 0$ ;

Se o fluxo  $i$  apresentar baixo potencial de benefícios,  $PBi < 0$ ;

(b) Seja,

$CFa_i$  = Peso de custo ajustado do fluxo  $i$ ,

$PBi$  = Potencial de benefícios do fluxo  $i$ , e,

$-1 \leq PB \leq 1$ ,

sendo que,

$$CFa_i = [CF_i \times (1 + PB_i)] \div \sum_{i=1}^n [CF_i \times (1 + PB_i)] \quad (2)$$

(continua)

**TABELA 2 (CONCLUSÃO)**

**EXPRESSÕES PARA CÁLCULO DA PARTICIPAÇÃO  
 NORMATIVA NOS LUCROS DO CANAL – ETAPA 1**

<p>(c) Então seja,  <math>DP_{ij}</math> = Desempenho proporcional do fluxo <math>i</math> pelo membro de canal <math>j</math>                  então,</p> $\sum_{j=1}^n DP_{ij} = 100\% \quad (3)$ <p>Em que, <math>\begin{cases} i &gt; 0, \text{ e} \\ j \geq 0 \end{cases}</math> Dessa forma,</p> $\sum_{i,j=1}^n [CFa_i \times DP_{ij} \div 100 = PN_j] \quad (4)$ <p>em que,  <math>PN_j</math> = Participação normativa do membro de canal <math>j</math>,</p>	<p>(d) E,  <math display="block">\sum_{j=1}^n PN_j = 100\% \quad (5)</math>                 Sendo,  <math>j_1</math> = Primeiro membro do canal (produtor),  <math>j_2</math> = Segundo membro do canal (intermediários),                  ...  <math>j_n</math> = Último membro do canal (consumidor final).</p>
--	---

Fonte: Elaborada pelos autores.

**TABELA 3**

**EXPRESSÕES PARA CÁLCULO DA PARTICIPAÇÃO REAL NOS  
 LUCROS DO CANAL – ETAPA 2**

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

Fonte: Elaborada pelos autores.



Assim, a partir da análise dos resultados obtidos com a utilização da 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).

## 5 CASOS: APLICAÇÃO DA FERRAMENTA

Visitaram-se duas empresas escolhidas por conveniência, durante os meses de abril e maio de 2005, e as informações (obtidas por meio de entrevistas) referentes a custos e preços (segunda etapa do sistema proposto) refletem as condições vigentes nesse período. Como foi solicitada a não-divulgação dos nomes das empresas, elas 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. No Anexo, encontra-se o esboço das estruturas de canais utilizadas pelas empresas estudadas, com destaque para os canais no qual a ferramenta foi aplicada.

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, <i>lights</i> e sobremesas.

(continua)

**TABELA 4 (CONCLUSÃO)**

**INFORMAÇÕES DAS EMPRESAS ONDE  
FOI APLICADA A FERRAMENTA**

<i>Canais analisados</i>	Canais direto (estruturado) e indireto (em estruturação – início em fevereiro 2005) com foco em varejo.	Canal direto e com foco de atendimento no varejo alimentar.
<i>Distribuição do faturamento por canal</i>	65% de venda no canal de insumos (não avaliado) e 35% no de consumo (canal varejo), destes 80% pelo canal direto e 20% pelo indireto.	90% no canal de atendimento de varejistas, sendo 60% pelo canal indireto e 40% pelo 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 <i>e-mail</i> 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:** Elaborada pelos autores.

Após a tabulação e os cálculos realizados nas etapas 1 e 2, os envolvidos receberam o material para discutir os resultados e as implicações para o planejamento e a gestão dos canais de distribuição. Assim, comentam-se os principais tópicos das discussões realizadas com as equipes nas empresas A e B, com destaque para o canal aplicado ao comentário.

**TABELA 5**

**RESULTADO DA UTILIZAÇÃO DO SISTEMA DE ANÁLISE DE CAPTURA DE VALOR – CANAIS DIRETO E INDIRETO DA EMPRESA A**

	PESOS PARA FLUXOS			DESEMPENHO PROPORCIONAL DE FLUXOS PARA MEMBROS DO CANAL					PESOS PARA FLUXOS			DESEMPENHO PROPORCIONAL DE FLUXOS PARA MEMBROS DO CANAL				
	CUSTOS POTENCIAL DE BENEFÍCIO	PESO FINAL		EMPRESA A	"VAREJO" (USUÁRIO FINAL)	CONSUMIDOR (USUÁRIO FINAL)	TOTAL		CUSTOS POTENCIAL DE BENEFÍCIO	PESO FINAL		EMPRESA A	DISTR. ATACADO	"VAREJO" (USUÁRIO FINAL)	CONSUMIDOR (USUÁRIO FINAL)	TOTAL
Produtos	18	1,60	22,36	60	30	10	100	Produtos	18	1,60	22,36	35	35	22	8	100
Promoção	20	1,50	23,29	30	65	5	100	Promoção	20	1,50	23,29	30	30	35	5	100
Serviços	15	1,50	17,47	30	70	0	100	Serviços	15	1,50	17,47	30	40	30	0	100
Negociação	8	1,10	6,83	40	60	0	100	Negociação	8	1,10	6,83	20	50	30	0	100
Financiamento	6	1,00	4,66	45	25	30	100	Financiamento	6	1,00	4,66	35	30	15	20	100
Riscos	5	0,70	2,72	50	45	5	100	Riscos	5	0,70	2,72	45	30	20	5	100
Informações	8	1,00	6,21	40	60	0	100	Informações	8	1,00	6,21	50	30	20	0	100
Pedidos	12	1,10	10,25	55	40	5	100	Pedidos	12	1,10	10,25	30	40	25	5	100
Pagamentos	8	1,00	6,21	40	60	0	100	Pagamentos	8	1,00	6,21	35	45	20	0	100
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Participação Normativa nos Lucros (%)	-	-	-	<b>42,44</b>	<b>52,12</b>	<b>5,45</b>	<b>100</b>	Participação Normativa nos Lucros (%)	-	-	-	<b>32,63</b>	<b>36,19</b>	<b>26,65</b>	<b>4,53</b>	<b>100</b>
				Custo 1	Custo 2	Preço de Venda Consum.	Total					Custo 1	Custo 2	Custo 3	Preço de Venda Consum.	Total
				100	125	165						100	120	162	210	
Análise de Custos/Margem dos Membros				25	40		65	Análise de Custos/Margem dos Membros				20	42	48		110
Participação Real nos Lucros (%)				<b>38,46</b>	<b>61,54</b>		<b>100</b>	Participação Real nos Lucros (%)				<b>18,18</b>	<b>38,18</b>	<b>43,64</b>		

Fonte: Figura elaborada pelos autores.

Na empresa A, a ferramenta mostrou-se bastante útil para ajudá-la a “entender” melhor seus canais, conforme destacado por um membro da equipe, possibilitando que “vejamos coisas que no dia-a-dia passa despercebido”. A Figura 4 apresenta os resultados levantados no estudo de caso na empresa A, cujos principais pontos discutidos foram:

- Constatação do elevado peso dos fluxos de promoção, produtos, serviços e pedidos no custo total do canal.
- Baixa participação nos fluxos de promoção e serviços, quando esse resultado foi comparado com aquele obtido pelos varejistas, o que aumenta a dependência da empresa com os varejistas (canal direto).
- O consumidor tem uma forte participação no fluxo de financiamento, o que não justifica o aumento de prazos frequentemente solicitado pelos varejistas (canal direto).

- O varejo e a empresa são fortemente responsáveis pelo desempenho das atividades (fluxos de *marketing*), com destaque para a agregação de valor realizada pelo varejo, que fornece ao canal, entre outros benefícios, a questão de fracionamento (a empresa tem pedido mínimo e não consegue atender pequenos clientes) para os clientes e consumidores, conveniência e prestação de serviços. Com isso, a participação real nos lucros do canal pelos agentes varejistas foi mais elevada ( $PN = 52,12 \times PR = 61,64$ ), reforçando sua função na agregação de valor, bem como na questão de poder e dependência, permitindo que pressione a empresa por maiores prazos e descontos, reduzindo assim a participação da empresa A nos lucros do canal ( $PN = 42,44 \times PR = 38,46$ ) e se apropriando desses valores.
- Destacou-se a necessidade de a empresa aumentar sua participação nos fluxos de grande importância, capacitar e treinar a equipe de vendas e gerencial, para melhorar atividades promocionais, de negociação e trocas de informações, investir na automação e informatização do processo de vendas, principalmente na captação de pedidos (canal direto).

Quanto ao canal indireto, este foi recém-estruturado na tentativa de aumentar a intensidade de distribuição para outras cidades, atender clientes pequenos e melhorar a presença no varejo tradicional (supermercados). Nessa situação, a utilização do sistema de análise de captura de valor foi importante e serviu para direcionar discussões:

- A ponderação da divisão de atividades entre membros de canal auxiliou na definição de atividades a serem mencionadas em contrato, a respeito das funções, direitos e deveres, no caso da relação contratual entre a empresa A e seus distribuidores.
- Forte participação do distribuidor no desempenho dos fluxos de *marketing*, dado que o nível de serviços desse canal é maior que o do canal direto, aspecto esse abordado no modelo de Bucklin et al. (1996).
- A análise de agregação de valor mostra que a empresa e os distribuidores passam a desempenhar, proporcionalmente, mais atividades, quando isso é comparado com o canal direto, sendo o distribuidor o principal agente no processo de agregação de valor. No entanto, foi possível verificar que o distribuidor recebe ganhos bastante proporcionais ao seu desempenho nos fluxos ( $PN = 36,19 \times PR = 38,18$ ), mas o varejo continua com ganhos desproporcionais positivos, capturando mais lucros do canal ( $PN = 26,65 \times PR = 43,64$ ), e a empresa com ganho desproporcional negativo ( $PN = 32,63 \times PR = 18,18$ ).
- Questões de poder e dependência do varejo e a carga tributária embutida no valor agregado desses produtos têm influenciado negativamente no desempenho da empresa A.

No caso da empresa B, a Figura 5 apresenta os resultados da utilização da ferramenta, possibilitando as discussões que envolveram:

- Grande parte do trabalho desempenhado para a execução dos fluxos de *marketing* é feito pela empresa (PN = 65,02). Tal fato (valor da participação nominal), “assuntou” a equipe, ocorreu em razão da elevada carga de trabalho realizada, quando comparada com o varejo (PN = 29,33) (canal direto).
- Verificou-se que a empresa B desempenha proporcionalmente mais atividades que os varejistas, mas, mesmo assim, com forte contribuição para a agregação de valor, a empresa B não recebe os benefícios na mesma proporção (PN = 65,02 x PR = 40,16). Já o varejo, por sua vez, consegue capturar mais valor que a empresa (PN = 29,33 x PR = 59,84).

**TABELA 6**

**RESULTADO DA UTILIZAÇÃO DA SISTEMA DE ANÁLISE DE CAPTURA DE VALOR – CANAIS DIRETO E INDIRETO DA EMPRESA B**

	PESOS PARA FLUXOS				DESEMPENHO PROPORCIONAL DE FLUXOS PARA MEMBROS DO CANAL					PESOS PARA FLUXOS				DESEMPENHO PROPORCIONAL DE FLUXOS PARA MEMBROS DO CANAL			
	CUSTOS POTENCIAL DE BENEFÍCIO		PESO FINAL	EMPRESA B	"VAREJO" (USUÁRIO FINAL)	CONSUMIDOR TOTAL	CUSTOS POTENCIAL DE BENEFÍCIO			PESO FINAL	EMPRESA B	DISTR.	"VAREJO" (USUÁRIO FINAL)	CONSUMIDOR TOTAL			
Produtos	25	1,80	30,47	60	30	10	100	Produtos	18	1,80	26,41	20	40	30	10	100	
Promoção	13	1,90	16,72	60	35	5	100	Promoção	10	1,20	9,78	40	35	20	5	100	
Serviços	10	1,20	8,12	60	35	5	100	Serviços	12	1,60	15,65	15	45	35	5	100	
Negociação	10	0,90	6,09	80	15	5	100	Negociação	10	1,00	8,15	35	45	15	5	100	
Financiamento	8	1,50	8,12	70	25	5	100	Financiamento	10	1,00	8,15	35	45	12	8	100	
Riscos	9	1,20	7,31	65	30	5	100	Riscos	15	1,00	12,22	30	40	20	10	100	
Informações	8	1,60	8,67	70	30	0	100	Informações	5	1,30	5,30	50	40	10	0	100	
Pedidos	10	1,30	8,80	80	20	0	100	Pedidos	8	0,70	4,56	30	40	30	0	100	
Pagamentos	7	1,20	5,69	60	35	5	100	Pagamentos	12	1,00	9,78	35	35	25	5	100	
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
Participação Normativa nos Lucros (%)	-	-	-	65,02	29,33	5,65	100	Participação Normativa nos Lucros (%)	-	-	-	28,35	40,62	24,34	6,68	100	
				Custo 1	Custo 2	Preço de Venda Consum.	Total					Custo 1	Custo 2	Custo 3	Preço de Venda Consum.	Total	
				100	151	227						100	131	181	251		
Análise de Custos/Margem dos Membros				51	76		127	Análise de Custos/Margem dos Membros				31	50	70		151	
Participação Real nos Lucros (%)				40,16	59,84		100	Participação Real nos Lucros (%)				20,53	33,11	46,36			

Fonte: Figura elaborada pelos autores.

- Comentou-se inicialmente a elevada dependência (não apenas para a empresa B, mas para a maioria das indústrias de bens de consumo e alimentos) de grandes varejistas – visto que em 2004 as cinco maiores redes varejistas do

país concentraram 61% do faturamento do setor –, o que explica o poder de barganha e a definição de vários termos contratuais entre redes varejistas e a indústria (canal direto).

- Destacou-se 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).

No que diz respeito ao canal indireto, é formado por distribuidores exclusivos que atuam com os produtos da empresa, o que tem reduzido a proporção de vendas da empresa no canal direto e aumentado no canal indireto. As discussões a respeito da utilização do sistema de análise de captura de valor neste canal abordaram:

- A importância dos distribuidores no compartilhamento de importantes fluxos de *marketing*, o que demonstra a especialização desses intermediários em tarefas que não são o foco da empresa – elevado nível de serviços, principalmente no que diz respeito a fracionamento, frequência de visitas, variedade de produtos e conveniência para os pequenos varejistas.
- A empresa B obteve melhores resultados no compartilhamento de funções, e a captura de valor ( $PN = 28,35 \times PR = 20,53$ ) apresentou uma diferença de 27,5% no canal indireto, quando esse resultado foi comparado aos 38,2% de diferença entre participação real e nominal no canal direto.
- No entanto, mesmo os varejistas de menor porte conseguem capturar mais valor no canal ( $PN = 24,34 \times PR = 46,36$ ), quando comparado com os distribuidores ( $PN = 40,62 \times PR = 33,11$ ).
- A participação do consumidor na execução dos fluxos de *marketing* é menor no canal direto, que oferece mais facilidades em termos de crédito, variedade de produtos e serviços ( $PN = 5,65$ ). No canal indireto é de 6,68, principalmente pelo fato de assumir maior risco pelos produtos e ser responsável pelo financiamento (geralmente compra à vista ou com prazos curtos). No entanto, mesmo com maior participação nominal, o preço pago pelo consumidor no canal indireto foi 10% superior ao canal direto ( $251 \times 227$ ), o que contraria as observações de Coughlan et al. (2002), que declaram que a maior participação do consumidor deve ser compensada com reduções de preço. Tal fato pode ser explicado pelo maior nível de serviços logísticos do canal indireto e questões tributárias que envolvem a realidade brasileira.

## 6 CONSIDERAÇÕES 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 et al. (2002, p. 430), como questões da estratégia, estrutura, alguns fatores de seleção e motivação, coordenação estratégica de membros de canal, avaliação de desempenho e gestão de conflitos.

Além dessas considerações, essa ferramenta pode auxiliar no planejamento, na gestão e tomada de decisão por parte dos gestores de canal, uma vez que sua utilização, de acordo com as etapas propostas, propicia: 1. melhor entendimento dos canais de distribuição da empresa, de seus membros e, acima de tudo, das 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.

Com os estudos de caso dos canais das empresas A e B e a utilização do sistema de análise proposto como ferramenta para o planejamento de canais, demonstrou-se que a ferramenta pode ser utilizada 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.

A ferramenta proposta, no entanto, apresenta algumas limitações, pois baseia-se em alguns julgamentos subjetivos e qualitativos: ela pode necessitar de ajustes para utilização em diferentes segmentos de mercado, não se aplica para avaliação e análise de canais reversos, foi testada 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. Em razão disso, a ferramenta aqui proposta deve ser complementada com outras ferramentas e julgamentos, já que ela sozinha não garante o bom desenvolvimento do canal de distribuição da empresa que venha a utilizá-la.

## REFERÊNCIAS

- 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.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA). Disponível em <www.marketingpower.com>. Acesso em: 22 set. 2004.
- BERMAN, B. *Marketing channels*. Chichester: John Wiley & Sons, 1996. 663 p.
- BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. *Journal of Marketing Research*, v. 12, p. 199-208, May 1985.
- BROWN, J. R.; JOHNSON, J. L.; KOENIG, H. F. 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, n. 1, p. 26-31, Feb. 1965.
- \_\_\_\_\_. A theory of distribution channel structure. Berkeley: Institute of Business and Economics, University of Berkeley, 1966.
- \_\_\_\_\_. A theory of channel control. *Journal of Marketing*, v. 37, n. 1, p. 39-47, Jan. 1973.
- BUCKLIN, L. P.; RAMASWAMY, V.; MAJUMDAR, S. K. Analyzing channel structures of business markets via the structure-output paradigm. *International Journal of Research in Marketing*, v. 13, n. 1, p. 73-87. 1996.
- CASTRO, L. T. et al. Relationship and conflicts in the agri-inputs distribution channels. In: V INTERNATIONAL PENA CONFERENCE ON AGRI-FOOD CHAINS/NETWORKS ECONOMICS AND MANAGEMENT, 2005, Ribeirão Preto. Ribeirão Preto, 27-29 jul. 2005.
- CONSOLI, M. A. *Proposta de um sistema de análise da captura de valor nos canais de distribuição com base nos fluxos de marketing*. 2005. 150 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- COUGHLAN, A. T. et al. *Canais de marketing e distribuição*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 461 p.
- DAVIDSON, W. R. Changes in the distributive institutions. *Journal of Marketing*, v. 34, n. 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.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- GASKI, J. F. The theory of power and conflict in channels of distribution. *Journal of Marketing*, v. 48, n. 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, n. 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, n. 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 measurements systems? *European Management Journal*, v. 20, n. 6, p. 597-609, Dec. 2002.



- MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719 p.
- 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 (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, n. 3, p. 26-30, July 1973.
- \_\_\_\_\_. *Marketing channels: a management view*. 6. 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, n. 2, p. 226-233, May 1986.
- SOUZA, R. F. Canais de *marketing*, valor e estruturas de governança. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 2, p. 42-53, abr./jun. 2002.
- STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. T. *Marketing channels*. 5. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996. 576 p.
- WILKINSON, I. A history of network and channels thinking in marketing in the 20<sup>th</sup> century. *Australian Journal of Marketing*, v. 9, n. 2, p. 23-53, 2001.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205p.

## TRAMITAÇÃO

Recebido em 27/1/2004

Aprovado em 27/6/2006

## ANEXO

I. Esboço das estruturas de canais das empresas onde se realizaram os estudos de caso e a aplicação das ferramentas.

FIGURA A

### ESTRUTURA DE CANAIS DA EMPRESA A

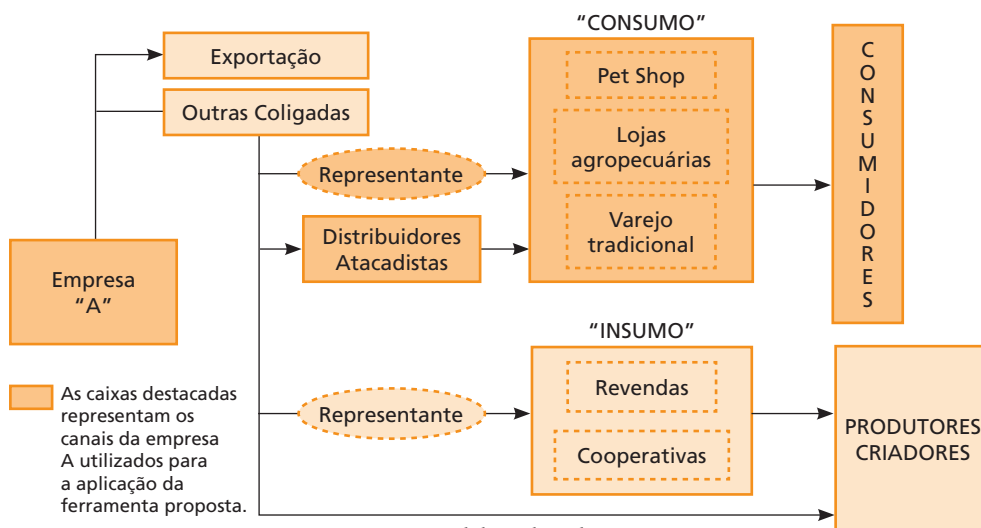
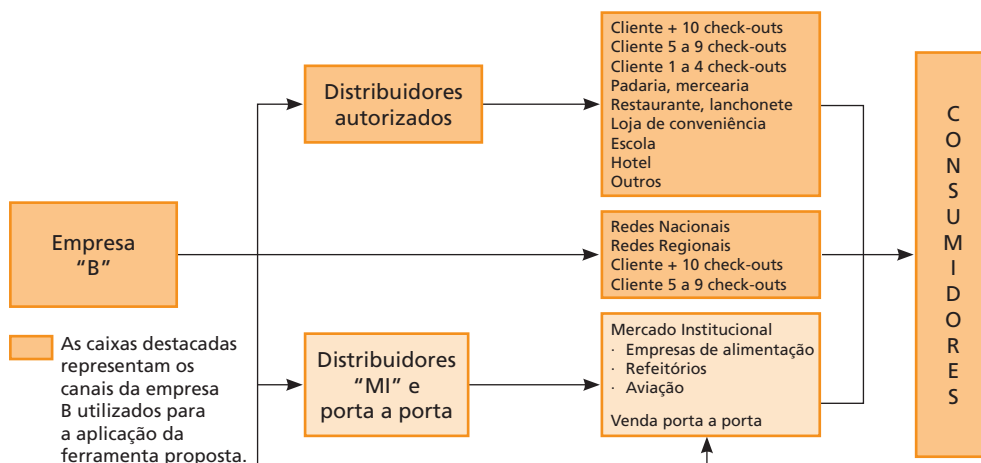


FIGURA B

### ESTRUTURA DE CANAIS DA EMPRESA B



## II. Definição de termos utilizados no artigo

- *Fluxos de marketing*: atividades ou tarefas que precisam ser executadas para o funcionamento do canal.
- *Sistemas verticais de marketing*: consistem em agentes de canais, como produtores, atacadistas e varejistas agindo juntos com um sistema unificado, horizontalmente coordenados e verticalmente alinhados, para obter economia operacional e máximo impacto de mercado.
- *Valor agregado*: é a diferença entre o valor das saídas de uma empresa e o custo de seu material de entrada. O valor agregado equivale à soma de toda a receita paga aos fornecedores dos fatores de produção. Portanto:  $\text{valor agregado} = (\text{receita de vendas} - \text{custo dos produtos}) = (\text{salários} + \text{juros} + \text{aluguel} + \text{licenças} + \text{royalties} + \text{impostos} + \text{dividendos} + \text{lucro retido})$ .
- *Captura de valor/apropriação de valor*: refere-se à parcela do valor agregado, por meio da execução dos fluxos de *marketing* que a empresa consegue reter para si.
- *Cadeia de valor*: representa a agregação de valores criados pelas atividades, como produção, *marketing* e logística, desde a origem da matéria-prima, produção, comercialização e venda de produtos. Cada atividade na cadeia de valor pode, potencialmente, aumentar os benefícios que os consumidores obtêm de determinado produto, mas também podem adicionar custos a que a empresa incorre ao produzir e vender tais produtos.
- *Lucro bruto*: utiliza-se neste trabalho o conceito de lucro bruto como a diferença, em valores monetários, entre o preço de venda e o custo de produção (no caso de produtores ou indústrias) ou aquisição (no caso de intermediários de canal) dos produtos disponibilizados em um canal de distribuição.
- *Participação normativa nos lucros do canal*: representa, segundo Coughlan et al. (2002), a participação proporcional da empresa no desempenho dos fluxos de *marketing* do canal e avalia a criação proporcional de valor de cada membro do canal. Assim, deve ser entendida como “quanto o membro de canal deveria receber dos lucros totais do canal”.
- *Participação real nos lucros do canal*: refere-se ao valor proporcional real que um membro de canal obtém dos lucros totais de um canal. Deve ser entendido como “quanto o membro de canal realmente recebe dos lucros totais do canal”.
- *Nível de serviços do canal*: representa a prestação de serviços que um canal oferece a seus consumidores/usuários finais em termos de fracionamento, variedade, tempo de espera e conveniência.

Copyright of *Revista de Administração Mackenzie* is the property of Universidade Presbiteriana Mackenzie, RAM-Revista de Administracao Mackenzie and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.