

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ANDRÉ DE CARVALHO

**GOVERNANÇA CONTRATUAL E RELACIONAL NA ERA DIGITAL:  
a transformação do relacionamento entre os membros dos canais de distribuição**

SÃO PAULO  
2019

ANDRÉ DE CARVALHO

**GOVERNANÇA CONTRATUAL E RELACIONAL NA ERA DIGITAL:  
a transformação do relacionamento entre os membros dos canais de distribuição**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Campo do Conhecimento: Estratégias de Marketing

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Eliane P. Zamith Brito.

SÃO PAULO  
2019

Carvalho, André de.

Governança contratual e relacional na era digital : a transformação do relacionamento entre os membros dos canais de distribuição / André de Carvalho. - 2019.

113 f.

Orientador: Eliane Pereira Zamith Brito.

Dissertação (mestrado CMAE) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Canais de distribuição - Administração. 2. Tecnologia da informação. 3. Comércio varejista. I. Brito, Eliane Pereira Zamith. II. Dissertação (mestrado CMAE) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.012.2

ANDRÉ DE CARVALHO

**GOVERNANÇA CONTRATUAL E RELACIONAL NA ERA DIGITAL:  
a transformação do relacionamento entre os membros dos canais de distribuição**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Data de aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Banca Examinadora:**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Eliane P. Zamith Brito  
(Orientadora)  
FGV - EAESP

---

Prof<sup>a</sup>. Dr. Leandro Angotti Guissoni  
FGV-EAESP

---

Prof<sup>a</sup>. Dr. Eduardo Eugênio Spers  
MPCC - ESPM

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço à minha orientadora, Prof<sup>ª</sup>. Eliane P. Zamith Brito, porque desde a nossa conversa inicial, no momento em que eu ainda estava avaliando as minhas condições de concluir o mestrado, me incentivou e me motivou a embarcar nesse mundo acadêmico incrível. Além disso, desde a fase de “aluno avulso” seguiu me ensinando e me motivando nessa caminhada, sempre com disponibilidade para conversar e calma para me orientar em temas que devem me acompanhar pelo resto da minha vida acadêmica e profissional. Sem dúvida foi a pessoa mais importante da minha trajetória acadêmica até aqui e acredito que continuará sendo nos próximos anos.

Agradeço Leandro Guissoni, a segunda pessoa com que conversei sobre o mestrado. Seus valiosos comentários em uma longa conversa via Skype influenciaram a minha decisão de entrar nessa jornada, me motivando a escrever e participar de congressos. Seus comentários na banca de qualificação mudaram o rumo deste projeto e o agradeço por isso.

E muito obrigado a todos os meus professores da FGV/EASP, durante esses dois anos de grande aprendizado e amadurecimento acadêmico.

Ademais, agradeço aos meus companheiros Felipe Gerhard e Lucas Souza, pesquisadores talentosos da UECE, que a vida acadêmica me apresentou e que felizmente viraram meus amigos, mentores e parceiros nessa vida acadêmica que está apenas no início. Agradeço ao Julio Leandro, amigo e mentor, que desde que nos conhecemos me transmitiu calma e uma visão holística sobre minha vida acadêmica e profissional durante nossas conversas no café.

A todos os alunos do mestrado e doutorado da linha de marketing que sempre me ajudaram muito, Sarkis, Carla, Junior, Adriana, Kirla, Cecilia, Jennsen, Olegário, Marina, Bruno, Fabrícia e Silvia, e aos alunos das demais linhas de pesquisa, cuja troca de informações e grupos de *WhatsApp* certamente me trouxeram até este momento.

Por fim, agradeço à minha família, Anna Rita, Bia e Lucas, por ter entendido minha ausência durante essa trajetória, em especial à minha esposa por escutar minhas conversas, teorias e construtos. Amo vocês!

## RESUMO

Esta pesquisa trata do relacionamento existente na rede de distribuição de produtos alimentícios no varejo nacional a qual possui mais de 400 mil pontos de venda que comercializam produtos fabricados por, multinacionais ou não, que diariamente abastecem pequenos e médios varejistas em todo território nacional por meio de atacadistas e distribuidores. Tal questão é relevante porque o canal de distribuição conhecido hoje, não será o mesmo nos próximos anos. Este trabalho objetiva analisar como novas tecnologias alteram a governança nos canais de distribuição, sob a luz das teorias de governança contratual e relacional e teoria da agência. Para o alcance do objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: entender como o monitoramento afeta o relacionamento comercial entre as partes envolvidas no processo de distribuição; mapear de que maneira a adoção de novas tecnologias de gestão de informação e programas de incentivo alteram os relacionamentos dos membros na relação comercial; analisar as relações sociais estabelecidas a partir de plataforma de comunicação instantânea entre vendedores a serviço do fabricante e vendedores a serviço do distribuidor; e diagnosticar como o e-commerce transforma a relação principal – agente no tradicional processo de distribuição. Para tal, foi conduzido um estudo qualitativo de caráter exploratório nos diversos elos da cadeia. Entrevistas semiestruturadas foram conduzidas com membros do canal de distribuição nos seus diferentes elos. Os principais resultados da pesquisa apontam para um melhor entendimento sobre os relacionamentos nos canais de distribuição, quando os meios de controle dos membros do canal de distribuição são intensificados devido a alterações ao acesso unilateral à informação pelo fabricante. Novas tecnologias permitem acesso direto do fabricante aos dados de venda do pequeno e médio varejista sem a anuência do distribuidor. Associado a isso, o e-commerce promove o contato direto entre o fabricante e o varejista concentrando ainda mais o poder nos fabricantes, fazendo com os distribuidores tenham que se reorganizar para postergarem a mudança de seu papel para operadores logísticos. Por outro lado, foi possível caracterizar e comparar modelos alternativos de governança dos canais de distribuição. Surgem no processo de governança dos canais de distribuição grupos em plataforma de comunicação instantânea facilitando conversas e negócios, acentuando o peso da dimensão relacional e interpessoal da governança. Como contribuição gerencial, evidencia-se que os efeitos potenciais na eficiência dos canais de distribuição decorrentes da gestão compartilhada de informações, adoção de programas de incentivos e como as novas tecnologias transformam o relacionamento entre os membros da cadeia.

**Palavras-chave:** Canais de Distribuição, Contrato Relacional, Governança do canal, plataforma de comunicação instantânea.

## ABSTRACT

This research is about distribution network relationships in national food products retail, which presents more than 400 thousand points of sale that commercialize products manufactured by multinationals – or not – and which daily supply small and medium retailers in all the Brazilian territory through wholesalers and distributors. Such issue is relevant because distribution channels, as they are known today, will not be the same in a close future. This study aims at analyzing how new technologies influence governance in distribution channels, in the light of theories associated with contractual and relational governance, the agency theory and relational contracts. In order to achieve the general objective, the following specific goals were established: to understand how monitoring affects the commercial relationship among the involved parties in the distribution process; to map how the adoption of new information management technologies and incentive programs may change the connections among the commercial relationship members; to analyze the new social relationships established through instant message platforms among sellers in the manufacturer's service and sellers in the distributor's service; and to diagnose how e-commerce transforms the principal-agent relationship in the traditional distribution process. For that, a qualitative and exploratory study was conducted in several chain links. Semi-structured interviews were carried out with different distribution channel members. The main results of the research point to a better understanding of the relationships in the distribution channels, when the means of control of distribution channel members are intensified due to changes in unilateral access to information by the manufacturer. New technologies allow manufacturer direct access to small and medium retailer sales data without the distributor's consent. Associated with this, e-commerce promotes direct contact between the manufacturer and the retailer by further concentrating the power in the manufacturers, causing the distributors to have to reorganize themselves to postpone the change of their paper to logistic operators. On the other hand, it was possible to characterize and compare alternative models of governance of the distribution channels. In the process of governance of the distribution channels groups in instant communication platform facilitating conversations and business, accentuating the weight of the relational and interpersonal dimension of governance. As a managerial contribution, it is evident that the potential effects on the efficiency of distribution channels resulting from shared information management, adoption of incentive programs and how new technologies transform the relationship between the members of the chain.

**Keywords:** Channels of Distribution, Relational Contract, Channel Governance, platform for instant communication.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Ferramentas de governança.....	9
Quadro 2 - Comportamentos avaliados pela rede de fabricantes e distribuidores.....	23
Quadro 3 - Lista de entrevistados fase qualitativa.....	31
Quadro 4 - Dados das conversas analisadas via plataforma de comunicação instantânea .....	32
Quadro 5 - Mudança nos sistemas de governança entre os canais de distribuição .....	88



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Acesso à informação pelo fabricante com e sem a utilização de novas tecnologias .	3
Figura 2 - Interação entre governança e assimetria de informação no desenvolvimento do relacionamento.....	13
Figura 3 - Interação entre relacionamento, assimetria de informações e governança relacional .....	14
Figura 4 - Participação no faturamento do varejo alimentar – 2017 .....	27
Figura 5 - Relação de distribuição entre fabricantes e distribuidores.....	27
Figura 6 - Relação de distribuição entre fabricantes, distribuidores e varejistas .....	28
Figura 7 - Esquema de coleta de dados da pesquisa e análise .....	29
Figura 8 - Fluxo <i>E-commerce</i> F4.....	49
Figura 9 - Matriz de governança contratual e relacional .....	65
Figura 10 - Comparação entre os modelos de fluxo de informação, com e sem a nova tecnologia .....	69
Figura 11 - Alteração no relacionamento entre principal e agente via plataforma de comunicação instantânea .....	73
Figura 12 - Restabelecimento da agência no modelo e-commerce .....	77
Figura 13 - Fluxo de campanhas de incentivo em distribuidores multimarcas .....	79
Figura 14 - Fluxo de comissionamento sobre vendas e campanhas de incentivo .....	82
Figura 15 - Campanhas de incentivo monitoradas via plataforma de comunicação instantânea .....	84
Figura 16 - Fluxo de comunicação das metas e campanhas de incentivos entre os vendedores .....	85

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Principais características dos fabricantes .....	25
Tabela 2 - Principais características dos distribuidores.....	28

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>6</b>
2.1 GOVERNANÇA NOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO.....	6
2.1.1 Compartilhamento de informações.....	10
2.1.2 Compartilhamento de informações e tipos de governança.....	12
2.1.3 Programa de incentivo (B2B).....	14
2.2 TEORIA DA AGÊNCIA.....	17
2.3 TEORIA DOS CONTRATOS RELACIONAIS.....	19
2.3.1 Abordagens comportamentais.....	21
<b>3 DESENHO E MÉTODOS DA PESQUISA.....</b>	<b>25</b>
3.1 CARACTERIZAÇÕES DO FABRICANTE.....	25
3.2 CARACTERIZAÇÃO DO DISTRIBUIDOR.....	27
3.3 CARACTERIZAÇÃO DO VAREJISTA.....	28
3.4 CARACTERIZAÇÃO DOS PRESTADORES DE SERVIÇO.....	28
3.5 MÉTODO DE COLETA DE DADOS.....	29
3.5.1 Análise de conteúdo.....	32
<b>4 RESULTADOS.....</b>	<b>35</b>
4.1 SISTEMAS DE GOVERNANÇA NOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO.....	35
4.1.1 Empresa F1.....	35
4.1.2 Empresa F2.....	37
4.1.3 Empresa F3.....	39
4.1.4 Empresa F4.....	40
4.2 NOVA TECNOLOGIA E TROCA DE INFORMAÇÃO.....	42
4.3 SISTEMAS DE MONITORAMENTO E AS NOVAS TECNOLOGIAS.....	46
4.3.1 Plataforma de comunicação instantânea.....	46
4.3.2 E-commerce.....	49
4.4 SISTEMAS DE INCENTIVO NOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO.....	54
<b>5 DISCUSSÃO.....</b>	<b>58</b>
5.1 GOVERNANÇA NOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO.....	58
5.1.1 Cooperação e comprometimento no relacionamento comercial.....	58
5.1.2 Novo modelo de negócio impulsionado pelo controle e poder do fabricante.....	60

5.1.3 Engajamento, planejamento conjunto e visão de longo prazo no equilíbrio entre a relação contratual e relacional.....	61
5.1.4 Fragmentação da governança e o surgimento do oportunismo na relação comercial.....	62
5.1.5 Matriz de governança definida a partir dos achados das empresas pesquisadas.....	64
5.2 O MONITORAMENTO ATRAVÉS DE NOVAS TECNOLOGIAS.....	68
5.2.1 A mercantilização da informação transfere o poder do distribuidor para o fabricante.....	68
5.2.2 A ascendência da relação Agente-Agente.....	72
5.2.3 Restabelecimento da agência via e-commerce: o relacionamento direto entre fabricante e varejista.....	76
5.3 INCENTIVOS.....	78
5.3.1 A competição pelo foco dos vendedores em distribuidores multimarcas.....	79
5.3.2 Monitoramento, comunicação e oportunismo entre fabricantes e distribuidores.....	80
5.3.3 Conflitos de agência nas campanhas de incentivo.....	82
5.3.4 O papel da plataforma de comunicação instantânea nas campanhas de incentivo.....	84
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>87</b>
6.1 CONTRIBUIÇÃO GERENCIAL.....	88
6.2 PESQUISAS FUTURAS E LIMITAÇÕES.....	90
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>92</b>
<b>ANEXO A - Perguntas Críticas na Entrevista – Visão Fabricante.....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXO B - Perguntas Críticas na Entrevista Visão Distribuidor.....</b>	<b>100</b>
<b>ANEXO C - Perguntas Críticas na Entrevista – Visão Prestadores de Serviços.....</b>	<b>101</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil possui uma complexa rede de distribuição de produtos destinados ao consumidor final, nessa rede de distribuição fabricantes e distribuidores estabelecem relacionamentos que são influenciados por seus respectivos interesses financeiros. Nesse cenário, o tradicional relacionamento existente na cadeia está em transformação; fabricantes exercem seu poder em relação aos distribuidores e buscam torná-lo operadores logísticos, grupos em plataforma de comunicação instantânea facilitam conversas e negócios entre os vendedores, distribuidores com elevado grau de dependência restringem o acesso as informações ao mesmo tempo que novas tecnologias permitem acesso direto aos dados do pequeno e médio varejista sem a anuência do distribuidor, o *e-commerce* promove o contato direto entre o fabricante e o varejista.

Toda essa movimentação tecnológica que influencia o relacionamento entre os membros da cadeia ocorre em um país com mais de 400 mil pontos de venda que, juntos, faturam R\$ 466 bilhões (Nielsen, 2016) e são diariamente abastecidos por distribuidores e atacadistas, os quais respondem por 95% das vendas destinadas aos supermercados de pequeno porte e 40% dos supermercados de médio porte (Nielsen 2016). Os fabricantes definem modelos de governança de seus canais de distribuição em busca de maximização do desempenho.

A literatura sobre os canais de distribuição define que a estrutura do canal determina como uma oferta de mercado se move do produtor para o usuário final, uma vez que os canais estão estruturados de várias formas, desde vendas simples e diretas até as estruturas complexas de multicanais que contam com vários intermediários, adaptando o sistema às condições comerciais locais (Ansari, Mela & Neslin, 2008; Grewal, Kumar & Mallapragada, 2013).

A composição dos canais de distribuição afeta o desempenho dos produtos do fabricante e, por isso, é essencial, compreender quais arranjos são mais eficientes para um determinado mercado (Ingene, Taboubi & Zaccour, 2012; Palmatier, Stern, & El-Ansary, 2016), bem como interpretar a relação comportamental existente entre a díade fabricante-distribuidor com a finalidade de conquistar ganhos mútuos ao longo do tempo, mitigando os possíveis riscos no relacionamento comercial (Anderson & Weitz, 1992).

Assim, o fabricante, deve entender as possibilidades de estruturação do canal e decidir qual é a mais adequada, considerando inclusive como governar suas atividades principais. As opções de governança vão desde obrigações formais, explicitamente definidas

em contratos, até acordos informais, que são os contratos verbais (Heide, 1994). Essas governanças são conhecidas como governanças contratuais e relacionais, respectivamente.

A governança contratual sugere controles formais, com objetivos, regras e obrigações que especificam o comportamento esperado da contraparte, especifica procedimentos de monitoramento, bem como os respectivos deveres, direitos e contingências entre as partes envolvidas (Huang et al., 2014; Cao & Lumineau, 2015). Por sua vez a governança relacional sugere que o controle se baseia em uma plataforma social e explica como a parceria comercial é governada por relações sociais, envolve as partes e se apoia em normas relacionais endógenas de flexibilidade, eficiência, cooperação, troca de informações e mútuo compromisso para alcançar objetivos compartilhados na relação (Huang et al., 2014; Cao & Lumineau, 2015).

Outro aspecto da governança são os incentivos e processos de monitoramento, importantes para solucionar problemas de relacionamento, que surgem quando um membro escolhe um caminho de atuação diferente de seu parceiro (Gu, Kim & Tse, 2010). Nos procedimentos de monitoramento os membros dos canais promovem uma avaliação contínua para assegurar que a relação permaneça da forma acordada entre as partes (Heide et al., 2007).

Já os sistemas de incentivos funcionam com as partes esperando investimentos recíprocos e retornos justos, para um relacionamento de longo prazo, assim, define-se os sistemas de incentivos como a motivação dos participantes para cooperar na execução das tarefas, pois existem expectativas de tratamento justo e igualitário ao longo do tempo (Heide, 1994).

Dessa forma, para motivar um intermediário a se engajar nas ações desejadas e reduzir a probabilidade de conflitos, uma empresa pode estruturar um acordo para incentivar o comportamento esperado, por exemplo, recompensando o envio das informações ou até mesmo premiando pelos resultados obtidos (Gilliland & Kim, 2014). Esses incentivos caracterizam-se como a base dos programas de incentivos e planos de negócios compartilhado entre fabricantes e distribuidores. Logo, pode-se concluir que a governança do canal implica controles formais, informais e sociais sobre relações de negócios e descreve a maneira como os parceiros de canal iniciam, mantêm e terminam suas relações (Heide, 1994).

Nesse contexto, fabricantes e distribuidores vivenciam uma nova estruturação do fluxo de informação entre os membros da cadeia de distribuição, na qual o distribuidor reduz seu poder na relação como mostra a Figura 1. Logo o distribuidor deixa de ser o elo intermediário e mediador das informações existentes entre os membros do canal e, com isso, subsiste um redimensionamento do poder nessa relação, com o fabricante tendo a possibilidade

de controlar o desempenho dos clientes de seu cliente, nesse caso o desempenho de milhares de varejistas atendidos pelo distribuidor.

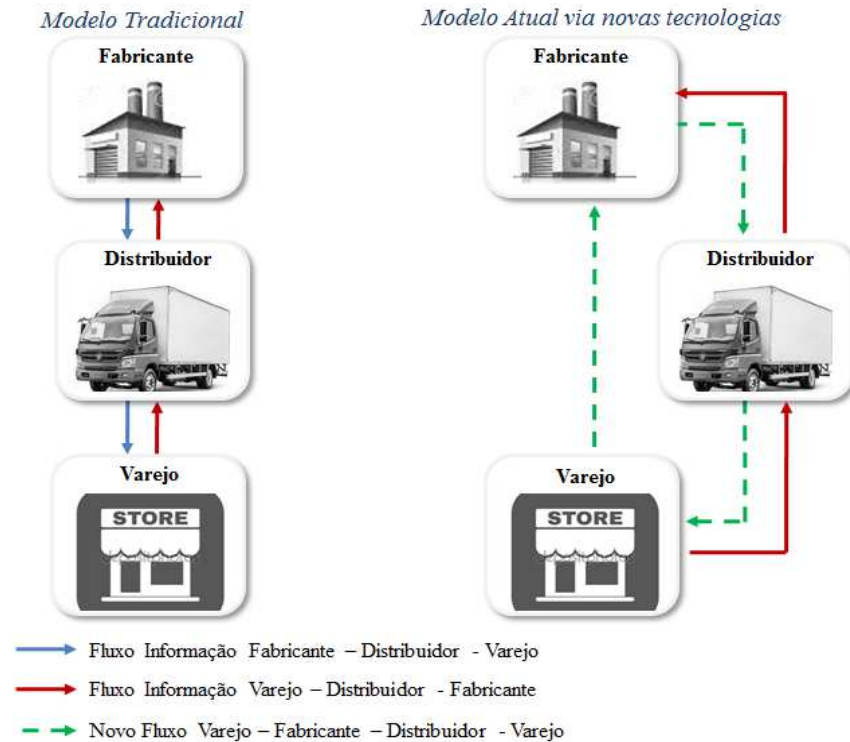


Figura 1 - Acesso à informação pelo fabricante com e sem a utilização de novas tecnologias  
Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

Essa nova forma de trabalho pode alterar não só o relacionamento existente entre executivos do fabricante e distribuidor, mas pode ser o embrião de um novo modelo de trabalho, no qual a governança por parte do fabricante via monitoramento, execução e incentivo deixa o distribuidor em uma situação operacional a serviço do fabricante, o que modifica a relação de poder entre as partes.

Assim, essa pesquisa respondeu a seguinte pergunta: *como novas tecnologias influenciam os mecanismos de incentivo e monitoramento nos canais de distribuição?* Com isso, foi possível aprofundar os fundamentos teóricos da relação entre os membros do canal e nos modelos de governança, bem como avaliar como as novas tecnologias para gestão das informações de vendas entre os membros dos canais influenciam essa relação.

Este estudo partiu dos seguintes pressupostos, fundamentados nas teorias da agência, e contratos relacionais e nos mecanismos de governança:

- a) O fabricante (principal) com a finalidade de desenvolver seus negócios implanta uma série de mecanismos de governança como monitoramento, incentivo e execução para gerenciar o desempenho de seus distribuidores (agente);
- b) O fortalecimento da relação comercial entre fabricante e distribuidor é influenciada pelos aspectos comportamentais dos interlocutores de cada parte da díade fabricante-distribuidor, seja no âmbito pessoal ou organizacional;
- c) No desenvolvimento da relação comercial, a assimetria de informação pode fomentar o comportamento oportunista, alterar o relacionamento entre as partes e, conseqüentemente, melhorar a governança na relação;
- d) Apesar do surgimento de novas ferramentas de gestão e sistemas que facilitam o entendimento do ambiente de varejo no qual o fabricante e distribuidor estão inseridos, existe pouca padronização da relação entre os membros, cada empresa atuante no processo de distribuição adota seu próprio modelo de governança, seja ele contratual ou relacional;
- e) Programas de incentivos estimulam as empresas a continuar seu relacionamento porque lhes assegura a capacidade de alcançar soluções mutuamente satisfatórias.

Baseando-se nas questões de pesquisa e pressupostos supracitados, esta pesquisa objetivou analisar como novas tecnologias alteram a governança nos canais de distribuição, sob a luz das teorias relacionadas a governança contratual e relacional, teoria da agência e contratos relacionais.

Para o alcance do objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Entender como o monitoramento afeta o relacionamento comercial entre as partes envolvidas no processo de distribuição;
- b) Mapear de que maneira a adoção novas tecnologias de gestão de informação e programas de incentivo e alteram os relacionamentos dos membros da relação comercial;
- c) Analisar as novas relações sociais estabelecidas a partir de em plataformas de comunicação instantânea entre vendedores a serviço do fabricante e vendedores a serviço do distribuidor.
- d) Diagnosticar como o e-commerce transforma a relação principal – agente no tradicional processo de distribuição.



Este trabalho está estruturado em seis capítulos, incluindo esta introdução como o primeiro. Na segunda etapa, o embasamento teórico da pesquisa será apresentado e está subdividido em tópicos relacionados aos fragmentos teóricos que fundamentaram a pesquisa, sendo eles: governança nos canais de distribuição, teoria da agência, teoria dos contratos relacionais, abordagem comportamental, compartilhamento de informações e programas de incentivo. Na sequência será feita a descrição da metodologia de pesquisa, com a apresentação da operacionalização dos construtos, coleta de dados e análise de conteúdo. No penúltimo capítulo está a discussão dos resultados obtidos, as conclusões, as contribuições e as limitações desta pesquisa, assim como as recomendações de novos estudos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente estudo apoia-se em abordagens teóricas distintas: na governança dos canais de distribuição (Gilliland, Bello, & Gundlach, 2010), na teoria da agência (Jensen & Meckling, 1976), na teoria de contrato relacional (Mcneil, 1980), nos aspectos comportamentais e na literatura dos canais de distribuição. As seções que seguem apresentam estas abordagens.

### 2.1 GOVERNANÇA NOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

A abordagem de governança, centrada na teoria da agência e custos de transação, denomina-se "governança contratual" (Gilliland & Kim, 2010). Essa abordagem sugere que os controles formais, como objetivos, regras e obrigações que especificam o comportamento esperado da contraparte, baseiam-se em uma plataforma hierárquica administrada por um dos membros do canal para motivar outro membro a cumprir suas responsabilidades (Huang et al., 2014). Assim, a governança contratual destaca a importância dos contratos entre empresas, com a finalidade de salvaguardar as partes contra o oportunismo e o conflito, uma vez que a formalização contratual considera os objetivos da relação comercial, especifica procedimentos de monitoramento, bem como os respectivos deveres, direitos e contingências entre as partes envolvidas (Cao & Lumineau, 2015).

A segunda abordagem, denominada "governança relacional", fundamentada nos contratos relacionais (Gilliland & Kim, 2010), sugere que o controle se baseia em uma plataforma social, envolve as partes e se apoia em normas relacionais endógenas de flexibilidade, eficiência, cooperação, troca de informações e mútuo compromisso para alcançar objetivos compartilhados na relação (Huang et al., 2014). A governança relacional explica como a parceria comercial é governada por relações sociais e normas compartilhadas, e difere da governança contratual, pois não depende da estrutura formal entre as partes, mas somente da estrutura informal e da autoexecução de cada membro do canal (Cao & Lumineau, 2015).

A recente literatura acadêmica pode ser dividida em dois grupos distintos. O primeiro argumenta que a governança contratual pode substituir a governança relacional e vice-versa, isto é, o uso de um tipo de governança diminui o uso ou os benefícios do outro. Em contraste, o segundo grupo sustenta que os dois tipos de governança podem coexistir; isto é, o uso de um

tipo de governança aumenta o uso ou os benefícios da outra governança (Cao & Lumineau, 2015).

Paswan, Hirunyawipada e Iyer (2017) argumentam que uma abordagem formal para governar a relação aumenta o nível de troca de informações entre os membros do canal, com o intuito de evitar desentendimentos entre os parceiros comerciais; adicionalmente, os autores defendem que um ambiente cooperativo baseado na confiança deve ser mantido para facilitar a comunicação e o acesso às informações. Em suma, quando mecanismos adequados de governança (contratual e relacional) são selecionados e implantados de maneira complementar, os controles são mais eficazes. Por outro lado, se os mecanismos de governança não são complementares, a implantação de ambos os mecanismos ao mesmo tempo pode trazer riscos e aumentar o oportunismo na relação (Paswan et al., 2017).

Já Huang et al. (2014) estudam o efeito isolado e combinado do controle formal (governança contratual) e relacional (governança relacional) sobre o desempenho cooperativo na relação comercial. Com base em uma análise empírica, os autores concluem que o controle relacional tem um efeito positivo no nível de cooperação entre as partes, enquanto o excesso do controle formal inibe o relacionamento cooperativo. Adicionalmente, os autores argumentam que o efeito positivo da complementaridade das governanças deixa de existir no momento em que o controle formal é excessivamente aplicado (Huang et al., 2014).

Heide (1994) em um artigo seminal, identificou três dimensões de governança: os sistemas de incentivos, os quais envolvem motivações dos parceiros de canal para trabalhar ou agir; os procedimentos de monitoramento, que utilizam informações para avaliar o desempenho de cada empresa em relação às metas estabelecidas; e os meios de execução, que envolvem ações direcionadas para realinhar comportamentos conforme as expectativas de um membro do canal.

Os sistemas de incentivos funcionam com as partes esperando investimentos recíprocos e retornos justos, para um relacionamento de longo prazo, e, por isso, os possíveis desequilíbrios ou as desigualdades do curto prazo são normalmente desconsiderados, enquanto a equidade no longo prazo é esperada. Assim, define-se os *sistemas de incentivos* como a motivação dos participantes para cooperar na execução das tarefas, pois existem expectativas de tratamento justo e igualitário ao longo do tempo (Heide, 1994).

Outra forma de incentivo comum no processo de governança dos canais de distribuição é a utilização do *investimento idiossincrático*, definido como investimentos específicos em uma relação comercial entre fabricante e distribuidor. Investimentos idiossincráticos, em regra, são gastos de tempo, esforço ou fundos direcionados principalmente

a iniciativas de marketing para a oferta de produtos de um fabricante específico. Logo, quanto maior a contribuição dos investimentos idiossincráticos que um fabricante traz para a parceria, mais profundo o investimento total do distribuidor nessa parceria (Gilliland et al., 2010).

O próprio ato de investir na relação comercial cria um incentivo para o distribuidor melhorar e manter a parceria. Abdi e Aulakh (2017) descobriram que investimentos idiossincráticos desempenham um papel significativo no desenvolvimento do compromisso em uma relação entre fabricante e distribuidor. Em um contexto específico de parcerias internacionais de licenciamento e distribuição, que envolve investimentos substanciais de ambos os parceiros, a relação entre eles se mantém por um longo período em razão do montante de investimento envolvido. De um lado, o distribuidor, para merecer a parceria, investe em tecnologia, fábricas, equipamentos e recursos humanos, que são investimentos específicos do projeto. Por outro lado, o fabricante também faz investimentos específicos na parceria, como identificar mercados de atuação, determinar clientes potenciais e dividir o conhecimento tecnológico (Abdi & Aulakh, 2017).

Já nos procedimentos de monitoramento pode-se observar uma avaliação proativa e contínua entre os membros dos canais para assegurar que a relação permaneça da forma acordada entre as partes; neste processo, cada parceiro se esforça para assegurar que suas atividades e investimentos atendam às expectativas da outra parte (Heide et al., 2007). Existe uma avaliação periódica, pela qual os relacionamentos passam, e, se no processo de execução da tarefa uma parte percebe que pode não receber o investimento esperado, há um enfraquecimento dos laços sociais e, conseqüentemente, o parceiro prejudicado reduz seu compromisso na relação e diminui o desempenho cooperativo (Huang et al., 2014).

O estabelecimento prévio do contrato relacional influencia o efeito real do monitoramento, pois o fabricante tem a possibilidade de reduzir a assimetria de informação e, conseqüentemente, o oportunismo. Espera-se, então, que o monitoramento reduza o oportunismo. No entanto, na ausência de tal contrato relacional, o monitoramento será considerado uma forma invasiva de controle, que pode levar a uma ação oportunista de retaliação de uma das partes (Heide et al., 2007). Ou seja, o monitoramento tem o potencial de minar um sistema de governança relacional e, por isso, as partes devem garantir que o monitoramento não corroa os comportamentos relacionais, combinando o monitoramento com a liderança de apoio (Stephen & Coote, 2007).

Logo, o monitoramento é o exame constante de cada empresa de suas próprias atividades e investimentos para garantir que eles atendam às expectativas do parceiro, bem como garantir que o parceiro atenda às suas próprias expectativas.

Já os meios de execução buscam direcionar o comportamento social do membro do canal (Gilliland et al., 2010), por meio da reciprocidade de um acordo formal que defina as responsabilidades das partes na relação (Antia & Frazier, 2001). Assim, os contratos formais e informais são executados pelas partes interessadas, atingindo soluções mutuamente benéficas e permitindo que o interesse de cada parte seja protegido de forma justa.

Esta pesquisa utiliza as definições e ferramentas de Gilliland et al. (2010), que operacionalizam, em seu estudo, as três dimensões de governança: incentivo, monitoramento e execução, com a finalidade de entender a eficácia da governança na relação de controle entre fabricantes e distribuidores. Estes autores criaram uma escala de medição dos construtos, baseados em estudos anteriores relacionados à governança, estratégias, controle e dependência. O Quadro 1, além de apresentar as ferramentas de governança, também informa os principais atributos de cada construto.

<b>Dimensão e Principais Atributos</b>
<p><b>Monitoramento (<i>Monitoring</i>)</b> (<i>Nesse relacionamento...</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cada empresa monitora seu próprio investimento de recursos financeiros no relacionamento, para assegurar que isso atenda às expectativas de seu parceiro.</li> <li>2. Cada empresa monitora o nível de recursos humanos investido no relacionamento, para assegurar que isso atenda às expectativas de seu parceiro.</li> <li>3. Cada empresa monitora suas próprias intenções de fazer investimentos futuros na relação, para assegurar que isso atenda às expectativas de seu parceiro.</li> </ol>
<p><b>Execução (<i>Enforcement</i>)</b> (<i>Nesse relacionamento, é esperado que...</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nossas expectativas compartilhadas sirvam para garantir o cumprimento dos nossos acordos comerciais.</li> <li>2. A força do nosso relacionamento mantenha a honestidade entre as partes.</li> <li>3. Trabalhemos em conjunto para resolver quaisquer discrepâncias que possam surgir.</li> <li>4. Mantenhamos nossas promessas um ao outro porque valorizamos nossa parceria.</li> </ol>
<p><b>Incentivos (<i>Incentives</i>)</b> (<i>Para as duas empresas, esse relacionamento...</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tem a confiança de que quaisquer desigualdades financeiras de curto prazo serão ajustadas no longo prazo serve como um forte incentivo para que ambas as empresas cooperem.</li> <li>2. Tem a confiança de que os benefícios financeiros serão justos a longo prazo serve como um forte incentivo para que ambas as empresas cooperem.</li> <li>3. Tem a confiança que os investimentos feitos hoje na relação renderão a longo prazo serve como um forte incentivo para que ambas as empresas cooperem.</li> </ol>
<p><b>Investimento Idiossincrático/Específico</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A empresa mantém registros sobre a alteração dos custos dos produtos desse fornecedor.</li> <li>2. Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com esse parceiro.</li> <li>3. Os investimentos para desenvolver o relacionamento com esse parceiro são facilmente transferíveis para outros processos ou operações em nossa empresa.</li> <li>4. A empresa mantém registros sobre a alteração dos custos das ações com essa rede varejista.</li> </ol>

Quadro 1 - Ferramentas de governança

Fonte: Gilliland, Bello e Gundlach (2010)

### 2.1.1 Compartilhamento de informações

Na díade fabricante-distribuidor, a informação é o ingrediente principal quando as empresas formulam suas estratégias. O valor da informação é particularmente relevante, por ser um determinante significativo de investimentos na relação comercial e em razão de divergências e interesses concorrentes dos membros do canal, pois, quando um membro tem maior acesso à informação do que sua contraparte, a assimetria de informação emerge ((Subramani, 2004; Eisenhardt, 1989).

A assimetria de informação está relacionada com o montante de informações particulares disponíveis para cada membro da díade sobre a relação comercial em que estão inseridos. Essa assimetria é o equilíbrio da informação relativa ao membro da relação, seja ele fabricante ou distribuidor, como: liquidez financeira, orçamentos, custo e preço de venda. Outro aspecto relevante da assimetria são as informações gerais sobre o mercado em que as partes estão inseridas, como os dados dos concorrentes, tecnologias futuras e informações sobre o setor de atuação (Rehme et al., 2016).

O acesso à informação na relação comercial pode levar as partes a compartilharem seus dados. Esse compartilhamento das informações é definido como a disposição dos membros de um relacionamento comercial em fornecer direta ou indiretamente informações pertinentes e focadas em sua organização que podem ser utilizadas para ajudar a construir e melhorar o desempenho das atividades pertinentes aos participantes da cadeia de distribuição (Lacey & Morgan, 2008).

Nas organizações, a divisão de conhecimento entre os parceiros comerciais é uma prática valorizada pelos gestores das empresas que, por meio do conhecimento sobre a área de atuação de sua organização e de seus concorrentes, visam aumentar a vantagem competitiva de sua organização. No entanto, sua aplicação pode ser extremamente complexa, uma vez que o acesso a tal informação encontra três barreiras principais: a individual, relacionada ao comportamento humano em relação à utilização da informação adquirida; a organizacional, relacionada ao ambiente e às condições corporativas da empresa para utilizar da melhor forma as informações; e, por último, a tecnológica, relacionada ao custo de implantação de tecnologias para acessar as informações (Riege, 2005). Por outro lado, o acesso às informações pode acelerar o relacionamento cooperativo entre as empresas e seus clientes, uma vez que a adoção

de novas tecnologias, que possibilitam a troca de informação, reduz o tempo utilizado na resolução de problemas (Park & Lee, 2014).

O principal desafio das práticas de compartilhamento de informação das empresas é proteger e maximizar o valor derivado do conhecimento tácito de funcionários e clientes. Este conhecimento organizacional pode incorporar projetos e informações armazenadas em bases de dados sobre seus clientes (Riege, 2005). Os autores Vázquez-Casielles, Iglesias e Varela-Neira (2013), por exemplo, assinalam que os distribuidores (agente) podem compartilhar dois tipos de informações estratégicas com os fabricantes (principal):

- a) Informação externa, considerada estratégica pelo distribuidor e tem implicações para a tomada de decisões em longo prazo na perspectiva do fabricante. Neste caso, a informação mais comum é relacionada ao desempenho dos clientes atendidos pelo distribuidor (inovações desejadas, mudanças nos sistemas de vendas, melhoria da qualidade dos produtos) e informações sobre os concorrentes dos fabricantes (estratégias de preços, melhorias de serviços, inovações desenvolvidas, concorrentes potenciais na área de atuação do distribuidor);
- b) Informação interna, considerada pelos distribuidores como de natureza mais sensível, e, por isso, eles estão menos dispostos a compartilhá-las. Esta informação está relacionada ao planejamento das próprias atividades (níveis de estoque, sortimentos e estratégias de preços, margens de lucro) e ao planejamento futuro, como a relação dos principais clientes, serviços prestados e rentabilidade de cada cliente.

O acesso à informação da rede de relacionamentos comerciais da díade fabricante-distribuidor facilita o desenvolvimento de atividades pertinentes ao fortalecimento da parceria, como coordenação dos processos de produção e operações logísticas e a definição das estratégias de marketing e de vendas (Claro, Hagelaar, & Omta, 2003). O monitoramento desses processos tem sido facilitado pela recente disponibilidade da tecnologia de informação, a qual facilita a aquisição de dados e tem sido importante para motivar empresas a aumentar os esforços de controle em relação a seus parceiros (Heide et al., 2007).

Lee, So e Tang (2000) apresentam um estudo que investiga e quantifica os benefícios do compartilhamento da informação entre um fabricante e seus clientes. O estudo evidencia que, ao existir a troca de informação, o fabricante obtém reduções de custo com a busca de informação sobre as vendas do cliente e redução de inventário, que é impactado positivamente pela melhor previsão de vendas e tempo de resposta da empresa na produção dos

produtos comercializados; por sua vez, o cliente é beneficiado com a redução de seu custo médio de estoque e redução no prazo de recebimento da mercadoria.

Por outro lado, o compartilhamento de informação, fomentado por novas tecnologias, como *softwares* de gestão de relacionamento (Exemplo: *Customer Relationship Management* – CRM), causa receio nas partes detentoras da informação, em razão da possibilidade de coleta e uso indevido de informações sobre o perfil do cliente (Lacey & Morgan, 2008). Isso ocorre porque a escassez de informação ou sua utilidade podem levar uma parte da relação a explorar um relacionamento oportunista em relação à sua contraparte (Cox, 2001) e, com base na informação conquistada, até a manipular de forma fraudulenta a informação para exercer seus direitos contratuais (Rehme et al., 2016).

### 2.1.2 Compartilhamento de informações e tipos de governança

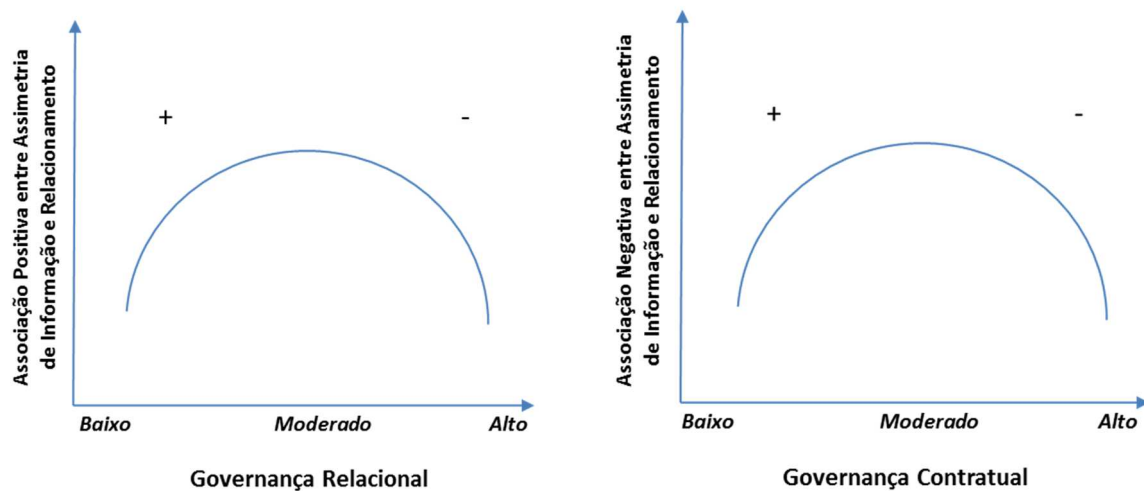
Ao relacionarem o compartilhamento de informação, o relacionamento entre fabricante e distribuidor e os tipos de governança, Luu, Cadeaux e Ngo (2018) promovem um estudo que correlaciona as três variáveis e examinam se os mecanismos de governança, contratuais e relacionais, interagem de forma diferente com a assimetria e o compartilhamento de informações entre fabricante e distribuidor.

Segundo Luu, Cadeaux e Ngo (2018) a governança relacional desempenha um papel significativo na moderação das associações entre o compartilhamento de informações, a assimetria de informações e o nível de relacionamento entre fabricante e distribuidor. De acordo com os autores, níveis baixos a moderados de governança relacional refletem o aumento de confiança e comprometimento entre as partes e fortalecem a associação positiva entre o compartilhamento de informações por parte do fornecedor e o relacionamento entre eles. Esse resultado pode refletir o argumento anterior de que a governança relacional é eficaz na melhoria do desempenho, porque incentiva comportamentos construtivos (Luu et al., 2018). No entanto, quando um fornecedor depende excessivamente da governança relacional, o distribuidor tem maior probabilidade de tirar vantagem das informações fornecidas pelo fabricante, o que deteriora e reduz o nível de relacionamento. Portanto, nível moderado para alto de governança



relacional enfraquece a associação entre o compartilhamento de informações e o nível de relacionamento.

Figura 2 - Interação entre governança e assimetria de informação no desenvolvimento do relacionamento  
Fonte: Adaptadas de Luu, Cadeaux e Ngo (2018)



Segundo os autores, como na governança relacional, quando existe uma relação negativa entre a assimetria de informação e o relacionamento entre fabricante e distribuidor, à medida que a governança contratual sai de nível baixo para moderado o relacionamento melhora, ou seja, a governança contratual ganha espaço e media o relacionamento, como ilustrado na Figura 7. Este resultado é consistente com a literatura de governança, confirmando o papel da governança no controle ou atenuação de comportamento (Poppo & Zenger, 2002; Weber & Mayer, 2011).

Contudo, uma aplicação excessiva de governança do fabricante para controlar o comportamento do distribuidor é contraproducente, uma vez que demonstra falta de confiança. Caso não esteja envolvido no compartilhamento de informações que o fabricante possui, o distribuidor estará mais propenso a desenvolver um comportamento oportunista, ou seja, o relacionamento entre as partes será prejudicado e haverá uma queda no nível do relacionamento entre fabricante e distribuidor (Poppo & Zenger, 2002). Portanto, de moderado a elevado, o nível de governança contratual tende a intensificar a associação negativa entre assimetria de informações e o nível de relacionamento.

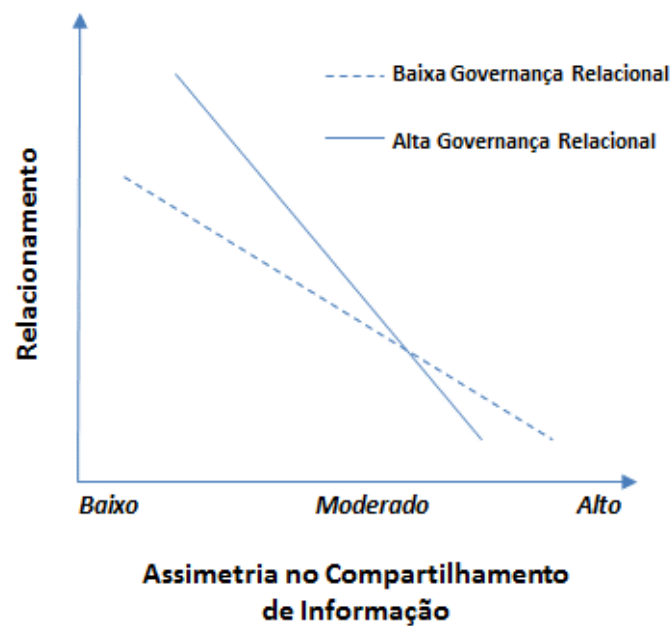


Figura 3 - Interação entre relacionamento, assimetria de informações e governança relacional  
 Fonte: Adaptada de Luu, Cadeaux e Ngo (2018)

Este estudo também enfatiza o lado sombrio da governança relacional, como ilustra a Figura 3. Sob altos níveis de governança relacional, a assimetria de informação reduz o nível de relacionamento entre as partes para patamares inferiores aos de baixos níveis de governança relacional. Esse achado contrasta com a visão predominante na literatura de governança, que se concentra mais no lado positivo da governança relacional (Luu et al., 2018). Logo, o compartilhamento de informação na díade fabricante-distribuidor tem potencial de impacto no relacionamento entre as partes. No entanto, tem efeito variado entre as governanças contratuais e relacionais, e, principalmente, apresenta variabilidade conforme a intensidade do tipo de governança aplicada.

### 2.1.3 Programa de incentivo (B2B)

Nos canais de distribuição, as partes têm acesso assimétrico à informação sobre a troca comercial existente na díade fabricante-distribuidor, e essa assimetria pode mudar ao longo do tempo, afetando a maneira como as partes se comportam e trazendo incertezas para a relação comercial (Gu et al., 2010).

Uma forma utilizada para reduzir as incertezas na parceria é a construção conjunta dos objetivos comuns da relação, conhecidos como *Joint Business Plan* (JBP), os quais consistem em uma ação conjunta que compreende o planejamento das atividades e a resolução de problemas de forma compartilhada (Claro et al., 2003; Gu et al., 2010). Exemplos de atividades comuns nas negociações entre fabricante e distribuidores são os programas de incentivos para a equipe de vendas, displays, promoções e lançamento de novos produtos (Gu, et al., 2010), atividades que comumente fazem parte dos programas de cooperação estabelecidos pelo fabricante.

Stephen e Coote (2007) defendem que a governança relacional é um pré-requisito para alcançar a coordenação nos relacionamentos e o desempenho cooperativo desejado, o que, por sua vez, possibilita o alinhamento das metas entre as partes e a consequente obtenção de resultados. Esse planejamento conjunto permite que as expectativas mútuas sejam estabelecidas e os esforços cooperativos sejam especificados desde o início; é uma atividade que funciona como um auxílio, por meio de um plano de metas, em vez de uma especificação estrita de funções, como em um contrato. Os planos representam cenários nos quais as adaptações subsequentes podem e devem ser feitas, como, por exemplo, na resolução conjunta de problemas (Macneil, 1980).

A resolução conjunta de problemas refere-se a atividades conjuntas para resolver desentendimentos, falhas técnicas e outras situações inesperadas (Heide & Miner, 1992; Lusch & Brown, 1996). Isso motiva as empresas a continuar seus relacionamentos porque lhes assegura a capacidade de alcançar soluções mutuamente satisfatórias (Gu et al., 2010).

Nos relacionamentos comerciais entre as organizações, após a definição das metas e objetivos, os programas de incentivo são bastante utilizados, por meio de comunicações específicas e entrega personalizada de premiações de bens e serviços. Esses programas de incentivo objetivam construir vínculos mais fortes com a empresa patrocinadora (Lacey & Morgan, 2008) e, assim, incentivar as transações entre o principal e o agente na busca dos objetivos determinados.

A teoria da agência, no tocante ao relacionamento comercial entre agente e principal, abrange um vasto campo relacionado aos sistemas de incentivos, dentre os quais os pagamentos, descontos e premiações oferecidos pelo fabricante ao distribuidor (ou à sua equipe de vendedores) são os pontos mais estudados nesse recorte teórico (Parvinen & Pöyry, 2018). São aspectos relacionados a um acordo formalmente definido, cujo objetivo é influenciar o alcance do plano acordado entre as partes.

Os sistemas de incentivo, na perspectiva da teoria da agência, têm um viés analítico relacionado ao monitoramento necessário para que as regras definidas na proposta de incentivo sejam cumpridas pelas partes envolvidas na negociação e no relacionamento comercial. Ou seja, a teoria da agência aborda os sistemas de incentivo pelo cumprimento de seu resultado efetivo, ao passo que a teoria dos contratos relacionais aborda como o relacionamento entre as partes promove o engajamento para que o incentivo tenha sucesso e alcance o resultado esperado (Parvinen & Pöyry, 2018).

Logo, embora, existam ganhos potenciais para o agente, as recompensas e a complexidade dos incentivos propostos podem causar frustrações ao outro membro do canal, o que pode acarretar falta de foco ou falhas no alcance dos objetivos e até mesmo redução da motivação para conquistar os objetivos acordados entre as partes (Gilliland & Kim, 2014). Por isso, o fluxo de comunicação entre as partes, tema subjacente na teoria da agência, é essencial. A redução da assimetria de informação promove o alcance dos resultados dos incentivos, porque um eficiente sistema de incentivo exige comprometimento dos distribuidores com a campanha de incentivo e capacidade de comunicação, especialmente no monitoramento diário dos resultados, razão pela qual as informações precisam ser transferidas com frequência para o fabricante (Parvinen & Pöyry, 2018).

Isso não significa dizer que apenas fabricantes e distribuidores que possuem um bom relacionamento e, conseqüentemente, um bom fluxo de comunicação serão bem-sucedidos no alcance do resultado. Parvinen e Pöyry (2018) defendem que os incentivos são determinantes para o sucesso dos distribuidores, independentemente do nível de relacionamento estabelecido entre as partes, isso porque um competitivo sistema de incentivo é um fator-chave para superar a rejeição de distribuidores e revendedores às demandas do fabricante, e, em especial, garantir o foco dos vendedores.

Como os distribuidores geralmente carregam várias marcas em diferentes linhas de produtos, é difícil para a equipe de vendas do distribuidor representar adequadamente todas as marcas e produtos disponíveis em sua carteira de vendas. A verdade é que os distribuidores não conseguem dar atenção, na mesma intensidade, a todos os produtos; aqueles com arranjos de incentivo menos competitivos podem ser regularmente negligenciados no processo comercial (Parvinen & Pöyry, 2018).

Gilliland e Kim (2014) alertam que os incentivos podem ser pagos via compensação monetária, ou redução de custos para os distribuidores, o que, por um lado, o incentiva a seguir as regras estipuladas pelo fabricante, mas, por outro, em situações mercadológicas adversas, o distribuidor pode perder o vigor na execução de sua responsabilidade primária, no

aguardo de um incentivo do fabricante para estimular seus negócios. Por isso, os autores indicam campanhas de incentivo em quatro situações distintas: quando seguir as regras contratuais é fundamental para o sucesso do fabricante; quando outros mecanismos de governança não estão disponíveis; quando o monitoramento é impreciso ou mal definido; e quando existe conflito elevado entre os membros do canal.

## 2.2 TEORIA DA AGÊNCIA

A teoria da agência é utilizada para explicar as decisões de canal e as estruturas de canais quando as empresas operam em ambientes com recursos limitados, e estuda a intermediação de interesses entre o principal e o agente. Assim, Jensen e Meckling (1976) definem uma relação de agência como um contrato sob o qual o principal, neste caso o fabricante, emprega outra entidade, o agente, neste caso o distribuidor, para executar em seu nome um serviço que implique a delegação de algum poder de decisão a este, como armazenagem, comercialização e distribuição.

Com raízes na economia, a teoria da agência desenvolveu-se em duas linhas: a corrente positivista e a corrente que estuda a relação principal-agente sendo que ambas compartilham o contrato entre o principal e o agente como unidade de análise. A corrente positivista foca na análise das relações entre principal e agente no contexto interno e estrutural das organizações, incluindo relação entre acionistas e gerentes, e o papel do conselho de administração em relação ao comportamento de altos executivos (Eisenhardt, 1989).

Por sua vez, a corrente principal-agente foca as relações de forma mais ampla e pode ser aplicada às relações empregador-empregado, advogado-cliente, comprador-fornecedor entre outros, e tem como objetivo principal estudar como são determinados os contratos entre principal e agente em situações de equilíbrio de informação, ou seja quando o principal sabe exatamente as atividades do agente, e em situações de assimetria de informação quando o principal não tem acesso as atividades do agente (Eisenhardt, 1989).

Pesquisas examinam as interações dos canais em intermediários externos, como no setor de franquias (Dant, Weaven, Baker, & Jeon, 2013), os salários das equipes de vendas (Eisenhardt, 1989) ou até mesmo as interações internas dentro dos canais de vendas (Kumar, Heide, & Wathne 2011). Ademais, a teoria da agência baseia-se no fato de a entidade principal e o agente operarem de acordo com seus próprios interesses e avaliação de risco, uma vez que

nenhuma das partes possui informações perfeitas e ambas devem lidar com as incertezas dos mercados em que atuam (Eisenhardt, 1989).

A teoria da agência inspira a pesquisa de canais de vendas e distribuição desde o início dos anos de 1990, com três focos principais: (1) a motivação da equipe de vendas, (2) o tratamento das informações entre fabricante e distribuidores e (3) a compreensão dos problemas de agência causados pela utilização de incentivos e pela assimetria de informação entre os membros do canal. Logo, a teoria da agência tem sido vista como valiosa na análise dos contratos estabelecidos entre fabricante e distribuidor, fabricante e varejista, e distribuidor e varejista (Parvinen & Pöyry, 2018).

Logo, à luz da teoria da agência, definimos neste trabalho o fabricante como o principal, que é o empreendedor original, aquele que detém a posse da organização ou delega alguma atribuição a outrem. Já o segundo personagem, o agente, será denominado distribuidor, definido como aquele que irá executar ou administrar o empreendimento sob delegação do proprietário ou superior hierárquico (principal), ou seja, será o distribuidor responsável, a pedido do fabricante, por vender seus produtos para pequenos e médios supermercadistas.

No desenvolvimento do processo comercial entre o fabricante e o distribuidor no atendimento aos varejistas podem emergir dois problemas, conforme apresentado por Eisenhardt (1989). O primeiro surge quando se detecta que os objetivos são conflitantes entre os membros dos canais, e o segundo está relacionado ao gerenciamento do distribuidor e do varejista por parte do fabricante, uma vez que essa atividade é difícil e onerosa em razão da falta de visibilidade e de informações disponíveis para avaliar o desempenho do distribuidor no atendimento ao varejista e, por isso, o fabricante não consegue verificar se o agente, distribuidor, está agindo segundo seus interesses.

Nesse contexto surge o monitoramento por parte do principal (fabricante), atividade central na teoria da agência que tem a finalidade de controlar as atividades do agente (Heide, Wathne, & Rokkan, 2007). O processo de monitoramento e formalização da relação implica custos para o principal (fabricante), definidos por Jensen e Meckling (2008, p. 89) como “a soma das despesas de monitoramento por parte do principal; das despesas com a concessão de garantias contratuais por parte do agente; e do custo residual”. Os custos de monitoramento são aqueles relacionados a mecanismos que visam vigiar o comportamento de seu agente (por exemplo, funcionários, gerentes, parceiros de cooperação) na condução de atividades de interesse designadas pelo principal (Eisenhardt, 1989), e incluem atividades como auditoria, sistemas formais de controle, restrições orçamentárias e o estabelecimento de sistemas de incentivo atrelados à remuneração (Jensen & Meckling, 1976).

Na perspectiva do agente (distribuidor), existem os custos com as garantias contratuais (Jensen & Meckling, 1978), pois, uma vez que existe a possibilidade de conflito, o distribuidor terá interesse em demonstrar seu desempenho e suas ações administrativas, a fim de comprovar que seu desempenho é satisfatório e não prejudica o desempenho do fabricante. Isso ocorre para evitar perdas financeiras e sanções por parte do fabricante (Gu et al., 2010). De fato, a teoria da agência busca determinar o contrato mais eficiente para governar o acordo entre as partes, à luz de informações e ações ocultas, que são os riscos “pré e pós” contratos e até mesmo aspectos relacionados com a ética e a moral dos membros dos canais (Eisenhardt 1989; Gu et al., 2010).

## 2.3 TEORIA DOS CONTRATOS RELACIONAIS

Macneil (1978) apresenta a teoria dos contratos relacionais, a qual implica mecanismos de interação humana na criação de expectativas legítimas em torno das trocas futuras, que, resumidamente, estão relacionadas com uma promessa, ou seja, “uma comunicação no presente de um compromisso de engajamento futuro em uma troca específica e mensurada” (Macneil, 1978, p. 858). O autor discute a importância da consciência do passado, presente e futuro nos contratos relacionais, e mostra uma perspectiva importante do comportamento contratual relacionado com a ação no presente que leva a promover uma troca no futuro. Esse comportamento de projeção para o futuro, distinto de um comportamento de simples reação imediata ao presente, somente é possível com um senso de continuidade de tempo. O contrato depende, portanto, da existência dessa consciência (Macneil, 1974).

Macneil (1974) reflete sobre padrões e normas comportamentais que regem o contrato relacional, como a integridade existente na relação entre os membros envolvidos e a respectiva reciprocidade entre eles. Para Macneil (1974), existe uma diferença entre os contratos transacionais (teoria da agência) e os contratos relacionais: embora ambos envolvam trocas econômicas, somente o último inclui as relações pessoais com uma comunicação intensa e elementos significativos de satisfação pessoal não econômica.

Como destaque do contrato relacional, observa-se a implantação de um planejamento conjunto entre os agentes e a sucessiva efetivação das atividades acordadas entre as partes; com isso, a relação de troca passa a ser notadamente um elemento fundamental na relação, pois existe necessidade de flexibilidade entre as partes, uma vez que o ambiente

econômico e novas tecnologias se modificam (Macneil, 1974). A continuidade das empresas muitas vezes passa pelo estabelecimento sadio de contratos que regulem a relação de troca entre as partes;

Assim as expectativas de que trocas futuras e outras motivações futuras decorrentes da dependência de relações de trocas que se realizam no presente irão, concebivelmente de forma totalmente livre de outra coerção ou comando, fazer com que trocas ocorram dentro de certos padrões, padrões estes ao menos previsíveis (Macneil, 1974, p. 715, tradução nossa).

Em referência à relação formal ou informal de trocas entre comprador e vendedor, Huang, Cheng e Tseng (2014), apesar de entenderem que a combinação dos mecanismos de governança formal e informal são mais eficientes, reconhecem que os desenvolvimentos das práticas de negócios devem ser projetados via as conexões interpessoais e interorganizacionais, de modo que a construção de relacionamentos entre os participantes do canal se torne mais eficaz do que um contrato formal.

Na relação contratual, o interesse pela parceria longínqua é o objetivo comum entre as partes. Entretanto, o estabelecimento desse propósito nas negociações ocorre de forma lenta, à medida que o processo de comunicação se intensifica. Em um contrato relacional, regras e datas podem ser alteradas mediante a flexibilidade das partes envolvidas na negociação, fruto de um processo contínuo de confiança; logo, a incerteza do futuro é administrada entre as partes envolvidas na transação e não antecipada via uma formalização consolidada de um contrato tradicional (Macneil, 1974).

No entanto, na relação de trabalho entre fabricante e distribuidor emerge o conceito de poder unilateral e poder bilateral. O primeiro ocorre em uma situação de intimidação de uma parte em relação a sua contraparte, com pouca possibilidade de geração de confiança, e comumente é associado à coerção psicológica ou econômica. Por sua vez, o poder bilateral amplia o horizonte da interação humana e fundamenta as bases do contrato relacional. No poder bilateral existe a compensação dos poderes e troca entre as partes que pactuam para o alcance dos propósitos estabelecidos, com a finalidade de conquistar o bem comum da relação (Gilliland et al., 2010).

### 2.3.1 Abordagens comportamentais



Tratando-se dos aspectos comportamentais do relacionamento entre indústria e distribuidor, o presente estudo vai explorar um conjunto de características de relacionamento que Palmatier, Dant, Grewal e Evans (2006) identificam para delinear características de relacionamento importantes e determinantes da estrutura de relacionamento, quais sejam: confiança, comprometimento, satisfação, cooperação, conflito, poder e dependência.

No âmbito das empresas atuantes nos canais de distribuição, ponderar o entendimento das atitudes comportamentais que estimulam um melhor resultado é crucial para o desenvolvimento dos negócios. Trata-se de uma etapa fundamental no desenvolvimento da relação comercial, pois considerar explicitamente a consistência ou inconsistência da atitude comportamental de cada interlocutor atuante no canal possibilita o entendimento e a utilização dos processos de influência mais apropriados para o alcance dos objetivos da relação comercial (Zaefarian et al., 2017).

Nessa relação comercial existe a possibilidade de emergir o oportunismo, que é uma das principais variáveis comportamentais inerentes ao intercâmbio entre organizações. O comportamento oportunista é definido como a percepção, pelo fabricante, da astúcia do distribuidor na defesa de seu próprio interesse. As empresas se comportam de forma oportunista para buscar interesses unilaterais de curto prazo, em detrimento dos interesses de longo prazo. Exemplos de oportunismo incluem fugir de deveres, reter ou distorcer informações, quebrar promessas e deixar de cumprir obrigações (Zeng et al., 2017).

Logo, existe uma relação negativa entre comportamento oportunista e confiança (Morgan & Hunt, 1994), tanto no nível pessoal quanto organizacional. Em muitas organizações, especialmente nas de pequeno e médio porte, uma pessoa pode ser a única responsável por todas as interações com membros do canal na tomada de decisões. Mesmo em grandes organizações, uma pessoa pode ter autoridade primária para tomar certas decisões que envolvam relacionamentos interorganizacionais. Por exemplo, enquanto o proprietário de uma grande distribuidora pode ter responsabilidade final pelo gerenciamento das relações com fabricantes, o gerente das vendas da distribuidora pode ter grande responsabilidade na tomada de decisões diárias relacionadas à sua força de vendas (Frazier & Seth, 1985).

Dessa forma, para criar um relacionamento de confiança e comprometimento, um outro aspecto comportamental emerge na relação, a cooperação, termo amplamente usado na relação de negócios entre fabricantes e varejistas, bem como na literatura de canais. O entendimento de seu conceito ganha fundamental importância na teoria dos canais de distribuição. Em um artigo publicado por Brito, Brito e Hashiba (2014, p. 953) os autores definem cooperação da seguinte forma: “refere-se à atividade conjunta entre os parceiros para

realizar metas mutuamente compatíveis que, de outra forma, seriam inviáveis ou com custo elevado”. A cooperação promove a criação de valor adicional aos membros do canal (Palmatier et al., 2007) ou pode aprimorar o desempenho operacional (Simatupang & Sridharan, 2005). Por essa razão, os acordos de cooperação têm sido tradicionalmente usados como a forma mais comum de engajar e motivar membros do canal na busca dos resultados e, assim, criar uma vantagem competitiva no mercado por meio da cooperação.

O aspecto racional que permeia todos os programas de cooperação, na perspectiva do fabricante, é prover incentivos para garantir um esforço extra dos membros do canal para o alcance das metas e melhor desempenho do fabricante. A cooperação está relacionada com a coordenação das atividades dos membros do canal, gera valor para as partes e permite desempenho superior quando os membros do canal trabalham conjuntamente. Logo, a cooperação está relacionada com a eficácia da comunicação entre as partes e a redução do grau de incerteza, e depende da confiança na relação (Palmatier et al., 2007).

Assim, entende-se que um programa de cooperação bem-sucedido deva considerar as necessidades e os problemas dos membros do canal de venda, de forma que estímulos sejam oferecidos, permitindo que dificuldades momentâneas na operacionalização da estratégia sejam transpostas (Gu et al., 2010), como, por exemplo, uma crise econômica, pressão de custos ou até mesmo a introdução de um novo produto no mercado.

Heide e Miner (1992) realizaram estudo sobre a cooperação interorganizacional e enfatizam que a cooperação surge no contexto específico de um relacionamento e se desdobra com a interação entre as partes. Esse estudo explorou o caminho de que as interações por si só podem afetar a cooperação, verificando, por meio de sua pesquisa, a influência de fatores interativos (p.e., perspectiva de continuidade do relacionamento, frequência de contato) sobre o grau de cooperação entre empresas.

Em oposição ao processo de cooperação entre os membros dos canais, o conflito emerge nessa relação em razão do uso de poder ou da exploração da dependência. Nesse contexto, um parceiro do canal percebe o outro como um obstáculo para a realização de seu objetivo, e isso se torna objeto de discórdia e hostilidade (Koza & Dant 2007). Assim, enquanto o distribuidor tem como objetivo maximizar sua lucratividade, o fabricante, que é um membro parceiro do canal de distribuição, possui o mesmo objetivo, que é conflitante com sua contraparte. A natureza da relação comercial, o equilíbrio do poder na relação e a assimetria de informação agravam os efeitos negativos do conflito sobre o desempenho do canal, aumentando a injustiça percebida pelos membros que atuam nos canais de distribuição (Samaha, Palmatier & Dant, 2011). Contudo, a satisfação com a relação é um dos principais objetivos das partes

envolvidas; a satisfação é uma das variáveis mais presentes nos estudos de canais para determinar o desempenho dos membros do canal, e pode ser definida como um sentimento positivo que resulta de uma avaliação de todos os aspectos de um relacionamento entre os membros do canal (Palmatier et al., 2006).

<b>Construto e Principais Atributos</b>
<b>Confiança</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Confiança no parceiro caso necessite de ajuda comercial</li> <li>2. Relação administrada principalmente por um acordo informal</li> <li>3. Transações não necessitam ser supervisionadas detalhadamente</li> <li>4. Incentivar outros agentes a realizar negócios com o parceiro</li> <li>5. Compartilhamento de informações com o parceiro que não seriam compartilhadas com outros agentes</li> <li>6. Disposição em aceitar desvantagens no curto prazo para manter a relação</li> <li>7. Redução do número de parceiros e concentração de esforços na presente relação</li> <li>8. Relacionamento poderia ser melhor descrito como uma “série de negócios momentâneos” do que como “um planejamento de longo prazo”</li> <li>9. Tomada de decisões unilaterais sem comunicar previamente o parceiro</li> <li>10. Relações comerciais são mediadas pela integridade dos parceiros</li> <li>11. Decisões comerciais entre as partes baseiam-se na sustentabilidade da relação comercial</li> </ol>
<b>Comprometimento</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Esperamos aumentar o volume de negócios com este parceiro no futuro</li> <li>2. As duas partes fazem planos sobre a continuidade da relação no longo prazo</li> <li>3. A empresa não aumentaria o volume de negócios com outra empresa à custa desse parceiro</li> <li>4. A empresa parece mais interessada nos próprios resultados do que nessa relação*</li> <li>5. Quando uma situação inesperada surge, prefere-se trabalhar uma nova relação (transação), em vez de procurar segurar o parceiro através das condições originais</li> <li>6. Essa empresa é apenas um parceiro comercial</li> </ol>
<b>Satisfação</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. É fácil concordar sobre como assegurar as variáveis que sustentam esse relacionamento</li> <li>2. Diferenças de opinião entre a empresa e este parceiro serão encaradas como “parte integrante do mundo de negócios” e resultarão em benefícios para ambos</li> <li>3. Os desacordos entre as duas empresas são raros</li> <li>4. Frequentemente este parceiro falha nas ações de suporte que deveria oferecer</li> <li>5. Nós fizemos frequentemente promessas ao nosso parceiro que não conseguimos cumprir</li> </ol>
<b>Cooperação e Conflito</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nossa equipe de compras/vendas trabalha conjuntamente com a equipe desse parceiro</li> <li>2. As expectativas sobre o desempenho desse parceiro relacionam-se ao objetivo imediato da nossa organização</li> <li>3. A falta de queixas por parte do parceiro é um sinal de que estamos trabalhando no sentido de um relacionamento cooperativo</li> <li>4. A falta de cooperação causou problemas em nosso relacionamento</li> <li>5. O desempenho insatisfatório causou problemas em nosso relacionamento</li> </ol>
<b>Poder e dependência</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nossa organização assegura-se de que o parceiro está agindo como nós esperamos, monitorando cada transação</li> <li>2. Abandonar agora a parceria com essa empresa seria muito difícil, mesmo que quiséssemos</li> <li>3. Nós temos perspectivas similares a respeito de como criar valor para o cliente</li> <li>4. A empresa possui formas de obrigar esse parceiro a completar a tarefa acordada</li> <li>5. A relação de troca com esse parceiro criou uma complexa rede de inter-relações entre nós</li> <li>6. Há muitos parceiros alternativos para os produtos que nós negociamos com essa empresa</li> <li>7. Seria difícil para esse parceiro substituir as vendas e lucros gerados pela empresa</li> <li>8. A empresa é mais importante para esse parceiro do que ele é para nós</li> </ol>

Quadro 2 - Comportamentos avaliados pela rede de fabricantes e distribuidores

Fonte: Adaptado de Pigatto e Alcantara (2007), Palmatier, Dant, Grewal e Evans (2006) e Gilliland, Bello e Gundlach, (2010)

As variáveis confiança, comprometimento, satisfação, cooperação, conflito, poder e dependência, são utilizadas na literatura sobre canais de distribuição e podem ser aplicadas no entendimento da relação entre fabricantes e seus respectivos distribuidores de produtos alimentícios, o Quadro 2 apresenta esses construtos.

### 3 DESENHO E MÉTODOS DA PESQUISA

Realizou-se um estudo qualitativo de caráter exploratório com entrevistas em 4 fabricantes de produtos de consumo, 2 varejistas especializados, 2 distribuidores, 1 fornecedor de programas de incentivo e 1 empresa que fornece sistema de informação para a cadeia de distribuição, totalizando 18 entrevistas.

Além das entrevistas, o pesquisador obteve acesso a conversas em plataforma de comunicação instantânea de 13 entrevistados, com a finalidade de avaliar a comunicação existente entre fabricantes e distribuidores nessa mídia social.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DO FABRICANTE

No presente estudo, quatro empresas, fabricantes de produtos de consumo massivo e representadas por seus principais executivos, aceitaram participar das entrevistas. São empresas de grande porte, líderes ou vice-líderes em suas categorias de atuação. Os fabricantes que participaram do estudo estão identificados como F1, F2, F3 e F4 e têm suas características principais apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1 - Principais características dos fabricantes

	F1	F2	F3	F4
Número de Funcionários Brasil	800	900	>4500	> 12000
Sede da Empresa	EUA	UK	BRA	HOL
Data da Entrevista	set/18	set/18	out/18	out/18
Quantidade de Entrevistas	2	5	2	2
Experiência Entrevistados nos Canais de Distribuição	>20 anos	>10 anos	> 15 anos	>15 anos
Venda Canal Atacadistas e Distribuidores	>70%	>60%	<50%	>50%
Amplitude Portfólio	115	134	167	683
Posição no Mercado	Líder	Líder ou Vice-Líder	Líder ou Vice-Líder	Líder
Diferencial da empresa	Relacionamento com clientes e programa de excelência	Potencial de crescimento e rápida evolução no canal	Cultura organizacional e relacionamento com cliente	Força da empresa e marcas junto ao canal atacadista e distribuidor

Fonte: Dados da pesquisa

A empresa F1 é uma empresa multinacional de origem americana, líder em seu principal segmento de atuação, é a única empresa da amostra que não atua exclusivamente no segmento alimentar, porque, diferentemente das demais empresas, em seu portfólio possui produtos automotivos, *pet food*, farma e eletrônicos. No entanto, utiliza o canal de distribuição alimentar como principal meio de distribuição de suas mercadorias, o qual representa 85% do faturamento da empresa.

Por sua vez, a empresa F2 é inglesa e líder nas categorias de fermento e misturas para bolos, tem atuação nacional nos canais de *foodservice* (B2B) e recentemente estruturou um canal de vendas dedicado ao varejo (B2C), a empresa iniciou sua operação no Brasil em 1931, e hoje possui faturamento superior a R\$ 700 milhões, tem cerca de 900 funcionários e possui uma intrincada rede de distribuição estruturada para desenvolver as vendas dos produtos da empresa.

A F3 é uma tradicional empresa do mercado de biscoitos, wafer e panetones, foi fundada em 1952, é a única nacional no grupo de fabricantes, possui faturamento superior a R\$ 2 bilhões e é gerida pelo neto do fundador da empresa, que tem a responsabilidade de direcionar a empresa conforme os mandamentos definidos na família, ou seja, ser uma empresa com foco em “produtos de forno”, conforme conta um executivo da empresa. A empresa possui uma forte base de clientes atendidos diretamente, mas ainda assim o canal atacadista e distribuidor representa em torno de 40% do faturamento da empresa.

Por fim, a F4 é uma tradicional empresa holandesa de alimentos com um portfólio de produtos com mais 600 itens e marcas reconhecidas pelo consumidor. A empresa, uma das maiores investidoras em mídia no país, possui mais de 12.000 funcionários no Brasil e tem como principal característica focar a comunicação com o consumidor. A empresa, assim como as demais empresas desta pesquisa, atua no formato multicanal, e atacadistas e distribuidores representam aproximadamente 50% de seu faturamento. Essa empresa entrou no grupo de estudo em razão do fato de seu canal de vendas on-line, que foi lançado em setembro de 2016, ter transformado o tradicional relacionamento entre varejistas e distribuidores no Brasil.

As quatro empresas selecionadas para essa pesquisa possuem características organizacionais distintas, e possuem relevância no cenário varejista nacional, juntas representam 6.18% do faturamento do varejo alimentar, sendo a F1 a empresa com maior expressão nacional e faturamento superior a R\$ 15 bilhões no ano de 2017.

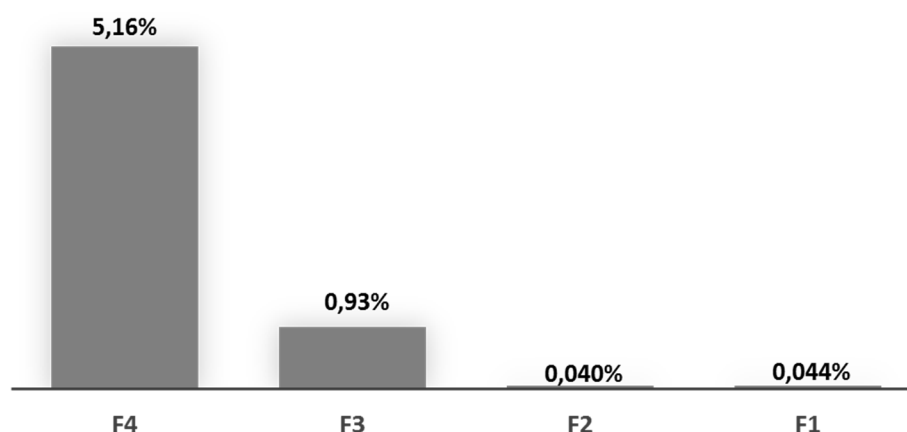


Figura 4 - Participação no faturamento do varejo alimentar – 2017

Fonte: Estimativa elaborada pelo autor a partir dos dados da Euromonitor (2017)

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DO DISTRIBUIDOR

Em relação aos distribuidores, duas empresas participaram da pesquisa, a primeira codificada como D1, e a segunda como D2. A empresa D1 é a distribuidora dos fabricantes F1, F2 e F3, possui mais de 600 vendedores e é responsável pela distribuição de mais de 3.000 itens das 20 empresas que representa na região metropolitana de São Paulo. Essa empresa tem como política atuar apenas com empresas que garantam exclusividade em sua região de atuação, e, como contrapartida, a distribuidora não comercializa produtos conflitantes; por essa razão, a D1 pode ser considerada um distribuidor tradicional.

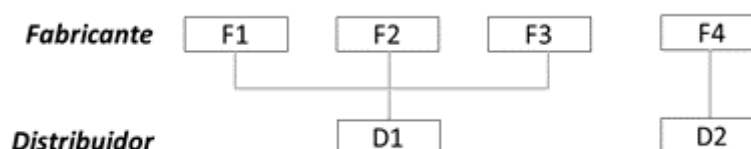


Figura 5 - Relação de distribuição entre fabricantes e distribuidores

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

Já a empresa D2, distribuidora do fabricante F4, está situada na mesma região que a D1, representa 47 empresas e comercializa mais de 5.200 itens. A empresa é considerada um atacadista-distribuidor, uma vez que não possui nenhum tipo de exclusividade com os fabricantes que representa. Além disso, a empresa D2 se diferencia da D1 porque está inserida em um ambicioso projeto de *e-commerce* com a F4, o que alterou o tradicional relacionamento

da díade fabricante-distribuidor.

A Tabela 2 apresenta a relação de distribuição entre os fabricantes e distribuidores e as principais características dos distribuidores analisados.

Tabela 2 - Principais características dos distribuidores

	D1	D2
Número de Funcionários	>600	>1.300
Sede da Empresa	BR (São Paulo)	BR (São Paulo)
Data da Entrevista	set/18	out/18
Quantidade de Entrevistas	1	1
Experiência do entrevistado nos Canais de Distribuição	>20 anos	>20 anos
Quantidade de Empresas Representadas	20	47
Amplitude do Portfólio	+3000 itens	+5.200 itens

Fonte: Dados da pesquisa

### 3.3 CARACTERIZAÇÃO DO VAREJISTA

Os varejistas V1 e V2 são empresas de médio porte, com aproximadamente 10 *checkouts* nas suas lojas, comercializam produtos dos 4 fabricantes pesquisados e possuem relacionamento comercial com a D1, a D2 e com o *e-commerce* da F4.

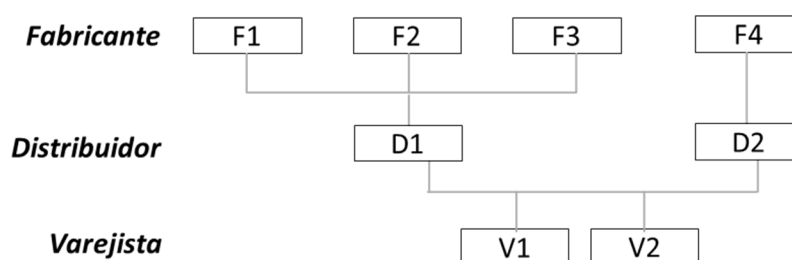


Figura 6 - Relação de distribuição entre fabricantes, distribuidores e varejistas

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

### 3.4 CARACTERIZAÇÃO DOS PRESTADORES DE SERVIÇO

A S1 e S2 são empresas prestadoras de serviços para os três níveis de canais analisados neste estudo. A S1 é uma empresa provedora de informação de *sell out* do varejo para os consumidores, possui hoje contrato com as 18 maiores empresas de consumo do Brasil



e, através do Big Data, possibilitou a seus clientes uma granularidade de dados que os ajudam a direcionar seus investimentos promocionais e tomadas de decisão.

Por sua vez, a S2 é a maior empresa de incentivo do Brasil, possui diversos modelos de campanhas de incentivo em sua plataforma, tem sua própria moeda de troca, e os participantes da campanha trocam essa moeda por uma infinidade de prêmios disponíveis em seu site, que vão desde um pneu para carro até viagens internacionais de alto luxo.

### 3.5 MÉTODO DE COLETA DE DADOS

O desenho da pesquisa foi concebido de forma integrada, para que cada entrevista contribuísse com a análise das demais, conforme apresentado na Figura 7. As entrevistas e análise de dados ocorreram entre setembro de 2018 e novembro de 2018.

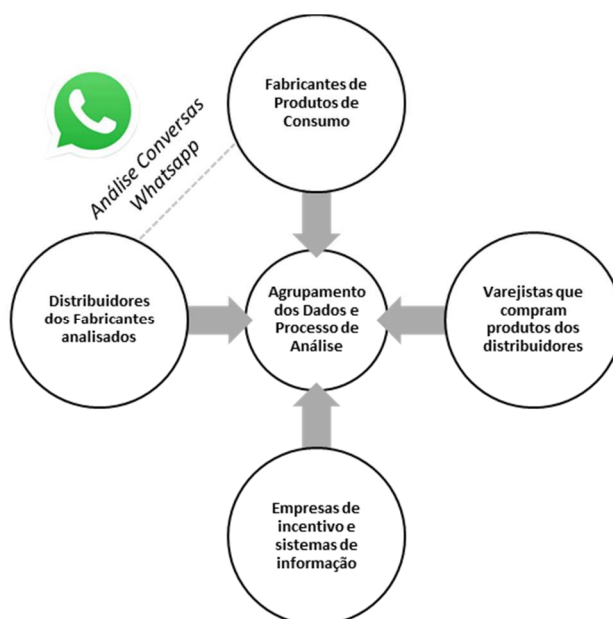


Figura 7 - Esquema de coleta de dados da pesquisa e análise  
Fonte: Autoria Própria

Primeiramente, foram realizadas 3 entrevistas exploratórias de média duração com os fornecedores de sistemas de informação e campanhas de incentivo. Por meio desses três fornecedores de serviços de informação e incentivos foi possível adquirir conhecimentos sobre o relacionamento entre fabricantes e distribuidores de forma holística, uma vez que as empresas de pesquisa possuem em sua carteira de clientes aproximadamente 40 fabricantes e

distribuidores, empresas atuantes no segmento de consumo, e, por isso, possuem uma visão ampliada sobre os comportamentos e a governança nos canais de distribuição.

Ademais, considerando o fato de que este trabalho buscou entender o relacionamento comercial entre fabricante e distribuidor, 11 entrevistas exploratórias foram conduzidas com os fabricantes e duas com os distribuidores selecionados e indicados pelos fabricantes.

Além disso, com o objetivo de entender a perspectiva do cliente final dessa cadeia de distribuição, duas entrevistas foram conduzidas com varejistas que comercializam produtos dos fabricantes e mantêm relacionamento comercial com os distribuidores entrevistados.

As entrevistas foram agendadas por conveniência, de acordo com a acessibilidade do pesquisador aos entrevistados nas empresas. Os respondentes foram selecionados por sua experiência profissional, e deveriam ser os responsáveis pelas decisões da empresa, liderar a organização e ser os principais responsáveis pelo relacionamento com o membro do canal em seu respectivo ponto na cadeia. Tanto os fabricantes quanto os distribuidores selecionados para a pesquisa deveriam fornecer ou participar de algum tipo de processo de governança, seja no compartilhamento de informação, seja no programa de incentivo, e o entrevistado deveria ser parte integrante e atuante nesses processos. O Quadro 3 mostra a lista de cargos, o tempo de experiência e a região de atuação das empresas que foram investigadas.

Elo da Cadeia	Segmento Atuação	Código	Idade	Cargo na Empresa	Experiência
Prestador Serviço	Informação	A1	54	Sócio-Fundador	+20 anos
Prestador Serviço	Informação	A2	43	Diretor Executivo	+15 anos
Prestador Serviço	Incentivo	B1	39	Gerente Vendas Corp.	+15 anos
Fabricante	Automotivos, <i>pet food</i> , farma e eletrônicos	F1	44	Diretor Comercial	+20 anos
Fabricante	Automotivos, <i>pet food</i> , farma e eletrônicos	F1	38	Gerente Comercial	+20 anos
Fabricante	Alimentos	F2	41	Gerente Trade Marketing	+15 anos
Fabricante	Alimentos	F2	28	Coord. Trade Marketing	+10 anos
Fabricante	Alimentos	F2	54	Gerente Comercial	+25 anos
Fabricante	Alimentos	F2	49	Gerente Regional	+20 anos
Fabricante	Alimentos	F2	48	Coordenador Vendas	+15 anos
Fabricante	Alimentos	F3	44	Gerente Comercial	+15 anos
Fabricante	Alimentos	F3	34	Coordenador Comercial	+10 anos
Fabricante	Higiene, Limpeza e Alimentos	F4	48	Gerente Comercial	+20 anos

Elo da Cadeia	Segmento Atuação	Código	Idade	Cargo na Empresa	Experiência
Fabricante	Higiene, Limpeza e Alimentos	F4	32	Gerente <i>E-Commerce</i>	+10 anos
Distribuidor	Alimentos	D1	41	Gerente Comercial	+15 anos
Distribuidor	Generalista	D2	47	Diretor Comercial	+20 anos
Varejista	Médio supermercadista	V1	43	Diretor Compras	+15 anos
Varejista	Pequeno supermercadista	V2	63	Proprietário	+30 anos

Quadro 3 - Lista de entrevistados fase qualitativa

Fonte: Dados da pesquisa

Em suma, ao todo, foram 18 entrevistas, para as quais foram realizadas as perguntas apresentadas no Anexo A, que expressam os objetivos específicos deste estudo. Quanto ao desenho das entrevistas, uma ressalva deve ser feita. Embora o objetivo fosse delimitar e direcionar as respostas dos entrevistados, com o roteiro previamente desenhado apresentado no Anexo A, o entrevistador não interrompeu o discurso dos respondentes, para possibilitar a coleta de informações adicionais sobre o relacionamento entre fabricantes e distribuidores.

Dessa forma, foi possível levantar palavras ou expressões que representassem as opiniões dos entrevistados, e, de forma comparativa, aferir a relação entre os membros do canal de distribuição. No entanto, em situações em que a consecução do objetivo de pesquisa não era atendida, o entrevistador, com base no roteiro, adotava novos estímulos aos entrevistados para que os mesmos abordassem temas de interesse com maior profundidade.

A técnica utilizada para registro dos dados foi a gravação digital e posterior transcrição dos arquivos de vozes. Já a estruturação do roteiro de entrevista, apresentado no Anexo A, foi feita principalmente com base na revisão da literatura relacionada e na seleção dos principais construtos relacionados aos objetivos da pesquisa. No início de cada entrevista, foi feita a apresentação da proposta da pesquisa. Em seguida, após o levantamento da experiência do entrevistado na indústria de alimentos, a entrevista foi conduzida com base em perguntas abertas predeterminadas, mas possibilitando a formulação de outras questões durante o processo, procurando-se abordar os itens presentes em outras perguntas e explorando informações pertinentes aos objetivos desta etapa e ao tema da pesquisa.

<b>Código</b>	<b>Empresa</b>	<b>Cargo</b>	<b>Data Início</b>	<b>Data Final</b>
Mat1	F1	Gerente de Vendas	24/08/2018	13/11/2018
Marc2	F2	Gerente de Negócios	04/07/2017	06/11/2018
Marc3	F2	Gerente de Negócios	16/04/2018	07/11/2018
Marc1	F2	Gerente de Negócios	10/02/2017	07/11/2018
Gabi1	F2	Coordenador Comercial	04/06/2016	13/11/2018
Gabi2	F2	Coordenador Comercial	05/01/2017	13/11/2018
Bau1	F3	Gerente Comercial	10/04/2017	11/10/2018
Bau2	F3	Gerente Comercial	16/09/2017	11/10/2018
Doug1	F4	Coordenador Comercial	15/08/2016	07/11/2018
Doug2	F4	Coordenador Comercial	15/08/2016	09/11/2018
Rog1	D2	Diretor Comercial	02/08/2018	03/10/2018
Rog2	D2	Diretor Comercial	13/08/2018	16/08/2018
Rog3	D2	Diretor Comercial	08/08/2018	05/10/2018

Quadro 4 - Dados das conversas analisadas via plataforma de comunicação instantânea

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à etapa final da pesquisa, que foi a análise de conteúdo de conversas via plataforma de comunicação instantânea, as 13 conversas analisadas foram enviadas pelas pessoas apresentadas na Quadro 4, diretamente do aplicativo do usuário para o e-mail do entrevistador.

### 3.5.1 Análise de conteúdo

A reflexão analítica sobre os dados coletados na pesquisa é chamada de análise de conteúdo e objetiva facilitar o entendimento dos dados coletados, de forma que exista a confirmação ou não dos pressupostos definidos para a pesquisa e, com isso, uma ampliação do conhecimento sobre o assunto pesquisado (Miles & Huberman, 1994). É definida por Bauer (2002, p. 189):

[...] como uma técnica que permite a produção de inferências de um texto focal para seu contexto social de forma objetivada. Sendo uma interpretação, não pode ser julgada de forma absoluta como uma leitura ‘verdadeira’, ou como única forma de leitura do texto. Deve ser julgada sim, em termos de congruência com a teoria e em relação ao seu objeto de pesquisa. Desta forma, o resultado de uma análise de conteúdo é a problemática a ser explicada (tradução nossa).

Ademais, na análise de conteúdo, Gibbs (2008) argumenta sobre a importância de evidenciar a natureza da pesquisa qualitativa, de forma abrangente e que compreenda os aspectos teóricos e metodológicos do estudo em andamento, bem como da interpretação dos dados coletados em campo.

No presente estudo, a análise de conteúdo seguiu as etapas de processo desenhadas por Miles e Huberman (1994), que, em seus modelos sistemáticos de análise dos dados coletados na fase de entrevista, dividem este processo em três etapas distintas, quais sejam:

- a) *Redução de dados*: a redução de dados se refere ao processo de seleção, focalização, simplificação, abstração e transformação dos dados obtidos. O objetivo desta etapa da análise de conteúdo é reduzir a quantidade de dados coletados para facilitar o processo de análise e interpretação do material de pesquisa. Trata-se de um processo contínuo durante o procedimento de entrevista e finda apenas na conclusão do relatório final de pesquisa;
- b) *Exibição de dados*: a exibição dos dados caracteriza-se como uma importante etapa da análise dos dados, consiste na apresentação dos dados de forma compacta e acessível em diferentes tipos de matrizes, gráficos e desenhos de redes, para facilitar a interpretação dos dados e possibilitar a análise sistemática das semelhanças e diferenças e sua inter-relação. Nesta etapa, serão codificados os achados da pesquisa, para garantir uma análise eficiente, consistente e sistemática dos dados coletados (Gibbs, 2008);
- c) *Conclusão e verificação*: nesta etapa, o pesquisador apresenta a conclusão de seu trabalho, a qual deve ser finalizada apenas após a conclusão de todo o processo de pesquisa. Os achados de pesquisa devem ser revisados e validados. Após esta etapa, os padrões de comportamento, as regularidades dos achados e as explicações são apresentados.

Vale destacar a iteratividade das etapas da análise de conteúdo, as quais não são sequenciais, ou seja, é possível, no momento da categorização, retornar à codificação ou aos elementos analisados em qualquer momento da pesquisa (Miles & Huberman, 1994; Gibbs, 2008). Essa análise de dados apresenta uma estratégia multifacetada de interpretação, que é implementada a cada leitura do texto oriundo das entrevistas e a qual abrange um intervalo mais amplo de considerações para chegar a uma interpretação holística. Assim, a interpretação do pesquisador deve estar aberta a novas possibilidades proporcionadas pela análise de dados, que deve ser fundamentada na teoria relevante para o objeto de pesquisa (Thompson, 1997).

Após a transcrição de cada entrevista, o pesquisador efetuou a sua codificação usando o *software on-line* para análise de dados qualitativos chamado *Dedoose*. Este *software* aumenta a velocidade da análise de grandes quantidades de texto e ajuda no processo da codificação da teoria em relação aos dados coletados. Flick (2009) propõe algumas etapas para a análise, a primeira das quais inicialmente relacionada à transcrição do material para texto escrito, o que facilita a anotação de significados a partir das redes relacionadas ao objeto de estudo. Com isso, foi possível relacionar os objetos (substantivo) e sujeitos (pessoas e personagens) sistematicamente em itens no texto; finalmente, com a ajuda do *software* mapeou-se as redes de relacionamento de acordo com padrões de discurso.

Por fim, Miles e Huberman (1994) discutem pontos fundamentais para a pesquisa qualitativa, os quais foram incorporados neste projeto e que influenciam para um bom processo de análise de conteúdo e sua respectiva conclusão e contribuição teórica. Os autores defendem a importância da objetividade, confiabilidade e rastreabilidade da pesquisa, pontos relacionados ao processo de formação da pergunta de pesquisa, metodologia de coleta dos dados e sua respectiva rastreabilidade, além da capacidade do pesquisador em entender a totalidade do objeto de estudo, incluindo informações de bastidores que podem influenciar o achado da pesquisa.

## 4 RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa em quatro etapas. Inicialmente, são apresentados os resultados relativos aos sistemas de governança das empresas estudadas; a seguir, os resultados sobre novas tecnologias, trocas involuntárias de informação e novas tecnologias associadas ao processo de monitoramento; por fim, apresentam-se os resultados a respeito dos mecanismos de incentivo.

A discussão dos resultados e das contribuições teóricas será apresentada no capítulo seguinte.

### 4.1 SISTEMAS DE GOVERNANÇA NOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

#### 4.1.1 Empresa F1

A empresa F1 é a única da amostra que não atua exclusivamente no segmento alimentar, porque, diferentemente das demais, seu portfólio contempla produtos automotivos, alimentos para animais de estimação (*pet food*), produtos farmacêuticos e eletrônicos. Utiliza, como principal meio de distribuição de suas mercadorias, o canal de distribuição alimentar, que representa 85% do faturamento da empresa. A estrutura do canal é estrategicamente composta de atacadistas e distribuidores, porque a empresa não possui escala suficiente para atender diretamente os pequenos e médios varejistas.

A empresa possui um rígido processo de governança, conhecido como programa de excelência, que classifica seus 187 distribuidores e atacadistas conforme os níveis de desempenho definidos pela empresa. O programa de excelência existe há 14 anos e, além de gerenciar o desempenho dos clientes, promoveu a aproximação dos principais executivos da empresa com os proprietários das distribuidoras atuantes nos canais de distribuição.

O programa de excelência conhecido como Programa de Excelência de Distribuidores (PED) consiste no monitoramento diário do desempenho do distribuidor. Esse monitoramento é feito em planilhas de *Excel* e tem o seguinte processo: o vendedor coleta a informação com o distribuidor; o vendedor efetua as análises; o vendedor direciona a força de

vendas do distribuidor para alcance das metas; e, no final de cada período, o distribuidor recebe sua pontuação e sua respectiva posição no ranking de distribuidores da empresa.

O programa de excelência, apesar de tradicionalmente ser uma atividade proposta pelo fabricante, não deixa de ser um planejamento conjunto das ações que maximiza o desempenho entre as partes para obter ganhos mútuos, aumenta a cooperação, o comprometimento e a confiança na relação, como exalta o diretor comercial da empresa:

Uma postura muito de ganha-ganha, muito de troca de informação, muito de respeito, uma relação, uma postura muito de confiança mesmo, de trabalho, e acho que é isso, acho que a gente estabelece uma relação de confiança. Ao longo dos anos isso não se perde. (Diretor Comercial F1).

Nesse programa, a F1 classifica os distribuidores por seu desempenho, e ser reconhecido como um distribuidor bem classificado nesse ranking funciona como um forte incentivo para os proprietários da distribuidora. Isso muda o comportamento do distribuidor; por sua vez, ter pontuação baixa significa a descontinuidade de trabalho com a indústria, uma vez que ele pode ser substituído. Logo, esse mecanismo de incentivo coloca uma pressão social altamente positiva ou vergonhosa sobre o distribuidor, explica o executivo da F1:

[...] os caras faziam questão de ganhar para ir. Por exemplo, vai ter ida para Portugal para tomar vinho. Flávio [diretor comercial do fabricante] é expert em vinho. Os caras faziam o possível para ir com o Flávio para tomar vinho com o Flávio. (Executivo F1).

Outro aspecto desses programas de excelência é que, ao serem bem classificados no programa, os distribuidores passam a ter acessos a alguns benefícios, como aumento dos investimentos promocionais:

[...] as premiações de Programa de Excelência...se ele for distribuidor-padrão [...] no ano que vem ele vai ter meio por cento de desconto nas compras do período subsequente. Se ele for outro, padrão ouro, ou se ele for águia, vai ter 3% de desconto durante o ano subsequente inteiro. (Executivo F1).

Para a F1, esse programa de excelência garante o alinhamento da estratégia até a execução e promove comprometimento e cooperação entre as partes, principalmente porque favorece maior visibilidade do que deve ser feito no processo diário de vendas, como expressa o executivo da empresa:

O objetivo desse Programa de Excelência é fazer o distribuidor não às vezes vender mais, vender volume. O objetivo desse Programa de Excelência é ele vender mais



produtos que dão rentabilidade. Vender pilha comum dá rentabilidade? Não dá rentabilidade nem para o distribuidor, nem para o fornecedor. Então o objetivo dele é fazer com que o distribuidor venda mais produtos que deem rentabilidade para o negócio de ambas as partes[...] (Executivo F1).

Em outra passagem, o executivo explica um ponto interessante relacionado à longevidade do programa de excelência, ou seja, é um aspecto de governança sustentado há anos e, por isso, tem credibilidade e está sedimentado como o modelo de trabalho da F1:

O distribuidor, ele já está acostumado com a nossa forma de trabalho, a gente é reconhecido no mercado pelo nosso programa de excelência [...] Estou na empresa há 10 anos. Então, quando eu entrei na empresa já existia esse modelo de trabalho [...] Já era um modelo de trabalho reconhecido [...] Então, o distribuidor, a gente sabe que ele entende isso como ganho para ele, porque [...] melhora a empresa dele, o vendedor dele, o gerente dele, então essa é uma das premissas do programa de excelência que toda nossa cadeia, todos os nossos parceiros de distribuição [...] é que eles tenham efetivamente o estado da arte em execução de vendas. (Diretor Comercial F1).

#### 4.1.2 Empresa F2

A empresa F2 está presente no segmento varejista há doze anos e, portanto, é a novata entre as empresas estudadas. Possui 58 distribuidores atuando nacionalmente, de forma exclusiva em cada região e que não possuem produtos concorrentes no portfólio. Adicionalmente, a empresa conta com 42 atacadistas-distribuidores que complementam seu processo de distribuição. Além dos gerentes e vendedores que diariamente fazem o atendimento comercial aos distribuidores, um sistema de monitoramento das vendas ao pequeno varejo, que ocorre em dois momentos, faz a gestão desses clientes. No primeiro, por meio de um sistema chamado M-trix, a empresa tem acesso às vendas diárias de 17 de seus distribuidores para milhares de pequenos e médios supermercadistas. O momento seguinte envolve um segundo sistema de gestão das vendas, da empresa S1, que audita as vendas de 6.000 supermercadistas para o consumidor.

O sistema de governança da F2 é fragmentado e não alinhado à estratégia e à execução. Isso fica evidente ao se contrastar o discurso do gerente de trade, do vendedor e do gerente comercial da distribuidora.

Conforme o Gerente de *Trade*, o plano de negócios que a empresa utiliza com seus maiores distribuidores é bem avaliado e funciona como um mapeamento das oportunidades na relação comercial:

Quando a gente chega com informações de *mix* por ponto de venda, ou qual vendedor que vende mais ou menos tal SKU, define uma proposta, metas de positivação, lacunas, qual região da cidade não está comprando tal produto, ele vê isso com bons olhos, porque, queira ou não, isso vai ajudar a aumentar o faturamento dele [...] ele vê isso com bons olhos, e ele vê isso como uma forma de a gente ajudar o negócio dele. (Gerente Trade Marketing F2).

De acordo com o gerente comercial da empresa, porém, o único objetivo estabelecido na relação até o momento está relacionado às discussões de preço:

A indústria, ela tem interesse de vender para o distribuidor ganhando a melhor margem possível para ela. E o distribuidor tem o interesse de comprar pelo menor preço da indústria. Então, nisso não é uma parceria, é uma troca de interesses para alcançar o ponto de venda, para alcançar um melhor negócio. E essa discussão é muito difícil porque, sempre num relacionamento entre distribuidor e indústria, essa palavra “parceria” é muito forte. E, na verdade, essa palavra parceria não existe. Existe uma troca de interesses para melhor atender o mercado. (Gerente Comercial F2).

Esse discurso sugere que a relação está pautada pelo oportunismo entre os membros do canal. Esse oportunismo detectado na relação dessa jovem empresa com seu parceiro distribuidor está associado ao grau de dependência que os novos entrantes têm em relação ao distribuidor, como foi ilustrado no caso da F2.

Ainda sobre o processo de negociação entre a F2 e o D1, o gerente de vendas descreve seu processo de negociação com a D1:

Quando a gente chega para fazer uma negociação de volume ou de faturamento, você sempre tem um conflito do que o distribuidor quer comprar para o que você quer vender. Então, a gente orienta a nossa equipe a começar a vender por aquele produto que ele tem menos interesse de comprar, porque o distribuidor tem um determinado valor por indústria para estar fazendo compra no mês. (Gerente Vendas F2).

Como evidência do desencontro comercial entre as partes, da mesma forma que a F2 se queixa do comportamento do D1 no processo de negociação, o D1 apresenta a mesma reclamação em relação à F2:

Às vezes a indústria [...] acaba olhando só a oportunidade nossa, aquilo que acontece no negócio como um todo, na cadeia, seja conflito de canal, seja política de venda... Tem indústria que trata o distribuidor como atacadista... para você ter esse preço, então você tem que vender ‘X’, então fica uma relação comercial mais voltada para o atacado [...] (Executivo D1).

A inconsistência detectada no processo de governança da F2 mostra seu baixo grau de influência no desenvolvimento do relacionamento comercial, o que faz emergir oportunismo

do D1. Isso dificulta o estabelecimento da confiança, comprometimento e cooperação entre os membros dos canais, pois tanto o vendedor quanto o distribuidor enxergam que o relacionamento se aproxima de um processo de negociação fabricante-atacadista que pode ser traduzido como um relacionamento oportunista.

#### 4.1.3 Empresa F3

A F3, por sua vez, é a única empresa nacional e familiar no grupo de fabricantes. É gerida pelo neto do fundador da empresa, que tem a responsabilidade de direcionar a empresa conforme os mandamentos definidos na família. A empresa possui mais de 4.000 clientes finais atendidos diretamente, mas ainda assim o canal atacadista e distribuidor representa em torno de 40% do faturamento da empresa.

A esse respeito, a empresa revela que o foco de seu relacionamento com o canal está amparado prioritariamente nos meios de monitoramento, os quais estão associados a uma abordagem comportamental cooperativa que sugere a capacidade da empresa de se relacionar com o canal distribuidor de forma harmoniosa e relacional: “É isso aí, a cabeça do Proprietário F3, por ser dono, por tudo mais [...] somos uma família, estamos abertos...essa abertura com eles é muito grande, e isso aí vai desde o dono da empresa até o vendedor [...]” (Executivo F3).

O foco da F3 no relacionamento com o cliente é um ativo da empresa, traduzido em seu programa interno chamado Lado a Lado, que consiste na visita dos clientes ao escritório da empresa para conversar sobre os negócios e estreitar o relacionamento entre a F3 e seus principais clientes, como explica um executivo da empresa:

Começaram alguns programas justamente para tratar essa questão do relacionamento [...] pegando os principais clientes do Brasil, chamando os caras para ir no escritório, o Proprietário F3 vai lá, almoça com eles, leva na fábrica, então eles estão fazendo lado a lado[...] que é todo um plano, então uma das coisas são os retornos dos clientes, das distribuidoras irem na F3.

[...] Então um exemplo, eles fizeram uma palestra aqui, foi alguns dias, né, então eles trouxeram os caras que eu falei, mas não foi só para mostrar a fábrica. Então eles fizeram uma apresentação do plano estratégico da F3, o que a F3 espera daqui para frente, como ela está no mercado, quais são os principais pontos dos planos de crescimento, então é trazer o cliente para o cara se sentir mais envolvido no que ela está fazendo. (Executivo F3).

Esse traço cultural presente no dia a dia dos negócios influencia o monitoramento pela empresa de seus distribuidores:

Eu recebo essa base mensalmente, faço todas as análises. Quando a gente tem algum tipo de incentivo, quando a gente tem algum mecanismo de troca de preço, por exemplo, ou então vai ter um lançamento de produto e tudo mais, essa é a primeira base que eu controlo, a base de venda da D1, eu vejo tudo que eles fizeram naquele momento, não tem stress, é bem tranquilo. (Executivo F3).

Com isso, o comprometimento entre as partes é reforçado constantemente na relação, para que exista a captura conjunta das oportunidades de negócio.

Embora o estilo de governança da F3 seja direcionado para a realização de tarefas, os laços sociais entre as partes funcionam como contrapartida na negociação entre a F3 e seus clientes. Essa negociação flui informalmente, e as partes retribuem com um comportamento positivo em apoio ao bom relacionamento comercial.

Sobre os investimentos, o executivo ainda relata:

Os investimentos funcionam assim: eu entro como uma parte e ele [o distribuidor] com outra parte, aí vai, funciona assim, bem aberto mesmo, não tem briga, tem muita vontade de todo mundo, de fazer da F3 a maior empresa de alimentos do país [...] (Executivo F3).

#### 4.1.4 Empresa F4

Por fim, a F4, assim como as demais empresas, atua no formato multicanal, com 256 intermediários atacadistas e distribuidores, que representam aproximadamente 50% de seu faturamento.

Em contraste ao modelo de governança relacional apresentado pela F3, a F4, que recentemente introduziu um modelo de negócio baseado no e-commerce, é a única empresa dentre as pesquisadas que possui um estilo de governança unilateral, oriunda de sua dominância e relevância no segmento de mercado que atua.

A empresa, que tradicionalmente conta com vários sistemas de monitoramento e foi a única do grupo pesquisado a possuir um canal de vendas on-line, mostra rigidez na gestão de seus distribuidores, como mostra o seguinte relato:

A F4 preza bastante pela transparência com seus distribuidores. Ela faz, ela gosta de fazer a gestão das informações. Então, mesmo na operação off-line, nós temos acesso a toda a base de dados dos distribuidores mensalmente, diariamente, na verdade. A gente faz reuniões com eles informando os pontos de atenção, as oportunidades; isso

faz parte da característica da F4 há muitos anos. A F4 já tem o seu plano de excelência. (Executivo Comercial F4).

Ainda sobre o plano de excelência, o mesmo executivo relata:

A gente faz toda a gestão do distribuidor, desde a condição de armazenamento de produtos, conhecimento da equipe de vendas sobre os nossos produtos, a disposição de materiais de merchandising, as auditorias no ponto de venda. F4, uma empresa, que ela gosta [...] ela sempre teve todo esse monitoramento e gestão do distribuidor, é uma relação, é bastante antiga que a gente tem com os nossos clientes, tem distribuidor aí de 20-25 anos operando com a F4, então é uma colaboração mútua dos dois lados, né?

Percebe-se que o foco da governança da F4 é a garantia dos acordos entre as partes, ou seja, a empresa possui um modelo de governança focado na execução, como sugere a fala do executivo da empresa ao comentar sobre o modelo de vendas via *e-commerce*:

Quando a operação vem para o *e-commerce*, acho que o grande ganho para a indústria é que você passa a ter controle de cabo a rabo da operação, toda a informação trafega dentro da plataforma; então, você tem desde a data de captação de pedido, o que foi pedido, quantos pedidos, então você consegue ter uma visão que você não tem na operação off-line. Então, isso é um ponto do distribuidor, então ele perde um pouco essa gestão 100% abaixo dele, então fica mais transparente porque a indústria está vendo e tem mais cobrança da indústria nele, que hoje ele ainda vê como uma cobrança, e não às vezes [como] um trabalho a quatro mãos de desenvolvimento.

Outra característica presente no modelo de governança da F4 é a mudança da forma pela qual são geridos os investimentos efetuados pelas empresas nos pequenos e médios supermercadistas, em promoções cujo objetivo é o aumento das vendas. Na passagem seguinte, o executivo da F4 ilustra a falta de confiança da indústria no modelo tradicional de investimento em relação ao novo modelo via *e-commerce*:

[...] então tem uma mudança de chave importante que é: antes eles negociavam o investimento *off-line*, ele [distribuidor] tinha certeza que ele ia ter aquele investimento, né, tinha o depósito desse investimento. Quando você passa isso para o site, e até um dos motivadores do site é: eu quero garantir que os investimentos que eu coloco, as estratégias que eu coloco naquelas categorias sejam executadas. Quando você está no *off-line*, às vezes você negocia um dinheiro, mas ainda fica na mão do distribuidor, ele pode descombinar uma mecânica, ou colocar [o investimento] em um item da curva 'A', fazer uns 5% virarem 10% em um item mais nervoso, e assim por diante.

Assim, em razão da insatisfação na gestão dos investimentos, a F4, por meio de seu *e-commerce*, promoveu uma migração do modelo tradicional conhecido como off-line para sua plataforma on-line: “[...] algumas categorias migraram 100%, mas outras categorias que ainda

não. Hoje, no site, eu opero com o nível médio de investimento de 6,5% em cima do preço de venda do distribuidor [...]” (Executivo F4).

Nesse contexto, a F4 aumenta o monitoramento do distribuidor e o relacionamento torna-se conflituoso, uma vez que o poder, que tradicionalmente estava nas mãos do distribuidor como principal detentor das informações dos canais de vendas, migra para a indústria, como relata o executivo comercial da D2:

Eles (F4) têm o maior controle sobre a operação como um todo, principalmente na questão de investimento, que as verbas de investimento eram aportadas para a distribuidora, e aqui a gente fazia toda a questão das negociações. Então, onde a gente aportava mais dinheiro, onde precisava, onde não precisava, isso estava na mão da distribuidora, agora passa a estar na mão da F4. (Executivo D2).

Essa transformação digital promovida pela F4 muda o processo de governança entre os membros do canal, transforma a relação de poder e, conseqüentemente, cria visibilidade e transparência, permitindo aumento do monitoramento do distribuidor, uma vez que a F4 passa a ter acesso aos detalhes da operação de seu parceiro comercial, como expressa a seguinte passagem:

Então, os principais indicadores de número de pedidos, pedidos cancelados, tempo médio de entrega, tempo de faturamento, ruptura do sortimento prioritário, quebra de faturamento [...] e aí abrangendo desde formas de pagamento e ponte com o distribuidor, como positivar mais e outros insights. (Executivo F4).

## 4.2 NOVA TECNOLOGIA E TROCA DE INFORMAÇÃO

As novas tecnologias vêm mudando o fluxo de informação entre os membros dos canais de distribuição. Até então, a assimetria e os compartilhamentos de informação estavam fundamentados em um processo de negociação entre as partes que dependia da relação de poder e dependência de um membro do canal em relação ao outro. Porém, novas tecnologias transformam essa lógica e permitem acesso à informação dos clientes finais de um distribuidor.

A ferramenta de inteligência da S1 permite aos membros do canal analisar a participação de mercado por região e/ou distribuidor, verificar o sortimento adequado por ponto de venda, auditar preços praticados pelos varejistas, monitorar a participação de mercado por loja e dimensionar a velocidade e o volume ideais para a reposição dos estoques. Para isso, os

fabricantes, com o intuito de monitorar seu desempenho e o de seus distribuidores, contratam os serviços da S1 unilateralmente:

O serviço da S1, eu diria, é como melhorar a execução das indústrias. Nós temos visto muito é que as indústrias tentam um planejamento e ação no *sell-in* e não ação no *sell-out*. E quando uma empresa compara uma coisa e outra, é muito claro, quando vende por *sell-in*... o que está acontecendo é que ele está vendendo pelo que vendia ontem, tentando melhorar o histórico, não o potencial que tem no mercado para vender os produtos [...] O foco do fabricante com a S1 passa a ser o gerenciamento do *sell-out* do pequeno e médio varejista [...] (*Fundador S1*).

Isso reduz a assimetria de informações entre as partes e pode alterar a relação de poder, porque, na prática, a indústria passa a enxergar os detalhes da operação de seu distribuidor ou de sua própria força de vendas, como é relatado pelo executivo da S1-2:

[...] o caso emblemático do nosso principal cliente, que era a Ambev, ela conseguiu correlacionar, evidentemente com um trabalho muito estatístico, com cientistas de dados, bem estruturada, correlacionar nossa base de pequenos, médios, e, em alguns casos, grandes varejos regionais, com os dados Nielsen. Então, de maneira muito tática, qualquer desvio que era identificado com *delay* de D-2 era automaticamente desdobrado para os CDs executarem a correção, e, na leitura mensal e bimestral de Nielsen, os caras não teriam surpresas.

No caso da Ambev existe uma dependência mútua, de um lado os executivos da Ambev que adquirem a informação e gerenciam diretamente a força de vendas, o que favorece a utilização plena das informações adquiridas da S1-2. Do outro lado, os vendedores, que utilizam a informação a pedido dos executivos pois são remunerados para exercer essa atividade.

Em outro momento, o mesmo executivo relata:

[...] gosto muito de tocar no tema da Danone, ... em um projeto maior deles de profissionalizar os distribuidores, enquanto definição estratégica, ficou claro que a gestão dos clientes na ponta preço é Danone, e o papel do distribuidor é execução, reorganizando esse processo, medindo e garantindo um ganho alinhado *win-win*, para ambas as partes, o distribuidor vinha junto.

No caso da Danone, porém, apesar de a empresa possuir grande relevância no faturamento de seus distribuidores, a utilização da informação não impactou sua rede de distribuidores da mesma forma:

Nos distribuidores em que a Danone tinha relevância acima de 60%, os resultados foram melhores. Nos distribuidores que a Danone tinha uma participação abaixo disso, os resultados não foram tão bons. E está evidentemente claro que, quanto maior

a dominância do distribuidor, maior as suas chances de êxito no projeto. (Executivo S1-2).

No relacionamento entre fabricante e distribuidor, a utilização de sistemas de compartilhamento de informação sobre número de clientes atendidos, *mix* de vendas e preço vendidos é bastante comum e é bem vista pelo distribuidor, pois esses sistemas reduzem a demanda operacional do distribuidor no fornecimento dos dados: “Esse sistema de informação nos tira uma demanda, então isso é bom, isso é positivo [...]” (Executivo D1). Mas, apesar de essas informações serem compartilhadas, elas não mostram toda a ineficiência do distribuidor, pois o acesso à informação é limitado pelo próprio distribuidor, o qual, *a priori*, precisa concordar com o fornecimento desses dados, além de ter o poder de selecionar o tipo de informação a ser disponibilizado ao fabricante.

Por sua vez, a contratação unilateral da informação promovida pela indústria, em plataformas como a fornecida pela S1, causa desconforto com a forma pela qual a informação é utilizada junto ao distribuidor. A passagem a seguir mostra o descontentamento do distribuidor ao ser arguido sobre seu desempenho.

A gente não consegue enxergar como negativo, só se torna negativo... quando essa informação [...] não é confrontada seja com comercial ou com compras, seja lá quem for, para entender porque está acontecendo aquilo. A informação pura e simples, ela não diz muita coisa, a gente precisa entender o que está acontecendo [...] (Executivo D1).

De qualquer forma, na perspectiva da indústria, o “muro foi derrubado”, ou seja, o poder de ter as informações de forma granular encanta a indústria, que tem a possibilidade de melhorar sua gestão comercial. Segue a opinião de um executivo de vendas a esse respeito:

Nós tínhamos uma visão fornecedor/distribuidor[...] Existia um muro do distribuidor para o varejo. Hoje esse muro foi derrubado. Hoje a gente vê a visão do distribuidor e do varejo. Então, quando nós utilizamos essas ferramentas de inteligência que são sempre focadas[...] no ganho de [distribuição] numérica, de [distribuição] ponderada, de [melhoria de] execução [no ponto de vendas], eu consigo ser mais assertivo[...] Esse é o grande ganho[...] (Executivo F2).

Apesar de o acesso à informação dar poder à indústria, a informação traz para o relacionamento comercial o comportamento oportunista, principalmente no discurso do distribuidor, no qual emerge o temor de uma rentabilidade reduzida, uma vez que a indústria terá gestão mais intensa e próxima das atividades do distribuidor.



A gente também tem o atacadista distribuidor e o *trade*, que fazem parte dessa cadeia de valor e que, quando eles olham para esse negócio, eles querem saber como eles vão ganhar [...]. O distribuidor em si, que no processo negocial de compra e venda, o core business dele, ele quer saber: você vai me tirar o investimento? (Executivo S1-2).

O temor de perder os investimentos, que, conseqüentemente, pode reduzir sua rentabilidade, traz para a relação o comportamento oportunista. O distribuidor, para proteger sua rentabilidade e investimentos, usa seu conhecimento de mercado para pressionar a indústria a aumentar seus investimentos na parceria e não os diminuir. Nesse processo de negociação, o distribuidor possui valioso conhecimento sobre o mercado em que atua, pois é ele que se relaciona diariamente com o varejista e decide os preços de venda e os níveis de investimento em cada cliente. Esse comportamento, apesar de não ser detectado no discurso do distribuidor, fica evidente e é percebido pela empresa de informação que intermedeia esse relacionamento:

[...] eu vi gerar estresse negocial pelo fato da falta de preparação da indústria em conhecer o seu mercado, e o distribuidor ter a leitura e se apropriar dos dados do S1 e ter mais conhecimento do que a própria indústria. Isso permitiu ao distribuidor ter mais barganha, negociar no sentido de revisitar as estratégias [...] (Executivo S1-2).

Com isso, em um primeiro momento o acesso à informação inverte a relação de poder e fortalece o fabricante, mas, caso o fabricante não tenha conhecimento suficiente para utilizá-lo, surge o comportamento oportunista do distribuidor, que fortalece ainda mais sua posição nas negociações, o que impossibilita a cooperação entre as partes. Na perspectiva do executivo da S1, a sabedoria na utilização da informação está relacionada com as limitações técnicas para lidar com a massa de dados:

[...] além das estratégias, a gente também está falando de preparação, pessoas... Você tem que trabalhar muito bem o *mind* do líder do projeto, que ele tem que ter algumas competências, como um olhar mais visionário, um olhar empreendedor, e conseguir se antecipar ao futuro. (Executivo S1-2).

#### 4.3 SISTEMAS DE MONITORAMENTO E AS NOVAS TECNOLOGIAS

Já em relação a tecnologias que facilitam o monitoramento, pelo fabricante, do distribuidor, o presente estudo apontou duas ferramentas distintas: a primeira é uma plataforma de comunicação instantânea, que tem como foco o monitoramento diário das relações entre os fabricantes e os distribuidores; a segunda ferramenta detectada foi o e-commerce, que amplia o

monitoramento, pelo fabricante, do distribuidor e traz para o processo de monitoramento o cliente final do distribuidor, que é o pequeno e médio supermercadista.

#### 4.3.1 Plataforma de comunicação instantânea

A plataforma de comunicação instantânea, um aplicativo para troca de mensagens que permite aos usuários o envio de imagens, fotos, vídeos e áudios com facilidade, é utilizado entre os membros do canal de distribuição para o monitoramento das atividades acordadas entre as partes.

Na perspectiva dos entrevistados, a facilidade de comunicação e o senso de comunidade do aplicativo são fatores que levam à utilização da nova tecnologia. Nela, grupos tornam-se micro comunidades, nas quais os membros de cada grupo compartilham informação sobre os negócios das empresas parceiras.

Na empresa D1, que é parceira comercial da F1, F2 e F3, existem grupos segmentados para cada uma das empresas, e, dentro desses, há uma segmentação hierárquica baseada na tradicional estrutura organizacional tanto das empresas fabricantes quanto da empresa de distribuição, como explica o executivo: “Então você tem onde está o diretor, aí tem só o Ramos, tem os coordenadores, o pessoal de merchandising, cada filial. Aí a filial tem os gerentes, supervisores e os vendedores” (Executivo F2). Essa segmentação existe para que o fluxo de comunicação seja organizado de acordo com as tarefas e responsabilidades dos membros dos grupos.

A participação do executivo da F3 nos grupos da plataforma de comunicação instantânea da D1 possibilita o monitoramento, pelo fabricante, do distribuidor de forma mais acentuada e o ajuda no processo de gestão das atividades do distribuidor. A presença do executivo da F3 no mesmo grupo em que está o proprietário da distribuidora dá a ele autoridade para exercer seu poder e influência em relação aos vendedores da distribuidora, como revela o relato de um profissional de vendas da F3 sobre o funcionamento do grupo de comunicação instantânea da distribuidora D1:

*WhatsApp tem um grupo da diretoria que eu estou presente, e eu pedi permissão, se quando eu tiver necessidade de fazer uma cobrança. Estão todos os supervisores, gerentes, e isso eu vejo que é legal [...]. Fizeram uma condição comercial para eles para vender no ponto de venda. Aí, na primeira semana, venderam nem 100 caixas, e eu cobre isso, e o Zeca [Proprietário D1] colocou, ‘pessoal, o que está acontecendo?’.*

Isso ajuda nossa empresa. O dono, ele não está no negócio diariamente, mas ele está lá em cima, ele está enxergando. E isso daí na semana seguinte foi para 300 e poucas caixas. Então, quer dizer, às vezes você tem que dar uma cutucada e tal. Aí, quando é necessário, uma coisa maior. Quando é coisa do dia a dia e tal, é dentro do grupo de cada filial [...]. ou mando só para o Ramos. (Executivo F3).

Com isso, percebe-se que, para o vendedor, estar no mesmo grupo da diretoria representa um meio de pressionar social e hierarquicamente os vendedores da distribuidora na execução dos acordos estabelecidos entre as partes.

No entanto, existe um relacionamento direto entre o vendedor do fabricante e o vendedor do distribuidor na condução das atividades cotidianas do processo comercial, percebido na análise do conteúdo das conversas no aplicativo:

Vamos com tudo pessoal, já estamos na reta final, cada coordenador apoie sua equipe, para que não deixem de bater os objetivos; Vou compartilhar com vocês o acompanhamento do plano de negócios, conto com cada um de vcs para conseguirmos atingir os KIP do plano; [...] preciso enviar todos os encartes para empresa e é de extrema importância que deixem com a Ana todo início de cada mês os encartes realizados no mês anterior. Conto com o apoio de todos [...] (Executivos Fabricante).

O crescimento da utilização de mídias sociais no trato comercial está conectado ao aspecto comportamental presente no relacionamento entre os canais de vendas. Existe, claramente, a necessidade de comunicar e de governar e, por isso, uma plataforma de comunicação instantânea é utilizada para monitorar o que a outra parte está fazendo. A ferramenta é utilizada para comunicar campanhas de incentivo de forma rápida e contundente, como mostra a passagem a seguir: “Campanha de Incentivo... Bateu Levou!!! Aroma de Baunilha/caixa mista, Ação válida para => 20 caixas de Baunilha” (Executivo F2), e também intermediar negociações entre as partes, principalmente as relacionadas à liberação de investimentos: “Tô com uma oportunidade para colocar 53mil de 300gr. Preciso de 20% de investimento. Consegue me ajudar com 10%?” (Executivo F3).

Na perspectiva do distribuidor, a ferramenta é utilizada para que a indústria visualize o não cumprimento de acordos fechados entre o distribuidor e o vendedor responsável da indústria. Essa situação fica evidente na conversa do executivo da D2 com a F4:

Gostaria de dividir com você os problemas que estamos tendo com [o] não cumprimento do acordo fechado com a Flávia com relação a ativação de chás... Fechamos [uma] série de ações, porém não estamos vendo evolução, fechamos um aporte de verba para que isto acontecesse [...] preciso saber se realmente as ações irão ocorrer. Forte abraço. (Executivo D2).

Apesar de a governança ser a principal utilização do aplicativo, no aspecto comportamental também é possível diagnosticar os principais comportamentos nas conversas. Dentre os construtos comportamentais, o conflito surge com maior ênfase, como mostram as passagens relacionadas a esse construto:

Os pedidos que nos foram enviados é muito abaixo da necessidade da execução para montarmos os pontos extras; A forma da campanha é diferente conforme foi falado em reunião; Realizamos uma antecipação da verba com a certeza que os pedidos iriam entrar e não entraram; Infelizmente não temos condição de liberar a venda, uma vez que já está vencido [pagamento] há mais [de] 35 dias. (Executivos Fabricante).

Apesar do conflito, nas discussões técnicas executivos que atuam nos fabricantes se preocupam com a proximidade da relação entre seus vendedores e os vendedores do distribuidor, pois a proximidade, que hoje é facilitada pelo aplicativo, traz riscos para o monitoramento e a garantia do alcance dos resultados estabelecidos entre o principal e o agente, como sugere a passagem:

É uma relação difícil quando você aproxima vendedor do vendedor. Porque você pode ter esse lado bom que a gente está falando de ajudar, mas tem o lado também do relacionamento [...]. Então, você tem que ter um cuidado muito grande nessa relação. Eu passo para a minha equipe que é necessário a gente ter um excelente relacionamento, mas que tem que ter cuidado para não virar grandes amigos, porque grandes amigos geram decepções. (Executivo F2).

Isso sugere que a natureza do aplicativo de agilidade na comunicação e ganhos de produtividade, aliada à necessidade de respostas rápidas dos executivos de vendas, faz da ferramenta um meio de resolução dos problemas operacionais do dia a dia. Mas, ao mesmo tempo, aproxima os vendedores, que podem estabelecer uma relação de confiança e atuar conforme seus próprios interesses e não conforme os interesses originais estabelecidos na relação comercial.

#### 4.3.2 *E-commerce*

Já a empresa F4, com a finalidade de aumentar suas vendas e lucros, desde o final de 2016 transformou seu modelo de atendimento ao pequeno e médio supermercadista. A empresa lançou uma plataforma de e-commerce para venda direta de seus produtos para os clientes finais. Esse projeto visa atender clientes finais do distribuidor que possuam dificuldades para o

abastecimento de suas lojas. “O *E-commerce* F4, então, é um canal de venda que tem o intuito de oferecer reposição a qualquer hora e direto de seu computador ou smartphone, garantindo mais facilidade ao varejista”, explica o executivo da F4. Esse modelo de negócios integra todos os participantes da cadeia de distribuição, incluindo o varejista, como mostra a Figura 8.

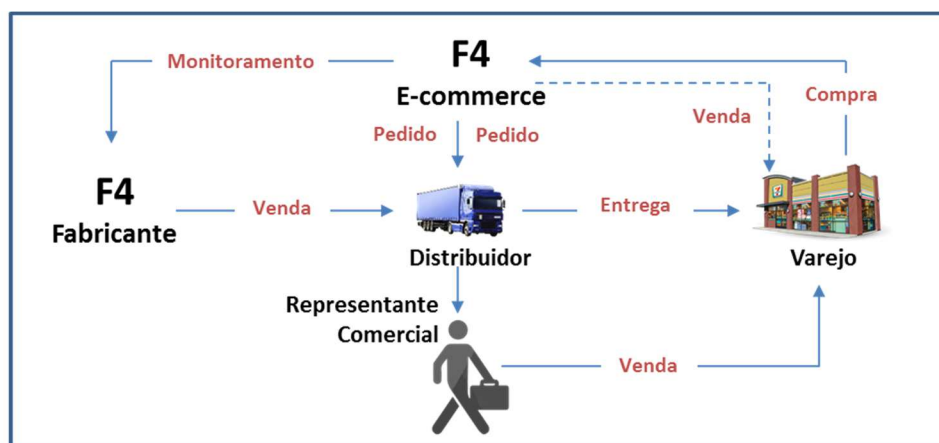


Figura 8 - Fluxo *E-commerce* F4

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

No novo modelo, a troca de informação entre a F4 e a D2 ocorre pelo acesso direto aos dados de compras dos varejistas que passaram a utilizar o e-commerce da F4 para efetuar suas compras. Com isso, a empresa passou a monitorar o desempenho de vendas da D2 e de seus clientes finais. Nesse novo modelo, o varejista faz a compra on-line e o pedido é enviado automaticamente para o distribuidor, que faz a entrega dos produtos.

Assim, a F4 não elimina o distribuidor do processo, ao contrário, utiliza-o como um elo importante na cadeia de distribuição, adaptando seu modelo de negócio e o modelo de negócio de seu distribuidor para a realidade da nova tecnologia. Nesse modelo, o distribuidor deixa de ser o único responsável pela tarefa de vendas do produto, pois o e-commerce também faz esse papel. Com isso, o foco do distribuidor fica concentrado na compra da mercadoria, armazenagem do produto, processo logístico e crédito aos supermercadistas.

Nesse contexto, para o supermercadista, a F4, por meio de seu e-commerce, melhora seu atendimento e satisfaz condições básicas de trabalho de seus clientes, que são a disponibilidade do produto e a redução da insegurança no relacionamento com o distribuidor, uma vez que o pedido é negociado diretamente com a indústria. A passagem seguinte ilustra a satisfação do varejista:

Na verdade, meu ganho é no atendimento ao meu cliente. Eu posso comprar na hora que eu quiser e sei que em 48hs o produto vai estar aqui. Antes, tinha que esperar o vendedor passar, ou ligar para ele [...] Como eu controlo o momento da compra, eu

posso controlar melhor o estoque. Mas quem ganhou mesmo foi a F4. Agora eu compro muito mais produto deles. Antes, o vendedor nem oferecia, agora eu vou e compro direto no site. (Proprietário Supermercado)

No modelo do *e-commerce* adotado pela F4, o vendedor tem o papel de promover o e-commerce:

O RCA [representante comercial autônomo/vendedor] é que tem um papel importantíssimo, porque ele [é] que apresentou o site, ele é o propagandista. Então nós fizemos várias campanhas incentivando, sessões de treinamento, campanhas [de] incentivo para que eles consigam ser as pessoas que efetivamente apresentam a operação compra para o varejista, de alguma forma ele também é o cara que dá todo apoio, para dar todo suporte, ajuda a tirar o pedido. (Executivo Vendas F4).

Nesse modelo, o distribuidor recebe o pedido automaticamente e efetua a entrega ao supermercadista, como explica o executivo de vendas da F4: “O nosso distribuidor, através do representante de vendas, oferece [o *e-commerce*], faz a propaganda do nosso site, do nosso e-commerce para o varejista, que, então na plataforma, faz o pedido, e o pedido é enviado automaticamente pelo distribuidor [...]”.

Existe um entendimento de todos os elos da cadeia de que, por meio do e-commerce, a F4 intensificou o processo de monitoramento de seu distribuidor, segundo o executivo de vendas:

Existe uma equipe em São Paulo, lá na matriz, só olhando a produtividade do distribuidor, e aí a gente mede, né? Quanto tempo de entrega, velocidade de giro de estoque... A gente pode ver toda a inteligência que a gente foi criando no on-line, a gente também foi melhorando o desempenho da performance do nosso distribuidor no dia a dia. (Executivo Vendas F4).

Segundo um dos principais distribuidores da empresa, a F4 aumentou seu controle na cadeia:

[...] eu olhando essa operação, para a F4 ela foi fantástica, vindo pelo lado da indústria. Isso eu já ouvi do meu vendedor aqui da F4, do próprio gerente da F4, que, para eles, eles têm o maior controle sobre a operação como um todo, principalmente na questão de investimento. Então a visão para a F4 provavelmente tende a ser muito mais clara. (Executivo D2).

E finalmente, segundo seus próprios clientes, os varejistas, é perceptível que a F4 conseguiu aprimorar seu relacionamento com o segmento varejista por meio do e-commerce, pois hoje a F4 faz pesquisa sobre novos produtos em seu site, pesquisa de satisfação de seus clientes em relação a suas marcas, e também avalia o nível de satisfação com os serviços

prestados pelos distribuidores: “Hoje, para você ter uma ideia, eu respondo on-line pesquisa de satisfação, dos distribuidores inclusive, e outro dia até mesmo dei minha opinião sobre um potencial produto novo da empresa, isso é muito legal, né? A gente tá participando mesmo da F4...” (Executiva Supermercado).

Com isso, percebe-se que a nova tecnologia utilizada pela empresa trouxe ganhos na gestão de seus negócios e no atendimento do pequeno e médio supermercadista. Todavia, esses benefícios trouxeram algumas mudanças no tradicional relacionamento com seu distribuidor, que se tornou mais conflituoso. Essa insatisfação é traduzida pelo executivo da distribuidora em várias passagens de sua fala: “engessa o negócio”; “o *e-commerce* vem tirando um pouco da nossa autonomia”; “o nosso representante, ele perde um pouco da manobra de negociação”; “a gente acaba sendo penalizado com um pouco dessa perda”; “isso não é o nosso negócio, não é o nosso modelo de atuação”. (Executivo D2).

Existe, até mesmo, a percepção do distribuidor sobre perda de rentabilidade no novo modelo, “a gente está identificando uma perda de margem junto com a F4”, e o executivo da distribuidora quantifica a perda de margem: “Olha, é difícil eu mensurar, mas em torno de 3 a 5%, dependendo do mês aí”. Segundo o executivo da distribuidora, a F4 ainda não reconhece a situação de perda de rentabilidade do distribuidor: “[...] a F4 falou que ainda é cedo para a gente ter essa clareza de perda de margem, de rentabilidade”. (Executivo D2). Essa passagem também ilustra o comportamento oportunista da F4, pois o *e-commerce* está em atividade há dois anos na D2. Apesar disso, a F4 não considera as reclamações de seu distribuidor em relação à perda de rentabilidade.

O contexto do relacionamento da díade indústria-distribuidor está inserido na relação de poder da F4 em relação à D2, a qual tem forte dependência das marcas do fabricante: “Já representou mais, mas ainda tem uma grande representatividade, em torno de 50, 60% do meu negócio.” (Executivo D2).

E o poder da F4 em relação a seu distribuidor claramente joga luz sobre o comportamento oportunista do fabricante:

Todos na verdade reclamando isso, tudo me é relatado e tenho relatado para nossa diretoria, mas [é] uma coisa simples de resolver! A empresa decidiu ir para esse modelo, ela decidiu a padronização de preço, desses investimentos transparentes para o consumidor em promoções que beneficiem o consumidor, isso daí eu não tenho como mexer, com regras da empresa, os distribuidores, eles têm que acatar! Eles acatam né? O problema é que reclamam... tem muita discussão no nosso dia a dia, mas tem que administrar, o [sistema] Compra está funcionando, a gente tá aí, eu iniciei a operação em São Paulo, então já está praticamente há dois anos rodando essa operação, é bastante madura. (Executivo F4-2).

E nessa relação de poder, a F4, que detém a dominância na gestão das principais mudanças do canal de vendas, inicialmente via plataforma tecnológica, oportunisticamente já arquiteta seu próximo passo, que seria a utilização de operador logístico para efetuar o atendimento dos pedidos recebidos via *e-commerce*: “[...] então será que não seria o caso de eu criar modelos como operador logístico e não distribuidor? Alguém que tope falar: ‘não cara, você põe aqui o seu estoque de segurança, e você vai vender, eu só deixo um estoque no meu CD. ’” (Executivo F4).

E o próprio distribuidor da F4 visualiza uma ameaça em seu atual modelo de negócio:

[...] é uma preocupação nossa, volto a dizer, com essa questão do operador logístico. Nós não somos um operador logístico, nós somos uma distribuidora, e distribuidora eu preciso ter, realmente, venda, né? Se todas as indústrias optarem ir por esse modelo de *e-commerce*, a gente tem um risco muito grande lá na frente desse canal distribuidor acabar [...]

E ainda o mesmo executivo já considera modificar seu modelo de trabalho para atender às exigências da F4:

A gente tem até uma opção para a F4. Se ela quiser oferecer não via distribuidora, mas [por meio de] alguns parceiros nossos, [estes] pode[m] ser operador[es] logístico[s], única e exclusivamente. E aí toda a operação de *e-commerce* vai para esse cara e a gente sai desse pequeno varejo de *e-commerce*. Então, são algumas análises, que a gente pode fazer aí ao longo dos próximos meses, que a gente vem discutindo com a F4. (Executivo D2).

Não foi somente a nova tecnologia (*e-commerce*) que impulsionou a transformação do relacionamento entre os membros do canal de vendas, mas também o descontentamento existente entre os membros do canal, neste caso, do varejista com o serviço deficiente prestado pelo distribuidor. Logo, a nova tecnologia ganhou espaço num momento em que existia uma lacuna de comunicação entre as partes, e isso acelerou a aderência do supermercadista ao *e-commerce*.

Segundo os varejistas, o comprometimento com a entrega e o comportamento oportunista do distribuidor são os principais problemas do relacionamento distribuidor-varejista, como explica um supermercadista: “[...] as entregas que são problemáticas, aí a gente briga. Outro problema é que tem alguns casos [em] que querem passar a perna na gente, a gente combina um preço e chega outro na nota, ou chega produto quase vencendo [...]” (Proprietário Supermercado).



Situações desse tipo demonstram a existência de uma lacuna no modelo tradicional de atendimento que não satisfaz o varejista, e o e-commerce supre essa lacuna, especialmente em situações em que é necessário aguardar uma visita de seu distribuidor ou que ele retorne uma chamada para resolver problemas operacionais no atendimento.

Neste estudo, houve manifestações de insatisfação dos varejistas relacionadas ao tempo de atendimento de seus distribuidores, o que pode criar uma situação de conflito entre eles e até mesmo ruptura do relacionamento:

Quando dá problema na entrega [...]. Esse é o principal problema de todo supermercado[...]. Então não pode faltar nada nunca! É a coisa mais difícil do supermercado, o duro é que, quando atrasa a entrega, ninguém atende telefone[...]. A gente fica sem saber se vai chegar ou não[...]. Aí não tem jeito, eu bloqueio o fornecedor e acho outro. Às vezes não dá, mas quando dá eu faço isso. (Proprietário Supermercado).

Portanto, o e-commerce criado pela indústria diminui a importância do distribuidor na relação, pois a troca de informação e o contato direto entre varejo e indústria reduziram o poder do distribuidor, ao mesmo tempo que deram mais poder não só a indústria, mas também ao varejo: “antes estava ruim para todo mundo, muita ineficiência. Para a F4 acho que foi muito bom, para mim não poderia ter sido melhor, só acho que não foi bom para o distribuidor[...]”; “[...] (o distribuidor) têm que abrir o olho, nós não precisamos mais deles. O negócio agora é V1-F4, F4-V1. ” (Executiva Supermercado).

#### 4.4 SISTEMAS DE INCENTIVO NOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Ainda que exista uma evolução nas ferramentas de monitoramento e comunicação, os mecanismos de incentivos ainda fazem parte do cotidiano dos membros dos canais de distribuição. Os fabricantes aplicam o mecanismo de incentivos, monetários ou não, como uma forma de garantir o comprometimento e o alcance dos resultados do distribuidor.

Os incentivos são fundamentais para a motivação de curto prazo e para fortalecer o engajamento da equipe do distribuidor na promoção do crescimento do fabricante: “As empresas hoje, independentemente dos segmentos, elas utilizam a campanha de incentivo como uma estratégia para alcançar os resultados de forma mais rápida e também gerar relacionamento com os seus funcionários, com os vendedores terceiros e com seus clientes também” (Executivo S2).

Segundo os entrevistados, existem duas formas de incentivar o distribuidor para o alcance dos resultados. A primeira, direcionada ao proprietário da distribuidora, que recebe uma meta específica e, ao ser bem-sucedido na conquista da meta, recebe uma premiação financeira como descontos na próxima compra, um valor fixo no final do ano, ou passa a ser enquadrado em faixas de descontos mais atrativas que beneficiam seu negócio. Ainda para o proprietário da distribuidora, viagens internacionais são uma premiação bastante utilizada, porque, além de promoverem o alcance do resultado, propiciam a construção de relacionamento entre os executivos do fabricante e o nível mais sênior da distribuidora, pois participam dessas viagens apenas diretores e proprietários de empresas.

A outra forma de incentivo detectada neste estudo é a campanha de incentivo direcionada ao vendedor da distribuidora, com caráter de curto prazo e foco único e exclusivo no alcance pontual de metas específicas definidas pelo fabricante, como número de clientes, caixas vendidas, introdução de itens em um determinado cliente. Esses pagamentos podem ser monetários, como, por exemplo, na modalidade bastante comum e conhecida como “real por caixa”, em que o vendedor recebe R\$ 1 para cada caixa vendida.

Premiações não monetárias também são comuns; neste caso, são premiações mais simples, brindes, como camisas de time de futebol, equipamentos eletrônicos e muitos outros prêmios de baixo valor financeiro, mas que têm elevado aspecto motivacional, seja por satisfazer um desejo pessoal, como a camisa do time de futebol preferido, seja por agradar a família toda, como uma nova televisão.

Alguns entrevistados afirmaram que os pagamentos de prêmios são mais eficientes no direcionamento do comportamento dos vendedores que priorizam os esforços de vendas conforme a meta definida em campanha; isso impacta positivamente o resultado financeiro total do distribuidor e evita ações com foco em redução de preços. Sobre a mudança de comportamento, o executivo da S2 diz que:

[...] [o incentivo] ele cai como uma luva em geral de uma equipe de vendas, seja um gerente, um vendedor, um promotor [...] ele muda comportamento, e de que forma? Ele muda o comportamento porque a família também participa de um programa de incentivo. A partir do momento que um vendedor começa a atingir suas metas, ele vai ganhar benefícios por isso e esses envolvem sua família também. Onde ele pode resgatar um produto que vai contribuir para a casa dele, uma viagem, uma experiência [...] um vendedor, ele pode resgatar um ticket-combustível, um valor-combustível. (Executivo S2).

Na perspectiva do distribuidor, os incentivos devem ser construídos em parceria e devem considerar as peculiaridades de cada distribuidor, para que o vendedor entenda o

incentivo e se motive a vender os produtos participantes da campanha, como explica o executivo da distribuidora:

[...] muitas vezes a indústria não enxerga essa situação, então ela vem com algo já pré [...] já vem algo formatado, engessado, vamos dizer assim, e a gente não consegue mudar, e acaba não atendendo à nossa demanda, porque a gente tem, por exemplo, aqui uma segmentação, vendedor de varejo, vendedor de canal especial, que atende um segmento de loja, e vendedor de supermercado. Só nisso, dependendo do tipo de campanha, ela não contempla essas diferenças de canais, então às vezes cria uma corrida, um ranque que não é compatível entre os diferentes canais, né? (Executivo D1).

Essa construção conjunta de programas de incentivo também se deve à necessidade de aproximar a estratégia da execução; para isso e para o alcance do resultado das partes, a improvisação e a flexibilidade em relação às mecânicas de incentivo são importantes. A necessidade de campanhas improvisadas ocorre geralmente no fechamento do mês ou no momento de fazer uma negociação importante com o cliente; tem caráter tático, motivacional e de curto prazo, mas também configura um risco para o fabricante, pois existe uma competição entre fabricantes pela atenção do vendedor, como explica o executivo da F2:

A gente trabalha muito com campanhas de venda no distribuidor. Isso, as indústrias, de um modo geral, de uns oito, dez anos para cá vêm enchendo o distribuidor de campanha de venda. Isso é um risco muito grande para as indústrias hoje. Eu acho que nós, fornecedores, tomamos um caminho muito perigoso dentro dos distribuidores, que é fazer essas campanhas de venda mensalmente praticamente, porque a equipe de vendas acaba dando foco para aqueles produtos que estão nas campanhas de venda. (Executivo F2).

Executivos relatam a necessidade de flexibilidade na montagem das mecânicas promocionais e de premiação, porque uma variável importante no sucesso do incentivo é a atratividade, e essa atratividade deve ser relativizada com os incentivos de outras empresas existentes dentro da distribuidora: “campanha, geralmente tem todos os meses e em todas as empresas; pode ser que tenha uma filial que tem cinco pastas [empresas], duas estão fazendo campanha. Ontem mesmo as cinco estavam fazendo campanha” (Executivo F2). E nesse cenário de competição entre os fabricantes, o fabricante adapta suas campanhas e premiações, como relata a executiva de *Trade* da F2: “É desmotivador, em alguns momentos a gente teve que mudar a mecânica da campanha para ver se dava mais uma acelerada na venda, porque senão a campanha acaba tendo pouca participação [...]”.

A adaptação das campanhas ocorre em razão da comparação que existe entre os diferentes mecanismos de incentivos utilizados dentro da distribuidora, como relata o executivo da F3:

Eles concorrem, isso aí também é outra coisa que a D1 não tem tão organizada. Eu no lugar deles faria diferente, se eu fosse falar, eu falaria “ah, eu não vou deixar você fazer um incentivo porque eu estou fazendo outro”. Mas eles concorrem assim mesmo, ao mesmo tempo em que está acontecendo alguma coisa com a linha ‘X’, ‘Y’, da F3, eles estão fazendo um com a linha ‘Z’ de outra empresa. Muitas vezes já ouvi também da equipe falando, “ó cara, é mais fácil eu bater ‘Z’ do que bater X’, então eu vou correr atrás de ‘Z’”. (Executivo F3).

Logo, essa competição pela atenção do vendedor e a necessidade de comparar as mecânicas e premiações sinalizam ao fabricante que é necessário improvisar e adaptar as campanhas sempre que necessário para que as metas sejam conquistadas, como relata o executivo:

[...] então, quando a gente vê que tem outra indústria com uma campanha mais atrativa, a gente faz o quê? Não tem jeito, acompanha, aumenta o prêmio, faz ficar mais atrativo. Não deixa de ser uma competição lá dentro do distribuidor mesmo, tem que ficar bom para todo mundo [...] (Executivo F3).

No processo de criação das campanhas de incentivo, é necessário entender a linguagem interna do distribuidor e construir campanhas em parceria, para garantir um bom fluxo de comunicação – um desafio na implantação das campanhas de incentivos. Segundo o executivo da distribuidora, se o vendedor não entende a mecânica do incentivo ele não apresenta o produto, ele coloca o foco sobre o que ele tem maior conhecimento:

[...] Vamos falar de campanha, nem sempre é daquilo que paga mais, porque às vezes o vendedor não entende e não compreende que determinada indústria está pagando um valor alto para ele atingir uma determinada meta, ele não entende por ‘N’ motivos, por falha da comunicação, até mesmo disponibilidade dele de atenção [...] (Executivo D1)

O executivo ainda comenta:

[...] a gente percebe muito que, cada vez mais, o vendedor, a equipe de maneira geral, o merchandising também, que têm suas metas [de campanha], têm suas campanhas também, ela faz aquilo que ela entende... que ela tem entendimento que sabe que está fazendo parte do todo, que é algo mais importante [para o fabricante e distribuidor], isso dá mais trabalho para os líderes na comunicação de estar ali acompanhado [...] (Executivo D1).

Garantir o entendimento, boa comunicação e uma mecânica simples é fundamental para que os incentivos sejam eficientes. Em uma distribuidora, um vendedor é exposto a três ou quatro incentivos com elevadas premiações monetárias ao mesmo tempo, e, apesar de as grandes indústrias desenharem as campanhas com foco estratégico, a decisão do que será ou não comercializado está na mão do vendedor do fabricante que atua no distribuidor. Esse vendedor precisa ser assertivo na negociação, ter segurança do que está vendendo, isso porque o tempo de atendimento de um vendedor de pequeno e médio varejo é breve, não mais de 20 minutos.

Vale dizer que um executivo especializado em mecânicas de incentivo entende que é necessário um relacionamento prévio e de confiança mútua para que os incentivos sejam bem-sucedidos e se evitem comportamentos oportunistas entre as partes, como descrito abaixo.

Na verdade, o incentivo, ele é a cereja de um relacionamento que a indústria já tem com o seu cliente, seja um distribuidor ou um varejo, ele está no meio desse caminho. Se, de repente, essa indústria não tem um bom relacionamento com o seu cliente, ele não vê dessa forma. Na minha opinião, o que mais conta em um primeiro degrau é o relacionamento da indústria com seu cliente, onde esse bom relacionamento vai permitir um programa de incentivo. (Executivo S2).

## 5 DISCUSSÃO

Este capítulo estende os achados da pesquisa e promove uma discussão sobre a contribuição teórica deste estudo nos aspectos de governança dos canais de distribuição, monitoramento existente na relação fabricante-distribuidor através de novas tecnologias e mecanismos de incentivo criados pelo fabricante com a finalidade de garantir a execução dos acordos definidos entre as partes.

### 5.1 GOVERNANÇA NOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

O presente estudo traz um novo olhar para a literatura de canais de distribuição, porque apresenta um modelo teórico que correlaciona a governança contratual com a relacional conforme as necessidades e atividades comerciais de cada empresa investigada na pesquisa. Este estudo identifica diferentes tipos de governança e relacionamento nos diferentes tipos de organização e, por isso, evolui a recente literatura acadêmica sobre governança, que até então estava pautada ora na visão formal e contratual inspirada pela teoria da agência e seus respectivos conflitos (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989), ora nas abordagens comportamentais (Macneil, 1978), ou nos estilos de governança unilateral e bilateral (Gilliland et al., 2010), e não no entendimento da maneira pela qual as características das empresas e seu relacionamento com os parceiros comerciais moldam seus respectivos estilos de governança.

#### 5.1.1 Cooperação e comprometimento no relacionamento comercial

Dentre as empresas estudadas, a F3 é a única que direciona seu estilo de governança para uma abordagem comportamental focada na cooperação mútua e no comprometimento entre as partes para o alcance dos resultados definidos na parceria comercial. O estilo relacional de governança da F3 alinha os parceiros comerciais na captura de resultados mútuos, como defende Claro et al. (2003) ao destacarem a importância da governança relacional e seu respectivo impacto no desempenho dos parceiros comerciais envolvidos na transação.

Em relação ao estilo de governança da empresa F3, é possível destacar que o aspecto familiar e relacional da empresa é um traço cultural marcante e influencia o relacionamento com seus parceiros comerciais. Esse traço cultural está em linha com os textos de Vázquez-Casielles et al. (2013), que estudaram o relacionamento mútuo existente entre fabricante e distribuidor, e argumentam que é possível adotar a colaboração como plano de trabalho e, assim, conquistar mutuamente a capacidade de compartilhar, de as empresas aprenderem juntas, com o relacionamento diário, como melhorar os resultados, e também de desenvolver ideias criativas e inovadoras para ampliar a distribuição das mercadorias e as respectivas estratégias de marketing das empresas.

O relacionamento construído entre a F3 e seus distribuidores é cooperativo, e os parceiros comerciais são convidados a participar de discussões sobre o futuro da empresa, o que aumenta o comprometimento entre as partes. Esse estilo de governança bilateral que promove o planejamento conjunto das atividades entre os fabricante e distribuidores é definido por Gilliland et al. (2010) como a forma de governança baseada em planos cooperados e laços sociais que orientam os parâmetros de trabalho entre as partes, possibilitando o comprometimento no alcance dos resultados.

No entanto, nesse modelo de governança que é baseado unicamente nos construtos relacionais existentes entre o principal e o agente, os mecanismos de governança são flexibilizados porque o relacionamento cooperativo e o comprometimento moldam essa relação. Esse estilo de governança direcionado para a realização de tarefas está baseado em cooperação e comprometimento como contrapartida, possui uma característica menos formal na execução dos acordos e protege as necessidades de investimentos para cultivar a perspectiva de longo prazo dos parceiros (Heide, 1994; Gilliland et al., 2010).

Ou seja, a cooperação e o comprometimento direcionam o relacionamento para a execução das atividades definidas entre os membros do canal de distribuição, mas ao mesmo tempo trazem para a parceria uma relação informal na gestão desses acordos. Esse estilo relacional da F3 é valorizado pelos parceiros comerciais, pois traz dinamismo na condução dos negócios, em especial na definição dos investimentos, pois tanto o fabricante quanto o distribuidor esperam investimentos recíprocos nessa relação, os quais sinalizam o comprometimento e o desejo de manter o relacionamento de longo prazo (Vázquez-Casielles et al., 2013).

#### 5.1.2 Novo modelo de negócio impulsionado pelo controle e poder do fabricante

A F4, por sua vez, é uma multinacional com grande expressão no varejo alimentar, detém 5.16% de participação no faturamento de tudo que é vendido dentro desse canal e, por isso, tem a capacidade de transformar os modelos de negócios existentes e criar novas formas de atendimento ao pequeno e médio varejista. Seus distribuidores têm alta dependência do faturamento proveniente de suas marcas e produtos, e essa forte dependência permite um estilo de liderança unilateral por parte da F4.

Segundo Parvinen e Pöyry (2018), a dependência relativa e equilibrada é um antecedente significativo nas relações bem-sucedidas nos canais de distribuição, que estabelecem a confiança como um elemento central nas relações por meio de comunicação aberta e cooperação, para criar um ambiente de negócios com satisfação mútua entre fabricante e distribuidor, o que não foi detectado no relacionamento da F4 com seu parceiro comercial.

O estilo de governança unilateral da empresa F4 é formal e administrado por meio de um conjunto de regras derivadas do fabricante (Gilliland et al., 2010). Nesse modelo, o monitoramento do fabricante consiste na coleta sistemática das informações do distribuidor, com a finalidade de atingir resultados específicos e direcionar os comportamentos das equipes de vendedores conforme seus próprios interesses (Heide et al., 2007). Esse estilo de governança possui um sentido mais amplo do que o contrato assinado entre as partes, e se aproxima de uma gestão baseada no controle, poder do fabricante e na respectiva centralização das decisões.

É importante destacar que a F4 não possui contrato formal com seus parceiros comerciais, mas sim um rígido processo de controle das atividades de seus distribuidores que regulamenta os acordos estabelecidos entre as partes. Com isso, se entendermos a governança contratual baseada na teoria da agência como controle da relação e não apenas como formalização contratual entre os membros do canal, o estilo de governança contratual da F4 refere-se ao nível de desenvolvimento dos contratos formais, regras, termos, procedimentos e penalidades implantados na relação comercial para estipular os direitos e obrigações de ambas as partes (Poppo & Zenger, 2002; Luu et al., 2018).

Em consequência, o excesso de dependência da governança contratual pode causar ônus financeiro às relações fornecedor-distribuidor no processo de monitoramento (Luu et al., 2018). Para mais, a rigidez da governança reduz a flexibilidade na relação comercial (Macneil, 1980) e “cria conflitos irreconciliáveis e outras formas de disfunção no comportamento” (Lusch & Brown, 1996, p. 19), o que pode reduzir significativamente a construção positiva do relacionamento.



Nesse sentido, à luz da teoria da agência, as formalizações entre as partes, como campanhas de incentivos e gestão dos investimentos, quando geridas pelos fabricantes apoiam sua própria agenda e, raramente, consideram as metas e interesses individuais do distribuidor. Esse modelo de governança unilateral enfatiza atividades que são muitas vezes incompatíveis com a agenda do distribuidor; logo, pode ocorrer divergência de interesses entre as partes (Eisenhardt, 1989).

Isso pode ser observado na implantação do *e-commerce* da F4, que foi um novo modelo de negócios imposto pelo fabricante ao distribuidor, dado seu poder dentro do canal de distribuição, com a finalidade tanto de atender seu próprio interesse de monitoramento e controle dos elos do canal de distribuição quanto de estabelecer um relacionamento mais próximo com o cliente final de seu distribuidor. Nesse contexto, o relacionamento da F4 com seu distribuidor torna-se conflituoso, uma vez que a assimetria de informação é restabelecida a favor do fabricante.

Essa transformação digital promovida pela F4 muda o processo de governança entre os membros do canal, reduz a assimetria de informação e, conseqüentemente, cria visibilidade e transparência, permitindo aumento do monitoramento do distribuidor, uma vez que a F4 passa a ter acesso aos detalhes da operação de seu parceiro comercial.

### 5.1.3 Engajamento, planejamento conjunto e visão de longo prazo no equilíbrio entre a relação contratual e relacional

Em oposição ao aspecto relacional da F4, mas com o mesmo foco no monitoramento e na execução das atividades dos parceiros comerciais, a F1 destaca-se pelo longínquo programa de governança conhecido como Programa de Excelência de Distribuidores (PED), que existe formalmente há 14 anos. Esse programa visa garantir a execução dos acordos entre as partes e, com isso, rentabilizar os negócios do fabricante e do distribuidor no processo de distribuição dos produtos. Ao mesmo tempo que o PED garante o monitoramento e a execução das metas estabelecidas entre as partes, promove o engajamento dos distribuidores que participam da confecção e execução do plano de negócios conjunto, o que aumenta a cooperação, o comprometimento e a confiança na relação (Gu et al., 2010).

Em linha com Heide et al. (2007) o relacionamento da F1 com seus parceiros comerciais sugere que mesmo os processos potencialmente obstrutivos de monitoramento

podem suprimir o oportunismo, desde que sejam apoiados por contratos sociais, os quais, segundo Luu et al. (2018), são estabelecidos ao longo da duração da parceria comercial. Ou seja, o tempo de existência do relacionamento é um fator determinante para o desempenho do fabricante e distribuidor e para a decisão de investimentos estruturais na relação, como envio automático de pedidos e customização do atendimento. Esses investimentos tangíveis são bem aceitos pelos parceiros comerciais, porque estabelecem a relação de confiança entre as partes, sustentam a continuidade do relacionamento e aumentam o comprometimento na condução dos negócios (Palmatier et al., 2007).

A longevidade da parceria comercial entre a F1 e seus distribuidores sugere que o relacionamento cooperativo e o comprometimento entre as partes promovem o compartilhamento das informações; com isso, o oportunismo torna-se insignificante à medida que a relação amadurece, ou seja, comportamentos oportunistas são raros em relacionamentos de longo prazo (Palmatier et al., 2006; Tong & Crosno, 2016).

Diante disso, o presente estudo demonstra que a F1 estabelece uma relação complementar entre a governança contratual e a relacional. Na medida em que a governança contratual permite o controle da relação comercial e isso pode sinalizar uma falta de confiança entre as partes, e uma relação conflituosa como a que ocorreu com a F4, a F1 utiliza a governança relacional como mediadora do relacionamento com seus clientes, o que facilita a compreensão, melhora a confiança entre as partes e promove o engajamento tanto do fabricante quanto do distribuidor na execução dos planos de negócios estabelecidos conjuntamente e monitorados pelo programa de excelência (Cao & Lumineau, 2015).

#### 5.1.4 Fragmentação da governança e o surgimento do oportunismo na relação comercial

Diferentemente das empresas F1, F3 e F4, que possuem características marcantes de governança relacional ou contratual, a empresa F2 notoriamente não consegue estabelecer com seu distribuidor uma relação de governança que promova o desenvolvimento do negócio e permita a redução do oportunismo na relação, que é definida pelos executivos da empresa como uma relação atacadista, unicamente direcionada para a negociação de preços e descontos.

Nesse sentido, a literatura acadêmica ilustra os diferentes tipos de governança e aponta alguns impeditivos, como dependência (Johnson & Umesh, 2002), excesso de oportunismo (Heide, 2007; Paswan et al., 2017) e o tempo de duração da parceria comercial

(Verbeke, Ciravegna, Lopez, & Kundu, 2018; Luu et al., 2018), ao estabelecimento de um bom relacionamento entre os membros dos canais de distribuição e ao alcance de resultados satisfatórios na parceria, o que também ocorre na relação da F2 com a D1.

A F2, novata na distribuição de produtos no varejo nacional, possui um sistema de governança fragmentado, pois não existe alinhamento entre a estratégia definida pelo principal e a execução do agente, em razão de sua baixa relevância nas vendas da D1, e seu relacionamento com seu parceiro comercial é recente (<5anos). Nesse contexto, a D1, detentora do poder, oportunisticamente impede a F2 de implantar seu processo de governança e de estabelecer laços sociais com as pessoas envolvidas no processo de distribuição.

Segundo Paswan et al. (2017), características de empresas como faturamento baixo, portfólio limitado de produtos e idade da empresa podem afetar seu poder de barganha com outros membros do canal. Em outro estudo, Verbeke et al. (2018), ao analisarem variáveis que afetam o comportamento oportunista, apontam a idade da empresa como uma dessas variáveis que despertam o mau comportamento no outro membro do canal.

Em relação à dependência, a F1 não consegue estabelecer um relacionamento cooperativo com a D1, e, em razão disso, tarefas essenciais na relação principal-agente, como planejamento conjunto das atividades e compartilhamento das informações, não são executadas pelo distribuidor. Nesse sentido, Johnson e Umesh (2002) argumentam que, quando existe desequilíbrio de poder na relação e, consequentemente, dependência de um parceiro comercial em relação ao outro, o partícipe do canal de distribuição com maior poder aproveita-se do parceiro mais fraco de forma oportunista e conforme seus próprios interesses. Logo, quanto mais assimétrica for a estrutura de poder e dependência, menor a probabilidade de que se estabeleça uma relação comercial cooperativa entre as partes (Johnson & Umesh, 2002).

A F2, além dos aspectos interorganizacionais que impedem a governança, por ser novata no processo de distribuição no varejo alimentar não conseguiu estabelecer seus padrões internos de execução e monitoramento, como fizeram as demais empresas, em especial a F1. Na tentativa de governar seu cliente, a F2 detém grande quantidade de dados sobre os clientes finais de seu distribuidor, os quais são adquiridos de forma voluntária, quando o distribuidor participa do processo de compartilhamento da informação, e também de forma involuntária, da mesma forma que faz a F4, o que aumenta o conflito na relação quando a F2 utiliza esses dados na tentativa de controlar as atividades da D1.

Esses fatores também afetam o relacionamento da F2 com a D1. Dentre as empresas pesquisadas, a F2 é a empresa que apresenta o maior índice de menções ao conflito na análise de conteúdo comparativamente à F1 e à F3, que atuam dentro do mesmo distribuidor, o que

dificulta o estabelecimento de confiança entre os membros do canal de distribuição. Vale ressaltar que o comportamento esperado é de cooperação e parceria, mas tanto o vendedor quanto o distribuidor enxergam que o relacionamento se aproxima do relacionamento atacadista, que pode ser traduzido como um relacionamento oportunista.

Dessa forma, e desafiando a lógica da teoria da agência, na qual existe a delegação das atividades do principal ao agente, o qual está a serviço do principal (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989). Na relação existente entre a F2 e a D1 existe uma inversão no fluxo definido pela teoria, e o agente se abstém de assumir atividades de execução que tradicionalmente são conduzidas pelo distribuidor; um exemplo disso é a limitação da distribuição da F2, que só acontece se o fabricante aumenta os descontos e investimentos para que a D1 dê sequência à atividade de distribuição.

Por fim, o relacionamento estabelecido pela F2 com a D1 também coloca desafios às discussões teóricas de Macneil (1980) sobre os contratos relacionais, uma vez que a D1 limita o acesso do principal, o que impede a construção de relacionamentos cooperativos na relação comercial.

#### 5.1.5 Matriz de governança definida a partir dos achados das empresas pesquisadas

A análise dos discursos das empresas pesquisadas, sejam elas fabricantes, sejam distribuidores ou fornecedores de informação, ajuda a concluir que diferentes estágios de organização aplicam diferentes modelos de governança e diferentes modelos de relacionamento, como defendem Vázquez-Casielles et al. (2013), ao argumentarem que as relações fabricante-distribuidor nem sempre usam as mesmas estruturas de governança.

Este estudo detectou que a cooperação e o comprometimento no relacionamento comercial são os fatores primordiais na relação da F3 com sua rede de distribuição. Por sua vez, a F4 é a empresa capaz de direcionar novos modelos de negócio nos canais de distribuição, motivada por sua relevância e poder dentro do cenário nacional de varejo. A F1 mostra que o engajamento na relação, o planejamento conjunto e visão de longo prazo trazem equilíbrio para a parceria entre os participantes do canal de distribuição e possibilitam a atuação conjunta da governança contratual e relacional. Mas, por outro lado, a F2, em oposição ao relacionamento construído pela F1, exemplifica como a fragmentação da governança traz para a relação o oportunismo e a inversão de papéis entre o principal e o agente.

Assim, com base nos achados da pesquisa e com o objetivo de expandir o entendimento acadêmico sobre os tipos de governança e relacionamento, a Figura 9 apresenta uma matriz que expressa a relação entre a governança relacional e a governança contratual à luz das empresas investigadas nesta pesquisa.

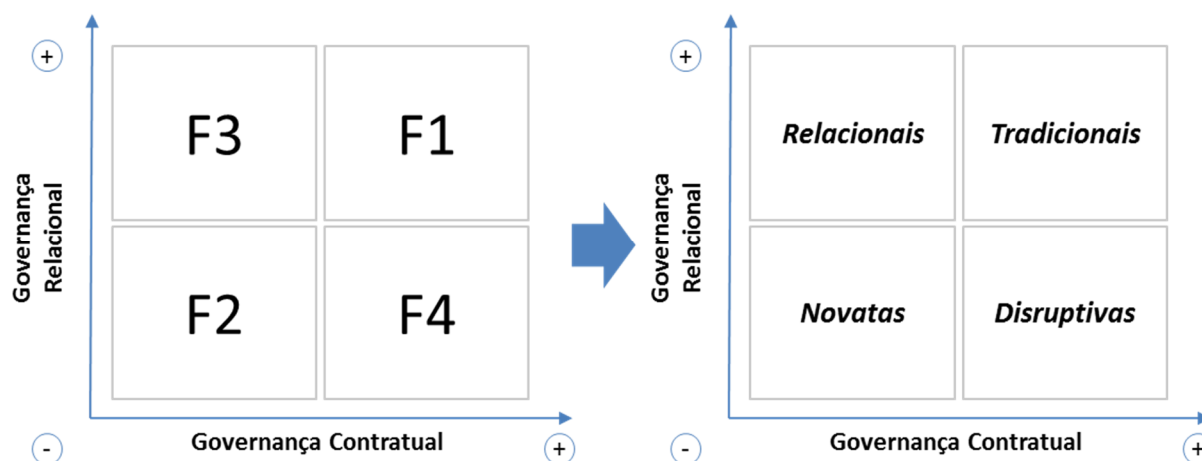


Figura 9 - Matriz de governança contratual e relacional  
Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

A matriz exibida define algumas características importantes para a compreensão do estágio de governança das empresas em relação ao processo de governança e relacionamento com seus parceiros distribuidores, conforme abaixo.

a) Novatas: simbolizadas neste estudo pela F2. A empresa mostra pouca maturidade no relacionamento com o canal de distribuição; o relacionamento é pautado por conflitos e desentendimentos comerciais; a empresa tem dificuldade de fechar planos conjuntos de crescimento e seu comportamento é pautado pelo imediatismo e visão de curto prazo; tenta estabelecer certo nível de governança, seja contratual ou relacional, mas não evolui no processo de governança porque existem barreiras impostas pelos parceiros comerciais que dificultam seu processo de monitoramento e incentivo.

Apesar de a novata possuir foco no processo de monitoramento, seu parceiro comercial atua de forma oportunista e impõe algumas barreiras para seu desenvolvimento, uma vez que a dependência do fabricante em relação ao distribuidor é elevada, a empresa possui um faturamento baixo em comparação ao faturamento total da distribuidora e o relacionamento comercial ainda não está consolidado.

Com isso, o relacionamento da novata com seus distribuidores é conflituoso: de um lado, o fabricante buscando monitorar a relação por meio do uso de informações de forma fragmentada entre seus próprios executivos e o distribuidor, e, de outro, o distribuidor, que

restringe o acesso da novata e oportunisticamente cria uma relação comercial de compra e venda, com foco em sua própria rentabilidade no curto prazo.

b) Relacionais: A F3 está presente no quadrante nomeado relacional, porque se apoia nos construtos cooperação, confiança, satisfação e comprometimento para o desenvolvimento de seus negócios. Nesta empresa o elevado relacionamento se sobrepõe aos meios de governança contratual, em especial o monitoramento, no qual os acordos são controlados. Isso acontece porque os acordos são flexíveis e moldados conforme a necessidade de cada cliente. Por isso, a informalidade na relação comercial com os demais membros dos canais é alta, não existindo burocracia, e o foco das atividades da F3 é o alcance do resultado em conjunto com seu parceiro comercial.

A postura da empresa em situação de conflito com os demais membros dos canais de vendas é de alinhamento e apaziguamento da situação; o foco da empresa é a manutenção do relacionamento de longo prazo e, por isso, em nome do relacionamento “ganha-ganha”, a F3, dentro de seu limite máximo de impacto financeiro, faz concessões aos clientes.

Em relação aos investimentos, eles são direcionados para satisfazer às necessidades dos clientes, pois a empresa acredita que, se atender às necessidades do cliente, as relações serão construídas de forma duradoura. Também focam na aproximação das pessoas, seja trazendo os clientes para dentro da empresa, seja criando situações para que a empresa possa contar a seus clientes seu planejamento para os próximos anos e, com isso, convidá-los a participar de seu ciclo de planejamento e crescimento.

c) Tradicionais: Já a F1 possui um modelo rígido de governança, seja ele sistematizado ou não. A empresa atua há bastante tempo no canal de distribuição com um modelo padronizado de monitoramento do distribuidor. Possui uma visão de ganhos conjuntos e atua em parceria com uma visão de longo prazo e compartilhamento dos benefícios entre as partes.

A F1 apresenta uma incongruência interessante: apesar de possuir um modelo de governança formal, processual e duradouro, baseado em controle, tem nele sua fortaleza de relacionamento com o distribuidor, pois a sustentação do mesmo processo de monitoramento associado a programas de incentivos convida seus parceiros comerciais a se relacionar com a empresa de forma cooperativa e com elevada confiança entre as partes.

Ademais, a F1 consegue extrapolar o conceito de relacionamento tradicional nos canais de distribuição porque utiliza mecanismos de governança que estimulam a competição e, através deles, estabelece uma relação de comprometimento não só na relação fabricante-distribuidor, mas também em sua rede de distribuidores, que são impactados pela pressão social

exercida pelos modelos de governança definidos pela F1. O nível de conflito dessas empresas com seu cliente é baixo, e o foco na rentabilidade mútua por meio de processos consolidados de governança torna o relacionamento cooperativo e com alto comprometimento entre as partes.

d) Disruptivas: a empresa F4 é a representante do quadrante denominado disruptivo, em razão de sua elevada governança contratual e de um relacionamento conflituoso com seus parceiros comerciais. Isso ocorre porque a empresa tem posição dominante nos mercados em que atua, com elevada participação no faturamento do parceiro comercial e, conseqüentemente, forte poder de negociação com seus distribuidores. O estilo de governança da F4 é unilateral, conseqüentemente suas ações podem não considerar as necessidades de seu distribuidor, em especial quando se trata de monitoramento e investimentos. Em relação ao compartilhamento de informação, a troca é involuntária, e todo o processo é iniciado e executado pelo fabricante, que a utiliza para garantir que o distribuidor esteja atuando conforme suas regras e padrões de execução.

A governança contratual da F4 tem força para propor e transformar modelos de negócio e traz as grandes inovações para o canal de distribuição. Constantemente, a empresa mede os riscos de suas ações, porque não pode errar, uma vez que é exemplo de organização. No entanto, a disrupção mercadológica proposta pela empresa gera insegurança no relacionamento com seu parceiro comercial e dúvidas sobre o futuro das relações entre as partes. O relacionamento conflituoso faz parte de suas atividades comerciais, visto que, muitas vezes, a empresa foca seu próprio benefício, toma medidas impopulares, como a redução de investimento, definição dos preços de venda, regulamentação da rentabilidade do parceiro, e pode até transformar um tradicional parceiro comercial em um operador logístico, modificando ao mesmo tempo seu modelo comercial e o modelo tradicional existente entre o distribuidor e o varejista, como foi o caso da F4 neste estudo.

## 5.2 O MONITORAMENTO ATRAVÉS DE NOVAS TECNOLOGIAS

O presente estudo, além de propor um novo olhar sobre os tipos de empresa e seu respectivo estilo de governança e relacionamento com o canal de distribuição, traz para a discussão acadêmica a questão de como as novas tecnologias, em especial o e-commerce, o *WhatsApp* e plataformas de troca de informação, estão sendo utilizadas no processo de monitoramento pelo fabricante de seus distribuidores e clientes finais. Ademais, joga luz nos novos sistemas de informação que permitem ao fabricante monitorar diretamente o varejista

sem a necessidade de coletar informações com o distribuidor e, com isso, promovem o processo de desintermediação da cadeia de distribuição em relação ao acesso a informação.

#### 5.2.1 A mercantilização da informação transfere o poder do distribuidor para o fabricante

Estudos acadêmicos analisam a assimetria de informação e o compartilhamento de informação sob a ótica do fabricante (Parvinen & Pöyry, 2018) ou do distribuidor (Lush & Brown, 1996; Frazier et al., 2009), e até mesmo o efeito combinado para a construção de relacionamento na díade fabricante-distribuidor (Rehme et al., 2016; Luu et al., 2018). Mas não consideram que novos sistemas de troca de informação possibilitam o acesso direto do fabricante às informações dos clientes finais de seus distribuidores e transformam o relacionamento entre o principal e o agente.

Esses estudos, na perspectiva da teoria da agência, tratam a assimetria e o compartilhamento de informação como pontos iniciais de conflito no monitoramento, pelo principal, do agente, o que pode causar problemas na avaliação de desempenho e impede o controle sobre os esforços acordados entre as partes.

Sobre a assimetria de informação, Frazier et al. (2009) diagnosticaram que os distribuidores compartilham informações estratégicas com seus parceiros comerciais quando a dependência está a seu favor, ou seja, quando o distribuidor detém o poder no relacionamento comercial, o que contraria a visão tradicional da teoria da agência, na qual o principal é o detentor do poder na relação.

Segundo Eisenhardt (1989), um dos méritos da teoria da agência é destacar os conflitos de interesse entre o principal e o agente. Assim, problematiza a necessidade de controle e a relação de poder entre os parceiros comerciais. No entanto, a teorização dos conflitos de interesse é reducionista, derivada da suposição da maximização da utilidade do agente, ou seja, o fabricante, detentor do poder, é capaz de monitorar e controlar as atividades de seu distribuidor para que o mesmo atue conforme os interesses do fabricante.

Nesse sentido, o presente estudo detectou que o distribuidor é o elo principal entre o fabricante e o varejista, e que, apesar de tradicionalmente estar a serviço do principal no processo de distribuição, ele pode limitar o acesso do fabricante às informações do varejista, na tentativa de equilibrar o poder entre as partes.



De qualquer forma, até então a assimetria e os compartilhamentos de informação estavam fundamentados em um processo de negociação entre as partes e no poder do distribuidor, que centralizava as informações em suas mãos. Novas tecnologias, porém, transformam essa lógica e permitem o acesso à informação dos clientes de um distribuidor sem que esse distribuidor tenha autorizado ou até mesmo tenha conhecimento de que o fabricante detém essa informação, como mostra a Figura 10.

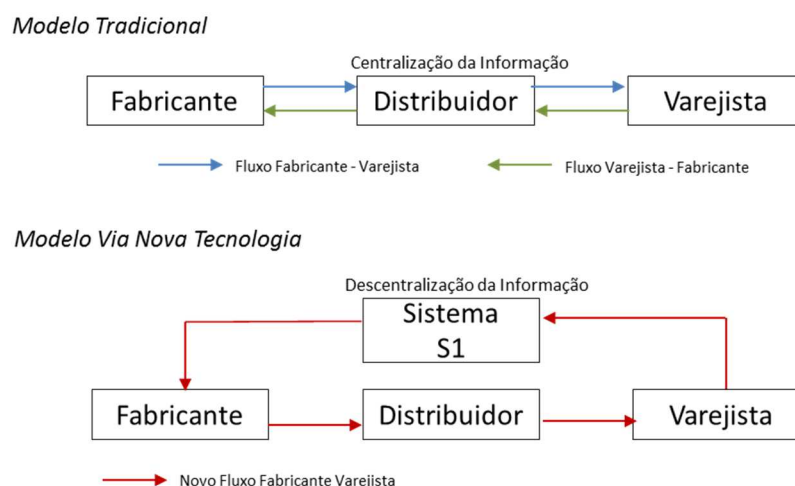


Figura 10 - Comparação entre os modelos de fluxo de informação, com e sem a nova tecnologia  
Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

Essas informações valiosas para o entendimento dos negócios entre as partes ajudam os fabricantes a monitorar seu distribuidor, possibilitam o entendimento da demanda de vendas e, conseqüentemente, ajudam a empresa na tomada de decisões para a obtenção de reduções de custo e diminuição de estoques. Para isso, é necessário o compartilhamento da informação, que também beneficia o distribuidor, pois, pela análise detalhada dos dados de vendas, o fabricante pode reduzir o tempo de entrega e evitar rupturas no fornecimento, o que beneficia tanto o fabricante quanto o distribuidor (Lee et al., 2000).

Ademais, sem acesso às informações, fabricantes podem ter dificuldades na avaliação de seu próprio desempenho. Quando um fabricante possui menos informação do que seu parceiro comercial sobre seus produtos e mercado, isso significa que a troca de informações entre as partes não é eficaz (Eisenhardt, 1989; Kleinaltenkamp et al., 2012). Com isso, informações pertinentes para tomadas de decisão e ajuste dos acordos entre as partes se perdem no relacionamento comercial, uma vez que o distribuidor compartilha com o fabricante apenas as informações que o beneficiam, sem considerar o interesse do fabricante.

Contudo, as novas plataformas tecnológicas que coletam os dados diretamente do varejista e os disponibilizam para o fabricante reduzem a assimetria de informação no processo comercial. A S1 é um exemplo de empresa que presta esse tipo de serviço, comercializando dados dos varejistas para os fabricantes com uma granularidade ainda não vista na recente literatura de canais de distribuição.

O comportamento unilateral dos fabricantes ao contratar os serviços da S1 pode gerar insatisfação no distribuidor e aumentar o conflito entre principal e agente, em razão do acesso à informação, pelo fabricante, de dados que antes estavam disponíveis exclusivamente para o distribuidor, o que reduz a assimetria da informação existente na relação (Cox, 2001; Poppo & Zenger, 2002; Rehme et al., 2016). O distribuidor, que não foi adequadamente envolvido no processo de coleta de informação, perde poder e fica mais vulnerável na relação, pois os dados são fornecidos diretamente pelo varejista ao fabricante.

Essa reestruturação do acesso às informações, de forma involuntária, entre o principal e o agente nos canais de distribuição não encontra apoio teórico na teoria da agência, pois um membro do canal de distribuição não pode maximizar uma função que não seja exclusivamente a sua sem a anuência de sua contraparte, pois seu comportamento no monitoramento estará fundamentado em suas próprias preferências, sem considerar as necessidades do parceiro comercial (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989).

Por isso, a contratação unilateral da informação promovida pelo fabricante, em plataformas como a da S1, causa desconforto pela forma com que a informação é utilizada junto ao distribuidor. Segundo Paswan et al. (2017), enquanto a abordagem participativa da relação de canal depende fortemente de confiança e comunicação, na ausência de uma estrutura participativa de governança entre os membros do canal, podem existir situações pouco convidativas para o bom relacionamento. Para os autores, isso dificulta o diálogo e leva à desconfiança entre as empresas, que, conseqüentemente, cedem espaço ao oportunista. Por outro lado, quando as empresas usam uma governança participativa e os membros do canal também têm um forte sentido de mutualidade, e não existem surpresas entre as partes, o oportunismo não se expressa com força na relação (Paswan et al., 2017).

Essa troca involuntária de informação, patrocinada pelo fabricante, ganha força no acelerado desenvolvimento das tecnologias relacionadas ao acesso de informação. E também no desejo do fabricante de acessar diretamente o cliente de seus clientes para coletar informações sobre o desempenho de seus produtos no mercado (Kleinaltenkamp et al., 2012). Com isso, os fabricantes compram as informações para melhorar sua própria operação, mas também para monitorar o desempenho de seus distribuidores (Luu et al., 2018).

A aquisição da informação transfere o poder para o fabricante, mas ao mesmo tempo traz para o relacionamento comercial o comportamento oportunista, principalmente do distribuidor, no qual emerge o temor de uma rentabilidade reduzida, uma vez que a indústria terá maior gestão sobre suas atividades. Neste caso, quando o fabricante compartilha a informação com seu distribuidor, e reduz a assimetria, ele induz seu parceiro comercial ao oportunismo, o que restringe o relacionamento entre as partes, pois o distribuidor tem o desejo de salvaguardar seus próprios interesses (Luu et al., 2018).

Assim, os resultados desta pesquisa, em linha com os achados de Paswan et al. (2017), sugerem que, quando o fabricante tem um comportamento oportunista e adquire informações de forma involuntária, causando a redução da assimetria de informação, o distribuidor, sentindo-se pressionado, ativa sua defesa na forma de oportunismo, comportamentos que reforçam o desenvolvimento de ações indesejadas e provocam divergências de interesses entre as partes.

Essas divergências de interesse provocam os custos de agência (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989), como a necessidade do principal de investir em sistemas de monitoramento, e, na perspectiva do distribuidor, os possíveis danos à sua rentabilidade. Esses custos não surgem exclusivamente da indecência moral, do principal ou do fabricante, no processo de monitoramento, mas sim das diferenças entre as práticas gerenciais exigidas pelo principal na execução do processo de distribuição e as práticas que os agentes realmente adotam para atender à expectativa do fabricante, e, nesse contexto, o acesso à informação permite a avaliação do trabalho do parceiro comercial no processo de distribuição.

Ademais, a contribuição teórica deste estudo evidencia que a troca involuntária de informação por parte do fabricante, por meio da aquisição de sistemas que possibilitam acesso à informação e conectam o fabricante aos dados do varejista sem a intermediação do distribuidor, reduz a assimetria de informação e desloca o poder das mãos do distribuidor para o fabricante, trazendo para o distribuidor uma insegurança relacionada à proteção de sua rentabilidade e até mesmo à continuidade de seu modelo atual de negócios, o que pode ser o estopim para o comportamento oportunista.

### 5.2.2 A ascendência da relação Agente-Agente

Nas empresas pesquisadas é elevada a utilização de novas tecnologias, como a plataforma de comunicação instantânea *Whatsapp*, que foi criada em 2009, ganhou notoriedade no mundo, cresceu exponencialmente e hoje possui mais de 1.5 bilhões de usuários (Statista, 2018). Inicialmente, focou mais a comunicação e interação entre os indivíduos, e menos a comunicação e a relação comercial entre as empresas (Mate & Rafert, 2017).

Diferentemente das plataformas para troca de dados, que ampliaram o monitoramento entre os elos do canal de distribuição com a inclusão do varejista no processo de troca de informações, o *WhatsApp*, neste estudo, mostrou a força do aplicativo no processo de monitoramento dos membros dos canais de distribuição, não só no nível diretivo, mas também no nível operacional. Esse fenômeno ocorre porque a ferramenta possui uma natureza social e informal nas interações entre seus usuários (Church & De Oliveira, 2013) e permite a comunicação com agilidade e sem nenhum custo envolvido na troca de mensagens (Church & De Oliveira, 2013; Mate & Rafert, 2017).

Isso facilita todo o processo de monitoramento, pelo fabricante, de seu distribuidor, em especial entre os vendedores, pois a execução de acordos, o monitoramento dos resultados, campanhas de incentivos e investimentos são discutidos e negociados entre os vendedores do fabricante e os vendedores do distribuidor via aplicativo.

O processo de monitoramento é realizado pelos grupos na plataforma de comunicação instantânea e a facilidade de comunicação nos grupos foi vista como uma maneira muito conveniente de conectar-se com micro comunidades de uma única vez. Fabricantes e distribuidores agora configuram grupos que lhes permitem comunicar-se e compartilhar informações regularmente, sem a pressão de ter que comprometer mais de uma hora de qualquer pessoa para isso. O aplicativo liberta o usuário, que pode se dedicar ao assunto na hora que quiser e não quando recebe um telefonema, por exemplo (Church & De Oliveira, 2013).

Bouhnik e Deshen (2014) apontam quatro características distintas do aplicativo: economiza tempo e é eficiente no processo de comunicação; possibilita criar uma atmosfera social positiva entre os membros dos grupos; viabiliza o diálogo e troca de informações; e, por fim, a ferramenta pode ser utilizada para aumentar o processo de aprendizagem.

Esses achados estão conectados com a utilização do aplicativo na gestão dos canais de distribuição, nos quais executivos e vendedores se apoiam no *WhatsApp* para aumentar sua produtividade, evitando conversas telefônicas e envio de e-mails. Ademais, a ferramenta tem caráter motivacional e de celebração, os resultados conquistados são celebrados pelos participantes nos grupos, e também dúvidas sobre produtos, campanhas de incentivo, condução

dos negócios são discutidas, em geral, via aplicativo, o que facilita o acesso às informações pertinentes a essa microcomunidade que participa dos grupos.

Ainda sobre o monitoramento via aplicativo, e seguindo o argumento da teoria da agência, percebe-se que os potenciais conflitos de interesse entre o principal e o agente levam à busca de caminhos que facilitam a coordenação das atividades e o fluxo de comunicação entre os membros do canal. Esse monitoramento provoca despesas financeiras para o principal, no caso deste projeto, os custos relacionados ao tempo do vendedor em sua atuação no controle das atividades do distribuidor, que são minimizados em razão do baixo custo da plataforma de comunicação instantânea (Jensen & Meckling, 1976).

Ao avaliar o aplicativo como uma mídia social, é possível considerar o monitoramento via plataforma de comunicação instantânea como uma governança relacional, que reduz a assimetria de informação pelas trocas de mensagens entre os parceiros comerciais. Isso confirma os argumentos de Luu et al. (2018) em relação à associação positiva entre a assimetria de informação e o relacionamento entre as partes em um processo moderado de governança, que também encontra apoio no aplicativo, uma vez que o receptor da informação não precisa tratá-la no mesmo momento em que a recebe, as cobranças do fabricante ao seu distribuidor são menos incisivas e respeitam o tempo de cada profissional envolvido na relação comercial.

Isso sugere que a nova tecnologia possibilita a criação de redes de comunicação que podem contrariar a expectativa do principal e do agente na execução dos acordos, e até mesmo a concepção teórica organizada sobre a agência do fabricante e do distribuidor, como mostra a Figura 11.

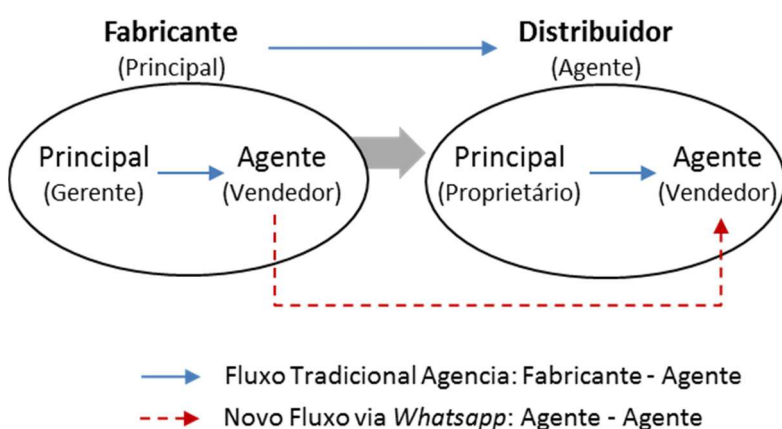


Figura 11 - Alteração no relacionamento entre principal e agente via plataforma de comunicação instantânea  
Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

O contato direto estabelecido entre o agente a serviço do fabricante e o agente que representa o distribuidor possibilita a criação e manutenção de um sistema de relações de confiança. Este envolve consideráveis custos de agência, em especial o monitoramento do fabricante, os quais são totalmente ignorados nas teorias de agência existentes, mas que encontram suporte na teoria dos contratos relacionais, a qual considera as relações pessoais, a comunicação e o relacionamento entre os participantes do contrato como pontos essenciais para o estabelecimento de uma relação bem-sucedida, amparada em construtos comportamentais como confiança, comprometimento e cooperação (Macneil, 1974).

Logo, a tradicional concepção da agência organizada nas relações entre o principal e o agente, sejam eles o fabricante e o distribuidor, o proprietário e o funcionário, ou o gerente e o vendedor, foram reconfiguradas com a utilização de plataforma de comunicação instantânea (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989).

A teoria da agência diz respeito à alocação de indivíduos ou grupos específicos a serviço do fabricante e com substanciais poderes de decisão, que possuem a confiança do principal, no caso deste estudo, o fabricante (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989). Nessa relação o fabricante tem a necessidade de confiar no seu agente interno (vendedor) frente à impossibilidade de controlar e monitorar todas as atividades comerciais existentes na relação comercial, e por isso o vendedor tem papel fundamental no gerenciamento do seu distribuidor.

Em outras palavras, a confiança no agente (vendedor do fabricante) resulta de uma desconfiança relativa no seu parceiro comercial. O fabricante confia em seu agente interno, o vendedor, porém desconfia de seu agente externo, o distribuidor.

No entanto, a confiança existente entre o fabricante e seu vendedor em relação a capacidade do vendedor executar tarefas única e exclusivamente conforme os interesses do fabricante é ameaçada via plataforma de comunicação instantânea, uma vez que ela permite o relacionamento direto entre os vendedores presentes na cadeia de distribuição.

Dessa forma, e na tentativa de regular o contato direto entre os agentes que estabelecem uma relação de confiança e atuam de forma oportunista para a conquista de seus interesses pessoais, o distribuidor, quando exerce o papel de principal, interessantemente replica a atual hierarquia existente entre as empresas envolvidas no processo comercial, e também a sua própria hierarquia, o que é evidenciado na segmentação dos grupos conforme o nível hierárquico. Assim sendo, a concepção de grupos em plataforma de comunicação instantânea, os quais replicam as hierarquias organizacionais do mundo *off line* remete ao tradicional processo de monitoramento entre o principal e o agente. No entanto, esse

monitoramento encontra dificuldades na medida que o aplicativo possibilita a troca de mensagens diretamente entre os vendedores, que é uma relação agente-agente.

Com isso, e partindo do pressuposto da inexistência de contratos perfeitos, Jensen e Meckling (1976) argumentam que os problemas de agência e de monitoramento estão presentes em todos os níveis hierárquicos da empresa, e que a respectiva segmentação está em consonância com o objetivo do principal de monitorar o agente.

Assim, é possível entender que a ferramenta de mídia social construída para integrar as pessoas e facilitar a interação entre elas dentro de grupos com interesse comum, quando aplicada ao mundo dos negócios encontra barreiras para sua utilização. O tradicional modelo *off-line* de governança entre principal e agente, seja fabricante-distribuidor, seja gerente-funcionário, resiste às mudanças do mundo *on-line*. Ou seja, o aplicativo permite um fluxo de comunicação e uma abertura de informação nunca vistos na história dos canais de distribuição, o que pode reduzir a assimetria de informação e impactar a relação de poder entre o principal e o agente. Logo, a contramedida de baixa eficácia, encontrada pelos membros do canal de distribuição foi replicar a estrutura hierárquica das organizações dentro dos grupos em plataforma de comunicação instantânea.

Portanto, a nova tecnologia transforma o relacionamento hierárquico presente nas organizações, e possibilita um novo fluxo de comunicação agente-agente que influencia o alcance dos resultados firmados entre as partes, uma vez que os agentes passam a atuar de acordo com seu próprio interesse e não o interesse original firmado entre o fabricante e o distribuidor, essa situação acontece devido o laço relacional estabelecido entre o agente do fabricante e o agente dos distribuidores, representados pelos vendedores.

### 5.2.3 Restabelecimento da agência via e-commerce: o relacionamento direto entre fabricante e varejista

A contradição encontrada na teoria da agência sobre os relacionamentos estabelecidos diretamente entre os agentes que utilizam plataforma de comunicação instantânea e, por isso, estabelecem de forma oportunista um contrato relacional para a condução das suas atividades comerciais, que conflitam com os acordos estabelecidos entre o fabricante e o distribuidor motivaram a empresa F4 a reorganizar seu relacionamento com o canal de distribuição.

A F4 utilizou a nova tecnologia do *e-commerce* para reestruturar seu processo de monitoramento nos canais, e assim estabelecer contato direto com o varejista, que passa a ser o novo agente na cadeia. Essa nova tecnologia é uma das maiores evoluções tecnológicas dos últimos tempos, que tem promovido uma revolução na forma de fazer negócios, reescrevendo como as empresas ajustam seus canais de distribuição. Entre os principais benefícios das plataformas de compra e vendas *on-line* estão: acessar novos mercados, aumentar a base de clientes, encurtar e simplificar a cadeia de distribuição pela redução de intermediários (Gregory, Ngo, & Karavdic, 2017). Nesse sentido, é possível citar exemplos importantes como o Amazon.com, a e-Toys, ou o e-Bay, que apresentam crescimento exponencial em suas vendas e mudaram o processo de distribuição com a venda direta aos clientes finais (Wu & Wu, 2015).

O modelo de distribuição via o *e-commerce* proposto pela F4 aos seus distribuidores rompe com os achados acadêmicos relacionados ao tema eficiência de distribuição, os quais defendem que as eficiências de distribuição geradas pelo *e-commerce* permitem a redução do número de elos na cadeia de distribuição (Gregory et al., 2017). Na verdade, a F4 utilizou a tecnologia não para desintermediar o processo de distribuição, mas sim para transformar a atividade de seu distribuidor e aumentar o monitoramento entre os membros da cadeia de distribuição. Até então, o fabricante monitorava o distribuidor; agora, com o advento do *e-commerce*, o varejista também é monitorado na medida que compra diretamente do fabricante via o *e-commerce*.

O estudo mostra que a utilização do comércio eletrônico transforma profundamente o processo da venda: o lado relacional e emocional das interações entre o comprador e o vendedor é substituído pelo relacionamento eletrônico. É perceptível que o representante comercial ainda detém um papel fundamental no processo comercial, mas não exclusivamente o de vender – ele assume em um primeiro momento o papel de promotor do *e-commerce*, como apresentado no caso da F4.

No entanto, conforme o varejista aumenta a interação *on-line*, o vendedor deixa de visitar seu cliente e o monitoramento do varejista é feito pelo fabricante, que interage diretamente com o cliente final, sem a necessidade de intermediação do distribuidor. Conforme Arli et al. (2018), cerca de 75% dos compradores B2B consideram a compra em um site mais conveniente do que depender de um representante de vendas, e 93% preferem comprar *on-line* depois de decidir o que comprar. Isso muda radicalmente a relação de trabalho entre os membros da cadeia e joga luz em um novo quadro de responsabilidade entre fabricante e distribuidor e no atendimento do pequeno e médio supermercadista.



Com o modelo proposto pela F4, segundo os próprios varejistas, é notório que a F4 conseguiu aprimorar seu relacionamento com os clientes finais, uma vez que, após a utilização do *e-commerce*, passou a atender às suas necessidades com maior dinamismo, o que contraria Arli et al. (2018) em seu argumento sobre a limitação para diagnosticar as necessidades do cliente quando o relacionamento ocorre virtualmente, por meio do *e-commerce*.

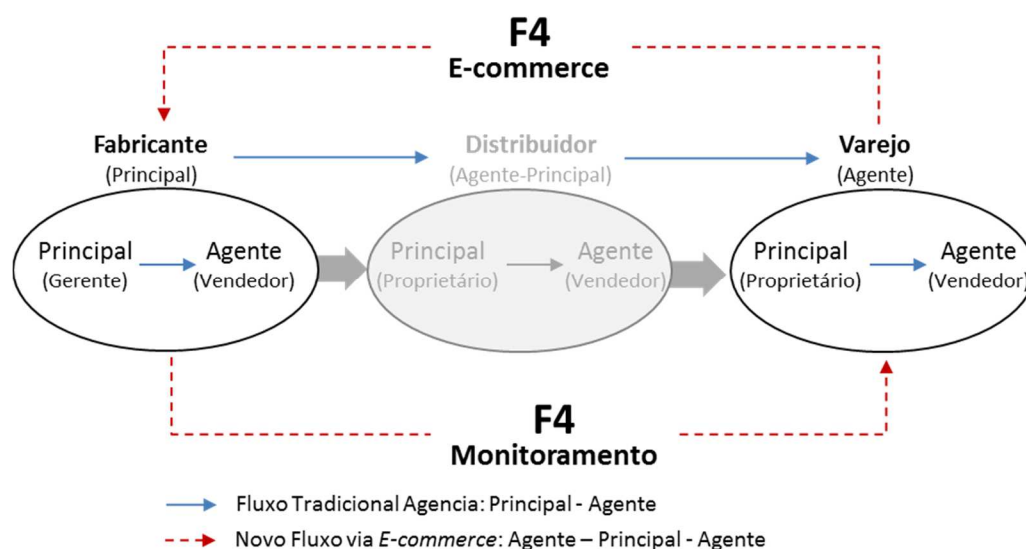


Figura 12 - Restabelecimento da agência no modelo e-commerce  
Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

Essa aproximação entre fabricante e varejista evidencia a existência de uma lacuna no modelo tradicional de atendimento que não satisfaz o varejista, e o *e-commerce* supre essa lacuna, especialmente em situações em que é necessário aguardar uma visita do distribuidor ou que ele retorne uma chamada para resolver problemas operacionais no atendimento (Arli et al., 2018). Como mostra a Figura 12, o distribuidor perde seu papel no processo comercial; o fabricante, que atua como principal neste estudo e tem o distribuidor como seu agente, agora transfere a responsabilidade de agência para o varejista e nele aplica suas técnicas de monitoramento para garantir o alcance de seus resultados.

Para isso, a F4, além de fornecer a estrutura tecnológica para atendimento ao varejista, cria programas de marketing específicos para a venda *on-line*, com a migração dos investimentos comerciais que antes estavam centrados no distribuidor para o novo modelo, que foca o desenvolvimento das vendas via *e-commerce*. Esse programa de relacionamento fortalece o fabricante junto ao novo agente, neste contexto o varejista (Palmatier et al., 2007). Logo, o fabricante remodela a responsabilidade do distribuidor no processo de distribuição, foca seus programas de marketing diretamente no novo agente da cadeia e, consequentemente,

cria um relacionamento positivo com o varejista, que valoriza as ações propostas pelo fabricante (Luu, et al., 2018). Dessa forma, o *e-commerce* funciona como um facilitador do processo de agência, reestruturando a assimetria entre os membros do canal de distribuição e, com isso, restabelecendo a relação principal-agente, que passa a ser fabricante-varejista e não mais fabricante-distribuidor. Nesse contexto, o papel do distribuidor é remodelado e diminuído para coagente do processo de distribuição, com foco nas atividades logísticas e análises de crédito dos varejistas.

### 5.3 INCENTIVOS

Os mecanismos de incentivo presentes na relação fabricante/distribuidor se apoiam na perspectiva da teoria da agência e nos processos de governança. São premiações individuais, monetárias ou não, relativas ao alcance de metas específicas pelos agentes, que são recompensados por seu trabalho com premiações diferentes para diferentes tarefas executadas (Gilliland & Kim, 2014). Por isso, os mecanismos de incentivo tornam-se chave para motivar os membros da força de vendas, e para que o fabricante possa coordenar seus interesses com os interesses de seu distribuidor, em especial na execução dos acordos definidos entre as partes (Parvinen & Pöyry, 2018).

#### 5.3.1 A competição pelo foco dos vendedores em distribuidores multimarcas

Há tempos, executivos e pesquisadores reconhecem que existe desconexão entre os objetivos do fabricante, de seus vendedores e de seus intermediários no processo de distribuição (Gilliland & Kim, 2014; Kim & Lee, 2017). O extenso trabalho da literatura acadêmica sobre a teoria da agência avalia a motivação dos parceiros comerciais e os mecanismos de incentivos na relação principal-agente, com a finalidade de estudar e propor soluções para esse paradoxo existente no cotidiano das empresas (Eisenhardt, 1989; Gilliland et al., 2010; Gilliland & Kim, 2014; Kim & Lee 2017; Parvinen & Pöyry, 2018): de um lado, as empresas firmam acordos de interesse mútuo, relacional ou não, que beneficiam as partes; de outro, os interesses divergem e os contratos não são executados; com isso, o fabricante passa a ter custos associados ao

monitoramento de seu parceiro para o alcance dos resultados esperados (Jensen & Meckling, 1976).

Esses incentivos, embora usados como meios para alinhar objetivos e motivar os distribuidores, às vezes encorajam comportamentos disfuncionais, que causam problemas no relacionamento entre os membros do canal de distribuição. Esses problemas surgem porque existem divergências de interesse entre as partes, como não alcance da promessa de ganhos, metas não atingidas, falta de esforço do agente percebida pelo fabricante e redução da motivação intrínseca dos envolvidos no processo de vendas. Esses problemas levam à não cooperação a ao comportamento oportunista do distribuidor, que pode armazenar determinado produto em seu estoque enquanto aguarda o próximo incentivo do fabricante para realizar as vendas (Gilliland & Kim, 2014; Kim & Lee, 2017).

Gilliland e Kim (2014) detectaram que os distribuidores representam muitas empresas, e por isso são conhecidos como distribuidores multimarcas. Segundo os autores esses distribuidores não possuem os recursos nem o desejo de dar suporte intensivo a todas as empresas que representam, pois possuem sua própria estratégia de vendas e lucros. Com isso, as empresas negligenciadas recebem suporte suficiente para manter suas vendas, mas não para aumentá-las, o que pode causar frustrações no fabricante preterido.

Nesse contexto de distribuição via os distribuidores multimarcas, o presente estudo evidenciou um comportamento disfuncional por parte dos fabricantes devido ao ambiente de competição entre eles, para atrair a atenção dos executivos de vendas dos distribuidores para seus produtos. Como mostra a Figura 13, os fabricantes, oportunisticamente, criam mecanismos de incentivo com valor elevado nas premiações, com a finalidade de não perder a atenção dos vendedores do distribuidor e assim garantir o alcance de suas metas.



Figura 13 - Fluxo de campanhas de incentivo em distribuidores multimarcas  
Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

### 5.3.2 Monitoramento, comunicação e oportunismo entre fabricantes e distribuidores

Ainda que autorizada pelos gestores da distribuidora, essa ingerência do fabricante no dia a dia do distribuidor pode causar conflito na relação e não estar alinhada com o proprietário e/ou com os níveis hierárquicos mais elevados da empresa, pois, na maioria das vezes, a negociação das mecânicas de incentivo ocorre no nível comprador-vendedor e/ou vendedor-vendedor, e não entre as diretorias das empresas, o que é um indício de um contrato relacional estabelecido no menor nível hierárquico entre as organizações.

Esse comportamento oportunista do fabricante nas campanhas de incentivo pode colocar o distribuidor em um ambiente de incerteza e de volatilidade nas vendas dos produtos não planejados. A ingerência do fabricante pode orientar o comportamento incorreto da equipe de vendas, e essa informação descontínua e incerta pode prejudicar a rentabilidade futura do distribuidor, tornando sua sobrevivência incerta (Eisenhardt, 1989).

Em relação a esse contrato relacional estabelecido entre compradores e vendedores, Heide et al. (2007) relatam que a obtenção de resultados desejáveis exige não apenas o alinhamento de interesses entre um fornecedor e seus distribuidores, via mecanismos de incentivo, por exemplo, mas também o alinhamento de ações entre eles por meio de um mecanismo de monitoramento.

De acordo com Heide et al. (2007), o monitoramento é influenciado pela intensidade do relacionamento social estabelecido entre as partes, incluindo os níveis inferiores das organizações, e tem como efeito geral a redução do oportunismo. No entanto, na ausência de tal contrato, o monitoramento é considerado invasivo e pode produzir ações retaliatórias da outra parte.

Assim sendo, os incentivos são eficazes para o fortalecimento do relacionamento entre os membros do canal e servem para direcionar o foco das equipes comerciais conforme a estratégia do fabricante. Nos casos em que o monitoramento é impreciso ou os acordos de exceção não estão bem definidos, os incentivos podem ser usados para guiar o comportamento do agente, especialmente quando o fabricante tem baixa relevância no faturamento do distribuidor (Gilliland & Kim, 2010).

A empresa F1 confirma os achados de Heide et al. (2007), pois, no relacionamento entre a F1 e a D1, existe contrato relacional presente em todos os níveis das organizações, apesar

da baixa representatividade da empresa no faturamento do distribuidor. Nesse caso, o elevado nível de monitoramento convive com um excelente relacionamento entre as partes. Por outro lado, para Gilliland e Kim (2014), um distribuidor é caracterizado por sua alta autonomia e pouco senso de lealdade a um único fabricante, por isso pode se ressentir das tentativas de controle de outros parceiros comerciais (Heide et al., 2007), ou até mesmo rejeitá-las, o que foi observado na empresa F2, dada a ausência de contrato relacional estabelecido entre os parceiros comerciais.

Outro aspecto observado na pesquisa é a necessidade de o fabricante entender a linguagem interna do distribuidor, construir campanhas em parceria e garantir um bom fluxo de comunicação com o agente. Os incentivos devem ser comunicados para serem eficazes; boas práticas de comunicação podem reduzir os problemas e conflitos de agência e, assim, levar à confiança mútua entre os participantes do programa de incentivo (Parvinen & Pöyry, 2018).

O bom fluxo de comunicação é um desafio na implantação das campanhas de incentivos, e a plataforma de comunicação instantânea tem facilitado a comunicação, que é essencial para o sucesso dos incentivos, porque, se o vendedor não entender a mecânica do incentivo, a execução das metas estabelecidas fica comprometida.

### 5.3.3 Conflitos de agência nas campanhas de incentivo

O presente estudo detectou dois tipos de mecanismos de incentivo: os que são estruturados, com longa duração e foco no monitoramento das atividades do distribuidor, como o programa de excelência da F1; e os incentivos táticos, com foco no alcance das vendas no curto prazo, para garantir a execução dos acordos estabelecidos entre as partes.

Com relação aos incentivos táticos, o estudo mostrou a necessidade de flexibilidade e improvisação, para que principalmente os resultados de curto prazo sejam atingidos, o que está em linha com os achados de Kim e Lee (2017). Esses autores, ao discutirem a improvisação nas campanhas de incentivo, defendem a ideia de que o oportunismo do distribuidor diminui quando os incentivos de curto prazo são combinados com improvisação elevada, pois o foco na execução das metas é a prioridade do agente, que precisa de flexibilidade para conquistar seu objetivo principal.

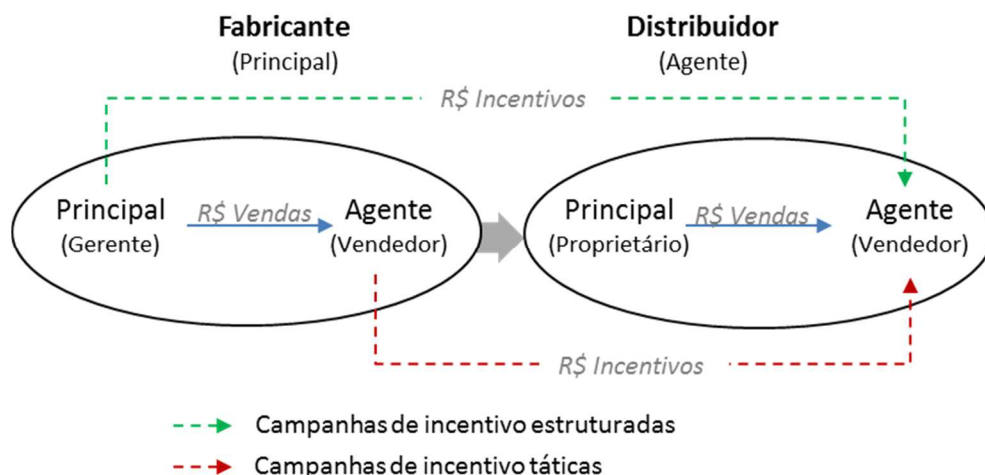


Figura 14 - Fluxo de comissionamento sobre vendas e campanhas de incentivo  
 Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

Já sob a perspectiva das campanhas de incentivos estruturadas, Kim e Lee (2017) argumentam que, para os programas com maior duração e magnitude estratégica, como o programa de excelência da F1, é imprescindível intensificar o monitoramento do fabricante, o que garante o cumprimento das regras e reduz o oportunismo do distribuidor.

No entanto, os estudos acadêmicos sobre incentivos ignoram a estruturação da remuneração dos vendedores como uma variável que pode influenciar os acordos tratados entre o fabricante e o distribuidor. Apesar de o foco deste estudo não ser a remuneração da força de vendas, é importante entender o contexto no qual os dois mecanismos de incentivo estão inseridos e conectados, pois a remuneração do agente fabricante e do agente distribuidor, que é baseada no alcance de suas respectivas metas, influencia as decisões desses vendedores sobre a priorização dos produtos comercializados nas campanhas de incentivo propostas pelo fabricante ao distribuidor. Além disso, o relacionamento existente entre os agentes presentes na cadeia de distribuição influencia os resultados dos acordos estabelecidos entre os membros dessa cadeia.

Nesse sentido, a teoria da agência trata da obtenção de contratos ótimos entre duas partes, o principal e o agente (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989). Como mostra a Figura 14, na visão interna da organização, o principal é o nível gerencial do fabricante ou o proprietário do distribuidor, e o agente, os vendedores do fabricante ou do distribuidor para os quais existe a delegação da função de vendas. Ou seja, o principal confia no agente para agir em nome da empresa, porém nessa relação o principal não pode avaliar o esforço do agente (vendedor), o qual pode agir de forma oportunista no gerenciamento das vendas para conquistar sua remuneração, configurando-se o risco moral inserido na teoria (Eisenhardt, 1989).

Logo, a interação entre um fabricante e seu vendedor, por exemplo, pode ser vista como um jogo no qual o fabricante, avesso ao risco, declara as regras de remuneração para seu vendedor, que também é avesso ao risco e que, baseado em seu sistema de remuneração, decide o nível de esforço que será dedicado à tarefa de vendas. Esse vendedor, influenciado pelo seu sistema de remuneração, cria mecanismos de incentivo para o distribuidor que facilite o atingimento dos resultados atrelados a sua própria remuneração. Essa situação também ocorre no distribuidor, pois o vendedor é remunerado por seu principal, neste caso o distribuidor, conforme o alcance das metas de vendas.

Isso significa dizer que, mais uma vez, o contrato relacional estabelecido entre os agentes influencia o alcance dos resultados almejados pelo fabricante e distribuidores, independentemente do nível de governança instaurado na relação. Isso acontece porque o agente a serviço do fabricante, influenciado por sua remuneração, cria mecanismos de incentivo para o distribuidor que atendam seus próprios interesses; por sua vez, o agente a serviço do distribuidor, que participa ao mesmo tempo de diversas campanhas de incentivos oferecidas pelos fabricantes, escolhe as campanhas que melhor atendam a seus próprios interesses.

#### 5.3.4 O papel da plataforma de comunicação instantânea nas campanhas de incentivo

O presente estudo detectou a importância da mídia social *WhatsApp* no monitoramento da relação fabricante-distribuidor, e apresentou uma discussão sobre o papel do aplicativo na aproximação dos agentes que atuam na cadeia, sejam os agentes a serviço do fabricante, sejam os agentes a serviço dos distribuidores. Desse modo, nas campanhas de incentivo também é possível identificar a influência da mídia social no fortalecimento das interações entre os agentes.

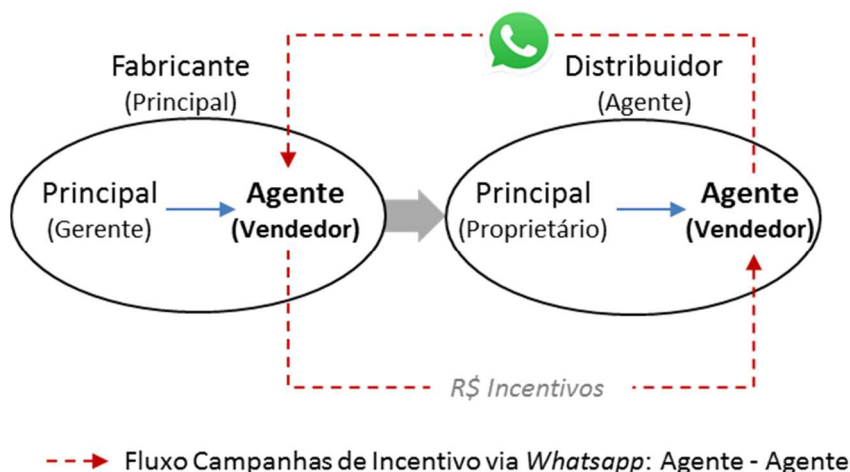


Figura 15 - Campanhas de incentivo monitoradas via plataforma de comunicação instantânea  
 Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

A teoria da agência é considerada por Gilliland e Kim (2014) como a teoria econômica dos incentivos, porque está centrada nos interesses econômicos do principal e em suas respectivas razões para oferecer incentivos ao agente. Por isso, em seus estudos, os autores concentraram-se no agente e detectaram duas motivações dos distribuidores para participar das campanhas de incentivo. A primeira, é a avaliação instrumental e a percepção racional do agente a serviço do distribuidor sobre a contribuição do pacote de incentivo na rentabilidade da empresa, e a segunda é a percepção subjetiva do agente-distribuidor sobre a compatibilidade da campanha de incentivo com as suas próprias iniciativas estratégicas (Gilliland & Kim, 2014), ou seja, os achados ainda remetem à ótica do proprietário da distribuidora, que assume o papel de principal dentro da organização de distribuição, como mostra a Figura 15. Os autores não identificaram em seu trabalho interação existente entre os vendedores, agentes a serviço do fabricante e do distribuidor, que possuem motivações intrínsecas que podem influenciar o alcance dos resultados das campanhas de incentivo.

Nas campanhas de incentivo, a plataforma de comunicação instantânea surge como um facilitador da comunicação entre os vendedores, que utilizam a ferramenta de forma prática e ágil para divulgar as mecânicas das campanhas, os resultados atingidos e as premiações existentes. Nesse sentido, Román, Rodríguez e Jaramillo (2018) sugerem que o uso de novas tecnologias pela equipe de vendas aumenta a capacidade de gestão e priorização das atividades, reduz a percepção de conflito entre as partes que utilizam a nova tecnologia, elimina a redundância das atividades entre os vendedores e, conseqüentemente, diminui a carga de trabalho. Logo, a plataforma de comunicação instantânea aparece como suporte central na interação entre os agentes durante a execução das campanhas de incentivos, e influencia a



relação de cooperação e confiança existente entre o vendedor do fabricante e o vendedor do distribuidor.

As campanhas de incentivo possuem um caráter motivacional atrelado ao pagamento de uma premiação monetária ou não. Segundo Gilliland e Kim (2014), as campanhas que pagam incentivos monetários, via comissão, podem ser consideradas campanhas de incentivos com alto impacto para o vendedor. Por isso, os agentes que estabelecem uma governança relacional via aplicativo e interagem na ferramenta de forma colaborativa podem atuar conforme seus próprios interesses no alcance de suas metas, comissões ou premiações dos incentivos.



Figura 16 - Fluxo de comunicação das metas e campanhas de incentivos entre os vendedores

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

A teoria da agência explica como um principal monitora o comportamento do agente de forma mais eficiente em relação aos incentivos, por sua vez, a teoria postula que o principal, ao oferecer benefícios financeiros ao seu parceiro de distribuição, terá maior sucesso na execução dos acordos entre as partes e no comprometimento do distribuidor (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989).

Todavia, relativamente às campanhas de incentivo nos canais de distribuição, não é possível analisar os impactos exclusivamente na díade fabricante-distribuidor; é necessário analisar o contexto intraorganizacional no qual os atores da cadeia estão inseridos, como mostra a Figura 16. A figura evidencia que existe alinhamento entre os vendedores atuantes no processo para o alcance da remuneração proposta pelos respectivos principais, ou seja, o sucesso das campanhas de incentivo é influenciado pelo acordo relacional existente entre os vendedores que alinham as regras e metas das campanhas para oportunisticamente atender seu próprio interesse. Ou seja, a plataforma de comunicação instantânea possibilita a interação

social entre os agentes que implantam um trabalho conjunto para a sucessiva efetivação das atividades acordadas entre as partes (agente-agente). Com isso, a relação de troca passa a ser notadamente um elemento fundamental na interação, pois existe flexibilidade entre as partes na conquista dos objetivos, conforme seus próprios interesses financeiros (Macneil, 1974). Assim sendo, os interesses originais do fabricante e do distribuidor são preteridos, o que traz para a discussão acadêmica uma reflexão sobre a abrangência e riscos da teoria da agência quando novas tecnologias promovem a aproximação dos agentes em detrimento do interesse essencial estabelecido originalmente entre o fabricante e o distribuidor.

## 6 CONCLUSÃO

Esta pesquisa traz um novo olhar para a literatura de canais de distribuição, especialmente nas teorias de governança. O estudo apresenta um modelo conceitual que correlaciona a governança contratual e relacional de acordo com as necessidades e atividades comerciais de cada empresa investigada na pesquisa. Este estudo identifica diferentes tipos de governança e relacionamentos em diferentes tipos de organizações e, portanto, fornece uma evolução para a literatura acadêmica recente sobre governança, que até então estava na visão formal e contratual inspirada na teoria da agência e seus respectivos conflitos (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989), abordagens comportamentais (Macneil, 1978), ou estilos de governação unilateral e bilateral (Gilliland, Bello, & Gundlach, 2010). Em contraste, essa pesquisa entendeu como as características da empresa e seus relacionamentos com os parceiros de negócios moldam seus respectivos estilos de governança.

Embora este estudo tenha se concentrado preliminarmente na governança tradicional contratual e relacional, os achados vão além da literatura prescritiva existente. As quatro categorias identificadas de governança são uma consequência da complexidade contextual presente no relacionamento comercial. A governança não é um processo linear imposto verticalmente pelos fabricantes a outros membros do canal. Esse poder é compartilhado com outras empresas, que desempenham papel crucial na operação de práticas gerenciais. Como as descobertas revelam, os programas de excelência formal não garantem o sucesso de um sistema de governança. De fato, a manipulação de cada um dos três eixos de governança (ou seja, sistema de incentivo, procedimentos de monitoramento e meios de execução) é realizada por práticas gerenciais compartilhadas entre os membros do canal e influenciadas por novas tecnologias como *e-commerce*, plataforma de comunicação instantânea e sistemas de gestão de informação. Nesse sentido, a rotina diária nos canais de distribuição se transforma e molda a forma como as práticas gerenciais são desenvolvidas como mostra o Quadro 5.

MEIOS DE GOVERNANÇA	ANTES	AGORA
Monitoramento	Responsabilidade exclusiva do vendedor do fabricante, através de seu próprio relacionamento e formas de controlar seu cliente	Responsabilidade compartilhada entre diversas áreas do fabricante como marketing, inteligência competitiva, finanças e vendas, através de utilização dos sistemas de informação
Incentivo	Incentivos gerenciados de forma simples, tática com foco no resultado de curto prazo, com premiação paga em dinheiro. Definição das metas e pagamento das premiações exclusivamente gerenciadas pelos vendedores a serviço do fabricante.	Surgimento de sistemas de gestão das campanhas de incentivo, sites para trocas das premiações, e premiações focadas em experiências. Campanhas de incentivos passam a ter foco no longo prazo e relacionamento entre altos executivos. No entanto, o vínculo social fortalecido via plataforma de comunicação instantânea, pode distorcer os objetivos principais da parceria comercial devido oportunismo dos vendedores.
Governança Relacional e Contratual	Foco relacional sem apoio de tecnologia	Novas tecnologias como sistemas de informação e <i>e-commerce</i> permitem maior gestão na cadeia de distribuição, nesse contexto a governança contratual, se fortalece e novas redes de comunicação são estabelecidas
Sistemas de Informação	Controles simples, poucas métricas de resultados gerenciados via telefones, e-mails e contatos pessoais	Controles complexos, com diversas métricas gerenciadas de forma sistêmica e mudança no relacionamento entre os vendedores e seus clientes

Quadro 5 - Mudança nos sistemas de governança entre os canais de distribuição

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

Com isso o alinhamento de práticas gerenciais compartilhadas está no centro de uma estruturação de governança eficiente. No entanto, fatores como fragmentação, informalidade, interesses próprios, falta de alinhamento, forte ethos organizacional, mudanças estratégicas disruptivas e contingência estão inevitavelmente presentes nos sistemas de governança. Como consequência, o pressuposto tradicional de que os sistemas de governança impactam diretamente as práticas gerenciais é subvertido. Nossos resultados sugerem que, práticas gerenciais informais ou não tradicionais são tão (ou até mais) importantes como orientações de governança para a estruturação de canais de distribuição e sofrem influências das novas tecnologias que reorientam o tradicional sistema de governança.

## 6.1 CONTRIBUIÇÃO GERENCIAL

O presente estudo, que abordou os tipos de governança, os sistemas de monitoramento, incentivos e a maneira pela qual as novas tecnologias transformam o

relacionamento entre fabricantes e distribuidores, não apresenta uma única contribuição gerencial, mas sim um grupo de sugestões que impactam a rotina das organizações e seus respectivos executivos.

Em relação ao modelo teórico proposto sobre os tipos de governança, executivos podem promover uma reflexão sobre como sua empresa governa seus parceiros comerciais. As diferentes formas de governança sugeridas – novatas, disruptivas, tradicionais e relacionais – foram fundamentadas em uma imersão interpretativa e podem auxiliar as empresas a definir suas estratégias de governança e o tipo de relacionamento que buscam obter com seus clientes mediante a complexa capilaridade de varejistas e intermediários atuantes no processo de distribuição.

Ademais, o estudo alerta executivos sobre a troca involuntária de informação, pois novas tecnologias capturam dados dos varejistas e colocam à disposição de executivos de marketing e vendas informações antes administradas apenas pelos distribuidores. O entendimento do cliente final, por um lado, ajuda a direcionar as estratégias de marketing, mas por outro lado pode despertar o oportunismo por parte do distribuidor, ao ativar uma defesa movida por seu temor de perder investimentos e rentabilidade. Ou seja, a troca involuntária de informação coloca em risco o relacionamento entre as partes (Kleinaltenkamp et al., 2012).

Nesse sentido, o modelo de negócios proposto via *e-commerce* pela F4 traz para o relacionamento entre os membros do canal de distribuição uma inquietação em relação ao futuro do processo de distribuição: o distribuidor seguirá como um revendedor dos produtos dos fabricantes? Ou o modelo de distribuição vai evoluir de tal forma que sua responsabilidade será limitada apenas à entrega dos produtos? Isso traz uma discussão gerencial sem precedente na história dos canais de distribuição, que até então seguiam o fluxo comprar, vender, entregar, receber. Se o *e-commerce* pode assumir grande parte das vendas do distribuidor, executivos da indústria necessitam entender quando serão impactados e como devem ajustar suas estruturas organizacionais para atender os clientes finais, ao mesmo tempo que os executivos nos distribuidores necessitam avaliar o impacto financeiro do novo modelo.

Sem dúvida, novas tecnologias transformam o relacionamento entre todos os níveis hierárquicos das organizações e talvez a plataforma de comunicação instantânea seja o melhor exemplo disso. O aplicativo criado para conectar pessoas, agora é utilizado no mundo gerencial, pelo principal, no monitoramento do agente e vice-versa. A ferramenta é utilizada para dar velocidade aos negócios e reduzir a assimetria de informação; nesse sentido, executivos do canal de distribuição deverão avaliar os impactos da ferramenta à luz dos micro contratos

relacionais estabelecidos entre as partes, as quais, em seu uso da mídia social, podem não respeitar a tradicional hierarquia existente nas organizações (Heide et al., 2007).

Por fim, em relação às campanhas de incentivo, esta pesquisa explorou o relacionamento interno entre os fabricantes que atuam conjuntamente em distribuidores multimarcas, ou seja, que representam mais de uma marca/empresa. A competição interna demonstra a ineficiência do atual sistema de incentivos, e coloca pressão nos executivos responsáveis pelas campanhas promocionais em relação à necessidade de reavaliar o modelo atual e sair de um círculo vicioso no qual, para vender mais, é necessário investir mais. Ou seja, os executivos devem considerar o retorno sobre o investimento cuidadosamente quando operam em distribuidores multimarcas. Relativamente ao distribuidor, é necessário que o alto escalão da empresa reavalie como as múltiplas campanhas de incentivo tiram o foco do vendedor e impedem o sucesso dos negócios da distribuidora em um cenário no qual o vendedor tem apenas de 15 a 20 minutos para atender o pequeno varejista, e esse varejista muitas vezes tem limitação de crédito. Ou seja, na perspectiva do distribuidor, o que deve ser vendido nesses 20 minutos? O que traz rentabilidade para o distribuidor ou produtos de um fabricante que paga mais aos vendedores? É possível estabelecer uma governança para os incentivos nos distribuidores multimarcas?

## 6.2 PESQUISAS FUTURAS E LIMITAÇÕES

Este estudo oferece várias vias de pesquisa acadêmica. Em relação à tipologia dos canais de governança, seria interessante uma análise quantitativa sobre a presença dos diferentes tipos de empresa, e até mesmo um exame sobre qual tipo de relacionamento e governança é mais bem-sucedido no alcance dos resultados financeiros. Outro caminho possível de pesquisa é explorar como a plataforma de comunicação instantânea está influenciando a tradicional hierarquia organizacional, uma vez que existem micro contratos sociais estabelecidos na relação entre os fabricante e distribuidores. Também é possível explorar o futuro da relação da díade à luz do fato de o distribuidor migrar para o modelo de operador logístico ao invés de revendedor, a partir da implantação do modelo via *e-commerce*.

Em relação às limitações, este estudo concentrou-se em um círculo restrito de fabricantes, distribuidores, varejistas e prestadores de serviços com atuação nacional, mas residentes em uma região específica do Brasil. Para melhor compreender as diferentes nuances

entre culturas distintas e detectar a sustentabilidade dos fenômenos descobertos, seria interessante ampliar o escopo para outras áreas geográficas no país e até mesmo em outros países emergentes (China, Rússia e Índia). Ademais, os achados deste estudo estão relacionados com o canal varejista alimentar, e seria interessante investigar a realidade em outros segmentos, como a relação entre fabricantes e distribuidores de produtos agrícolas e/ou farmacêuticos.

## REFERÊNCIAS

- Abdi, M., & Aulakh, P. S. (2017). Locus of uncertainty and the relationship between contractual and relational governance in cross-border interfirm relationships. *Journal of Management*, 43(3), 771-803.
- AC Nielsen. (2015). Mudanças no mercado brasileiro. *Seminário Nielsen Tendências*, São Paulo.
- AC Nielsen. (2016) Mudanças no mercado brasileiro. *Seminário Nielsen Tendências*, São Paulo.
- AC Nielsen. (2017). Mudanças no mercado brasileiro. *Seminário Nielsen Tendências*, São Paulo.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 18–34.
- Ansari, A., Mela, C. F., & Neslin, S.A. (2008). Customer Channel Migration. *Journal of Marketing Research*, 45(2), 60–76.
- Antia, K. D., & Frazier, G. L. (2001). The severity of contract enforcement in interfirm channel relationships. *Journal of Marketing*, 65(4), 67-81.
- Arli, D., Bauer, C., & Palmatier, R. W. (2018). Relational selling: Past, present and future. *Industrial Marketing Management*, 69, 169-184.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2002). *Análise de conteúdo clássica: uma revisão. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 189-217.
- Baum, C., Berezhanskiy, S. & Perez, F. (2017). CPG Manufacturing: Making the most of multichannel opportunities. McKinsey & Company, Acesso em 26 nov 2018 em <https://www.mckinsey.com/Business-Functions/Operations/Our-Insights/CPG-manufacturing-Making-the-most-of-multichannel-opportunities>
- Baumgartner, T., Hatami, H., & Valdivieso, M. (2016). Why Salespeople Need to Develop Machine Intelligence. *Harvard Business Review*, 10, 1-5.
- Bouhnik, D., & Deshen, M. (2014). WhatsApp goes to school: Mobile instant messaging between teachers and students. *Journal of Information Technology Education: Research*, 13(1), 217-231.
- Bradlow, E. T., Gangwar, M., Kopalle, P., & Voleti, S. (2017). The role of big data and predictive analytics in retailing. *Journal of Retailing*, 93(1), 79-95.



- Brito, L. A. L., Brito, E. P. Z., & Hashiba, L. H. (2014). What type of cooperation with suppliers and customers leads to superior performance? *Journal of Business Research*, 67(5), 952-959.
- Bucklin, L. P. (1966). *A theory of distribution channel structure*. Berkeley, CA: University of California, Institute of Business and Economic Research.
- Cao, Z., & Lumineau, F. (2015). Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation. *Journal of Operations Management*, 33, 15-42.
- Church, K., & De Oliveira, R. (2013). What's up with WhatsApp?: comparing mobile instant messaging behaviors with traditional SMS. *Proceedings of international conference on Human-computer interaction with mobile devices and services*, 15, 352-361.
- Claro, D. P., Hagelaar, G., & Omta, O. (2003). The determinants of relational governance and performance: how to manage business relationships?. *Industrial Marketing Management*, 32(8), 703-716.
- Cox, A. (2001). Managing with power: strategies for improving value appropriation from supply relationships. *Journal of Supply Chain Management*, 37(1), 42-47.
- Dant, R. P., Weaven, S. K., Baker, B. L., & Jeon, H. J. J. (2013). An introspective examination of single-unit versus multi-unit franchisees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(4), 473-496.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Flick, U. (2009). *The sage qualitative research kit: Collection*. London: SAGE Publications Limited.
- Frazier, G. L., & Sheth, J. N. (1985). An attitude-behavior framework for distribution channel management. *The Journal of Marketing*, 49 (3), 38-48.
- Frazier, G. L., Maltz, E., Antia, K. D., & Rindfleisch, A. (2009). Distributor sharing of strategic information with suppliers. *Journal of Marketing*, 73(4), 31-43.
- Gibbs, G. R. (2008). *Analysing qualitative data*. Vol (6). London: Sage.
- Gilliland, D. I., Bello, D.C. & Gundlach, G.T. (2010). Control-Based Channel Governance and Relative Dependence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(8), 441–455.
- Gilliland, D.I., & Kim, S.K. (2014). When Do Incentives Work in Channels of Distribution? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42 (7), 361–379.

- Greater Hattiesburg Civic Awareness Group, Task Force on Sheltered Programs. (2001). Fund-raising efforts. Acesso 10 nov 2001, em <http://www.hattiesburgcag.org>
- Gregory, G. D., Ngo, L. V., & Karavdic, M. (2017). Developing e-commerce marketing capabilities and efficiencies for enhanced performance in business-to-business export ventures. *Industrial Marketing Management*, Available online 10 March 2017.
- Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. (2017). The future of retailing. *Journal of Retailing*, 93(1), 1-6.
- Grewal, R., Kumar, A., Mallapragada, G., & Saini, A. (2013). Marketing channels in foreign markets: control mechanisms and the moderating role of multinational corporation headquarters–subsidiary relationship. *Journal of Marketing Research*, 50(3), 378-398.
- Gu, F. F., Kim, N., Tse, D. K., & Wang, D. T. (2010). Managing distributors' changing motivations over the course of a joint sales program. *Journal of Marketing*, 74(5), 32-47.
- Heide, J. B., & John, G. (1992). Do norms matter in marketing relationships?. *The Journal of Marketing*, 56(2), 32-44.
- Heide, J. B., & Miner, A. S. (1992). The shadow of the future: effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation. *Academy of management journal*, 35(2), 265-291.
- Heide, J. B., Wathne, K. H., & Rokkan, A. I. (2007). Interfirm monitoring, social contracts, and relationship outcomes. *Journal of marketing Research*, 44(3), 425-433.
- Heide, Jan B. (1994). Interorganizational Governance in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, 58 (1), 71–85.
- Huang, M. C., Cheng, H. L., & Tseng, C. Y. (2014). Reexamining the direct and interactive effects of governance mechanisms upon buyer–supplier cooperative performance. *Industrial Marketing Management*, 43(4), 704-716.
- Ingene, C. A., Taboubi, S., & Zaccour, G. (2012). Game-theoretic coordination mechanisms in distribution channels: Integration and extensions for models without competition. *Journal of Retailing*, 88(4), 476-496.
- Inman, J. J., & Nikolova, H. (2017). Shopper-facing retail technology: a retailer adoption decision framework incorporating shopper attitudes and privacy concerns. *Journal of Retailing*, 93(1), 7-28.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.

- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1978). Can the corporation survive?. *Financial Analysts Journal*, 34(1), 31-37.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (2008). Teoria da firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. *Revista de Administração de Empresas*, 48(2), 87-125.
- Johnson, J. L., & Umesh, U. N. (2002). The interplay of task allocation patterns and governance mechanisms in industrial distribution channels. *Industrial Marketing Management*, 31(8), 665-678.
- Kim, S. K., & Lee, Y. (2017). Making channel incentives work: A discriminating match framework. *Industrial Marketing Management*, 65, 1-14.
- Kleinaltenkamp, M., Rudolph, M., & Classen, M. (2012). Chapter 6 Multistage Marketing. *In Business-to-Business Marketing Management: Strategies, Cases, and Solutions*. Bradford: Emerald Group Publishing Limited.
- Koza, K. L., & Dant, R.P. (2007). Effects of Relationship climate, control mechanism and communications on conflict resolution behavior and performance Outcomes,” *Journal of Retailing*, 83 (August), 279–96.
- Kumar, A., Heide, J. B., & Wathne, K. H. (2011). Performance implications of mismatched governance regimes across external and internal relationships. *Journal of Marketing*, 75(2), 1-17.
- Lacey, R., & Morgan, R. M. (2008). Customer advocacy and the impact of B2B loyalty programs. *Journal of business & industrial marketing*, 24(1), 3-13.
- Lee, H. L., So, K. C., & Tang, C. S. (2000). The value of information sharing in a two-level supply chain. *Management science*, 46(5), 626-643.
- Lusch, R. F., & Brown, J. R. (1996). Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels. *The journal of Marketing*, 60(4), 19-38.
- Luu, N., Cadeaux, J. M., & Ngo, L. V. (2018). Governance mechanisms and total relationship value: The interaction effect of information sharing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(5), 717-729.
- Macneil, I. R. (1974). The many futures of contracts. *California Law Review*, 74, 691-816.
- Macneil, I. R. (1978). Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law. *Nw. UL Rev.*, 72 (6), 854-902.
- Macneil, I. R. (1980). Power, contract, and the economic model. *Journal of Economic Issues*, 14(4), 909-923.

- Mate, R., & Rafert, G. (2017). *The Global and Country Level Economic Impacts of WhatsApp*. Boston: Analysis Group.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Newcastle upon Tyne: Sage.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The journal of marketing*, 58 (3), 20-38.
- Neslin, S. A., & Shankar, V. (2009). Key issues in multichannel customer management: current knowledge and future directions. *Journal of interactive marketing*, 23(1), 70-81.
- Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., & Verhoef, P. C. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of service research*, 9(2), 95-112.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. *Journal of marketing*, 70(4), 136-153.
- Palmatier, R. W., Houston, M. B., Dant, R. P., & Grewal, D. (2013). Relationship velocity: toward a theory of relationship dynamics. *Journal of Marketing*, 77(1), 13-30.
- Palmatier, R. W., Scheer, L. K., Houston, M. B., Evans, K. R., & Gopalakrishna, S. (2007). Use of relationship marketing programs in building customer–salesperson and customer–firm relationships: Differential influences on financial outcomes. *International Journal of Research in Marketing*, 24(3), 210–223.
- Palmatier, R., Stern, L., & El-Ansary, A. (2016). *Marketing Channel Strategy: Instructor's Review Copy*. London: Ed. Routledge.
- Park, J. G., & Lee, J. (2014). Knowledge sharing in information systems development projects: Explicating the role of dependence and trust. *International Journal of Project Management*, 32(1), 153-165.
- Parvinen, P., & Pöyry, E. (2018). Towards a governance approach to determinants of reseller management success. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(2), 153-163.
- Paswan, A. K., Hirunyawipada, T., & Iyer, P. (2017). Opportunism, governance structure and relational norms: An interactive perspective. *Journal of Business Research*, 77 (8), 131-139.
- Pigatto, G., & Alcantara, R. L. C. (2007). Relacionamento cooperativo no canal de distribuição: uma matriz para análise. *Gestão e Produção*, 14(1), 155-167.

- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?. *Strategic management journal*, 23(8), 707-725.
- Rehme, J., Nordigården, D., Ellström, D., & Chicksand, D. (2016). Power in distribution channels—Supplier assortment strategy for balancing power. *Industrial Marketing Management*, 54 (4), 176-187.
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of knowledge management*, 9(3), 18-35.
- Román, S., Rodríguez, R., & Jaramillo, J. F. (2018). Are mobile devices a blessing or a curse? Effects of mobile technology use on salesperson role stress and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(5), 651-664.
- Román, S., Rodríguez, R., & Jaramillo, J. F. (2018). Are mobile devices a blessing or a curse? Effects of mobile technology use on salesperson role stress and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(5), 651-664.
- Rosenbloom, B. (2013). *Marketing channels: A management view* (8 th). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Samaha, S. A., Palmatier, R.W., & Dant, R. P. (2011), Poisoning Relationships: Perceive Unfairness in Channels of Distribution. *Journal of Marketing*, 75 (5), 99–117.
- Simatupang, T. M., & Sridharan, R. (2005). The collaboration index: a measure for supply chain collaboration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(1), 44-62.
- Statista. (2018). *WhatsApp—statistics & facts*. Acesso 26 jan 2019, em <https://www.statista.com/topics/2018/WhatsApp/>
- Stephen, A. T., & Coote, L. V. (2007). Interfirm behavior and goal alignment in relational exchanges. *Journal of Business Research*, 60(4), 285-295.
- Subramani, M. (2004). How do suppliers benefit from information technology use in supply chain relationships?. *MIS quarterly*, 28(1), 45-73.
- Thompson, C. J. (1997). Interpreting consumers: a hermeneutical framework for deriving marketing insights from the texts of consumers' consumption stories. *Journal of marketing Research*, 34(4) 438-455.
- Tong, P. Y., & Crosno, J. L. (2016). Are information asymmetry and sharing good, bad, or context dependent? A meta-analytic review. *Industrial Marketing Management*, 56, 167-180.

- Vázquez-Casielles, R., Iglesias, V., & Varela-Neira, C. (2013). Collaborative manufacturer-distributor relationships: The role of governance, information sharing and creativity. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(8), 620-637.
- Verbeke, A., Ciravegna, L., Lopez, L. E., & Kundu, S. K. (2018). Five Configurations of Opportunism in International Market Entry. *Journal of Management Studies*, 12355, 1-27.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of retailing*, 91(2), 174-181.
- Weber, L., & Mayer, K. J. (2011). Designing effective contracts: Exploring the influence of framing and expectations. *Academy of Management Review*, 36(1), 53-75.
- Wollenburg, J., Hübner, A., Kuhn, H., & Trautrim, A. (2018). From bricks-and-mortar to bricks-and-clicks: Logistics networks in omni-channel grocery retailing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(4), 415-438.
- Wu, I. L., & Wu, S. M. (2015). A strategy-based model for implementing channel integration in e-commerce: An empirical examination. *Internet research*, 25(2), 239-261.
- Zaefarian, G., Thiesbrummel, C., Henneberg, S. C., & Naudé, P. (2017). Different recipes for success in business relationships. *Industrial Marketing Management*, 63, 69-81.
- Zeng, F., Chi, Y., Dong, M. C., & Huang, J. (2017). The dyadic structure of exchange partners' governing-agency social capital and opportunism in buyer-supplier relationships. *Journal of Business Research*, 78 (7), 294-302.

### ANEXO A - Perguntas Críticas na Entrevista – Visão Fabricante

Objetivo	Perguntas Críticas na Entrevista - Visão Fabricante
Entender como o monitoramento afeta o relacionamento comercial entre as partes envolvidas no processo de distribuição.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como você descreve a relação comercial entre sua empresa e seu principal distribuidor? Pode me contar sobre sua última negociação com o cliente?</li> <li>2. Como essa relação é formalizada? Que tipo de formalização existe? E quais os controles?</li> <li>3. Como você monitora as vendas de seus distribuidores? Quais os incentivos?</li> <li>4. Como você acha que o distribuidor avalia essa postura da indústria?</li> </ol>
Mapear a maneira pela qual a adoção de programas de incentivo e novas tecnologias de gestão de informação alteram os relacionamentos dos membros da relação comercial.	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Quais informações têm sido utilizadas na condução dos negócios entre sua empresa e seus distribuidores? De onde vêm essas informações? Com qual frequência?</li> <li>5. Como as informações sobre vendas e desempenho dos clientes têm sido obtidas? E como têm sido são utilizadas? Qual é o objetivo? Sempre foi assim?</li> </ol>
Entender como os programas de incentivo e compartilhamento de informações influenciam a cooperação e o desempenho dos distribuidores participantes desses programas, quando comparados com distribuidores que não participam dos programas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Quais são as ferramentas utilizadas para estimular as vendas de seus distribuidores? Como são utilizadas?</li> <li>7. Quais são os programas de incentivo que existem na relação? E qual a finalidade?</li> <li>8. Quais são os tipos de investimento de sua empresa em seus distribuidores? Como são alocados entre os clientes e por quê?</li> <li>9. Em situação de queda de vendas, como o monitoramento e incentivo aos clientes afetam o relacionamento?</li> </ol>

### ANEXO B - Perguntas Críticas na Entrevista Visão Distribuidor

Objetivo	Perguntas Críticas na Entrevista - Visão Distribuidor
Entender como o monitoramento afeta o relacionamento comercial entre as partes envolvidas no processo de distribuição.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como você descreve a relação comercial entre sua empresa e seu principal fornecedor? Pode me contar sobre sua última negociação com o fornecedor?</li> <li>2. Como essa relação é formalizada? Que tipo de formalização existe? E quais os controles?</li> <li>3. Como você monitora as vendas de seus fabricantes? Quais os incentivos?</li> <li>4. Como você acha que o fabricante avalia essa postura do distribuidor?</li> </ol>
Mapear a maneira pela qual a adoção de programas de incentivo e novas tecnologias de gestão de informação alteram os relacionamentos dos membros da relação comercial.	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Quais informações têm sido utilizadas na condução dos negócios entre sua empresa e seus fabricantes? De onde vêm essas informações? Com qual frequência?</li> <li>5. Como as informações sobre vendas e desempenho dos clientes têm sido obtidas? E como têm sido são utilizadas? Qual é o objetivo? Sempre foi assim?</li> </ol>
Entender como os programas de incentivo e compartilhamento de informações influenciam a cooperação e o desempenho dos distribuidores participantes desses programas, quando comparados com distribuidores que não participam dos programas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Quais são as ferramentas utilizadas para estimular as vendas de seus fabricantes? Como são utilizadas?</li> <li>7. Quais são os programas de incentivo que existem na relação? E qual a finalidade?</li> <li>8. Quais são os tipos de investimento de seus fabricantes em sua empresa? Como são alocados entre os clientes e por quê?</li> <li>9. Em situação de queda de vendas, como o monitoramento e incentivo aos clientes afetam o relacionamento?</li> </ol>



### ANEXO C - Perguntas Críticas na Entrevista – Visão Prestadores de Serviços

Objetivo	Perguntas Críticas na Entrevista - Visão Empresa Informação
Entender como o monitoramento afeta o relacionamento comercial entre as partes envolvidas no processo de distribuição.	<p>1. Como você descreve o relacionamento entre fabricantes e distribuidores? Você acha que existe compartilhamento de informação? Fabricantes e distribuidores são flexíveis na solução conjunta de problemas?</p> <p>2. Como as vendas têm sido monitoradas pelo fabricante e pelo distribuidor?</p>
Mapear a maneira pela qual a adoção de programas de incentivo e novas tecnologias de gestão de informação alteram os relacionamentos dos membros da relação comercial.	<p>3. Qual é a influência de sua empresa nos negócios do fabricante e distribuidor?</p> <p>4. Como as informações sobre vendas e desempenho dos clientes têm sido compartilhadas? E como têm sido utilizadas? O que é necessário para estimular o trabalho conjunto?</p>
Entender como os programas de incentivo e compartilhamento de informações influenciam a cooperação e o desempenho dos distribuidores participantes desses programas, quando comparados com distribuidores que não participam dos programas.	<p>5. Como novas tecnologias que permitem o acesso à informação influenciam o resultado das vendas de fabricantes e distribuidores?</p>