

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

GABRIEL MARIOTTO

**O CANAL DE MARKETING, A COOPERAÇÃO ENTRE ELOS E O DESEMPENHO
DO CANAL: UM ESTUDO NO SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E
COMUNICAÇÃO NO BRASIL**

São Paulo

2010

GABRIEL MARIOTTO

**O CANAL DE MARKETING, A COOPERAÇÃO ENTRE ELOS E O DESEMPENHO
DO CANAL: UM ESTUDO NO SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E
COMUNICAÇÃO NO BRASIL**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Eliane Pereira Zamith Brito

São Paulo

2010

GABRIEL MARIOTTO

**O CANAL DE MARKETING, A COOPERAÇÃO ENTRE ELOS E O DESEMPENHO
DO CANAL: UM ESTUDO NO SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E
COMUNICAÇÃO NO BRASIL**

Esta dissertação foi julgada adequada à obtenção do título de Mestre em Administração e aprovada em sua forma final pelo curso de Mestrado Profissional em Administração da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.

São Paulo, 15 de abril de 2010.

Prof^a. Eliane Pereira Zamith Brito, Dr^a. (orientadora)
EAESP - FGV

Prof^a. Tania Maria Vidigal Limeira, Dr^a.
EAESP - FGV

Prof. Francisco J. S. Mendizabal Alvarez, Dr.
EACH - USP

Aos meus pais, os professores Maria Isabel e Fábio Mariotto, meus incentivadores e educadores no conhecimento e no amor.

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, professora Eliane Brito, pelo atendimento sempre disponível, pela atenção, pelo interesse demonstrado, pelas contribuições valiosas.

À empresa ITM Channel Marketing, particularmente a Pietro Biselli e Marcelo Barros, pelo apoio e incentivo conferido durante todo o meu curso de mestrado.

A Cinthya, minha noiva, pelo carinho, paciência e compreensão oferecidos ao longo desta jornada de mestrado, que muitas vezes tomou-lhe a minha dedicação.

A meus irmãos e amigos, que sempre compartilham comigo, de forma solidária e animosa, as dificuldades e conquistas da minha vida.

Caminhos não há, mas os pés na grama os inventarão.

Ferreira Gullar

RESUMO

Este estudo procurou analisar, de forma exploratória e qualitativa, os relacionamentos entre fabricantes e revendas, membros de um mesmo canal de marketing, no setor de tecnologia da informação e comunicação no Brasil. Foram investigadas as principais características destes relacionamentos inter-firmas, particularmente a existência de cooperação entre os elos do canal, e foi analisado o seu impacto no desempenho do canal, medido em termos de eficiência e eficácia. Para isso, foi necessário primeiramente identificar, analisar e esclarecer aspectos conceituais relacionados a canais de marketing, comparando as visões da literatura sobre o tema e dos gestores atuantes no setor. Resultou desta análise preliminar a construção de uma sólida estrutura conceitual para abordar as questões da cooperação entre elos e do desempenho do canal. Foi identificado um nível significativo de cooperação entre elos, principalmente nas suas dimensões de troca de informações e resolução conjunta de problemas. O impacto das características do relacionamento e especificamente da cooperação no desempenho do canal foi constatado, principalmente nas medidas de eficácia, sendo a satisfação e a influência na decisão de compra os principais fatores mediadores deste impacto.

Palavras-chave: Canal de Marketing, Cooperação, Desempenho.

ABSTRACT

This study sought to analyze, in an exploratory and qualitative manner, the relationships between manufacturers and resellers, members of a same marketing channel, in the information technology and communications industry, in Brazil. It has been investigated the main characteristics of these inter-firm relationships, in particular the existence of cooperation between levels of the channel, and their impact on the performance of the channel, in terms of efficiency and effectiveness, has been analyzed. To achieve that, it was necessary first to identify, analyze and clarify conceptual aspects regarding marketing channels, comparing views from the literature on this topic and from managers acting in this industry. It resulted from this preliminary analysis the construction of a solid conceptual framework to approach the issues of cooperation between levels of the channel, especially in its dimensions of information exchange and joint problem solving. The impact of relationship characteristics and particularly cooperation on channel performance has been found, especially on effectiveness measures, with satisfaction and the influence in buying decision been the main factors mediating this impact.

Keywords: Marketing Channel, Cooperation, Performance.

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 10 |
| 1.1 | VISÃO GERAL | 10 |
| 1.2 | OBJETIVOS | 14 |
| 1.3 | ESTRUTURA DO TEXTO | 15 |
| 2 | REVISÃO DA LITERATURA..... | 17 |
| 2.1 | CANAIS DE MARKETING | 17 |
| 2.1.1 | Terminologia..... | 18 |
| 2.1.2 | Definição..... | 19 |
| 2.1.3 | Concepções estruturais | 21 |
| 2.1.3.1 | Cadeia..... | 22 |
| 2.1.3.2 | Rede..... | 24 |
| 2.1.3.3 | <i>Netchain</i> ou Cadeia em Rede | 26 |
| 2.1.4 | Aspectos relacionais | 27 |
| 2.2 | RELACIONAMENTO INTER-FIRMAS | 28 |
| 2.3 | COOPERAÇÃO | 31 |
| 2.4 | DESEMPENHO..... | 36 |
| 2.4.1 | Eficiência e eficácia | 38 |
| 2.4.2 | Cooperação e desempenho..... | 40 |
| 3 | MÉTODOS DA PESQUISA | 42 |
| 3.1 | COLETA DE DADOS..... | 43 |
| 3.2 | COMPLEMENTAÇÃO COM DADOS SECUNDÁRIOS..... | 47 |
| 3.3 | MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS | 50 |
| 3.4 | VALIDADE E CONFIABILIDADE..... | 51 |
| 4 | RESULTADOS E ANÁLISE..... | 54 |
| 4.1 | RODADA PRELIMINAR | 54 |
| 4.1.1 | Canal de marketing..... | 54 |
| 4.1.2 | Canal de marketing..... | 57 |
| 4.1.3 | Existência de cooperação entre elos..... | 58 |
| 4.1.4 | Elementos que indicam existência de cooperação | 59 |
| 4.1.5 | Eficiência e eficácia | 60 |
| 4.2 | RODADA PRINCIPAL..... | 61 |
| 4.2.1 | Estrutura de canais e perfil das vendas | 61 |

| | |
|--|------------|
| 4.2.2 Características do Relacionamento | 65 |
| 4.2.2.1 Formalidade e contrato | 65 |
| 4.2.2.2 Vínculos pessoais | 66 |
| 4.2.2.3 Duração do relacionamento | 68 |
| 4.2.2.4 Práticas comuns no relacionamento | 69 |
| 4.2.3 Dimensões da cooperação | 71 |
| 4.2.3.1 Flexibilidade | 71 |
| 4.2.3.2 Moderação no uso do poder | 73 |
| 4.2.3.3 Resolução conjunta de problemas | 75 |
| 4.2.3.4 Troca de informações | 77 |
| 4.2.3.5 Fechamento das dimensões de cooperação | 78 |
| 4.2.4 Desempenho do canal de marketing | 79 |
| 4.2.4.1 Medidas de desempenho do canal | 79 |
| 4.2.4.2 Impacto das características do relacionamento no desempenho do canal | 83 |
| 5 CONCLUSÃO..... | 89 |
| 5.1 RESUMO DOS RESULTADOS | 90 |
| 5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS | 94 |
| 5.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS | 97 |
| 5.4 FECHAMENTO | 98 |
| REFERÊNCIAS | 100 |
| APÊNDICES | 106 |

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem como objeto central de estudo os *canais de marketing*, particularmente sua dimensão interorganizacional, que envolve a análise dos *relacionamentos inter-firmas*. Dentre as variáveis-chave que compõem estes relacionamentos e que potencialmente influenciam no *desempenho do canal*, será enfatizada a *cooperação* entre firmas.

1.1 VISÃO GERAL

Canais de marketing são talvez as mais numerosas e economicamente mais importantes redes interorganizacionais em qualquer sociedade. (REVE; STERN, 1979, tradução do autor)¹

Durante muito tempo, os canais de marketing ficaram relegados a uma espécie de “segundo plano”, frente a outras áreas estratégicas do marketing, como produto, preço e promoção (ROSENBLOOM, 1999). Entretanto, a importância dos canais de marketing como ferramenta estratégica vem crescendo nos últimos anos. Um dos principais fatores que contribuem para este movimento é o fato dos canais de marketing serem uma possível fonte de vantagem competitiva sustentável para a empresa nos moldes da chamada *visão baseada em recursos* (BARNEY, 1991), já que geram valor e são mais difíceis de serem copiados por outras empresas, em comparação com as estratégias de produto, preço e promoção.²

Mas o quê, precisamente, confere ao canal de marketing este caráter único e de difícil imitação? Um aspecto central que é consistentemente ressaltado nas várias definições de canal de marketing é que ele é formado por um conjunto de organizações *independentes* (COUGHLAN et al., 2001; ROSENBLOOM, 1999; REVE; STERN, 1979; LITTLE, 1970). Sendo assim, o canal de marketing pode ser entendido como uma “organização de organizações”, uma “superorganização” (REVE; STERN, 1979), ou uma “organização extra-

¹ A frase acima pode soar exagerada, ou até viesada, já que os autores são pesquisadores justamente da área de canais de marketing. O uso da palavra “talvez” ameniza um pouco este impacto. Entretanto, o que se pode afirmar com certeza a partir de uma revisão da literatura e da observação da prática do marketing é que os canais de marketing se tornaram, de fato, um elemento essencial da estratégia de marketing das empresas e, portanto, merecedores de atenção da comunidade acadêmica e empresarial.

² Outros fatores influenciadores desta ascensão do canal de marketing são, por exemplo, o crescimento do poder dos intermediários (especialmente varejistas) e a necessidade de se reduzir os custos com distribuição (ROSENBLOOM, 1999).

corporativa” (LITTLE, 1970), que desenvolve uma identidade única separada dos membros que a compõem (REVE; STERN, 1979; ROSS; LUSCH, 1982). Porém, para que possa ser de fato uma fonte de vantagem competitiva³, este “sistema de ação social” (VAN DE VEN, 1976) precisa funcionar de forma ordenada.

Assim, ao mesmo tempo em que representa uma potencial fonte de vantagem competitiva sustentável, o canal de marketing representa também às empresas circunscritas a ele um inerente desafio de *coordenação* e *governança*, exatamente pelo fato de ser composto por uma série de organizações independentes, e com interesses parcialmente alinhados. Como coordenar as várias atividades a serem executadas por estas empresas de forma a garantir um funcionamento eficiente do sistema como um todo? Como conciliar os objetivos comuns e os objetivos conflitantes destas empresas?

A teoria dos custos de transação é um paradigma analítico que endereça esta questão de como desenhar mecanismos eficientes de governança para dar suporte às trocas entre firmas independentes (HEIDE; JOHN, 1992). Tradicionalmente, a teoria de custos de transação cita duas opções discretas de governança: hierarquia e mercado (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1975)⁴. Porém, nenhum destes dois extremos se aplica bem ao caso dos canais de marketing. O fato de serem organizações independentes exclui a possibilidade de uma hierarquia de comando e controle que defina qual organização deve se submeter a qual outra. Por outro lado, o fato destas organizações estarem envolvidas num processo que tem um objetivo comum a todas elas e que se repete contínua e, muitas vezes, indefinidamente, faz com que seja menos custoso realizá-lo repetidamente envolvendo as mesmas organizações (ALDERSON, 1967; HEIDE; JOHN, 1992). Assim, o problema da governança no canal de marketing fica mais bem caracterizado se introduzido o conceito de “normas relacionais” (MACNEIL, 2009) como alternativa intermediária entre a integração vertical e as transações de mercado. Em outras palavras, estas normas possibilitam uma situação de quase-integração entre as firmas independentes por estabelecerem uma condição de controle vertical (HEIDE; JOHN, 1992).

³ Uma questão pertinente que pode surgir é: o canal de marketing é uma possível fonte de vantagem competitiva para quem? No capítulo de revisão da literatura esta questão será explorada, mas pode-se adiantar que o canal pressupõe a existência de uma firma focal de análise, e que seria, aqui neste caso, a detentora da vantagem competitiva.

⁴ Posteriormente, a teoria dos custos de transação passou a admitir a existência de formas híbridas de governança, como pode ser observado em Williamson (1985).

Desta forma, pode-se dizer que o chamado “marketing de relacionamento”, como área derivada dos estudos do relacionamento inter-firmas, surgiu em parte para ocupar este espaço não preenchido pela análise econômica tradicional. No início dos anos 90, em seu artigo sobre as mudanças do papel do marketing, Webster (1992) alertou para o fato de que novas formas organizacionais, incluindo parcerias estratégicas e redes, estavam substituindo as simples transações de mercado e as tradicionais organizações burocráticas hierárquicas. Assim, ele propôs um *continuum* que vai da transação pura numa ponta até a integração vertical hierárquica na outra, de forma que os relacionamentos entre empresas se posicionam em algum ponto ao longo deste *continuum*. De forma análoga, outros autores como Lorange e Roos (1996) propuseram *continuums* semelhantes.

Com o surgimento destes novos arranjos inter-organizacionais, os estudos das interações entre as empresas passaram a se voltar mais enfaticamente para a análise de variáveis como cooperação, interdependência, investimento em ativos específicos, comprometimento, confiança, orientação de longo prazo, comportamento oportunista, conflito e poder, entre outras. (FONTENOT; WILSON, 1997; GANESAN, 1994; ANDERSON; NARUS, 1990; MORGAN; HUNT, 1994).

O presente estudo inevitavelmente tangenciará estas variáveis, mas se aprofundará particularmente na investigação da cooperação como variável constituinte do relacionamento entre empresas de um mesmo canal de marketing. O motivo desta ênfase é, em primeiro lugar, a importância da cooperação para a existência dos canais de marketing. Particularmente em relação ao problema de coordenação levantado anteriormente, é amplamente aceito entre os pesquisadores que a cooperação exerce um papel central na coordenação do canal de distribuição (CANNON; PERREAULT, 1999; ANDERSON; NARUS, 1990; MORGAN; HUNT, 1994). De acordo com Alderson (1965), “a cooperação é requerida se um sistema de comportamento deve agir como uma unidade. Canais de marketing não podem funcionar sem cooperação sustentada, na qual cada parte sabe o que esperar da parte oposta” (ALDERSON, 1965).

Em segundo lugar, percebe-se que, comparativamente às outras variáveis citadas acima, a cooperação entre empresas recebeu até hoje pouca atenção na literatura, principalmente se for considerada no contexto do canal de marketing. Young e Wilkinson (1989) afirmam que os estudos do relacionamento inter-firmas em canais de marketing, embora existam desde o final dos anos 60, ficaram, durante muito tempo, voltados para os relacionamentos problemáticos,

de forma que as variáveis mais abordadas nestes casos eram poder e conflito. Gill e Allerheiligen (1996) também dão suporte a esta visão. De fato, analisando a literatura vê-se que as pesquisas sobre cooperação em canais de marketing geralmente aparecem como um produto secundário das pesquisas em conflito entre membros do canal.

Além da função descritiva que a análise das variáveis componentes do relacionamento inter-firmas exerce, há também a preocupação com relação ao impacto destas variáveis no desempenho do canal de marketing. Aliás, do ponto de vista prático, gerencial, esta é a principal preocupação (PEARSON; MONOKY, 1976). Alguns estudos procuraram analisar este impacto das características do relacionamento entre empresas no desempenho da rede, canal ou parceria (VÁZQUEZ; IGLESIAS; ÁLVAREZ-GONZÁLEZ, 2005; CLARO; HAGELAAR; OMTA, 2003; PALMATIER et al., 2006; ROSENBLOOM, 1973; MOHR; SPEKMAN, 1994; LARSON, 1994; PEARSON; MONOKY, 1976). Porém, poucos analisaram especificamente o impacto da cooperação no desempenho do canal, mesmo após o resultado encontrado por Pearson e Monoky (1976), apontando que a cooperação é um fator determinante na eficiência do canal de marketing.

Entre os possíveis impactos que a cooperação entre membros do canal de marketing exerce no desempenho do canal há aqueles associados à eficiência econômica, devido à redução dos custos de transação e de coordenação, e aqueles associados à eficácia mercadológica, como, por exemplo, a satisfação dos membros com as parcerias (MOHR; SPEKMAN, 1994; CLARO; HAGELAAR; OMTA, 1993) e a motivação estratégica para servir os clientes melhor do que os concorrentes (KIM, 1999).

Portanto, se os canais de marketing são uma potencial fonte de vantagem competitiva sustentável para as empresas, principalmente pela dificuldade de imitação a eles associada, dado que seu valor encontra-se incrustado nas relações interorganizacionais, fica evidente a importância do estudo deste fenômeno. A investigação destes relacionamentos inter-firmas, das suas variáveis relacionais, com destaque para a cooperação como mecanismo de coordenação e como possível fator influenciador do desempenho, reforça a relevância do estudo.

Enfim, para encerrar esta visão introdutória de como a presente pesquisa insere-se no panorama da pesquisa em administração em geral, cabe fazer um comentário a respeito da relação deste estudo com os estudos em estratégia empresarial. Dyer e Singh (1998)

comentam que, no campo da estratégia, duas das mais importantes correntes são a análise da indústria⁵ e a visão baseada em recursos⁶, que têm como unidade de análise a indústria e a firma, respectivamente. Os autores sugerem que os recursos críticos da firma podem ir além das fronteiras da firma e, neste caso, a unidade central de análise passa a ser os pares e as redes de empresas, em vez da indústria como um todo ou uma empresa isolada. Esta visão que reconhece os investimentos específicos e recursos incorporados nas relações inter-firmas como possíveis fontes de vantagem competitiva é chamada pelos autores de “visão relacional”. Pode-se dizer, portanto, que, no âmbito da estratégia, o presente estudo posiciona-se de acordo com esta visão relacional.

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos principais desta pesquisa são os seguintes:

- Objetivo 1: Investigar as principais características que delineiam o relacionamento entre diferentes elos de um canal de marketing, de forma a identificar a existência ou não de cooperação, e em que grau.
- Objetivo 2: Analisar o impacto destas características do relacionamento, particularmente da cooperação entre elos, caso exista, no desempenho do canal.

Assim, o canal de marketing e o estudo do relacionamento entre as empresas que o compõem, em particular a cooperação, formam o panorama teórico da pesquisa. O impacto da cooperação no desempenho do canal será analisado de forma qualitativa. Para a realização da pesquisa de campo, o escopo do estudo será delimitado ao setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), no Brasil. Será analisada particularmente a relação entre fabricantes e as revendas de tecnologia, já que o autor encontrou vários estudos que analisaram a relação entre fabricantes e distribuidores, mas nenhum que analisou a relação entre fabricantes e as revendas.

⁵ A visão da análise da indústria tem como principal autor Michael Porter, sendo suas obras *Competitive Strategy* (1980) e *Competitive Advantage* (1985) as mais citadas (RAMOS-RODRIGUES, A.R.; RUÍZ-NAVARRO, J., 2004).

⁶ A visão baseada em recursos (RBV) tem vários autores importantes, sendo J. Barney e M. Peteraf os mais citados em estudos da área (RAMOS-RODRIGUES, A.R.; RUÍZ-NAVARRO, J., 2004).

Além dos objetivos principais inicialmente planejados, ao se fazer a revisão da teoria e as primeiras entrevistas, outro objetivo emergiu como condição para a realização dos primeiros. Notou-se certa dificuldade de comunicação com os entrevistados, devido às diferenças de conceito e terminologia utilizados por eles, gestores, em comparação com a literatura sobre o assunto. Assim, surgiu, como uma necessidade complementar, o seguinte objetivo, de caráter preliminar:

- Objetivo 3: Identificar, analisar e esclarecer as diferenças no conceito, estrutura e terminologia ligados a canais de marketing conforme entendido pela comunidade acadêmica, de um lado, e pelos gestores de canais de marketing, no setor de TIC, no Brasil, de outro.

Em relação à delimitação do escopo da pesquisa, Frazier, Gill, Kale (89) comentam que pesquisas em sociologia, comportamento organizacional e marketing dão suporte à visão de que o contexto ou a situação podem ter um impacto significativo na existência e funcionamento de relacionamentos de troca. De fato, o estudo de Dyer (1997), por exemplo, identificou que firmas japonesas usavam mais freqüentemente – em comparação às correspondentes ocidentais – os acordos não formais, baseados em confiança e reputação, para salvaguardar investimentos específicos. Portanto, a delimitação do escopo da pesquisa pela realidade geográfica (Brasil) e setorial (tecnologia da informação e comunicação) se justifica, tornando a pesquisa relevante, ainda que eventualmente outros estudos sobre este tema, ou semelhantes, tenham sido realizados em outros países e/ou setores.

1.3 ESTRUTURA DO TEXTO

Este relatório de pesquisa está organizado conforme divisão bastante tradicional, sugerida por Collis e Hussey (2005). A próxima seção apresenta uma revisão da literatura relevante para este estudo, agrupada em torno de quatro temas centrais: (1) canais de marketing, (2) relacionamento inter-firmas, (3) cooperação e (4) desempenho. Estes temas estão diretamente relacionados com os objetivos da pesquisa.

Em seguida, são apresentados os métodos usados na pesquisa de campo. Conforme se verá, a pesquisa é exploratória e qualitativa, estando inserida no chamado paradigma positivista. Neste capítulo, os detalhes do procedimento de coleta de dados são descritos. No mesmo

capítulo é feita uma análise dos dados secundários disponíveis sobre o mercado-alvo do estudo, para complementação dos dados primários e enriquecimento da análise dos resultados.

Resultados e análise são apresentados juntos, no quarto capítulo. Em estudos qualitativos, uma vez que os resultados não são quantificáveis e a própria análise acaba moldando os resultados, faz sentido apresentar os resultados e a análise dos mesmos numa mesma seção (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Finalmente, o quinto capítulo conclui o relatório, procurando ressaltar os resultados mais importantes que foram encontrados, o cumprimento dos objetivos, as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

Notar-se-á que o autor faz uso freqüente de notas de rodapé, e talvez este estilo não agrade a todos os leitores, mas o intuito de utilizá-las é esclarecer possíveis ambigüidades, questões de tradução, terminologia e referências, sem atrapalhar a seqüência do texto. De qualquer forma, se for preferível, estas notas podem ser ignoradas sem grande perda de conteúdo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A maior parte da literatura acadêmica na área de administração e marketing é publicada na língua inglesa. Como reflexo disto, notar-se-á que quase toda a literatura aqui revisada provém de periódicos internacionais, principalmente norte-americanos.

No entanto, embora bem menos abundante, a literatura nacional também oferece estudos interessantes sobre os temas aqui abordados. Além disto, possíveis diferenças de contexto – sócio-cultural, econômico, político – entre países e mercados geográficos, mesmo com a ampliação dos mercados internacionais e o fenômeno conhecido genericamente como “globalização”, justificam a existência de estudos localizados.

2.1 CANAIS DE MARKETING

Segundo Wilkinson (2001), a preocupação do ser humano em entender e explicar a emergência dos diversos arranjos institucionais associados com a compra e venda de mercadorias e serviços vem de muito tempo atrás, podendo ser rastreada até as civilizações mais antigas. Mas o desenvolvimento de uma teoria de canais e redes de marketing começou a se formar a partir dos estudos de economistas institucionalistas como John Commons e Ronald Coase, no início do século passado (WILKINSON, 2001).

Este desenvolvimento inicial, que passou a tratar como não desprezíveis os custos das transações intra- e inter-firmas, deu abertura para a introdução de idéias de estudiosos do marketing, como Wroe Alderson. Alderson (1967) afirma que a “análise de marketing voltada para o entendimento dos canais de troca precisa começar com o reconhecimento dos custos envolvidos na criação de utilidade de tempo, lugar e posse”. O autor justifica a existência dos intermediários pela sua capacidade de criar estas utilidades, resolvendo as discrepâncias de sortimento que separam produtores e consumidores. A especialização dos intermediários em processos como alocação, acumulação, e sortimento dos produtos e serviços aumenta a eficiência total do processo de troca. Alderson também explorou os aspectos relacionais no canal de marketing, inclusive classificando-o como um *sistema de comportamento*

*organizado*⁷, e outros estudiosos, como Louis Stern, expandiram esta dimensão comportamental do canal de marketing (WILKINSON, 2001).

Mais recentemente, nota-se uma crescente preocupação em se estudar e entender o papel dos canais de marketing, por suas implicações econômicas e principalmente relacionais, no estudo do Marketing.

2.1.1 Terminologia

A primeira preocupação ao se fazer uma pesquisa nos principais livros e artigos sobre canais de marketing é reunir as variações de terminologia que os autores usam para se referir a um mesmo objeto de estudo. As expressões “canal de marketing” e “canal de distribuição” são as mais utilizadas. Os títulos de dois livros-texto relativamente recentes, escritos por pesquisadores proeminentes no assunto, e fortemente embasados na literatura acadêmica, “Marketing Channels” (COUGHLAN et al., 2001) e “Marketing Channels: a Management View” (ROSENBLOOM, 1999), indicam uma preferência pela expressão “canal de marketing”, e por isso esta expressão foi utilizada nesta pesquisa. A existência, desde 1992, do periódico chamado *Journal of Marketing Channels*, publicado pelo Taylor & Francis Group, também fortalece esta preferência. Alguns estudos que usam esta terminologia são, entre outros, Coughlan (1985), Mallen (1967), Ross e Lusch (1982), Reve e Stern (1979), Van Bruggen, Kacker e Nieuwlaet (2005), Lusch e Brown (1996). Utilizam a expressão “canal de distribuição”, por exemplo, os textos de Fein e Anderson (1997), Frazier, Gill e Kale (1989), Gaski (1984), Gill e Allerheiligen (1996), Mehta, Larsen e Rosenbloom (1996).

A partir da leitura destes artigos, percebe-se que, aparentemente, as expressões são sinônimas. E, de fato, Mallen (1964) afirma que “canais de comércio e canais de distribuição são sinônimos de canais de marketing. Canais de recursos também são sinônimos, porém envolvem canais de marketing do ponto de vista do comprador e não do vendedor.” (MALLEN, 1964)

Outra expressão equivalente, embora menos utilizada, é “canal de venda”. Nas publicações comerciais (não acadêmicas) esta expressão aparece mais frequentemente.

⁷ A expressão original em inglês é “*Organized Behavior System*”.

2.1.2 Definição

Analizada a questão das variações de terminologia, passa-se então à revisão do conceito de canal de marketing. Várias definições de canal de marketing podem ser encontradas na literatura. Aqui serão analisadas três das mais relevantes, que ressaltam aspectos diferentes do canal.

Segundo Coughlan et al. (2001), o canal de marketing é “um conjunto de organizações independentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo” (COUGHLAN et al., 2001). Esta definição ressalta três aspectos essenciais do canal de marketing. Primeiro, o fato de ser formado por organizações *independentes*, formalmente separadas. Em segundo, o fato destas organizações distintas terem um *objetivo comum*, que é o de disponibilizar o produto ou serviço para o usuário final, ou consumidor. Assim, fabricante e intermediários devem trabalhar para atender este usuário final, ainda que nem todos transacionem diretamente com ele. Por último, esta definição enfatiza que distribuir um produto ou serviço é um *processo*, e não um evento ou atividade isolada. Este processo envolve uma série de atividades que devem ser realizadas pelos vários membros do canal, representando, portanto, um desafio de coordenação.

Outra definição é a de Bowersox e Cooper (1992). Eles definem canal de marketing como “um sistema de relacionamentos existentes entre negócios que participam no processo de compra e venda de produtos e serviços.” Aqui os elementos que compõem o canal não são organizações, são relacionamentos, e formam um *sistema*. É uma concepção bastante interessante, e está alinhada com o paradigma do relacionamento inter-firmas e do marketing de relacionamento. Por outro lado, esta concepção dificulta um pouco a estruturação e análise do canal, por conferir-lhe uma natureza mais abstrata. Outro aspecto a ser notado é que nesta definição, assim como na anterior, a distribuição também é entendida como um processo, embora não seja enfatizada a convergência deste processo para o usuário final.

Ainda uma terceira definição de canal de marketing é a de Rosenbloom (1999): “um canal de marketing é a organização externa de contatos que o corpo gerencial da empresa opera para atingir seus objetivos de distribuição”⁸. Esta definição claramente é proposta, conforme o

⁸ A definição original em inglês é: *a marketing channel is the external contactual organization that management operates to achieve its distribution objectives*, mas não foi encontrada uma tradução para o termo *contactual*, a não ser “de contatos”. Os verbetes “contatual” ou mesmo “contactual”, que seriam possíveis traduções, não foram encontrados no dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (editora Objetiva, Rio de Janeiro, 2009).

próprio autor adverte no livro, a partir do ponto de vista gerencial e de tomada de decisão, essencialmente do fabricante. A mudança de perspectiva do observador externo para o membro participante do canal, com um foco mais gerencial, é importante pelas implicações práticas que traz para os gestores e praticantes do marketing em geral. Além disso, essa definição levanta uma questão interessante: faz sentido falar em canal de marketing sem adotar um ponto focal, de um de seus membros? Mais adiante será explorada esta questão. Note-se ainda que definição de Rosenbloom, embora ressalte o caráter extra-organizacional do canal de marketing, sugere que o próprio fabricante não faz parte do canal, que o canal é “externo” a ele.

Portanto, nota-se que as definições apresentadas se complementam, embora a primeira, de Coughlan et al. (2001), pareça ser a mais completa. Ainda assim, o foco relacional da definição de Bowersox e Cooper (1992) e o foco gerencial e a perspectiva da firma focal da definição de Rosenbloom (1999) também são aspectos conceituais importantes. Além disso, poderia-se sugerir, na definição de Coughlan et al. (2001), a simples substituição do termo “conjunto” por “sistema” (de organizações independentes), de forma a ressaltar a questão da *interdependência* entre seus elementos integrantes, já que os canais de marketing são caracterizados por relações de interdependência, que por sua vez são condições suficientes para definir um sistema (REVE; STERN, 1979). Esta modificação refletiria o entendimento de Alderson (1965) do canal de marketing como um *sistema de comportamento organizado*, representando as tensões entre ação independente e coletiva.

Mallen (1964) também comenta algumas definições para canais de marketing existentes na época em que escreveu seu artigo. Ele diz que, “num sentido amplo, canais são todos os ‘fluxos’ que se estendem do produtor ao usuário.” Diz ainda, citando outros autores, que “um canal de distribuição pode ser entendido como uma combinação e seqüência de agências por meio da qual um ou mais fluxos de marketing se movem” (VAILE; GREETHER; COX, 1952 apud MALLEN, 1964). Estes fluxos seriam os de posse física, propriedade, promoção, negociação, financiamento, risco, pedido e pagamento.⁹ Entretanto, nos seus textos, Mallen usa uma definição mais restrita, envolvendo apenas os fluxos de propriedade e negociação,

⁹ Estes fluxos são os mesmos que foram posteriormente explorados por outros autores como Coughlan et al. (2001).

desempenhados respectivamente por comerciantes e agentes intermediários¹⁰. Sob esta concepção, segundo ele, se o produto for submetido a qualquer “processamento maior”, o canal termina. Como exemplo, ele cita: “a rota desde o agricultor de algodão para a fábrica têxtil para o fabricante de vestuário para o consumidor não é um canal, mas vários.” (MALLÉN, 1967)

Este enfoque traz um aspecto sutil à concepção de canal de marketing, dificilmente encontrado na literatura e não por isso pouco relevante: onde começa e onde termina um canal de marketing? Em outras palavras, quem é o produtor e quem é o consumidor final, os dois extremos da cadeia a que se refere a maioria das concepções estruturais de canal de marketing encontradas na literatura? Ou ainda, qual a diferença entre canal de marketing e cadeia de suprimentos?

As questões acima refletem a mesma subjetividade presente na expressão “processamento maior”, usada por Mallén. Tomando como exemplo a indústria dos computadores pessoais, por exemplo, quem seria o usuário de um chip de processamento, produzido por uma empresa como Intel ou AMD? Seria o fabricante do computador (OEM), ou o usuário do mesmo? O acoplamento do chip a uma série de outros componentes para formar um produto seria considerado por Mallén um “processamento maior”, a ponto de delimitar o fim de um canal e o início de um novo canal?

Embora elaborar respostas a todas estas questões fuja ao escopo da pesquisa, a discussão da estrutura e limites do canal de marketing faz-se necessária para tornar mais bem definido o objeto de estudo.

2.1.3 Concepções estruturais

Ralph Breyer foi um dos primeiros teóricos que começaram a definir a estrutura do canal de marketing. Se na sub-seção anterior apresentou-se uma breve discussão sobre se o canal de marketing poderia ser entendido como um *sistema*, Breyer (1967) considera óbvio o entendimento do canal de marketing como tal. Implicitamente ele usa, assim como Bucklin (1967) e muitos outros autores, a concepção estrutural do canal em *cadeia*. Esta concepção

¹⁰ Mallén (1967) usa a definição de Breyer (1964) para “canais de comércio”: “um canal de comércio é formado quando relações comerciais, tornando possível a passagem de título e/ou posse (geralmente ambos) de bens do produtor para o consumidor final, é consumada pelas preocupações comerciais constituintes do sistema”

será explorada a seguir, seguida de outras concepções alternativas, como as de *redes* e *cadeias em rede*.

2.1.3.1 Cadeia

A concepção estrutural de canal de marketing mais comumente utilizada em livros e artigos sobre o tema é a do canal como uma *cadeia* na qual os elos são formados por uma ou mais empresas de um mesmo tipo, ligados sequencialmente entre si por relacionamentos de trocas (compra e venda), desde o fabricante até o consumidor ou usuário final (COUGHLAN et al., 2001; ROSENBLOOM, 1999; BOWERSOX; COOPER, 1992). Cada elo corresponde a um *nível* ou *elo* do canal, e o número de níveis define a *extensão* do canal. Assim, o canal genérico composto por fabricante-varejista-consumidor (F-V-C) representado na Figura 1, por exemplo, seria um canal de três níveis, relativamente pouco extenso.

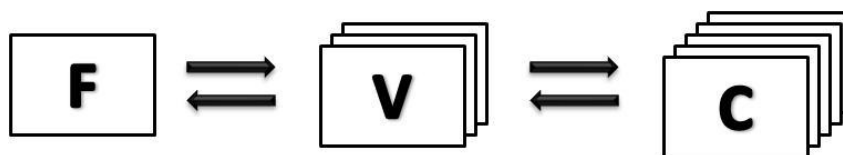


Figura 1 – Canal de marketing: representação em cadeia genérica de três níveis.

Fonte: o autor.

O número de participantes de um mesmo tipo dentro de cada nível é usualmente referido como *intensidade* da distribuição naquele nível e costuma-se dividi-la em três classificações: distribuição intensiva (muitos membros no nível considerado), distribuição seletiva (poucos membros no nível considerado) e distribuição exclusiva (apenas um membro no nível considerado). Ainda na Figura 1, as setas representam genericamente os vários fluxos de marketing que percorrem a cadeia. Na concepção mais tradicional, estes fluxos estão fortemente associados ao fluxo físico do produto, daí a sua costumeira representação com sentido do fabricante para o usuário final. Mas há fluxos que ocorrem no sentido contrário, como os fluxos de pedido e pagamento, por exemplo.

Esta concepção de canal de marketing como uma cadeia leva inevitavelmente à seguinte questão, já sugerida na sub-seção anterior: qual é a relação entre os conceitos de canal de

marketing e de cadeia de suprimentos?¹¹ Uma breve pesquisa na literatura de cadeia de suprimentos revela que a questão não é trivial. Alguns autores se referem a canal de marketing e cadeia de suprimentos de maneira intercambiável ou ainda com termos distintos, mas referindo-se essencialmente à mesma coisa. Mentzer et al. (2001), por exemplo, fazendo uma meta-análise do conceito de gerenciamento de cadeia de suprimentos, em certo trecho falam em “cadeias de suprimentos [...] (frequentemente também referidas como canais de distribuição)” (MENTZER et al., 2001). McFarland, Bloodgood e Payan (2008) identificam o fenômeno que chamaram de “contágio na cadeia de suprimentos” analisando, na verdade, as relações entre fabricantes, revendedores e clientes, ou seja, no canal de marketing.

Já outros autores, como Coughlan et al. (2001), afirmam que “o conceito de cadeia de suprimentos [...] é mais amplo que o de canal de marketing.” (COUGHLAN et al., 2001, p. 513). Segundo estes autores, o canal vai “da fábrica ao comprador” enquanto a cadeia de suprimentos vai “para trás, para um ponto mais distante”, envolvendo os fornecedores, os fornecedores dos fornecedores – e assim por diante – e também para frente, terminando “com o último comprador”¹². Logo, os autores sugerem que há duas diferenças básicas entre os conceitos de canal de marketing e cadeia de suprimentos: uma de *amplitude*, sendo o primeiro mais extenso; e outra de *orientação*, tendo o primeiro uma orientação dupla, a montante e a jusante, e o segundo com uma orientação apenas a jusante. Isto está de acordo com a definição de cadeia de suprimentos de Mentzer et al. (2001), que é claramente muito próxima às definições comuns de canal de marketing, se diferenciando apenas por afirmar que a cadeia de suprimentos teria uma orientação tanto a montante como a jusante: “cadeia de suprimentos é um conjunto de três ou mais entidades (organizações ou indivíduos) diretamente envolvidos nos fluxos a montante e a jusante de produtos, serviços, finanças, e/ou informação de uma fonte até o cliente.” (MENTZER et al., 2001). Inicialmente, quando surgiu o conceito de cadeia de suprimentos nos anos 1980, ele tinha também uma diferença de escopo, limitando-

¹¹ Para não ampliar demais o escopo de análise desta sub-seção, o conceito de *cadeia de valor*, introduzido por Michael Porter em seu livro “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance” de 1985, não será incluído na comparação com canais de marketing e cadeia de suprimentos. Coughlan et al. (2001) comentam que este conceito de cadeia de valor é mais amplo que o de cadeia de suprimentos, mas aqui é suficiente dizer que ele endereça essencialmente as atividades geradoras de valor no contexto interno da firma, não tendo, portanto, o foco inter-organizacional que é do interesse desta pesquisa. O conceito de *sistema de valor* de Porter, sim, tem esta dimensão inter-organizacional.

¹² Uma ressalva que deve ser feita é a de que esta colocação de Coughlan et al. (2001) está em notável e curiosa contradição com o resto do livro, que apresenta de forma geral o canal de marketing estendendo-se não só da “fábrica ao comprador”, mas até o usuário final.

se aos fluxos e atividades logísticos, mas ao longo do tempo o escopo evoluiu para todos os elementos de geração de valor da cadeia (COUGHLAN et al., 2001).

Entretanto, apesar da definição de Mentzer et al. (2001) afirmar que a cadeia de suprimentos tem orientação tanto a montante como a jusante, na prática os estudos de cadeia de suprimentos não incluem a orientação a jusante. Portanto, pode-se dizer que a diferença central entre canal de marketing e cadeia de suprimentos é a orientação, respectivamente, a jusante e a montante. A implicação mais importante desta conclusão é que, qualquer que seja a orientação tomada, ela pressupõe necessariamente a existência de um ponto focal, ou seja, uma determinada empresa ou nível da cadeia a partir da qual se analisa a cadeia. Isto reforça, por exemplo, a concepção de Rosenbloom (1999) para canal de marketing, anteriormente apresentada, que assume a existência deste ponto focal. A figura 2 ilustra esta conclusão.

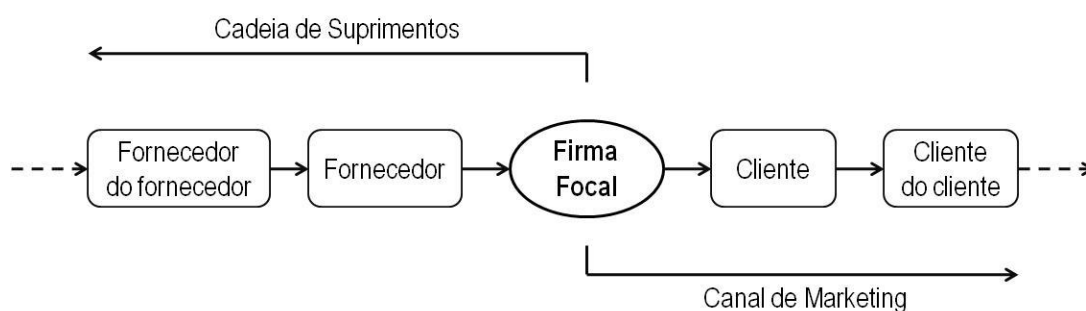


Figura 2 – Canal de Marketing vs Cadeia de Suprimentos: pressuposto de uma Firma Focal.

Fonte: o autor.

Este mesmo entendimento, da existência de uma firma focal, está presente implicitamente nos textos que utilizam a nomenclatura *principal-agente* para os canais de marketing, como os artigos de Duarte e Davies (2003), Heide e John (1988), onde o principal seria a firma tomada como foco, e os agentes seriam os membros da cadeia à jusante. Frazier, Gill, Kale (1989) usam outra nomenclatura, *firma-fonte* e *firma-alvo*, mas com o mesmo intuito.

2.1.3.2 Rede

Outra concepção encontrada na literatura de canais de marketing, embora menos freqüente, é a de canal como uma rede de organizações independentes (WILKINSON, 2001; ANDERSON; HAKANSSON; JOHANSON, 1994; ACHROL; KOTLER, 1999; GRZESKOWIAK; BLUT; KENNING, 2007). Essa concepção aparece na literatura mais

recente, indicando uma tendência crescente de se reconhecer a complexidade do funcionamento dos canais atuais, o que a concepção linear de cadeia talvez não consiga captar. No caso das redes, as organizações também estão conectadas entre si por meio de relacionamentos de troca (compra e venda), mas não necessariamente numa seqüência com orientação bem definida. Para dar uma orientação um pouco mais bem definida, alguns dos autores citados acima, como Achrol e Kotler (1999), referem-se aos canais de marketing como *redes verticais*, diferenciando-os dos demais tipos de redes e enfatizando a predominância das relações verticalizadas, apesar da existência também de relações multi-direcionais. A Figura 3 foi extraída do artigo destes autores.

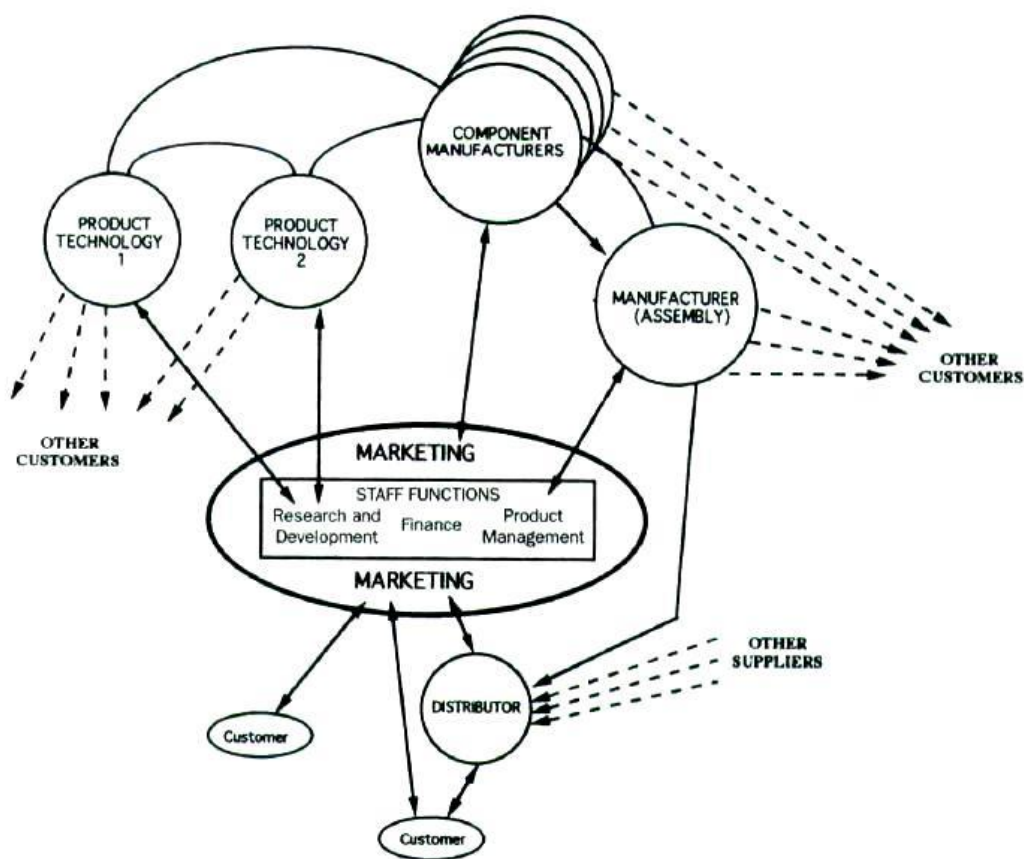


Figura 3 – Representação de uma rede vertical.

Fonte: Achrol e Kotler (1999)

Como implicação prática para a presente pesquisa, conforme será destacado mais adiante neste relatório, nota-se que este modelo reflete bem a complexidade que se observa atualmente no setor de TIC. Muitas empresas exercem diferentes papéis na estrutura de distribuição de tecnologia. Dependendo do produto, ora são fabricantes, ora são integradores de sistemas, ora funcionam inclusive como distribuidores. Vale ressaltar, entretanto, que não

é comum uma mesma empresa exercer diferentes papéis dentro de um mesmo canal, de um mesmo produto.

A concepção em rede também pode ser útil para representar com mais precisão os canais de distribuição de *serviços*, que são geralmente assumidos como sendo mais curtos. Isto devido às características principais dos serviços, que o distinguem dos produtos manufaturados: intangibilidade, heterogeneidade, perecibilidade e inseparabilidade de produção e consumo (CSIPAK; CHEBATI; VENKATESAN, 1995).

2.1.3.3 *Netchain* ou Cadeia em Rede¹³

Uma última concepção digna de nota, encontrada na literatura é a de *netchains* ou cadeias em rede. Este modelo pode ser considerado um híbrido entre os modelos de cadeia e rede, possuindo uma seqüência com níveis razoavelmente bem definidos, mas evidenciando as relações multidirecionais e as diferentes formas de interdependências entre os vários membros. Ele foi elaborado por Lazzarini, Chaddad e Cook (2001) e utilizado, por exemplo, na pesquisa de Lourenzani e Silva (2004), onde mostrou-se adequado para comparar duas opções alternativas de canais para a distribuição de hortaliças.

A Figura 4 traz uma representação genérica de uma *netchain*. Observe-se as diferentes formas de interdependência representadas: agrupada (linha pontilhada); sequencial (seta unidirecional) e recíproca (seta bidirecional).

¹³ Não há como traduzir o termo *Netchain* sem perda de significado, mas a tradução “Cadeia em Rede” foi sugerida como possível por um dos autores, Sergio Lazzarini, em correspondência eletrônica com o autor da presente pesquisa.

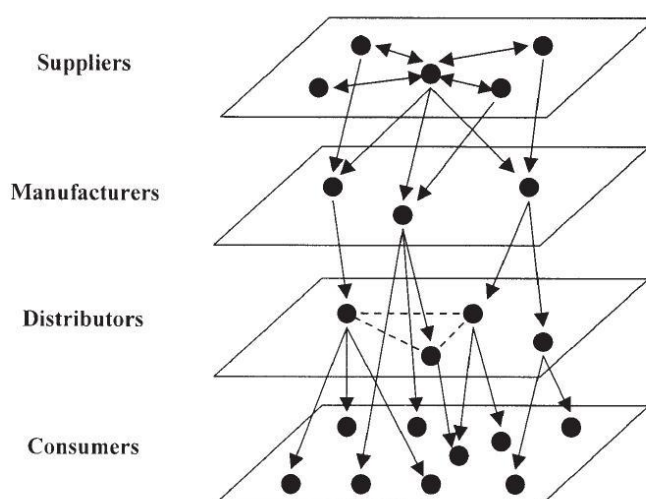


Figura 4 – Exemplo genérico de *Netchain*.

Fonte: Lazzarini, Chaddad e Cook (2001)

Portanto, feita a revisão dos modelos estruturais de canal de marketing apresentados acima, conclui-se que todos eles têm espaço para aplicação no estudo dos canais de marketing, dependendo das características estruturais que se queira enfatizar. Para o propósito da presente pesquisa, o modelo de *netchain* se aplicaria bem, trazendo o aspecto sequencial das cadeias (de forma que seja possível se falar em “elos” da cadeia) e as relações interconectadas das redes. Entretanto, embora essa representação seja conceitualmente mais rica e detalhada, na maioria das vezes acaba-se usando a visão mais tradicional de cadeia simples, já que é o modelo que a maioria dos gestores mentalmente visualiza e que muitos livros-texto ainda enfatizam. Nesta pesquisa ocorreu o mesmo, ainda que o autor da pesquisa tenha identificado que, na realidade, as interconexões de rede estejam cada vez mais presentes nos canais de marketing atuais.

2.1.4 Aspectos relacionais

Conforme apresentado acima, a estrutura do canal de marketing poder ser modelada de diferentes formas, mas o que define fundamentalmente a estrutura do canal é a forma como estão interconectados os membros do canal. As empresas pertencentes ao canal interagem entre si principalmente por meio dos relacionamentos de trocas (compra e venda).

Observe-se que, até o momento, entretanto, a natureza destes relacionamentos não foi considerada e analisada. E a revisão da literatura mostra que este é um fator que influencia significativamente tanto na definição da estrutura quanto no funcionamento do canal. Neste caso, são relevantes perguntas como: qual o grau de envolvimento das partes no relacionamento? Há uma postura predominantemente cooperativa? Existe confiança mútua? Quanto uma parte depende da outra? Mais do isso, o relacionamento entre firmas não está limitado apenas às transações comerciais, ele ocorre também nas trocas de informação, nas ações conjuntas, na rotinização de operações, e mesmo nas eventuais disputas e litígios. A próxima seção revisará exatamente estes conceitos relacionais que estão envolvidos nas interações entre firmas, de forma que se possa aplicá-los ao estudo do canal de marketing

2.2 RELACIONAMENTO INTER-FIRMAS

O estudo das relações entre empresas ficou, durante muito tempo, limitado às transações eventuais, discretas, sem envolvimento relacional das partes (*arm's length transactions*, ou *spot transactions*) (GILL; ALLERHEILIGEN, 1996; KIM, 1999; HEIDE; JOHN, 1992; DYER; SINGH, 1998). Até recentemente, ainda se notava na literatura este viés, conforme se observa a partir da leitura de alguns artigos: “infelizmente, a maioria das pesquisas e muitas das estratégias de marketing tratam trocas entre comprador e vendedor como eventos discretos, não como relacionamentos em andamento.” (DWYER; SCHURR; OH, 1987). Isto se deve bastante ao fato de que inicialmente as teorias econômicas que enfatizavam a racionalidade dos agentes econômicos é que dominavam o desenvolvimento da teoria de relações inter-firmas, com um foco transacional, e só posteriormente foram sendo introduzidas idéias de outras ciências sociais (WILKINSON, 2001).

Um dos economistas institucionais que primeiro examinou a questão transacional foi Ronald Coase. A pergunta central de seu seminal artigo de 1937 é: se o mecanismo de preço do mercado coordena a alocação eficiente dos recursos produtivos na economia, por que existem as organizações, as firmas? A resposta de Coase é que utilizar o mecanismo de preços tem custos, que ele chamou de “custos de marketing”¹⁴. Estes custos são basicamente os de descobrir quais são os preços relevantes – o que poderíamos chamar de levantamento e

¹⁴ Coase não chegou a usar a expressão “custos de transação”, embora seja considerado um dos precursores da estrutura teórica que posteriormente foi chamada de “economia dos custos de transação”.

comparação de preços (*searching*) –, os de negociação e os de estabelecimento de contratos para cada transação. A redução destes custos é, segundo ele, significativa quando as transações são realizadas dentro do contexto da firma, entre o empreendedor e o fator de produção (hierarquia).

Mas como no caso de transações entre empresas distintas a hierarquia não se aplica, a ênfase dos estudos tradicionais de relações entre firmas acabou sendo colocada sobre o extremo oposto, as transações de mercado. Assim, pode-se dizer que este foco é em parte reflexo da visão inicial da economia dos custos de transação (ECT), em que as transações são governadas ou pelo mercado ou pela hierarquia da firma. O direito contratual neoclássico também contribuiu para essa ênfase transacional discreta (MACNEIL, 2009)

Entretanto, a importância das situações onde há transações contínuas e freqüentes entre as partes, onde há envolvimento maior entre elas, foi aos poucos sendo reconhecida na literatura de negócios. Para alguns autores, a visão da economia dos custos de transação, embora muito consistente, não oferecia um suporte teórico completo para analisar estas situações de relacionamento transacional contínuo entre empresas. O comentário de Ring e Van de Ven (1992) expressa bem esta visão:

Apesar da economia dos custos de transação oferecer uma sólida fundamentação teórica para a exploração dos mecanismos hierárquicos e de mercado para resolver dependências estratégicas, ela sofre por não explorar adequadamente outras estruturas de governança disponíveis, transações repetidas, a evolução dinâmica da governança e das transações, e os papéis-chave da confiança e da equidade em qualquer relacionamento interorganizacional. (RING; VAN DE VEN, 1992, tradução do autor)

O próprio Williamson (1991) preocupou-se com o fato da ECT lidar apenas com formas polarizadas de governança. Assim, vários autores foram buscar em outras ciências sociais uma complementação para a ECT. Do campo do direito vieram contribuições significativas, como o conceito de *trocas relacionais* (*relational exchanges*), introduzido por Macneil (2009). Estas trocas são, de forma geral, governadas por *normas relacionais*, que podem ser entendidas como expectativas mais ou menos compartilhadas sobre o comportamento das partes envolvidas (HEIDE; JOHN, 1992). Macneil propôs que os vários tipos de trocas comerciais formam um contínuo desde as transações discretas, onde há pouca comunicação e conteúdo, e a identidade das partes é ignorada (DWYER; SCHURR; OH, 1987), até as trocas relacionais, onde há um contexto relacional, onde cada transação isolada é pouco importante frente ao relacionamento como um todo (KAUFMANN; STERN, 1988).

Influenciados por esta teoria, muitos estudos foram feitos procurando analisar as situações envolvendo trocas relacionais (ANDERSON; NARUS, 1990; MORGAN; HUNT, 1994; DWYER; SCHURR; OH, 1987; HEIDE; JOHN 1992; KAUFMANN; STERN, 1988). A prática do Marketing também caminhou na mesma direção, principalmente a partir dos anos 80, com o surgimento de novas formas organizacionais – como redes, parcerias, alianças, entre outros. – caracterizadas por maior flexibilidade, especialização, e enfatizando a gestão de relacionamentos em vez das transações de mercado (WEBSTER, 1992).

O artigo de Webster (1992), referenciado acima, endereça este espaço vazio deixado pela ECT na caracterização dos tipos de relacionamentos entre firmas. Ele propõe que estes vários tipos de relacionamentos formam um *continuum*, desde a transação pura num extremo até a integração vertical hierárquica no outro, de forma que cada relacionamento se posiciona em algum ponto ao longo deste *continuum* ¹⁵. É interessante observar que o próprio Webster acabou nomeando 7 posições discretas no contínuo, conforme mostra a Figura 5:

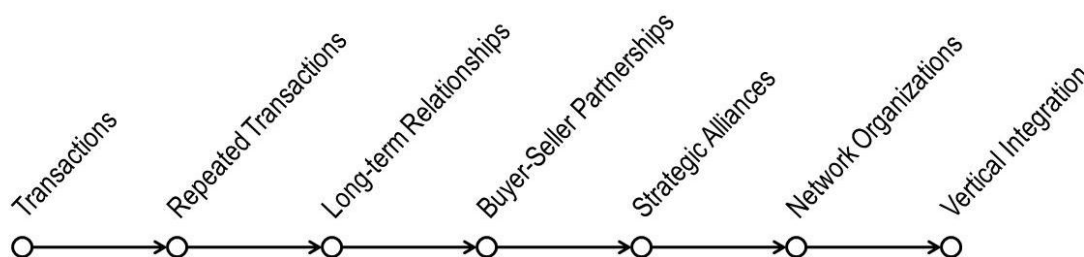


Figura 5 – A amplitude do Marketing de Relacionamento.

Fonte: Webster (1992)

Da mesma forma, Lorange e Roos (1996) propõem também um *continuum*, muito semelhante ao da Webster (1992), para definir as alianças estratégicas, de acordo com o grau de integração vertical.

Vale mencionar, porém, a título de ressalva, o resultado do estudo de Cannon e Perreault (1999). Eles analisaram vários relacionamentos comprador-vendedor, considerando seis dimensões diferentes – que chamaram de conectores-chave – e, usando ferramentas estatísticas, chegaram a uma divisão dos tipos de relacionamento em oito *clusters*. Estes clusters apresentaram perfis variáveis ao longo das seis dimensões, o que os levou a concluir

¹⁵ É importante comentar que o contínuo de Webster (1992) e o contínuo de Macneil (1980), embora tenham alguma semelhança e parentesco, são conceitos distintos. O primeiro trata de tipos de relacionamentos conforme varia o grau de interdependência e comprometimento entre as partes, enquanto o segundo trata de tipos de trocas conforme varia a incidência de aspectos não econômicos, sociais, comportamentais.

que “um simples contínuo próximo-distante não é adequado para discriminar tipos de relacionamentos” (CANNON; PERREAULT JR., 1999).

Enfim, considerados todos estes aspectos acima, pode-se afirmar que o chamado Marketing de Relacionamento como estudo acadêmico, em sua dimensão *business-to-business*, tem entre suas raízes tanto a análise econômica dos custos de transação quanto o estudo dos contratos relacionais, que veio adicionar um caráter comportamental às transações entre firmas. Conforme afirmam Cannon e Perreault Jr. (1999):

A análise dos custos de transação foca em identificar estruturas eficientes para governar transações, e os contratos relacionais adicionam uma perspectiva sociológica ao direito contratual clássico. (CANNON; PERREAULT JR., 1999, tradução do autor)

Em relação às principais variáveis estudadas na área do marketing de relacionamento, conforme comentado anteriormente, estão cooperação, interdependência, investimento em ativos específicos, comprometimento, confiança, orientação de longo prazo, comportamento oportunista, conflito e poder. (FONTENOT; WILSON, 1997; GANESAN, 1994; ANDERSON; NARUS, 1990; MORGAN; HUNT, 1994).

2.3 COOPERAÇÃO

O aspecto cooperativo do comportamento econômico tem sido relativamente negligenciado. Economistas falam de teoria competitiva, de competição pura e perfeita. Não há um desenvolvimento correspondente de teoria cooperativa, de cooperação pura e perfeita. (ALDERSON, 1965, apud. MORGAN e HUNT, 1994, tradução do autor)

Cooperação é um tópico de interesse em várias disciplinas, como economia, sociologia, antropologia, psicologia, ciência política, estudos organizacionais e estratégia (SMITH; CARROLL; ASHFORD, 1995). A literatura sobre cooperação é, portanto, multi-disciplinar. Mas justamente por esta diversidade de raízes, que muitas vezes não fazem referência umas às outras, faz-se necessário que cada estudo acadêmico sobre o tema defina precisamente o domínio conceitual de cooperação que pretende utilizar. Aqui não foi diferente. De modo genérico, “cooperação [...] se refere a situações nas quais partes separadas trabalham juntas para atingir objetivos mútuos” (ANDERSON; NARUS 1990), mas a seguir será apresentada mais detalhadamente a conceituação de cooperação que foi utilizada neste estudo.

O artigo introdutório da edição especial sobre cooperação de 1995 do *Academy of Management Journal*, escrito por Smith, Carroll e Ashford e já referenciado acima, oferece um bom panorama teórico sobre o tema. Os autores citam várias perspectivas teóricas que podem ser usadas para descrever cooperação, lembrando que usar uma perspectiva multi-teórica seria provavelmente a opção mais apropriada. A perspectiva das *teorias de trocas* (*exchange theories*), explora o lado mais racional da cooperação, de como os benefícios econômicos e psicológicos da cooperação superam seus custos e assim sustentam a disposição dos parceiros a cooperar. Um exemplo seria a teoria dos custos de transação, já comentada anteriormente neste texto. Já a perspectiva das *teorias de atração* (*attraction theories*) enfatiza mais aspectos não econômicos, como valores, personalidade, atração pessoal, entre outros, apesar de se sobrepôr à perspectiva das trocas em muitos pontos. A perspectiva das *teorias de poder e conflito* enfatiza o lado das percepções negativas no relacionamento entre firmas e analisa cooperação como um tema secundário, sendo predominantemente o oposto de conflito. Vale ressaltar que esta foi uma das perspectivas mais encontradas pelo autor da presente pesquisa em sua revisão da literatura sobre cooperação em canais de marketing. O aprendizado social e sua importância, através dos indivíduos, organizações e grupos que se tornam modelos de cooperação é o foco da perspectiva das *teorias de modelagem*. Finalmente, a perspectiva das *teorias de estrutura social* inclui variáveis estruturais como número de participantes, sua posição na rede de relacionamentos, distância, história, poder. Assim como a da modelagem, a perspectiva estrutural também olha mais para o contexto do que para o relacionamento em si.

As duas primeiras perspectivas, das teorias de trocas e atração, são as mais relevantes para o estudo da cooperação quando aplicada a canais de marketing, embora a perspectiva das teorias de poder e conflito também seja relevante, por tratar de duas variáveis do relacionamento inter-firmas que certamente estão relacionadas, direta ou indiretamente, com cooperação. Uma primeira restrição de escopo que se pode fazer é em relação à dimensão onde a cooperação ocorre. O artigo de Smith, Carroll e Ashford (1995) citado acima trata a cooperação de forma ampla, incluindo suas dimensões *intra-* e *inter-organizacional*. Quando se considera especificamente o canal de marketing como objeto de estudo, obviamente interessa mais a dimensão interorganizacional da cooperação.

Outro aspecto importante da cooperação é que ela pode ser *formal* ou *informal* (SMITH; CARROLL; ASHFORD, 1995). A cooperação formal é aquela que é operacionalizada por meio de obrigações contratuais. Assim, as hierarquias, regras e regulamentações são

mecanismos que acabam forçando as partes a cooperarem entre si. Mas, se, em vez de obrigações contratuais, as normas comportamentais delinearem o relacionamento entre as partes, a cooperação terá então caráter informal.

Embora conceitualmente um pouco distinta, esta classificação da cooperação como formal ou informal lembra a divisão de Mallen (1967), entre cooperação *controlada* e *voluntária*. A primeira é aquela que parte da iniciativa de um líder¹⁶ que, de forma autocrática ou democrática, controla o comportamento cooperativo entre as firmas do canal, e a segunda é a que ocorre voluntariamente, a partir do entendimento dos membros do canal de que eles possuem um objetivo comum, o de disponibilizar o produto para o cliente final, apesar dos eventuais conflitos com relação à divisão dos lucros totais do canal.

Além de se diferenciar no aspecto da formalidade, a cooperação também pode ser classificada como *horizontal* ou *vertical*, dependendo de como as partes estão conectadas. Chefe e subordinado, operários e corpo gerencial, franqueador e franqueado, empresas compradoras e vendedoras, todos são exemplos de ligações verticais, já que as partes pertencem a diferentes níveis numa estrutura hierárquica de empresa ou numa estrutura inter-organizacional encadeada, como no caso do canal de marketing. As ligações horizontais, ao contrário, seriam aquelas entre partes pertencentes a um mesmo nível hierárquico, como empresas concorrentes num mesmo setor, funcionários pares dentro de um mesmo departamento, e assim por diante. O grau de interdependência das partes geralmente é mais claro e direto em ligações verticais (SMITH; CARROLL; ASHFORD, 1995). Essa diferenciação entre cooperação vertical e horizontal é fundamental para o presente estudo, que no caso procurou analisar apenas a dimensão vertical da cooperação.

Novamente fazendo-se referência ao texto de Mallen (1967), este autor também trata do conceito de conflito, que está particularmente associado ao conceito de cooperação. Portanto, parece apropriado analisar a relação entre os dois conceitos. No âmbito dos canais de marketing, Ross e Lusch (1982) apontam que não há consenso sobre se conflito e cooperação são extremos opostos de uma mesma escala ou se são escalas separadas. A pesquisa dos próprios autores sugere a utilização de duas escalas separadas. Por outro lado, Pearson e Monoky (1976) estão entre os que modelam conflito e cooperação no canal de distribuição

¹⁶ Em relação à figura do líder do canal – ou “capitão” do canal, na nomenclatura de Coughlan et al. (2001) –, Mallen (1967) comenta que tradicionalmente se assume que o fabricante é quem exerce esta posição. Entretanto, já naquela época, ele adverte que no futuro os varejistas poderiam vir a desafiar esta liderança dos fabricantes, como de fato vem acontecendo nos últimos anos.

como opostos de um mesmo *continuum*. De qualquer forma, independentemente de cooperação e conflito serem ou não extremos opostos de uma mesma escala, conflito também costuma ser dividido em vertical ou horizontal, intra- ou inter-organizacional. Observa-se inclusive uma tendência na literatura de se usar o termo *competição*, quando se faz referência ao conflito horizontal, ou seja, quando ele envolve membros de um mesmo nível na estrutura do canal. Por exemplo, as três formas de conflito no canal de distribuição propostas por Palamounain (1967), e também citadas por Mallen (1967), deixam clara esta tendência, conforme se pode observar abaixo:

- Competição horizontal – ocorre entre membros de um mesmo nível (na estrutura do canal) e mesmo tipo. Ex.: distribuidor *versus* distribuidor.
- Competição inter-tipo – ocorre entre membros de um mesmo nível, mas de tipos diferentes. Ex.: loja de conveniência *versus* supermercado (ambos são varejistas).
- Conflito vertical – ocorre entre membros de diferentes níveis e tipos. Ex.: fabricante *versus* distribuidor, distribuidor *versus* revenda.

De fato, no caso das relações horizontais a contraposição da idéia de cooperação com a de competição, em vez de conflito, parece ser mais evidente. Deutsch (1949) formulou teorias sobre cooperação e competição baseando-se em pequenos grupos de indivíduos, sem enfatizar distinção hierárquica, ou seja, horizontalmente conectados. De forma semelhante, o conhecido livro de Brandenburger e Nalebuff, *Co-opetition* (1996), tem como idéia central a combinação de competição e cooperação na estratégia da empresa perante seus concorrentes, o que inclusive é sugerido no próprio nome da obra. A premissa básica sobre a qual o livro se apóia, e a qual questiona, é a de que competição e cooperação seriam tradicionalmente idéias opostas.

Cooperação não está relacionada apenas com conflito. Das principais variáveis estudadas no campo do marketing de relacionamento, citadas na sub-seção anterior, todas estão direta ou indiretamente relacionadas com cooperação. Aqui vale apenas destacar o papel essencial da confiança. Há amplo suporte na literatura para essa importância da confiança tanto no impacto sobre a cooperação quanto no relacionamento entre firmas em geral (MORGAN; HUNT, 1994; GANESAN, 1994; ANDERSON; NARUS, 1990; CLARO; HAGELAAR; OMTA, 2003; SMITH; CARROLL; ASHFORD, 1995; ANDERSON; WEITZ, 1989; DUARTE; DAVIES, 2003). De forma geral, confiança é considerada um antecedente de cooperação.

Apenas o estudo de Anderson e Narus (1990) encontrou uma relação inversa. A partir destes resultados, poderia-se sugerir, portanto, que as variáveis confiança e cooperação influenciam uma na outra, de forma iterativa: confiança gera cooperação, que por sua vez gera mais confiança, e assim por diante.

Em relação à composição e medição do construto cooperação, Heide e Miner (1992) identificaram quatro domínios de cooperação potencial entre compradores e vendedores: flexibilidade; troca de informações; resolução conjunta de problemas; e restrição no uso de poder. Os autores usaram estes domínios para medir o impacto de algumas variáveis no comportamento cooperativo em díades comprador-vendedor. As variáveis *extendedness* (termo de difícil tradução, mas equivalente a “longevidade projetada” da relação) e frequência das interações se destacaram como fatores que aumentam a probabilidade de cooperação.

Pode-se interpretar os quatro domínios de cooperação potencial¹⁷ de Heide e Miner da seguinte forma: a flexibilidade nas negociações contorna o fato de ser impossível, ou muito custoso, estabelecer contratos completos para dirimir questões imprevistas nas interações recorrentes de um canal de marketing. De forma semelhante atua a resolução conjunta de problemas. A troca de informações beneficia a operação uma vez que minimiza a incerteza em relação à frequência e volume de transações entre as partes. Finalmente, em relação ao poder, se os participantes mais poderosos do canal exercem-no irrestritamente, procurando impor condições e soluções em benefício próprio, a cooperação entre elos fica comprometida; por outro lado, se o poder é exercido no sentido de capitanear, estruturar e organizar o canal, as condições ficam favoráveis à existência de um comportamento cooperativo entre participantes. Essas dimensões propostas por Heide e Miner (1992) são de fundamental importância para o presente estudo, uma vez que se utilizou exatamente estas dimensões para se avaliar a cooperação entre elos do canal de marketing.

Em suma, nos parágrafos acima se procurou fazer uma análise do conceito de cooperação, suas dimensões e características, especificando particularmente aquelas mais relevantes para o estudo da cooperação entre membros de diferentes níveis de um canal de marketing, foco desta pesquisa. Como fechamento da revisão sobre cooperação, cabe ressaltar também a importância e o papel da cooperação no funcionamento dos canais de marketing. A citação de

¹⁷ Alguns estudos subsequentes, como Johnston et al. (2004) e Mesquita et al. (2008), falam em “comportamentos cooperativos” em vez de domínios de cooperação potencial. Heide e Miner (1992) utilizam o termo “domínio” quando outros utilizam “dimensão” para o mesmo fim.

Morgan e Hunt (1994) abaixo destaca essa importância da cooperação, reconhecendo-a como implicação necessária na coordenação de organizações como os canais de marketing:

Apesar da coordenação, que implica cooperação, ter sido reconhecida como essencial em áreas como canais de distribuição, a literatura de marketing em relacionamentos se focou desproporcionalmente em poder e conflito. (MORGAN; HUNT, 1994)

Esta colocação remete àquilo que já foi apontado anteriormente na revisão dos estudos sobre relacionamento entre empresas: as variáveis relacionais, e mais especificamente as normas relacionais – sendo cooperação uma delas – compõem um mecanismo alternativo de coordenação dos sistemas formados por empresas independentes envolvidas num processo qualquer, visando o atingimento de um objetivo comum.

Finalmente, uma ressalva deve ser feita quando se analisa os potenciais impactos que a cooperação exerce no funcionamento de grupos, organizações, ou sistemas sociais, de uma forma geral. Smith, Carroll e Ashford (1995) advertem que, embora a maioria dos estudos sobre cooperação a considerem como algo bastante positivo, deve-se atentar para o fato de que cooperação em níveis elevados também pode ter impactos negativos no sistema e no desempenho de suas funções. Eles comentam alguns estudos que mostram que uma ênfase excessiva em cooperação pode levar a problemas como viés, conformidade, exaustão, coletivismo, colusão, oportunismo, entre outros.

Ainda uma última nota faz-se necessária, a respeito do termo *colaboração* e sua relação com o termo cooperação. A investigação do autor da presente pesquisa não encontrou nenhuma evidência de uma possível diferença significativa entre os termos cooperação e colaboração. Fontenot e Wilson (1997) trataram-nos como construtos separados na afirmação: “cooperação pode ser refletida pelas diferentes atividades entre firmas, como planejamento em conjunto e colaboração” (FONTENOT; WILSON, 1997). Mas os autores não desenvolveram nem explicaram esta idéia. E à parte este único caso, nenhuma outra diferenciação conceitual foi encontrada. Sendo assim, os termos foram considerados sinônimos.

2.4 DESEMPENHO

Muitos autores afirmam que o construto desempenho e a forma de medi-lo ainda carecem de um consenso, mesmo sendo ele a principal variável dependente em estudos na área de

estratégia (CARTON; HOFER, 2006; COMBS; CROOK; SHOOK, 2005). Se para o caso de uma firma isolada, a medição do desempenho já apresenta muitas discussões e divergências, quando se trata do desempenho de um sistema interorganizacional como o canal de marketing, há menos consenso ainda.

O desempenho de uma firma pode ser dividido em diferentes dimensões: podendo-se medir, por exemplo, o desempenho operacional e o desempenho financeiro separadamente. O primeiro considera variáveis como flexibilidade, qualidade, tempo e custo, e o segundo, variáveis como crescimento e lucro (BRITO; HORTA; BRITO, 2009). No caso do desempenho do canal de marketing, esta divisão também faz sentido, embora neste caso seja mais difícil medir estas variáveis.

Alderson (1948) fez uma das primeiras propostas de como medir a produtividade – que é uma medida de desempenho – no canal de distribuição. Ele propôs uma fórmula para calcular o índice de produtividade na distribuição. Este índice é composto pela razão de dois outros índices, que representam output e input do processo de distribuição, conforme mostra a fórmula abaixo:

$$\text{Índice de Produtividade em distribuição} = \frac{\text{Índice de vendas unitárias por hora gasta na compra}}{\text{Índice de equivalentes homem-hora}}$$

O autor afirma que um sistema de distribuição deve fundamentalmente gerar mais transações, diminuindo o trabalho de procura (hora de compra) do usuário final, gerando mais vendas, o que está refletido no numerador da fórmula acima (output). Por outro lado, isto deve ser pesado contra os gastos, transformados em equivalentes homem-hora, de todo o sistema de distribuição, incluindo os custos de todos os intermediários e de vendas do fabricante (input, denominador). Observa-se que a proposta de Alderson é bem objetiva e conceitualmente simples. Entretanto, a dificuldade deste cálculo reside em determinar o valor de alguns componentes da fórmula, como, por exemplo, as horas gastas pelos compradores na procura e avaliação de alternativas de compra.

Além da própria dificuldade de definição do construto desempenho, há ainda a dificuldade de se estabelecer relações de causa e efeito no canal de marketing. Wilkinson (2001), baseando-se em March (1996), comenta que em sistemas menos rigidamente coordenados, como redes,

é muito difícil ou mesmo impossível rastrear determinado impacto ou resultado às ações que o produziram, pois os efeitos destas ações são complexos.

Assim, fica evidente que medir o desempenho de um canal de marketing não é simples. Está além do escopo desta pesquisa discutir em profundidade a questão da melhor forma de se medir desempenho, tanto nas empresas isoladas quanto nas redes e cadeia de empresas. Tampouco se pretende chegar a uma medida ideal para avaliar o desempenho do canal de marketing. A discussão aqui se voltará brevemente para análise de dois conceitos ligados ao desempenho, que aparecem na literatura sobre o assunto, que no fundo resumem duas formas diferentes e possivelmente complementares de se abordar desempenho. São eles: *eficiência* e *eficácia*.

2.4.1 Eficiência e eficácia

Mouzas (2006) apresenta exatamente uma comparação entre eficiência e eficácia em redes de negócios. O autor afirma que eficiência está relacionada à “minimização de custos e aumento das margens operacionais” e que eficácia seria “habilidade de uma companhia de gerar crescimento sustentável nos seus lucros com as redes que a envolvem”. Ele comenta que os gestores devem buscar tanto a eficiência quanto a eficácia. Por um lado, a busca exclusiva da eficiência pode se tornar uma armadilha, já que a empresa passa a ignorar a criação e o desenvolvimento de novas fontes de valor para o crescimento sustentável. Por outro, a não preocupação com custos e margens pode comprometer a rentabilidade, inviabilizando o negócio. A Figura 6, extraída do artigo citado, ilustra essa necessidade de buscar um equilíbrio entre os dois focos.

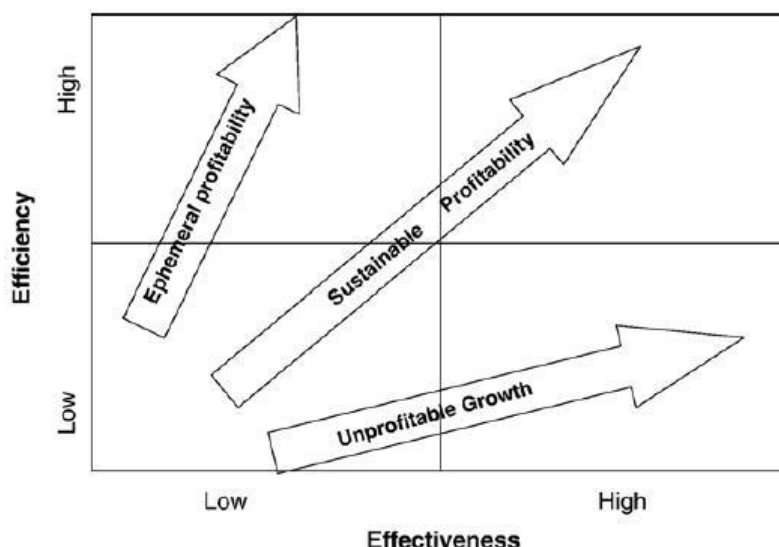


Figura 6 – O efeito de níveis diferentes de eficiência e eficácia. Fonte: Mouzas (2006)

De forma semelhante Fearne e Fowler (2006) estudaram casos de cadeias de suprimentos em construção civil e alertam para o perigo de se aplicar discreta e indiscriminadamente o pensamento “magro” (*lean*), buscando maior eficiência, em projetos envolvendo altos níveis de complexidade e incerteza. Nos casos analisados, a busca pela eficiência minava a eficácia na entrega dos projetos. A concepção que as autores usaram para eficácia foi: o “quão bem o projeto é capaz de atender os objetivos de orçamento, prazo e qualidade estabelecidos”.

Os dois estudos comentados acima sugerem que há, geralmente, por parte dos gestores, um foco demasiado na eficiência, quando na verdade deveriam se preocupar também, ou até mais, com a eficácia dos projetos ou empreendimento a que se propõem realizar. Ambos adotam praticamente a mesma concepção de eficiência, e uma concepção ligeiramente distinta de eficácia, embora muito semelhante.

Assim, independentemente das várias concepções existentes na literatura sobre desempenho, sobre eficiência e eficácia, para os objetivos desta pesquisa, é suficiente estabelecer o seguinte panorama teórico: o desempenho do canal do marketing pode ser dividido basicamente em duas dimensões, eficiência e eficácia. Eficiência será genericamente entendida como a *minimização de custos e aumento das margens operacionais*, enquanto eficácia será genericamente entendida como o *atendimento dos objetivos que geram valor sustentável para a empresa*, ambos os conceitos baseados na breve revisão de literatura feita acima.

2.4.2 Cooperação e desempenho

Considerando especificamente a relação entre cooperação e desempenho, de fundamental importância para a presente pesquisa, pode-se dizer que vários estudos existentes refletem os aspectos apresentados na discussão da sub-seção anterior.

Combs e Ketchen (1999), por exemplo, procuram reconciliar os enfoques da RBV (*Resources Based View*) e da OE (*Organizational Economics*) sobre cooperação inter-firmas e desempenho. A RBV aponta que os gestores são atraídos a fazer arranjos cooperativos para superar limitações de recursos, enquanto a OE sustenta que a cooperação será favorável se houver redução de custos de coordenação das transações entre firmas. Os autores mostram que as empresas respondem a contingências identificadas por ambas as teorias. No caso do estudo aqui proposto, também os dois enfoques são úteis e pode-se fazer um paralelo: por um lado, a linha teórica tradicional da OE está relacionada com medidas de *eficiência* para avaliar o desempenho da firma, uma vez que analisa questões relacionadas a custos de transação, governança da cadeia, risco de oportunismo, entre outros; por outro lado, a *eficácia* está mais relacionado a recursos, como marca, reputação, capacidade de inovação, entre outros atributos que aumentam o valor atribuído pelo cliente ao produto ou serviço.

Um paralelo semelhante pode ser traçado quando se analisa o estudo de Kim (1999), que procurou analisar os motivos pelos quais duas firmas procuram realizar ações em conjunto, o que pode ser interpretado como comportamento cooperativo (ANDERSON; NARUS, 1990). Ele afirma que existem basicamente motivos econômicos e motivos estratégicos. Os motivos econômicos estão relacionados com margens e rentabilidade (eficiência) e os estratégicos, com aspectos como diferenciação no serviço e vantagem competitiva (eficácia).

Com um enfoque um pouco diferente, Mohr e Spekman (1994) estudam os fatores que contribuem para o sucesso na parceria entre fabricantes e intermediários. Os autores não falam explicitamente em desempenho do canal, mas falam em sucesso na parceria, que seria um conceito semelhante a desempenho, mas claramente mais próximo de eficácia, de acordo com a concepção aqui adotada. Eles usam dois indicadores do sucesso na parceria, volume de vendas na díade e satisfação mútua dos parceiros. Estes indicadores foram classificados como objetivo e afetivo, respectivamente. De forma bem semelhante, Claro, Hagelaar e Omta (1993) usaram crescimento de vendas e satisfação percebida como medidas de desempenho, em seu estudo para avaliar a influência da governança relacional no desempenho de díades

fabricante-distribuidor. Ambos os estudos citados encontraram impactos significativos dos fatores relacionais no desempenho ou sucesso da parceria. Entre os fatores analisados no primeiro, estavam compartilhamento de informações, coordenação, comprometimento, confiança; e no segundo foram analisados resolução conjunta de problemas e planejamento em conjunto. Assim, embora nenhum deles tenha analisado especificamente o impacto do fator cooperação no desempenho, muitas das variáveis selecionadas estão diretamente ligadas a cooperação, sendo algumas inclusive consideradas dimensões da cooperação, conforme apontado na revisão do conceito de cooperação feito anteriormente.

Um dos poucos estudos que analisou de fato o impacto da cooperação entre comprador e vendedor em medidas tanto de eficiência quanto de eficácia foi o de Larson (1994). Ele identificou que um maior nível de cooperação entre comprador e vendedor gera maior qualidade do produto (eficácia) e custos totais menores (eficiência). A maior qualidade do produto, por sua vez, também contribui para custos totais menores.

Larson (1994) também cita em seu artigo o estudo de Pearson e Monoky (1976), que identificou uma lista de adjetivos que seriam indicadores de cooperação entre comprador e vendedor. Estes autores analisaram o impacto da cooperação e do conflito no desempenho do canal de marketing e os resultados apontaram que a cooperação é mais determinante no desempenho do canal do que o conflito.

3 MÉTODOS DA PESQUISA

A presente pesquisa é um estudo de caráter *exploratório*, pois, apesar de os conceitos e objetos de estudo aqui envolvidos não serem novos e já terem sido alvo de muitas outras pesquisas anteriores, poucos relacionaram todos eles – canal de marketing, relacionamento entre empresas, cooperação e desempenho – num mesmo estudo. Além disso, se se considerar as limitações de escopo propostas, de se focar no setor de TIC, no Brasil, neste caso o autor não encontrou nenhum outro estudo anterior já feito.

O método de pesquisa está inserido no paradigma *positivista*, já que espelha o método científico das ciências naturais, onde as variáveis podem ser medidas, analisadas e as relações entre elas podem ser determinadas. Entretanto, o relacionamento entre empresas, de forma geral, é um fenômeno que carrega uma significativa parcela de subjetividade, envolvendo variáveis de difícil determinação e mensuração e, somando-se a isso o caráter exploratório da pesquisa, conforme comentado acima, optou-se por realizar um estudo *qualitativo*.

Em relação ao Objetivo 2, um estudo quantitativo que medisse mais precisamente o desempenho do canal seria naturalmente desejável, para afirmar com mais assertividade se o impacto da cooperação entre elos do canal é ou não significativa. Entretanto, conforme visto na seção 2.4 acima, essa medição seria bastante difícil de ser realizada, não apenas por motivos de limitação de recursos ou de capacidade, mas por uma característica intrínseca das organizações extra-corporativas. Wilkinson (2001), baseando-se no texto de March (1996), diz o seguinte sobre redes de empresas – que envolvem, assim como canais, várias empresas interligadas:

[Redes] são sistemas mais livremente coordenados e dirigidos, nos quais vários membros estão tentando exercer controle sobre outros e estão ao mesmo tempo sujeitos à influência dos outros. Nesta situação, os efeitos são complexos e podem não ser facilmente ou mesmo em princípio ser associados às ações de membros individuais. (WILKINSON, 2001)

É claro que, complementando a citação acima, os efeitos a que ela se refere, embora dificilmente atribuíveis a ações de membros individuais, talvez possam ser atribuíveis a ações em conjunto entre membros, mas ainda assim a complexidade das relações causa e efeito atrapalham o estabelecimento de relações diretas entre as variáveis. Uma investigação qualitativa pode explorar melhor estas relações e oferecer, inclusive, uma estrutura de análise para um eventual estudo quantitativo futuro.

Em relação à limitação do escopo do estudo ao setor de TIC, ainda que fosse desejável ter uma visão mais ampla do fenômeno, há benefícios associados a essa limitação. Mohr e Spekman, 1994 afirmam que, “apesar de estudos de uma única indústria frequentemente carecerem de capacidade de generalização, eles de fato proporcionam maior controle das fontes de variação alheia devidas a características da indústria, ruído contextual, e afins.”

3.1 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semi-estruturadas com profissionais atuantes no mercado brasileiro, no setor de fabricação e comercialização de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).

O roteiro de entrevistas foi elaborado pelo próprio autor, a partir de sua revisão teórica da literatura sobre os conceitos foco do estudo. Como é comum ocorrer em estudos qualitativos exploratórios (COLLIS; HUSSEY, 2005), o questionário foi sendo ligeiramente modificado ao longo da pesquisa, conforme o pesquisador aprendia mais sobre o assunto e identificava pequenas melhorias no questionário, especialmente na redação das perguntas ou na ordem e na forma como eram colocadas. Em relação especificamente à ordem das questões, o pesquisador procurou respeitá-la na medida do possível, mas muitas vezes os entrevistados se estendiam na resposta de algumas delas e acabavam sugerindo ou diretamente endereçando tópicos de outras questões da própria pesquisa. Nestes casos o pesquisador procurou trocar a ordem das questões de forma a preservar a concatenação lógica de idéias do entrevistado, em detrimento daquela prevista pelo questionário. Além disso, algumas questões adicionais foram colocadas em certos casos, por terem emergido como possíveis tópicos complementares de interesse do pesquisador. Este método, por permitir algum grau de improvisação, possui a desvantagem de tornar menos comparáveis entre si as várias entrevistas realizadas, já que estas não podem ser consideradas estruturalmente idênticas. Mas, por outro lado, o maior envolvimento dos entrevistados com a pesquisa resultou na coleta de informações mais completas e precisas.

Os primeiros entrevistados foram selecionados a partir da rede de contatos do pesquisador, que atua no setor foco da pesquisa. A solicitação de indicação de outros profissionais pelos próprios entrevistados foi uma técnica utilizada para ampliar esta rede e possibilitar um

número maior de entrevistas, dada a dificuldade de se conseguir contactar apropriadamente estes executivos e agendar entrevistas com eles. O critério de seleção utilizado foi o seguinte:

- Ter experiência gerencial significativa (no mínimo 2 anos) em relacionamento com canais de marketing
- Pertencer a uma empresa que fabrique ou comercialize produtos de tecnologia, preferencialmente hardware ou software, no mercado brasileiro.

Foram realizadas ao todo doze (12) entrevistas, que duraram em média quarenta e cinco minutos cada uma, gravadas em formato de som digital e em seguida transcritas para texto. As entrevistas foram realizadas em duas etapas, entre os meses de agosto de 2009 até fevereiro de 2010. A primeira etapa foi uma rodada preliminar de três (3) entrevistas com um roteiro formulado a partir de uma breve revisão da literatura sobre canais de marketing e cooperação entre elos do canal. O objetivo desta rodada preliminar era analisar três pontos principais, que se alinham com o Objetivo 3 proposto no capítulo de introdução deste relatório, mas que serviriam principalmente para pavimentar a realização das entrevistas da rodada seguinte. Eram eles:

- O entendimento e as diferenças de linguagem do público alvo da pesquisa, a saber, os gestores de marketing e vendas, em relação aos temas que seriam estudados na pesquisa;
- A relevância do tema proposto para a comunidade praticante do marketing;
- Outras eventuais questões e desafios importantes que poderiam ser incluídos na pesquisa.

O Apêndice A apresenta o questionário que foi aplicado para a rodada preliminar de entrevistas. Vale observar que nesta fase preliminar ocorreu a única entrevista que foi realizada fora do Brasil, quando o pesquisador encontrava-se estudando como intercambista na Universidade do Texas, EUA. Poderia-se questionar a adequação desta entrevista ao escopo da pesquisa, que propôs analisar especificamente mercado brasileiro. Mas o fato da rodada preliminar não endereçar diretamente os objetivos centrais da pesquisa e servir essencialmente para pavimentar o entendimento da rodada subsequente enfraquece este possível questionamento. De qualquer forma, o conteúdo da entrevista sugeriu que há grandes

semelhanças entre os mercados brasileiro e americano no setor de TIC¹⁸, e assim a inclusão da entrevista no escopo da pesquisa acaba até fortalecendo a relevância do estudo.

A rodada principal de entrevistas foi composta de nove (9) entrevistas, que endereçaram mais diretamente os objetivos da pesquisa, embora a rodada preliminar tenha também abordado o Objetivo 3 e preparado a abordagem dos outros dois. Estas entrevistas foram realizadas com executivos representando fabricantes de produtos de informática e/ou telecomunicações, com exceção de duas delas, que foram realizadas com executivos que representavam distribuidores. Isto porque se percebeu, a partir das respostas da rodada preliminar, que os distribuidores poderiam ser também informantes importantes para os objetivos da pesquisa, já que possuíam o relacionamento comercial direto com as revendas, além de também terem o relacionamento comercial com os fabricantes.

O Apêndice B apresenta o questionário que foi utilizado nesta rodada de entrevistas, elaborado, desta vez, a partir de uma revisão mais completa e abrangente da literatura. Cada item do questionário foi adicionado com um objetivo específico e elaborado a partir de uma base teórica extraída da revisão da literatura ou a partir dos resultados da rodada preliminar de entrevistas.

Além disso, a forma de abordar a investigação da existência de cooperação entre elos foi modificada para esta etapa de entrevistas. O pesquisador já havia sido advertido pelos membros da banca de avaliação da proposta desta dissertação para que atentasse para uma possível tendência dos entrevistados em afirmar a existência de cooperação, pelo fato da atitude cooperativa ser normalmente vista como uma postura “socialmente correta”. Assim, em vez de se perguntar diretamente sobre a existência de cooperação entre elos no desempenho do canal, resumidamente o que se fez foi coletar descrições do relacionamento entre elos, divididas em vários itens, investigando as variáveis relacionais envolvidas, os antecedentes e as dimensões da cooperação. Se esta descrição do relacionamento, coletada através de um conjunto de questões, apontava ou não para a existência de comportamento cooperativo, isto partiu da posterior análise do pesquisador, e não diretamente da afirmação do entrevistado.

¹⁸ A presença de muitas firmas multinacionais, particularmente de origem americana, no mercado brasileiro e neste setor pode ser um fator explicativo destas semelhanças entre os dois mercados geográficos.

O Quadro 1 apresenta de forma resumida esta estruturação do questionário de pesquisa, que será utilizada também na análise dos resultados encontrados.

| Item do questionário | Pergunta | Objetivo específico | Objetivo da pesquisa endereçado |
|--|----------------|--|---------------------------------|
| Credenciais | | | |
| Empresa/Cargo | pré-entrevista | Validade e confiabilidade da pesquisa | - |
| Experiência com gestão de canais | 1 | Validade e confiabilidade da pesquisa | - |
| Contexto | | | |
| Estrutura de canais | 2 | Contextualização | Objetivo 3 |
| Perfil das vendas | 2 | Contextualização | Objetivo 3 |
| Características do relacionamento | | | |
| Contrato | 3.a | Avaliar formalidade da relação, contratos formais x relacionais | Objetivo 1 |
| Frequência | 3.b | Avaliar proximidade, forma de interação, troca de informação | Objetivo 1 |
| Vínculo pessoal | 3.c | Avaliar construção de confiança; flexibilidade e troca de info | Objetivo 1 |
| Tempo da relação | 3.d | Avaliar rotinização de transações, orientação de LP | Objetivo 1 |
| Plano de ação conjunta | 4.a | Avaliar investimentos específicos mútuos | Objetivo 1 |
| Marketing cooperado | 4.b | Avaliar investimentos específicos mútuos | Objetivo 1 |
| Treinamento | 4.c | Avaliar investimentos específicos mútuos | Objetivo 1 |
| Cooperação | | | |
| Flexibilidade | 5 | Avaliar a dimensão "flexibilidade" da cooperação | Objetivos 1 e 2 |
| Uso de poder | 6 | Avaliar a dimensão "moderação no uso do poder" da cooperação | Objetivos 1 e 2 |
| Resolução de problemas | 7 | Avaliar a dimensão "resolução conjunta de problemas" da cooperação | Objetivos 1 e 2 |
| Troca de informações | 8 | Avaliar a dimensão "troca de informações" da cooperação | Objetivos 1 e 2 |
| Desempenho | | | |
| Medição de desempenho no canal | 9 | Coletar medidas, "preparar" o entrevistado para a próxima pergunta | Objetivo 2 |
| Impacto do relacionamento no desempenho | 10 | Verificar se existe o impacto e, principalmente, de que forma ele ocorre | Objetivo 2 |

Quadro 1 – Roteiro do questionário principal.

É importante ressaltar que o impacto das características do relacionamento no desempenho do canal será avaliado a partir da *percepção* dos entrevistados. Não será feita nenhuma medição

direta de desempenho como volume de vendas, custos, margens, etc., nem coleta de dados desta natureza com os entrevistados.

3.2 COMPLEMENTAÇÃO COM DADOS SECUNDÁRIOS

O autor da pesquisa também buscou dados secundários sobre o mercado de TIC no Brasil, para complementar os dados primários e fortalecer a análise. A principal publicação comercial focada neste setor é a revista quinzenal CRN, da editora IT Mídia. A mesma editora tem duas publicações anuais chamadas Guia de Distribuidores e Guia do Canal, esta última especializada justamente nas revendas, além do portal Reseller Web na internet, também especializado em revendas do setor de TIC. A revista Info da editora Abril e os portais IDG Now! e Computerworld da editora Now!Digital (parceira no Brasil do grupo IDG, um dos principais geradores de informação sobre o setor de TIC) também se destacam como fonte de dados secundários, embora não tendo o foco específico em distribuição e B2B como as publicações da IT Mídia.

Consultando fontes diversas (além das publicações acima, também os *websites* do IDC, de várias empresas fabricantes como a IBM, e entidades como a ABES e BRASSCOM¹⁹), identifica-se uma primeira grande divisão do setor de TIC, sob o ponto de vista produtivo, em três segmentos, de acordo com o tipo de produto ou solução oferecida pelos fabricantes: (1) hardware; (2) software; e (3) serviços. O jornal Brasil Econômico de 11/01/2010 comentou um estudo feito pelo instituto de pesquisas IDC, estimando o mercado total de TI no Brasil em 30,2 bilhões de dólares em 2009²⁰, distribuídos da seguinte forma:

¹⁹ IDC – International Data Corporation, subsidiária do IDG, international Data Group; ABES – Associação Brasileira das Empresas de Software; BRASSCOM – Brazilian Association of Information Technology and Communication Companies

²⁰ A notícia não explicita se o estudo incluiu neste montante o faturamento com telecomunicações, mas aparentemente sim. Segundo a Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica (ABINEE) o faturamento combinado das áreas de informática e telecomunicações foi de 27 bilhões de dólares em 2009, o que se aproxima dos 30 bilhões de dólares apontados pelo IDC. (ABINEE, 2010).

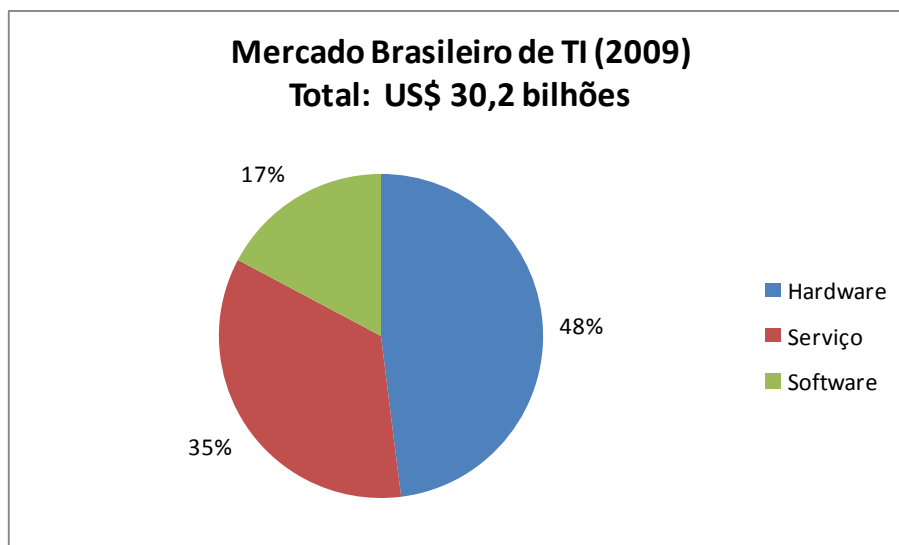


Figura 7 – Segmentação, sob o ponto de vista produtivo, do setor de TI.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Valim (2010)

Embora o segmento de hardware claramente ainda seja o maior²¹, ele vem decrescendo nos últimos anos, tendo caído 10% em 2009, enquanto os segmentos de software e serviços vêm crescendo (VALIM, 2010). Isto reflete uma crescente tendência de comoditização do hardware, conforme apontada por instituições de pesquisas como o Gartner Group (GARTNER, 2008), o que faz as empresas buscarem em software e principalmente em serviços as opções para oferecer soluções de maior valor agregado.

Dada esta segmentação, o presente estudo procurou delimitar o escopo de análise essencialmente aos segmentos de hardware e software, já que a distribuição de serviços apresenta particularidades que a diferenciam significativamente da distribuição de hardware e software. Claro que a divisão entre estes segmentos não é tão rígida a ponto de ser possível isolar cada uma delas. Ao longo da cadeia de distribuição de um item de hardware, por exemplo, os intermediários tipicamente adicionam valor acoplando elementos de software e/ou serviços, de modo que o cliente final esteja adquirindo uma solução que envolve os três elementos combinados. Por este mesmo motivo pode-se dizer que a segmentação apresentada acima faz mais sentido do ponto de vista da produção do que do ponto de vista do consumo ou utilização.

²¹ Segundo pesquisa do IDC, em 2008 o Brasil era o quinto maior mercado de computadores pessoais do mundo com mais de 10 milhões de computadores vendidos anualmente, atrás apenas dos EUA, China, Japão e Reino Unido. A expectativa para 2010 era que o Brasil atingisse a terceira posição nesse ranking (MAREGA, 2008)

Sob a perspectiva do mercado, dos usuários finais e consumidores de tecnologia, uma primeira grande segmentação que pode ser feita é entre empresas, governo e pessoa física. Dentro do segmento empresas, há subdivisões de acordo com o porte da empresa. Essas subdivisões podem variar de acordo com a visão de cada empresa fornecedora de tecnologia, mas é possível observar certa convergência. Uma segmentação comum que se faz é a seguinte: Governo; Corporativo (grandes empresas); SMB ou PME (pequenas e médias empresas); SOHO (do inglês, *small offices and home offices*); e Consumidor (pessoas físicas).²² Esta segmentação foi inclusive explorada nas entrevistas, conforme se verá mais adiante, quando se questionou sobre a estrutura de canais dos fabricantes e distribuidores.

Outra divisão que se faz do mercado consumidor, principalmente empresarial, é entre as chamadas “verticais” de mercado, de acordo com o setor em que atua a empresa usuária final da tecnologia adquirida. Exemplos de verticais são: Educação, Construção, Saúde, Transportes, Bancos/Finanças, entre muitos outros. Este último, o setor financeiro, é atualmente o maior consumidor de tecnologia de informação no Brasil (VALIM, 2010).

Em relação aos intermediários, os principais níveis que compõem o canal de marketing neste setor são o do distribuidor, o do revendedor e do varejista. Os varejistas entram, geralmente, como canal alternativo ao canal que passa pelo eixo distribuidor-revenda, atendendo principalmente o segmento de pessoa física.

Sobre as vendas de tecnologia, que é o nível de intermediário que mais interessa para esta pesquisa, sabe-se que elas têm um perfil bastante variado. Existem atualmente por volta de 18.000 vendas de tecnologia no Brasil, porém, há uma forte tendência de consolidação neste setor, de forma que a previsão é que este número caia para menos de 10.000 dentro de cinco anos (AMERICANO, 2007). Estas empresas, na maioria dos casos, carecem de planejamento e estruturação, e com o aumento da competição e consolidação do mercado, correm o risco de ser adquiridas por outra empresa: “o perfil da maioria das empresas que atuam no mercado de venda de TI é parecido: o dono é um engenheiro que viu seu pequeno negócio decolar porque nas últimas décadas o consumo de tecnologia aumentou exponencialmente” (OHL, 2006).

²² O pesquisador não encontrou nenhum estudo entre as publicações comerciais ou acadêmicas no setor que indicasse como o montante total do mercado de TIC se distribui entre os vários segmentos de mercado.

O já citado Guia do Canal, publicado anualmente pela IT Mídia, oferece um bom panorama destas revendas, contendo uma amostra de aproximadamente 500 empresas²³. A partir dos dados das edições de 2008 e 2009 deste guia, nota-se que aproximadamente 75% das revendas têm menos de 20 funcionários, e menos de 10% têm mais de 100 funcionários. Com relação aos diferentes tipos de revenda, o gráfico da Figura 8 ilustra a divisão percentual.

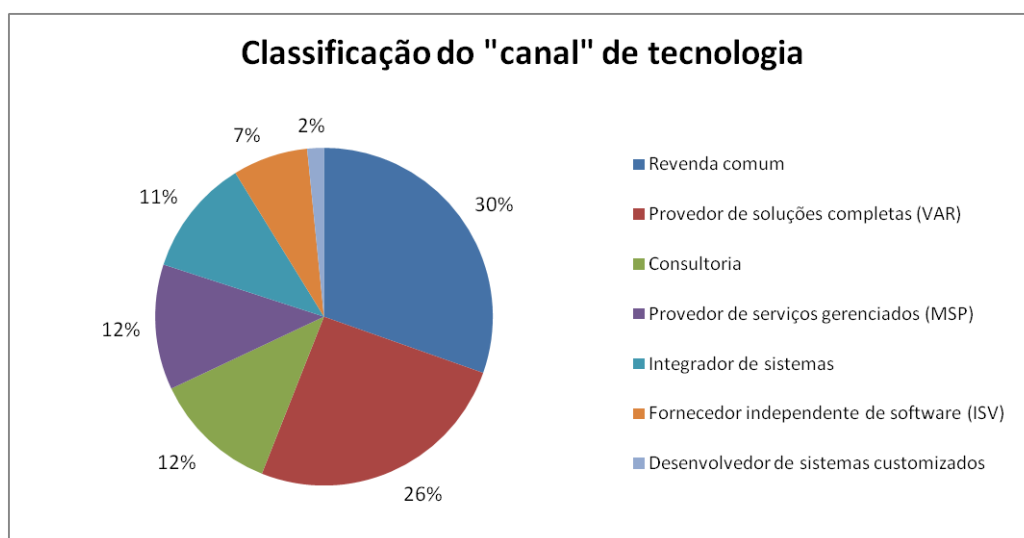


Figura 8 – Classificação do “canal” de tecnologia.

Fonte: o autor, elaborado a partir de Guia do Canal (2009)

3.3 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS

As entrevistas foram gravadas com gravador digital e posteriormente transcritas para texto. Após uma leitura cuidadosa destes textos, o pesquisador selecionou os trechos de cada resposta que representavam a idéia central do respondente para a respectiva pergunta. Isto foi necessário pois, muitas vezes, o entrevistado respondia à pergunta de forma muito extensa, ou não endereçando objetivamente a questão, ou ainda não necessariamente de forma coesa e linear. Como o paradigma de pesquisa aqui adotado é o positivista, e não interpretativo, buscou-se esta extração da idéia central expressa em cada resposta, procurando-se, como orientação geral, desprezar aspectos de postura, atitude, forma mais ou menos titubeante de responder, entre outros, dos entrevistados. Conforme se verá adiante, em um ou outro ponto

²³ O autor da presente pesquisa entrou em contato, via e-mail, com os editores da revista, para saber como foi feita a seleção das empresas constantes do guia. A intenção era saber se esta seleção poderia ou não ser considerada uma amostra aleatória do universo das revendas de tecnologia no Brasil.

particular, como na análise das respostas sobre a resolução de problemas e as diferenças de poder na relação, foram feitos breves comentários de caráter mais interpretativo.

Vale observar que a extração dos trechos representativos da idéia central expressa em cada resposta foi feito com o devido cuidado para não distorcer ou descaracterizar a resposta do entrevistado. Para isto, contribuiu a experiência profissional do autor da pesquisa, que sendo responsável pela área de BI (*business intelligence*) de sua empresa, já realizou diversas pesquisas com respostas abertas, de caráter qualitativo, para posterior sumarização e análise.

Após a execução deste trabalho de análise e sumarização individual de cada resposta de cada entrevistado, foi feita uma análise conjunta de cada questão, amarrando as respostas de todos os entrevistados àquela questão, com a transcrição dos trechos de resposta que mais contribuíam para os objetivos da questão. Foram ressaltadas semelhanças e diferenças, indícios de convergência ou divergência, casos ilustrativos apresentados pelos entrevistados, entre outros aspectos, para delinear um resultado objetivo para cada questão, cada item da pesquisa.

A comparação dos resultados obtidos a partir de toda esta análise com os objetivos da pesquisa é traçada na conclusão da pesquisa.

3.4 VALIDADE E CONFIABILIDADE

Uma das grandes vantagens da realização de uma pesquisa de campo com entrevistas presenciais é que este método oferece a possibilidade de confirmação das respostas do entrevistado, resolvendo assim possíveis mal-entendidos. Além disso, é possível garantir que o informante dedique a devida atenção a cada uma das questões, já que é mais difícil desviar-se da resposta, estando face a face com o entrevistador. Estes aspectos conferem validade à pesquisa e confiabilidade aos dados coletados, além de permitirem um maior aprofundamento das questões propostas. Comparativamente a uma pesquisa tipo *survey*, por exemplo, onde os questionários são enviados para os informantes e respondidos à revelia do entrevistador, a coleta de dados com entrevistas presenciais é mais confiável.

Outro aspecto que contribui para a validade da pesquisa é a importância e representatividade das empresas participantes da pesquisa no setor analisado. O Quadro 2 traz a relação das empresas e o respectivo perfil dos entrevistados que participaram da pesquisa.

| Empresa | Cargo do entrevistado | Experiência com gestão de canais |
|----------------|--------------------------------|--|
| IBM* | Diretora de canais | Mais de 10 anos |
| Microsoft* | <i>Partner Account Manager</i> | 5 anos |
| Lenovo* | Gerente de marketing | Com gestão do mix de marketing em geral: mais de 10 anos |
| HP | Gerente de canais | Mais de 10 anos, em diferentes áreas da companhia |
| Dell | Gerente de canais | 2 anos |
| Itautec | Gerente de canais | 2 anos com canais, mais de 10 anos no setor |
| IBM | Diretor de canais | 15 anos |
| Microsoft | Gerente de canais | 10 anos |
| SAP | Gerente de vendas | 5 anos |
| Avaya | Diretor de canais | 10 anos |
| Ingram Micro | Presidente | 15 anos |
| Network1 | Gerente de canais | 10 anos atuando com canais em distribuidores |

* rodada preliminar

Quadro 2 – Empresas e perfil dos entrevistados que participaram da pesquisa.

Conforme se observa a partir do Quadro 2, os gestores entrevistados possuíam a posição e experiência adequadas para servir como informantes da pesquisa. Além disso, a gama de empresas envolvidas na pesquisa é bastante representativa do setor. IBM e Itautec são fabricantes bem diversificados, com uma oferta ampla de produtos de tecnologia, incluindo hardware, software e serviços. HP e Dell também são grandes fabricantes de informática, mas tradicionalmente mais focados em hardware, embora tenham também procurado seguir a tendência recente dos fabricantes do setor de atuar também em serviços, com uma oferta menos comoditizada. Microsoft e SAP estão entre os principais fornecedores de software do mercado e, principalmente no caso da Microsoft, a ligação com os fabricantes de hardware é muito próxima, pelo fato de seus produtos serem componentes importantes dos computadores pessoais, servidores e aparelhos móveis. A Avaya é um dos principais atuantes em telecomunicações, comercializando tanto serviços quanto hardware. A tendência de convergência entre tecnologia de informação e comunicação faz com que a estrutura organizacional e de canais de distribuição das empresas fabricantes seja muito semelhante nos dois setores, e isso reforça a opção, utilizada nesta pesquisa para definição do escopo, por considerar o setor de TIC como uma coisa só. Finalmente, Ingram Micro e Network1 são distribuidores importantes no setor, trabalhando com produtos de diversos fabricantes.

Finalmente, pode-se dizer que a realização das entrevistas em duas etapas, tendo a primeira etapa essencialmente o objetivo de pavimentar a realização da segunda, foi um método

proposto pelo pesquisador que também contribui para a validade e confiabilidade da pesquisa. Após a realização das três entrevistas preliminares, o pesquisador encontrava-se mais consciente da realidade do setor e da estrutura de distribuição dos grandes fabricantes, mais familiarizado com a linguagem praticada pelos gestores, mais acautelado com a forma de condução das entrevistas, enfim, mais preparado para a realização das entrevistas da segunda etapa, que endereçariam mais diretamente os objetivos da pesquisa. Alguns exemplos disto foram: a maior atenção no uso e tratamento dos termos “canal”, “revenda”, “parceiro”; o maior entendimento da estrutura de distribuição do setor; a mudança na forma de abordar a existência de cooperação; entre outros.

4 RESULTADOS E ANÁLISE

Conforme mencionado no capítulo anterior, a pesquisa de campo foi realizada em duas etapas, sendo a primeira delas uma rodada preliminar de três entrevistas, que, embora tenham abordado em parte os objetivos da pesquisa, serviram essencialmente para pavimentar a realização das entrevistas subseqüentes, que endereçariam mais diretamente os objetivos propostos nesta pesquisa.

Na apresentação dos resultados e da análise abaixo, não foram transcritos todos os trechos sumarizados das respostas dos entrevistados, o que tornaria muito extenso o relatório, mas muitos trechos foram reproduzidos por serem ilustrativos e interessantes à análise. Os entrevistados foram identificados com as siglas E1, E2, E3, etc. A ordem desta numeração é aleatória e não corresponde à ordem em que foram apresentadas as empresas no Quadro 2 do capítulo anterior, de forma a evitar que as respostas de cada entrevistado fossem associadas às respectivas empresas, conforme acordo de confidencialidade feito com os entrevistados. Além disso, no texto a seguir, todos os entrevistados foram tratados genericamente no gênero masculino, embora tenham sido entrevistadas mulheres também.

4.1 RODADA PRELIMINAR

A primeira coisa que se depreende das respostas coletadas na rodada preliminar de entrevistas é que há uma nítida necessidade de esclarecimento quanto à terminologia e conceituação de canal de marketing. Desta forma, além de servir para preparar a realização das entrevistas da etapa seguinte, esta etapa preliminar acabou endereçando, também, diretamente o Objetivo 3 da pesquisa. Além disso, o entendimento dos gestores em relação aos conceitos de cooperação e desempenho foi investigado.

4.1.1 Canal de marketing

Embora na literatura haja certa convergência de terminologia e, mesmo havendo variações, de forma geral os termos sejam utilizados de forma intercambiável para se referir ao mesmo conceito, a presente pesquisa revelou que na prática empresarial ainda há bastante

divergência. Frases como “acho que não sou eu a pessoa mais indicada, [...] minha relação com os canais de propaganda e marketing são mais no sentido de eventos e propagandas corporativas” ou “quando você falou em canais de marketing, eu queria falar na verdade sobre canal, independente se é de venda ou de marketing”, entre outras coletadas nas entrevistas e nos contatos por e-mail, indicam esta divergência. Sugerem também que a palavra “marketing” ainda é muitas vezes associada a apenas uma de suas áreas estratégicas principais, a saber, a da promoção. Essa mesma tendência foi observada posteriormente na rodada principal de entrevistas, quando se perguntou sobre o uso de verbas de marketing cooperado, e obteve-se respostas como “temos verba para realizar eventos em conjunto, mas marketing especificamente não.” É possível também que a palavra “canal” seja associada em parte a canais de mídia, o que aponta novamente para um foco na questão da comunicação, mas isto teria que ser averiguado por outros estudos.

Trechos das respostas dos entrevistados à primeira questão estão reproduzidos a seguir:

Um canal vendas – geralmente a gente trata canal como um canal de vendas, não de marketing – é uma extensão de uma empresa master, extensão de um core que você tem... É parte integrante do seu ecossistema, mas é um terceiro que vai fazer aquilo que você, por conceito, por capacidade, seja lá o que for, você não vai fazer sozinho. (E1)

A gente pode falar de canal como sendo o parceiro, o business partner, ou falar em canal no sentido de rotas de marketing. E quando a gente fala em rotas de marketing nós estamos falando da seguinte estrutura: nós temos os Distribuidores, os BPs (que são as revendas), os SI, que são os *system integrators*, a gente tem o varejo... e, dependendo do fabricante, tem a web, que pode entrar como uma estrutura separada também. (E2)

Nós geralmente não chamamos de canal de marketing, chamamos de canal de distribuição, ou simplesmente, canal. Canais são rotas para o mercado, que dependendo do segmento que você quer atender, vão ter configurações diferentes. (E3)

Assim, de forma geral, a pesquisa revelou que o termo “canal de marketing” não é o mais utilizado pelos gestores. “Canal de venda” e “canal de distribuição” são os termos mais utilizados. Frases como “geralmente a gente trata canal como um canal de vendas, não de marketing” ou “nós geralmente não chamamos de canal de marketing, chamamos de canal de distribuição, ou simplesmente, canal”, de pessoas com longa experiência na área de canais de marketing e em mais de uma empresa, deixam clara esta preferência.

Em relação ao fato de se chamar canal de “vendas” ou de “distribuição”, no fundo os entrevistados estavam se referindo à mesma coisa, mas esta diferença de termos possivelmente se explica pelo fato de o gerenciamento dos canais de marketing ser

comumente uma responsabilidade dividida entre as áreas comercial e de marketing da empresa. Anderson, Mehta e Dubinsky (2002 e 2003) analisaram esta questão, procurando identificar quem, dentro da organização, de fato realiza as funções de um gerente de canais de marketing. A conclusão é que muitas vezes o gerente de vendas é quem acaba realizando grande parte das funções de um gerente de canais de marketing, como, por exemplo, implementar a estratégia, gerenciar conflito, selecionar, motivar e analisar o desempenho dos membros do canal, já que muitas empresas nem possuem a posição específica de gerente de canais de marketing. Os autores se referem a este conjunto de tarefas como um “trabalho dual” (por envolver atividades tanto da área comercial como da área de marketing) e sugerem que a posição poderia chamar-se “*customer relationship manager*”. Rosenbloom e Anderson (1985) também já haviam levantado esta questão, analisando as interfaces entre os papéis de gerente de vendas e gerente de canais de marketing.

Outra expressão que apareceu para se referir ao canal de marketing foi “rota para o mercado”. Esta expressão remete ao comentário de Alderson (1967) sobre algumas “coincidências lingüísticas” em relação à rotinização de transações que o canal de marketing proporciona. Ele fala do parentesco da palavra “rotina” com a palavra “rota”, que significa um caminho ou curso costumeiro. Assim, a expressão “rota para o mercado” parece caracterizar bem o canal de marketing como um caminho costumeiro para se atingir os clientes.

Mas existe mais um provável motivo para a utilização da expressão “rota para o mercado”. Trata-se do fato de que, pelo menos no setor de tecnologia no Brasil, conforme revelado ao longo das entrevistas desta pesquisa, “canal” refere-se, também, a algo muito particular, a saber, as *revendas* de tecnologia (o que na língua inglesa seria chamado de *reseller*). Um dos entrevistados da rodada principal de entrevistas, as quais serão ainda apresentadas e analisadas a seguir, procurou deixar isto claro logo no início da entrevista: “A gente fala do integrador de sistemas, que é um canal, a revenda é outro canal e o varejista é um terceiro canal, os três são canais de venda, mas sempre que a gente falar canal estamos nos referindo à revenda.” Na mesma linha, outro entrevistado, quando questionado sobre esta distinção, respondeu: “Com certeza, o termo não é muito preciso; você usa canal para qualquer canal e canal como revenda. Nós estamos falando aqui de canal no sentido de revendedores.” Na coleta de dados secundários também já havia sido verificada esta tendência, que se confirmou nas entrevistas. Portanto, usar “rota para o mercado” seria uma forma de se enfatizar, quando necessário, que não se está falando das revendas em específico. Assim, nas entrevistas subseqüentes o entrevistador adotou os termos “canal de distribuição como um todo” ou “rota

para o mercado” para se referir ao canal desde o fabricante até o usuário final, e no caso do entrevistado usar o termo genérico “canal”, o entrevistador procurou questioná-lo sobre a qual entidade, exatamente, ele estava se referindo.

No texto do presente relatório, como já se pôde notar, o autor manteve a mesma linguagem da literatura, de forma que o termo “canal” refere-se exclusivamente ao “canal de marketing”, o sistema de empresas envolvidas na disponibilização do produto/serviço para o usuário final. Para se referir ao elo específico do intermediário que está imediatamente antes do usuário final, considerando uma estrutura em cadeia no setor de TIC, o autor utiliza o termo “revenda”. No texto das respostas dos entrevistados, entretanto, esta distinção não necessariamente é respeitada.

4.1.2 Principais desafios na gestão de canais

Outra questão que foi explorada na fase preliminar das entrevistas foi a do levantamento dos principais desafios encontrados pelo gestor de canais de marketing. Neste caso o objetivo era tanto o de validar a importância do estudo dos relacionamentos entre membros do canal – particularmente a cooperação entre – quanto o de identificar possíveis tópicos para direcionamento futuro da pesquisa. Apareceram nas respostas basicamente três aspectos, vindos de cada um dos entrevistados: (E1) conseguir construir uma relação de confiança a partir de uma imersão na realidade do parceiro; (E2) auxiliar o parceiro a suprir a sua carência de marketing, já que ele geralmente não tem nem os recursos nem a vocação para o marketing estratégico; (E3) gerenciar conflitos, que estão sempre presentes, inevitavelmente, através da elaboração de uma segmentação clara, equilibrando uma cobertura do mercado e, ao mesmo tempo, reduzir o conflito.

Portanto, nota-se que, das três respostas, as duas primeiras abordaram implicitamente a cooperação entre elos, comentando, respectivamente, sobre a construção de confiança – um dos principais antecedentes da cooperação (MORGAN; HUNT, 1994; SMITH; CARROLL; ASHFORD, 1995; DUARTE; DAVIES, 2003) – e sobre o que poderia ser interpretado como um exemplo de resolução conjunta de problemas (“suprir a carência de marketing do parceiro”) – uma das dimensões de cooperação (HEIDE; MINER, 1992). A questão do gerenciamento de conflito, apontada na terceira resposta, não foi explorada mais além, embora tenha aparecido novamente nas entrevistas subsequentes. Isto porque, como foi

comentado na introdução deste relatório, a opção desta pesquisa foi enfatizar a cooperação entre elos do canal de marketing, entre outros motivos porque conflito já é um tema bastante estudado na literatura da área (YOUNG; WILKINSON, 1989).

4.1.3 Existência de cooperação entre elos

Em relação à cooperação entre elos do canal de marketing, na percepção dos entrevistados ela foi considerada não apenas como fenômeno existente e visível na dinâmica dos canais de marketing, mas também como condição necessária para o funcionamento destes canais e com um papel importante na elaboração conjunta de idéias, no alinhamento de objetivos e no gerenciamento de conflito.

Ela é possível, e meio que fora da cooperação não há salvação. Porque aí quando você coloca as três cabeças pra pensar, digamos o fabricante, o distribuidor e a revenda, as pessoas conseguem pensar bem melhor em três do que em um, e daí você consegue sair com idéias e campanhas, muito melhor elaboradas, já com todo mundo envolvido, todo mundo já tendo comprado, mas isso não é da noite pro dia, cresce com o tempo. Você tem que conquistar a admiração e respeito dos canais. (E1)

A cooperação é necessária. O conflito tem que ser gerenciado e para isso a empresa deve construir oportunidades para cooperação e coordenação, em vez de competição. (E2)

A cooperação é fundamental. Sem a força de marketing do fabricante, abrindo portas, o canal muitas vezes não tem tamanho para fazê-lo. O conflito não deveria existir, pois o objetivo deveria ser o mesmo sempre. O conflito acontece mais por questões de margens. A revenda é canal de venda do fabricante, então cooperação deve predominar. (E3)

Frases como “fora da cooperação não há salvação”, “a cooperação é fundamental” e “a cooperação é necessária; [...] a empresa deve construir oportunidades para cooperação e coordenação” ilustram bem o resultado encontrado. Apenas uma observação em caráter de ressalva: o entrevistado E3 parece ter respondido à questão mais no sentido de como “deveria ser” do que como “realmente é”. Porém, o entrevistador acabou não questionando a resposta do entrevistado.

4.1.4 Elementos que indicam existência de cooperação

A intenção de se perguntar sobre quais seriam, na opinião dos gestores, os aspectos do relacionamento entre elos do canal de marketing que indicariam a existência de cooperação era a de, por um lado, validar as dimensões de cooperação potencial encontradas na literatura para aplicação nas entrevistas subsequentes, e por outro, identificar dimensões adicionais que também poderiam ser pesquisadas. As respostas apontaram os elementos confiança, liderança, troca de informações, capacitação, planejamento e marketing cooperado, abertura, comunicação clara e resolução de problemas em parceria. O conflito também foi citado, mas entendido como elemento que atua em sentido contrário à cooperação.

Eu colocaria confiança e liderança como os pilares mais importantes da cooperação. [...] Troca de informação também é essencial. (E1)

A cooperação vem desde treinamento para o canal, capacitação da força de vendas do canal, plano de marketing cooperado. O Distribuidor também é fundamental nesta função, pois ele é muitas vezes a voz do fabricante para vários canais. (E2)

Nós temos um contato muito aberto com os nossos parceiros, com uma comunicação muito clara, de forma que os problemas que surgem são resolvidos em parceria. Isso é muito importante para a existência de cooperação. O conflito sempre vai existir, mas ele deve ser gerenciado para que surja espaço para a cooperação. (E3)

Assim, das dimensões de cooperação potencial encontradas na literatura (HEIDE; MINER, 1992), duas foram explicitamente citadas nas respostas: troca de informações e resolução conjunta de problemas. A capacitação da força de vendas (treinamentos), o planejamento e o marketing cooperado, também foram citados e, portanto, acabaram entrando como questão adicional no questionário da rodada seguinte de entrevistas, para auxiliar na identificação da presença de cooperação.

Um aspecto importante que surgiu das respostas a esta questão, levantado pelo entrevistado E2, foi o do papel do distribuidor como intermediador do relacionamento entre fabricantes e revendas. Nesta pesquisa, planejou-se estudar em particular a relação entre fabricantes e revendas, mas, de fato, muitas vezes quem tem o relacionamento transacional com as revendas são os distribuidores. Este fato não invalida o estudo da relação fabricante-revenda, pois, conforme visto no capítulo da revisão da literatura, o canal de marketing é marcado por várias relações de interdependência entre os membros, mesmo entre aqueles que não transacionam diretamente entre si, e a concepção de canal como rede, ou mesmo como *netchain*, ressalta estas interdependências. Porém, esta constatação sugere que estudar a relação distribuidor-revenda seria uma complementação importante. Desta forma, o

pesquisador decidiu incluir também representantes de distribuidores em sua lista de entrevistados para rodada principal. Esta ligeira modificação de escopo acabou enriquecendo o trabalho, conforme se observará mais adiante.

4.1.5 Eficiência e eficácia

Ainda sobre os resultados das entrevistas preliminares, a última pergunta do questionário procurava saber qual era o entendimento que os gestores têm dos conceitos de eficiência e eficácia, já que estes termos são largamente utilizados no cotidiano dos negócios, mas seus conceitos são freqüentemente entendidos de forma diferente por um ou outro gestor.

A partir da revisão da literatura (seção 2.4.1) optou-se por adotar, para os propósitos desta pesquisa, a concepção de que a eficiência está relacionada com a minimização de custos e aumento das margens operacionais, enquanto a eficácia está relacionada com o atendimento dos objetivos que geram valor sustentável para a empresa.

Surpreendentemente, as respostas foram bastante consistentes entre si e alinhadas com as concepções colocadas acima, conforme se pode observar a seguir:

O modo como eu entendo é assim: tem canal que é redondinho, que faz tudo direitinho, é eficiente, mas o cara não chega no resultado, não chega nos números. E a gente via muito disso na questão de canal de vendas e canal de serviços. E eficácia é aquele que vai e cumpre as metas, *no matter what*. (E1)

Eficiência é assim: é rentabilidade, é otimizar recursos, é coordenar as atividades para diminuir custos de todos os tipos. A eficácia é você atingir os números de acordo com um planejamento, um posicionamento desejado. (E2)

São termos que têm muitas interpretações diferentes, mas falando genericamente, eficiência está mais ligada a custos e eficácia à obtenção de resultados. (E3)

Portanto, este resultado deu suporte à idéia de que seria possível e pertinente utilizar esta divisão do desempenho do canal em duas medidas, ou duas dimensões distintas, eficiência e eficácia, na realização das entrevistas subsequentes, da rodada principal.

4.2 RODADA PRINCIPAL

A rodada principal de entrevistas visou coletar dados para atender diretamente aos objetivos propostos pela pesquisa. Primeiramente foram feitas perguntas sobre aspectos contextuais e estruturais do canal de marketing (Objetivo 3). As perguntas procuraram caracterizar o relacionamento dos fabricantes com seus parceiros e identificar a existência ou não de cooperação entre os dois elos (Objetivo 1). O último bloco trazia perguntas sobre o desempenho dos canais e como ele é impactado pelas características do relacionamento, particularmente a cooperação (Objetivo 3).

4.2.1 Estrutura de canais e perfil das vendas

Das empresas fabricantes pesquisadas, todas elas mostraram que têm uma estrutura de distribuição razoavelmente bem definida, com uma divisão que reflete a segmentação dos usuários finais. Há pequenas variações em relação a essa segmentação, mas de forma geral as empresas dividem o mercado de forma muito semelhante, uma vez que estes segmentos são mais caracterizados por características do mercado em si do que por características do produto ou do fabricante específicos. As formas de atender esses diferentes segmentos de mercado mudam de fabricante para fabricante, mas também apresentam muitas semelhanças. Assim, foi possível construir, a partir da descrição dos entrevistados – alguns deles inclusive fizeram desenhos esquemáticos para ilustrar – uma estrutura genérica que representa a distribuição no setor de TIC no Brasil. Esta estrutura foi sendo elaborada ao longo do processo das entrevistas, começando na rodada preliminar. Portanto, aos entrevistados da rodada principal foi possível solicitar que validassem e complementassem esta estrutura. Todos, de modo geral, aprovaram, sugerindo pequenos ajustes para cada caso. O resultado está na Figura 9.

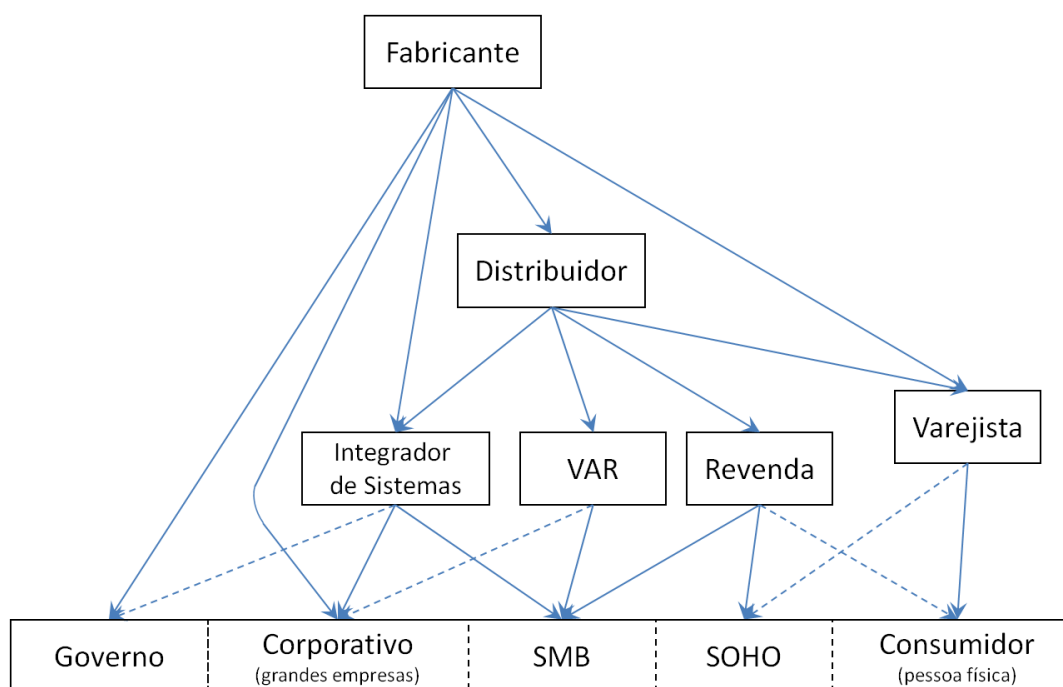


Figura 9 – Estrutura genérica de distribuição no setor de TIC. Fonte: o autor.

Vale observar que a representação desta estrutura seguiu a concepção tradicional de canal em cadeia, mas isto apenas porque foram representadas essencialmente as ligações transacionais entre os membros. Se fosse representado o relacionamento de uma forma completa, envolvendo a comunicação, os programas de parceria, a competição entre membros, tudo isso apontaria para uma estrutura bem mais complexa, com diferentes tipos de interdependências, como são característica de estruturas em rede. Das empresas representadas nas entrevistas, IBM e a Itaútec, por exemplo, exercem diferentes funções dentro desta estrutura, como fabricantes, como integradores de sistemas, e até como distribuidores, no caso da Itaútec. Outra observação em relação à Figura 9, é que não está represado ali o canal *on-line*, ou *web*, que também foi citado pelos entrevistados e que é cada vez mais presente e relevante (LIMEIRA, 2003). A opção por não representá-lo foi feita apenas pelo motivo de este tipo de intermediário não ser o foco desta pesquisa.

Um dos entrevistados, cuja empresa é fabricante de inúmeros produtos e serviços de tecnologia, comentou que as principais adições da distribuição de *software* em relação ao modelo acima seriam as presenças dos ISVs (*independent software vendors*) e dos OEMs (*original equipment manufacturers*) também como canais de distribuição. Este entrevistado forneceu a seguinte Figura 10, que ilustra as “rotas para o mercado” da sua empresa.

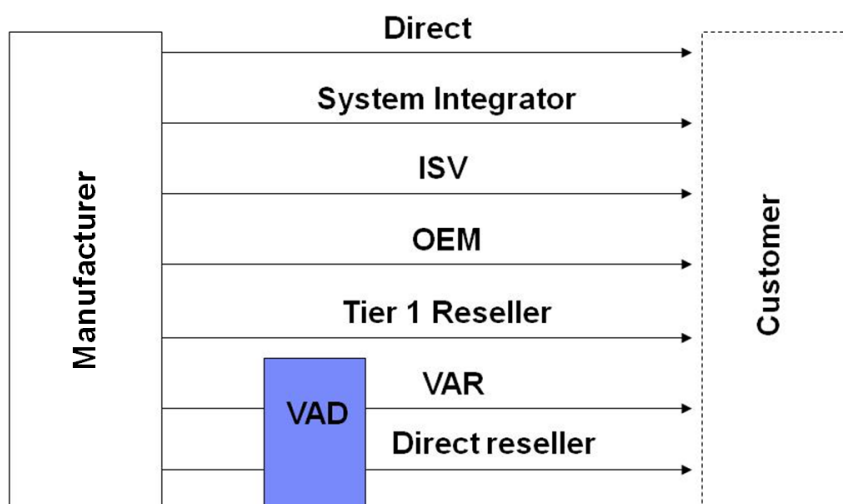


Figura 10 – Estrutura de distribuição de uma empresa de serviços no setor de TI.

Fonte: um dos entrevistados.

Das empresas fabricantes representadas pelos entrevistados, três delas haviam começado há pouco tempo (dois anos aproximadamente) um processo de migração para a venda por intermédio de canais (revendas), pois anteriormente trabalhavam exclusivamente com venda direta para o mercado de pessoas jurídicas e venda via varejo para pessoas físicas. As empresas restantes tinham programas de canais estruturados há mais tempo. O número de canais (revendas) variou de aproximadamente 80 revendas mais especializadas, no caso dos fabricantes que estavam fazendo a migração de venda direta para venda via canais, até aproximadamente 10.000 revendas pequenas, no caso dos fabricantes com distribuição mais intensiva e capilarizada.

Em relação ao perfil destas revendas, encontrou-se bastante semelhança com o panorama traçado a partir dos dados secundários sobre as revendas de tecnologia coletados e apresentados no capítulo anterior.

Estas revendas são tipicamente empresas que compram mercadorias dos distribuidores (às vezes compram diretamente do fabricante) para revender aos consumidores de diferentes segmentos de mercado, mas principalmente aos segmentos de pequenas e médias empresas e SOHO (*small office/home office*). Os segmentos de grandes empresas e governo são mais comumente atendidos pela venda direta ou grandes integradores de sistemas. E o segmento de pessoa física, por sua vez, é prioritariamente atendido pelos varejistas (ver Figura 9).

Ainda sobre o perfil das revendas, os entrevistados apontaram haver muita variabilidade entre elas, conforme se poderia esperar. A análise feita anteriormente, a partir de dados secundários

sobre estas revendas do setor de tecnologia, também já havia indicado essa variabilidade, principalmente em relação ao tamanho e especialização. As entrevistas serviram para confirmar este panorama e adicionar mais alguns detalhes qualitativos. Surgiu, por exemplo, a questão da estrutura e organização interna destas revendas: “Quanto à organização deles, você também tem essa variabilidade, você tem revendas que são organizadas, que têm uma visão de futuro, de negócio, de evolução, um modo de atuar, e outras que são o negócio do dono”, apontou um entrevistado. As principais distinções apontadas entre as revendas foram:

- Tamanho – entre empresas grandes (minorias) ou pequenas (maioria), de acordo com o faturamento ou número de funcionários – “tem empresas que são meia dúzia de pessoas [...] e tem empresas que são até de bom porte [...] que têm 50, 80 funcionários”. Mas a maioria é “ele, o filho e a mulher. São pequenas empresas sem o mínimo de planejamento estratégico, sem nada de marketing. O cara fecha a loja porque à tarde ele tem que atender *in loco*. Ele vende o almoço para pagar a janta.”
- Agregação de valor – entre as revendas comuns e as revendas de valor agregado (VARs) – “tem uma fauna diversa. Eu tenho desde canais que apenas vendem PCs, até canais de valor agregado, que agregam serviços ou produtos próprios à nossa oferta, levando isso para os clientes finais.”
- Estrutura – entre as revendas que tem alguma estruturação e planejamento (minorias) e as que não têm nenhuma estruturação e planejamento (maioria) – “um problema grave é a falta de planejamento estratégico [...] O canal tem uma coisa que é quase básica em todos. Os caras nunca se perguntaram o que é que eles querem ser quando crescer, onde que eles querem chegar, onde eles estão mirando” [...] “[...] é o ‘pastel’: pasta e telefone. É o carinho com a pasta e com o telefoninho, que é o revendedor mais simples”.

Estas três variáveis, tamanho, estrutura e agregação de valor, têm claramente uma correlação entre si. De acordo com um dos entrevistados, o “grau de estruturação do parceiro é de acordo com o tamanho, pois sobra um dinheirinho para fazer planejamento e ações de marketing”. Outro disse: “os distribuidores e revendedores de valor agregado tem uma boa estrutura, planejamento, etc.” Porém, de acordo com outro entrevistado: “não necessariamente os VARs são maiores, mais estruturados, mas, como regra geral, podemos dizer que sim.”

4.2.2 Características do Relacionamento

4.2.2.1 Formalidade e contrato

Em relação à formalidade do relacionamento entre os membros do canal de marketing, quando se trata da relação fabricante-distribuidor há sempre um contrato formal entre as partes. Um entrevistado, que representava um distribuidor, assim descreveu a natureza deste contrato:

Para cada fabricante que você distribui, obrigatoriamente você tem que ter um contrato de distribuição, normalmente é um contrato internacional. E nesse contrato você vai ter várias políticas, desde forma de pagamento, política de garantia de produtos, itens mais procurados, metas de vendas, [...] enfim, o contrato é bem completo e complexo. (E9)

Já na relação fabricante-revenda ou distribuidor-revenda, observou-se uma variação maior no grau de formalidade. Num extremo, houve um dos fabricantes que afirmou ter contratos formais com todas as revendas, devido ao fato de serem revendas maiores e mais qualificadas (“supercanais”, nas palavras de um dos entrevistados), que comprem diretamente do fabricante e não via distribuidor. No extremo oposto, outro fabricante afirmou que os revendedores “Não têm contrato conosco. Nem relação comercial. A relação comercial dele é com o distribuidor”. De forma geral, entretanto, pode-se dizer que nesta relação com as revendas há predomínio do relacionamento que não envolve um contrato formal: “O canal é diferente, o canal acaba não tendo essa formalidade toda em termos de contrato com o distribuidor.” Aqui cabe utilizar os conceitos apresentados na revisão da literatura e dizer que nestes casos o relacionamento é governado predominantemente por *contratos relacionais* (MACNEIL, 2009), *contratos normativos*, *contratos implícitos*, ou ainda *contratos maleáveis* (*soft contracts*) (LUSCH; BROWN, 1996).

Vale destacar, finalmente, que observou-se uma correlação positiva entre a preferência por relações mais formais com as revendas e a quão recente é a opção por utilizar estes intermediários em vez de venda direta. Isto fica ilustrado pelo depoimento de um dos entrevistados – de uma empresa que partiu para a venda via canais recentemente – que demonstrou preferir as relações mais formais:

Temos relacionamentos contratuais e não contratuais, mas sempre que a gente pode trazer o canal para esse grupo formal, aderente à política comercial, claro que é um

relacionamento mais profundo, possivelmente mais duradouro, portanto, mais desejável. (E5)

Esta correlação observada pode implicar causalidade ou não, mas o que se pode sugerir, a partir da revisão dos estudos de relacionamento entre firmas, é que quanto mais consolidada está relação e mais afastada das relações impessoais de mercado (WEBSTER, 1992; DWYER; SCHURR; OH, 1987) maior é a tendência de o relacionamento ser governado por normas relacionais.

4.2.2.2 Vínculos pessoais

Uma figura evidenciada como importante no relacionamento dos fabricantes e distribuidores com suas revendas é a do gerente responsável pelo contato direto e freqüente com as revendas. Geralmente ele tem uma carteira de 10 a 20 contas em média, de forma que, dependendo do número de revendas que representam um determinado fabricante e do número de gerentes disponíveis para gerenciá-las, apenas as revendas mais importantes, com maior volume de vendas, podem receber este atendimento direto. As demais têm um relacionamento um pouco mais distante, via atendimento de *call center* ou *e-mail marketing*.

Este gerente recebe nomes variados, como CAM (*channel account manager*), PAM (*partner account manager*), “trade”, e similares. Ele é o principal interlocutor da troca de informações entre as firmas no relacionamento, já que seu contato com as revendas por telefone ou e-mail é diário, segundo informaram unanimemente os entrevistados. As visitas presenciais ocorrem com freqüência semanal ou quinzenal e foram consideradas pela maioria dos entrevistados como fundamentais para o relacionamento, conforme indica o depoimento abaixo:

Relação de confiança é você ter freqüência no seu canal, tem que estar lá sempre, você tem que construir um relacionamento. Você não constrói um relacionamento uma vez por mês, ou ligando pro cara de vez em quando. (E10)

Na mesma linha, outro entrevistado citou um ditado comum em alguns estados do país onde ele costuma atuar: “quem não é visto, não é lembrado”. E, segundo ele, este “ser lembrado” impacta diretamente na decisão de compra e/ou venda.

Devido a esta importância do PAM²⁴ como mediador do relacionamento entre os membros do canal de marketing, identificada logo nas primeiras entrevistas da pesquisa, foi incluída a pergunta número 3.c (conforme Apêndice B), que trata da questão do vínculo pessoal (do PAM com os funcionários das revendas) *versus* o vínculo organizacional neste relacionamento.

De fato, Ring e Van de Ven (1992) falam do “papel crucial que as relações pessoais, informais e socialmente incorporadas têm na produção de relações estáveis de confiança, obrigação e costume entre firmas formalmente independentes”. E esta questão tem sido tratada cada vez mais em textos recentes. Alvarez e Carvalho (2008) comentam sobre a existência de um novo perfil para o vendedor dos dias atuais, deixando de ser apenas um elo entre comprador e vendedor para assumir de fato uma função de gestor de negócios. Uma das características ressaltadas do perfil deste novo vendedor é justamente a sua capacidade de estabelecer um relacionamento estreito com as pessoas que estão do outro lado da relação, a ponto de entender seus desejos, anseios, grau de comprometimento na relação, etc.

Outro exemplo é o estudo de Palmatier et al. (2006) que usou esta variável, entre outras, como moderadora dos efeitos de aspectos relacionais (comprometimento, confiança, satisfação com o relacionamento e qualidade do relacionamento) na eficácia do relacionamento. Os autores comentam que “pesquisas experimentais mostram que quando as pessoas avaliam outro indivíduo, elas fazem julgamentos mais sólidos, rápidos e confidentes, do que quando avaliam um grupo”. E os resultados do estudo indicam que o julgamento e a percepção dos indivíduos realmente moderam o impacto das variáveis relacionais nas dimensões subjetivas (expectativa de continuidade, “boca-a-boca”, lealdade, cooperação) e objetivas (vendas, lucros, *share of wallet*) da eficácia do relacionamento. De forma análoga, isso ficou evidente nas respostas da maioria dos entrevistados da presente pesquisa, que afirmaram que “as pessoas fazem toda a diferença”, que este componente do relacionamento “importa muito”, faz “muita diferença”, e até pode ser considerado “o principal ativo, pois a relação pessoal canal-gerente extrapola a relação entre empresas e pode durar mais que a relação inter-firmas”.

²⁴ Foi adotada aqui, arbitrariamente, a denominação PAM (*partner account manager*) para representar a posição do gerente de contas de clientes como distribuidores, revendas, varejistas. Esta posição pode receber diferentes nomes, dependendo da organização, conforme observado anteriormente. Nesta pesquisa, o indivíduo que está nesta posição exerce o papel que, na literatura internacional, em inglês, é chamado de *individual boundary spanner*, que é uma expressão bastante significativa. Infelizmente em português esta expressão não tem uma tradução que represente tão bem este significado; a tradução literal “chave de fronteira” não tem o mesmo impacto. Pode-se usar o termo “interlocutor”, como alternativa.

Mas, por outro lado, um aspecto sutil pode ser observado a partir das respostas a esta questão do vínculo pessoal. Embora ele tenha sido reconhecido como essencial e determinante da eficácia dos relacionamentos entre empresas, principalmente pela troca constante e confidente de informações e pela construção de confiança, nota-se também poder ele representar alguns riscos para as organizações envolvidas. Isso ocorre porque o vínculo pessoal pode eventualmente se tornar mais forte que o vínculo organizacional.

Olhando pelo lado do fabricante ou do distribuidor, um destes riscos é o de perda do relacionamento e do cliente no caso do indivíduo mudar de organização, o que fica claro no depoimento de um dos entrevistados: “Quando eu mudei de empresa, meus canais mudaram de marca junto comigo”. Outro risco é o de flexibilização demasiada dos termos transacionais e, conseqüentemente, acomodação e perda de eficiência. Mas esse risco pode ser mitigado promovendo-se uma rotatividade dos gerentes de vendas:

Você tem que incentivar uma rotatividade, senão você começa a criar relações muito permissivas. Porque, no final do dia, quem paga o salário do vendedor [o gerente de vendas, o CAM] é o canal, é a venda que ele faz. (E4)

Nesta última afirmação ainda foi acrescentada a questão objetiva da remuneração do CAM, que de fato costuma ter uma fração variável grande relacionada com as vendas que ele promove, criando uma ambigüidade de vínculo deste profissional. Em suma, conclui-se que o fortalecimento dos vínculos pessoais entre indivíduos no relacionamento entre organizações separadas é importante e predominantemente benéfico, mas não devem ser ignorados os seus possíveis efeitos colaterais, como a perda de eficiência pela acomodação, e até a perda do funcionário – e, conseqüentemente, do relacionamento – para outra empresa.

O fato de o PAM ter um contato próximo e freqüente com os parceiros, bem como o seu potencial de oferecer flexibilidade à relação, oferece indícios de comportamento cooperativo no relacionamento, e, mais do que isso, ressaltar o papel desta pessoa como catalisador da cooperação.

4.2.2.3 Duração do relacionamento

Quanto à duração do relacionamento dos fabricantes ou distribuidores com as revendas, ficou claro que ela varia muito com cada revenda, mas as respostas não permitiram identificar com a mesma clareza as possíveis influências desta duração na natureza do relacionamento. Por

um lado foi sugerido que o tempo é necessário para a construção do relacionamento, havendo então uma correlação positiva entre o tempo e a qualidade do relacionamento: “todo gerente de canal tem uma *learning curve*, ele tem uma *intimacy curve*”. Por outro lado, também foi sugerido que uma orientação de mais curto prazo não necessariamente é ruim para o andamento dos negócios: “há canais que focam no cliente e não no fornecedor e então fazem acordos de parceria temporária com o fornecedor, o que é bom, por um lado, os negócios giram rápido, mas por outro lado investem pouco na relação.” Mas o tempo da relação ainda foi considerado também como uma consequência e não um determinante da natureza do relacionamento. “O tempo é uma consequência. O tempo se dá em uma relação de confiança, de performance, de trabalho alinhado. Isso gera o tempo do canal.”

4.2.2.4 Práticas comuns no relacionamento

A pergunta 4 do questionário buscava questionar sobre a existência de práticas comuns no relacionamento em canais de marketing, que haviam sido sugeridas na rodada preliminar. Estas práticas estariam fortemente associadas à existência de cooperação entre elos do canal, por isso foram incluídas no questionário. Esta pergunta foi subdividida em três itens, bem pontuais e objetivos: (1) a prática do *planejamento em conjunto*, entre fabricante ou distribuidor e as revendas (2) a existência de *treinamentos* para especialização e capacitação dos revendedores para trabalhar com os produtos do fabricante; e (3) a prática de ações de *marketing cooperado*. Assim, cabe fazer a análise destes itens em conjunto.

Observou-se que o planejamento em conjunto é uma prática comum no relacionamento entre fabricantes ou distribuidores e suas revendas. Todos os entrevistados, sem exceção, afirmaram estar incluído em seu programa de relacionamento com as revendas e no escopo de trabalho do gerente de vendas (PAM), o planejamento de ações em conjunto com cada revenda. O plano que resulta deste trabalho recebe inclusive nomes como *channel marketing plan* e *co-business plan*, e vários entrevistados usaram também a expressão “a quatro mãos” para enfatizar o costume de se realizar este plano em conjunto.

Obviamente este planejamento diádico individualizado é feito apenas com as revendas pertencentes às carteiras dos PAMs, que tem um atendimento presencial freqüente. Para as demais também pode ocorrer um planejamento, mas ele não é customizado nem realizado em conjunto, ele parte de uma iniciativa do fabricante/distribuidor. Este plano trata de questões

como “vendas, capacitação, marketing, processos, serviços de instalação e suporte.” Um detalhe importante a ser enfatizado é que os distribuidores também fazem este planejamento com as revendas, e neste caso a existência de um plano entre distribuidor-revenda em paralelo com outro plano fabricante-revenda seria uma potencial fonte de confusão, atrapalhando o funcionamento do canal de marketing. Um dos entrevistados, representando um distribuidor, afirmou que para resolver este problema, o “distribuidor segue muito, de forma muito próxima, o próprio programa de canais do fabricante”. Sua empresa optou, por exemplo, pelo menos no segmento de clientes corporativos (grande empresas), por segmentar e especializar o atendimento para cada marca (fabricante) que ela comercializa:

Hoje, o profissional de vendas e o distribuidor não conseguem se manter atualizados em todos os programas de canais de todos os fabricantes, em todos os produtos. Então, a gente optou, dentro desse grupo de grandes empresas, por segmentar o atendimento. (E9)

A questão do planejamento em conjunto, analisada acima, leva naturalmente à questão dos investimentos em capacitação (treinamentos) e em marketing cooperado, pois a partir da elaboração de um plano em conjunto, resultarão esforços de ambas as partes para atingir os objetivos do plano. E novamente houve unanimidade nas respostas dos entrevistados, tanto em relação à existência dos treinamentos quanto do marketing cooperado. Assim como no caso do planejamento em conjunto, elas são práticas muito utilizadas neste mercado. Sobre a questão da capacitação, quando perguntado sobre de quem partiam os investimentos para a realização dos treinamentos e eventuais provas de certificação, já que é um interesse de ambas as partes, um entrevistado esclareceu:

Tem de tudo. Tem treinamentos que a gente faz totalmente de graça. Tem treinamento que a gente faz junto com o distribuidor, e ele usa alguma verba de marketing. Tem treinamento que eu faço com o parceiro, eu pago o curso, ele paga as despesas de viagem e estadia. (E12)

Da mesma forma, as ações de marketing cooperado costumam envolver investimentos das duas partes, tanto do fabricante, que disponibiliza as chamadas verbas de marketing cooperado, quanto do parceiro, que complementa com recursos próprios o investimento necessário para a realização da ação. É comum que estas ações sejam, por exemplo, eventos, com o objetivo de gerar novas oportunidades de negócio:

Sim, nós fazemos muitas ações de marketing cooperado, principalmente para eventos em conjunto com o canal. E o retorno em geração de oportunidades é excelente. (E7)

Portanto, as três práticas identificadas apontam fortemente para a existência de cooperação entre elos do canal. As três têm a característica comum de serem *investimentos específicos mútuos* na relação. Todos exigem o dispêndio de recursos das duas partes e este investimento não pode ser reaproveitado em outra relação. No caso do planejamento em conjunto, o investimento necessário é o esforço intelectual (horas dos gestores) dedicado para elaboração em conjunto de um plano de ações específico para cada díade fabricante-parceiro. No caso dos treinamentos e das ações de marketing cooperado, o investimento é essencialmente financeiro. Assim, uma possível abordagem de pesquisa seria incluir este item, investimentos específicos mútuos como mais uma dimensão de cooperação.

4.2.3 Dimensões da cooperação

Conforme já comentado anteriormente, esta pesquisa utilizou quatro dimensões para avaliar, de forma qualitativa, o nível de cooperação entre empresas no canal de marketing. Estas dimensões foram definidas como sendo: (1) *flexibilidade*, (2) *moderação no uso do poder*, (3) *troca de informações*, e (4) *resolução conjunta de problemas*.

4.2.3.1 Flexibilidade

A questão da flexibilidade está bastante associada à pergunta sobre a existência ou não de contratos formais no relacionamento entre as empresas, comentada anteriormente. Isto porque, naturalmente, quanto mais rígido e detalhado for o contrato, caso exista, menos margem existe para uso da flexibilidade como instrumento de gestão. Mas ainda assim, conforme explicou um entrevistado, a função principal do contrato formal não é o de governar a operação comercial e o andamento das relações entre as empresas, mas sim de oferecer uma proteção jurídica para casos mais delicados:

De uma forma geral, os contratos de parcerias visam à isenção jurídica do fabricante [...] Operação e metodologia comercial são tratados de forma a acompanhar o mercado, sempre respeitando os contratos e go to market do fabricante. (E8)

Neste sentido, a utilização do termo “contrato guarda-chuva” por outro entrevistado é bastante ilustrativa:

Você tem um contrato guarda-chuva [...] onde se definem quais são as regras do jogo, de quem depende o quê, quais são os papéis e responsabilidades. Mas, no dia a dia [...] ocorrem coisas do tipo: ‘Vou ter que pedir para nesse negócio, para a gente ganhar da concorrência, você ganhar muito pouco ou não ganhar nada. Mas depois eu vou te compensar de alguma forma.’ Então isso gera uma compensação no próprio relacionamento que se dá. (E1)

A maioria das respostas indicou haver um nível razoável de flexibilidade no relacionamento entre as empresas. Os trechos de respostas apresentados acima, particularmente o último, são exemplos onde a flexibilidade foi reconhecida mais significativamente. Entretanto, algumas respostas indicaram a presença de um nível mais moderado de flexibilidade:

Eu oriento muito o meu pessoal que cuida do registro de oportunidades, principalmente no sentido do não. Se tiver que dizer não, diga já. Tudo isso não quer dizer que eu não atenda uma revenda que apareça, propondo um negócio que seja uma oportunidade que não está registrada no nosso sistema. (E5)

Sim, há um grau de flexibilidade. Porém, frente a mudanças significativas o contrato pode ser atualizado com todos os parceiros ou serem criados alguns adendos. (E7)

Eu tenho mecanismos de flexibilidade, mas mediante solicitação e aprovação. Se não é combinado antes, é mais difícil. Tirando o lado ético, do qual a gente não abre mão nunca, se for um aspecto negocial, comercial a gente vai discutir e se fizer sentido e não estiver ferindo a nossa cadeia de distribuição, vamos fazer. (E12)

Dos dois distribuidores pesquisados, ambos destacaram o papel da flexibilidade para gerenciar os relacionamentos no canal de marketing. Um deles enfatizou o seu papel de interligação entre fabricante e revendas: “O distribuidor precisa ser muito flexível junto ao canal, visto que ele é o elo de ligação entre o canal e o fabricante.” O outro justificou a necessidade de haver flexibilidade na gestão pela complexidade do relacionamento e das múltiplas configurações dos canais de distribuição atuais.

Vale ressaltar que, adiantando uma das questões que será analisada a seguir, de modo geral todos os entrevistados apóiam a idéia de utilizar regras e políticas claras e transparentes.

É muito mais importante que bom ou ruim, o seu conjunto de regras seja muito claro. Não pode ter coisas com muitos meio termos ou muito dúvidas ou muito subjetivas. Quanto mais objetivo ou simples e direto você conseguir ser no trato disso, melhores resultados você vai colher. (E5)

Mas, de qualquer forma, quando se analisa aqui a questão da flexibilidade, não se está questionando a necessidade de clareza e precisão na elaboração e comunicação destas regras (contratuais ou não), com o que todos parecem concordar, mas sim a rigidez *versus* a possibilidade de ajuste destas regras frente às situações de operação comercial ao longo do relacionamento.

4.2.3.2 Moderação no uso do poder

Quando questionados sobre a forma de lidar com as diferenças de poder entre as partes, a maioria dos entrevistados disse não haver diferença significativa de poder entre suas empresas e as revendas.

Não se aplica esta questão, pois no nosso caso a relação com os canais é muito equilibrada em termos de poder. (E7)

Em uma relação de parceria você acaba tendo um equilíbrio das coisas. (E9)

Existe um equilíbrio de forças. (E12)

Apenas um deles afirmou que “indiscutivelmente, o poder maior é da nossa empresa” e outro admitiu parcialmente: “claro que, economicamente falando, nossa empresa é maior que seus canais, mas isso não é uma coisa que modifique alguma coisa na forma do jogo.” Este mesmo entrevistado explica muito bem em termos microeconômicos o porquê deste equilíbrio de poder:

É uma questão desse mercado. Você não tem uma revenda que detenha 40%, 50% do mercado, e eu também não detenho isso da oferta. Então, você tem um fracionamento bastante amplo, tanto do lado da oferta, quanto do lado da demanda. (E5)

Entretanto, vale apontar que este entrevistado representava uma empresa que trabalhava com relativamente poucas revendas, predominantemente revendas de valor agregado, ou seja, tinha uma *seletividade* maior no canal. De fato, de acordo com a literatura, um fator que poderia causar um desequilíbrio de poder seria a dependência relativa, ou assimetria de interdependência entre as partes (REVE; STERN, 1979; KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1995; ANDERSON; NARUS, 1990), e uma forma de medir esta dependência relativa seria pelas opções alternativas disponíveis para cada parte e dos custos de troca (*switching costs*) para substituir o parceiro (HEIDE; JOHN, 1988). Assim, se o fabricante tem muitas revendas fazendo a distribuição, ele é menos dependente de cada uma delas isoladamente e, do lado da revenda, se ela é uma revenda multimarcas e/ou agrega valor ao produto, ela depende menos daquele fabricante específico. Outro entrevistado também abordou este ponto, como fica claro no seu comentário:

Dependendo da situação, tem um balanço de poder na relação comercial. E isso está muito ligado com até onde você está dependendo do seu canal. Então, por isso que sempre se busca evitar a todo custo uma relação de exclusividade de canal. (E1)

É interessante observar que o padrão das respostas dos entrevistados está de acordo com este raciocínio, pois o único entrevistado que afirmou ser indiscutível o maior poder de sua empresa perante as revendas é justamente aquele que tem uma estrutura de canal de marketing com maior intensidade, ou seja, com menor seletividade, com um grande número de pequenas revendas vendendo quase que exclusivamente o seu produto. Os demais acabaram se referindo predominantemente às revendas maiores, que adicionam valor no processo, com quem têm um relacionamento mais próximo.

A conclusão para esta questão do balanço de poder é que pode existir, sim, um desequilíbrio no caso do relacionamento entre fabricante (ou distribuidor) e as revendas, mas este desequilíbrio varia muito dependendo do tipo de revenda (principalmente o porte) com a qual se está tratando, e é tanto maior para o lado do fornecedor quanto maior for a intensidade da distribuição.

Entretanto, o que mais interessa para a análise deste item da pesquisa não é se existe ou não desequilíbrio de poder e em que condições, mas sim como as partes lidam com este desequilíbrio, caso ele exista, lembrando que este aspecto foi elencado como uma das dimensões da cooperação entre as empresas. O ponto crítico aqui é que poucas respostas foram coletadas neste sentido, pois a maioria dos entrevistados disse não haver tal desequilíbrio.

De qualquer forma, entre as respostas coletadas, houve alguns indícios significativos de haver uma moderação do uso do poder em prol da manutenção do relacionamento e do bem do parceiro. Um dos entrevistados, referindo-se a uma situação de oportunismo do parceiro, onde sua empresa poderia ter usado o seu maior poder de forma coerciva, afirmou que o procedimento padrão é usar uma conversa em tom amigável:

Eu liguei pro cara e disse assim: “Olha, eu quero te ajudar, mas assim, [...] se continuar com esse tipo de comportamento, a gente está regredindo. A gente não está conseguindo fazer negócio juntos.” (E6)

Outro entrevistado afirmou inclusive que é possível haver um revezamento desta posição de maior poder, e este revezamento seria benéfico para a relação:

No começo parece que o fabricante tem muito peso, porque ele geralmente tem as verbas, tem o posicionamento estratégico, ele dá treinamento [...] Agora, é legal você conseguir fazer um revezamento de quem é o mais forte. Mas, de novo, pra você chegar neste estágio, haja construção de relação de confiança, de admiração, de cooperação. Nada vem de graça. (E10)

Uma pequena ressalva, apenas, é que este entrevistado usou uma concepção de poder mais ligada à liderança, à tomada de iniciativa, e assim faz mais sentido a idéia da possibilidade de se revezar esta posição. Mas ainda assim, neste caso, se a parte que detém maior poder concede ao parceiro exercer o papel de liderança, isto pode também ser entendido como uma moderação no uso do poder.

4.2.3.3 Resolução conjunta de problemas

A pergunta sobre qual seria o procedimento que as empresas utilizam para lidar com problemas inesperados envolvendo a parceria entre as firmas do canal buscava verificar se há um esforço conjunto no sentido de se resolver o problema. A pergunta foi feita de modo a não sugerir que o problema tivesse sido necessariamente gerado por uma das partes. Isto porque o foco era identificar como se dá a resolução deste problema, independentemente da sua origem ou causa. Ainda assim, a maioria dos entrevistados interpretou a pergunta assumindo que o problema tivesse sido gerado pela sua própria empresa. As respostas, que apresentaram uma surpreendente semelhança entre si (a palavra “transparência” apareceu em várias respostas), deixam isso claro. Os trechos abaixo, vindos de entrevistados diferentes, transmitem todos basicamente a mesma idéia:

Você sempre tem que gerenciar e tem que acima de tudo, dotar de transparência. Avisa para os caras o problema. Não inventa história nenhuma, conta o que aconteceu. E o quanto antes, melhor. (E5)

Comunicação muito transparente e clara, isso sempre, e o mais rápido possível, de maneira que não impacte a vida do cara ou o negócio do cara. (E6)

Joga limpo e avisa o mais rápido possível. Quanto antes você souber, quanto antes você avisar, menor é o problema. Você mostra transparência. (E8)

A melhor forma de lidar com crises é sem dúvida nenhuma a transparência. (E4)

A palavra básica que a gente tem aqui é transparência. É tratar sempre de forma honesta com o canal, assumir o problema, ser franco no que está acontecendo e tomar as providências em conjunto. (E7)

Conforme se vê, a questão da transparência foi consistentemente enfatizada nas respostas, o que mostra no mínimo a importância desta questão e a preocupação das empresas em manter uma política clara frente aos parceiros. Assim, as respostas a essa pergunta serviram também para mostrar o esforço dos fabricantes e distribuidores em conquistar a confiança de seus parceiros, já que uma das dimensões da confiança que costuma ser usada na literatura é a

confiança na *honestidade* do parceiro (DWYER; SCHURR; OH, 1987; ANDERSON; NARUS, 1990). E, sendo a confiança um dos principais antecedentes da cooperação, senão o principal, as respostas acabaram apontando também para uma busca do comportamento cooperativo, ainda que indiretamente e por outra linha de raciocínio.

Mas houve também respostas que endereçaram o ponto central da questão, que era apontar a forma de resolução dos problemas. O último depoimento da relação acima toca justamente neste ponto central e cita a postura de “tomar as providências em conjunto”. Outros depoimentos que apontaram para essa atuação “conjunta”, “em parceria” para a resolução de problemas foram:

De uma forma geral, é ir a fundo, procurar entender e resolver o problema junto com os clientes. O melhor é que as pessoas se manifestem, pra que possamos saber do problema, em vez de perder silenciosamente a relação por não sabermos. (E11)

A gente tem que sentar, conversar e tentar chegar a um solução. Uma coisa que eu aprendi é que você não consegue ser imperativo, você tem que conversar, você tem que entender... Daí você vai chegar num ponto comum. (E12)

Atuação em parceria é essencial. Você tem que conviver com o parceiro, mostrar que você está interessado em entender as dores do cara, e na medida que os problemas vão surgindo, o melhor jeito de tratar é sentar junto e resolver. (E10)

Uma das empresas, um distribuidor, mostrou inclusive que possui uma estrutura concretamente montada para a resolução de problemas, especialmente problema no relacionamento em si, gerando potencial conflito entre as partes. Esta empresa tem três níveis de atendimento: o gerente operacional, o gerente de relacionamento, e uma figura chamada de *ombudsman*.

Ele [o ombudsman] é uma pessoa neutra, não participa da negociação do projeto, não participa da entrega, não participa de nada. [...] Quando surge um problema, o ombudsman vai ouvir e vai interpretar aquela situação e vai acionar as pessoas envolvidas, na resolução do problema. (E9)

Portanto, ainda que o foco da questão da resolução de problemas tenha apresentado um ligeiro desvio para a questão de assumir de forma transparente a responsabilidade pelo problema, pode-se afirmar que houve bastante suporte para a existência de uma atitude cooperativa em sua dimensão da resolução conjunta de problemas.

4.2.3.4 Troca de informações

A troca de informações, como dimensão da cooperação entre empresas, recebeu particular destaque nas respostas dos entrevistados. Inclusive houve várias referências à troca de informações em outros pontos ao longo das entrevistas, não apenas na pergunta específica sobre esta questão. Um dos entrevistados apontou a diferença no tipo de informação que cada parte possui, criando assim um potencial de complementaridade que a troca de informações pode realizar:

Troca de informação é fundamental. Porque, é como eu falo, o fabricante tá daquele lado assim, ele tem a visão de produto, ele tem as pesquisas encomendadas, então ele enxerga lá na frente. A revenda, o distribuidor, eles tão no dia-a-dia do mercado. (E10)

E essa visão de mercado que os intermediários do canal de marketing oferecem, esse “dia-a-dia do mercado”, foi mais profundamente explorado por outro entrevistado no seguinte depoimento:

Como o distribuidor acaba tendo múltiplos fabricantes, por consequência, múltiplas cadeias de relacionamento, existe uma troca de informações muito constante entre o distribuidor e os fabricantes, no seguinte sentido: se eu tenho um relacionamento com uma base de um fabricante que vende, por exemplo, um headset e eu tenho um relacionamento com a base de um fabricante que vende call center, PABX, pôxa, as duas bases, é claro, vão ter interesse na questão da complementaridade mútua. Então, o distribuidor usa essa capacidade multi-mercado que ele tem, para promover ações de vendas. (E9)

Note-se que este depoimento, que no caso se referia à relação fabricante-distribuidor, é uma boa ilustração de uma das funções essenciais do intermediário, que é a de resolver discrepâncias de sortimento (ALDERSON, 1967), conforme discutido anteriormente na seção 2.1 da revisão da literatura.

Outras respostas que deram suporte à existência de troca de informações foram as seguintes:

Essa troca ocorre direto. De novo, os maiores têm mais contato com a gente do que os menores, mas ela ocorre em maior ou menor grau com todos os parceiros. (E12)

A troca de informações é constante, o contato é muito próximo, principalmente no acompanhamento das oportunidades. (E7)

Observa-se então que a troca de informações de fato ocorre, e a pergunta sobre a frequência do contato, já analisada anteriormente, também contribui aqui para mostrar que a troca de informações não só ocorre como ela é frequente. Claro que essa frequência varia, como já visto, com o tipo ou perfil da revenda.

Na mesma linha, cabe analisar a intensidade da troca de informações em função dos meios pelos quais ela ocorre. De acordo com um dos entrevistados, a troca de informação mais intensa ocorre “principalmente no atendimento presencial, onde já existe uma relação de confiança e abertura.” Outros entrevistados também fizeram comentários semelhantes, e destacaram também o papel crescente das ferramentas eletrônicas de comunicação²⁵:

O meio onde ela ocorre mais intensamente acho que é o presencial mesmo, mas tem muita coisa que a gente está desenvolvendo de webcast, site, e-mail, etc. (E12)

Além do atendimento pessoal, onde a troca de informações é mais intensa, você tem website, chat, telefone e e-mail. E nós tanto fornecemos como recebemos informações. (E11)

Destaca-se então, novamente, o papel chave do PAM como interlocutor desta troca de informações. E para os casos das vendas menores, em que o atendimento não é feito presencialmente pelo PAM, entram as citadas ferramentas remotas de troca de informação, como portais na internet e centrais de atendimento telefônico: “Para a comunicação mais genérica existe o portal do parceiro.”

4.2.3.5 Fechamento das dimensões de cooperação

Resumindo a análise das dimensões de cooperação investigadas, e atribuindo níveis *fraco*, *médio* e *forte* para o suporte dos dados à existência de cooperação em cada dimensão, monta-se o Quadro 3, apresentado abaixo:

| Dimensão | Suporte dos dados |
|--|--------------------------|
| Flexibilidade | Médio |
| Moderação no uso de poder | Médio |
| Resolução conjunta de problemas | Forte |
| Troca de informações | Forte |

Quadro 3 – Resumo da análise das dimensões de cooperação.

Conclui-se, portanto, que o relacionamento dos fabricantes e distribuidores com as vendas apresenta um grau significativo de cooperação, principalmente em suas dimensões de resolução conjunta de problemas e troca de informações.

²⁵ Nestes casos das ferramentas de comunicação genérica, poderia se questionar se o fluxo de informações não tem um caráter mais unidirecional do fabricante para as vendas, configurando, portanto, uma troca de informações assimétrica e menos intensa. Porém, esta questão não foi levantada pelo pesquisador nas entrevistas

Se considerados também o planejamento em conjunto, os treinamentos e as ações de marketing cooperado, como uma possível dimensão adicional da cooperação (*investimentos específicos mútuos*), pelos motivos apresentados anteriormente, é possível fortalecer o argumento da existência de cooperação entre os elos em grau mais elevado.

Somando-se à análise das dimensões da cooperação os outros aspectos do relacionamento coletados anteriormente, grau de formalidade, frequência e forma de contato, vínculo pessoal e duração da relação, pode-se dizer que as características do relacionamento são fortemente indicativas da existência de cooperação. O baixo grau de formalidade contratual neste relacionamento, a alta frequência de contatos – inclusive presencial nos casos das revendas maiores – e a importância do vínculo pessoal, sugerem a predominância do uso de uma governança via normas relacionais para este relacionamento, em particular a cooperação. A duração da relação, embora tenha fornecido dados variáveis, aponta predominantemente para uma orientação de longo prazo, o que também favorece a existência de cooperação.

4.2.4 Desempenho do canal de marketing

4.2.4.1 Medidas de desempenho do canal

A principal dificuldade da pergunta sobre como medir o desempenho do canal de marketing era justamente deixar claro que não se tratava de medir o desempenho do parceiro, da revenda, ou do grupo de revendas, e sim do canal como um todo. Aqui a questão da terminologia e do conceito de canal de marketing, já discutida na seção 4.1.1, atrapalhou em algumas entrevistas, mesmo estando o entrevistador ciente destes possíveis desentendimentos, dado que as entrevistas da fase preliminar já haviam apontado este problema. A maioria dos entrevistados entendia canal como sendo o parceiro (ou revenda) específico e o entrevistador procurou usar a expressão “desempenho da rota de marketing (ou canal de distribuição) como um todo”, para deixar claro que não se tratava de avaliar o desempenho da revenda, do parceiro ou do distribuidor, mas sim da cadeia completa, deste o fabricante até o usuário final. Mesmo assim, percebe-se que muitas das medidas citadas pelos entrevistados ainda foram colocadas com um foco mais pontual e localizado, no âmbito de um membro isolado. Essas medidas de desempenho isolado das revendas, ou dos distribuidores, podem até oferecer uma

indicação aproximada do desempenho do canal, mas isso não pode ser generalizado, já que muitas vezes a simples existência de um elo mais fraco pode comprometer o desempenho do canal como um todo.

De qualquer forma, as respostas dos entrevistados refletiram o que já havia sido notado a partir da revisão da literatura, a saber, o fato de não haver consenso sobre a medição de desempenho, tanto no âmbito da empresa isolada, quanto (menos ainda) no âmbito dos sistemas interorganizacionais, como é o caso do canal de marketing. Entretanto, o objetivo desta pergunta não era o de se aprofundar nesta discussão, ou resolver esta carência de consenso, o que está muito além do escopo desta pesquisa. O objetivo era principalmente fazer um levantamento das principais medidas de desempenho do canal e também fazer o entrevistado pensar e arrazoar sobre quais destas medidas ele considera mais importantes, de forma que, na pergunta seguinte, sobre o impacto das características do relacionamento no desempenho do canal, ele oferecesse uma resposta mais consistente com as suas próprias percepções do que é um melhor ou pior desempenho.

Ao final da pergunta sobre as medidas de desempenho, havia referência, explicitamente, à *eficiência* e *eficácia* do canal (“como saber se o canal está sendo eficiente e eficaz?”), de forma que isso já oferecia ao entrevistado algum direcionamento, pelo menos sobre os dois principais grandes grupos de medidas que se estava procurando analisar na pesquisa. Na rodada preliminar de entrevistas foi verificado que os gestores têm, de modo geral, um entendimento adequado, pelo menos de acordo com os objetivos desta pesquisa, dos conceitos de eficiência e eficácia. Claro que nesta segunda rodada de entrevistas os entrevistados eram outros, e estes poderiam ter um entendimento diferente destes conceitos. Entretanto, nos casos em que o entrevistador julgou ser necessário confirmar o entendimento destes conceitos pelos entrevistados, esta pergunta foi adicionada.

Analisando as respostas, nota-se que, de forma geral, a eficiência do canal é algo mais difícil de ser medido pelo fato de envolver uma análise da estrutura de custos do canal, e sendo ele um sistema formado por várias firmas independentes, a coleta de dados precisos é problemática. Medidas de eficácia, embora também sejam atrapalhadas pelo caráter multi-organizacional do canal, costumam ser mais viáveis, mais pragmáticas, por estarem geralmente associadas a um *objetivo* a ser alcançado. Por exemplo: atingimento de metas de vendas, ou de participação de mercado, são tipicamente medidas de eficácia, e podem ser

auferidas com boa precisão. Estes aspectos ficaram bem ilustrados pela resposta de um dos entrevistados:

Eficácia do canal seria “O que o parceiro está me trazendo, contribuindo, como é que está o ritmo de negócios com ele, como é que está o portfólio de produtos com ele?” E eficiência, sob uma ótica interna, é contabilidade simples, receita versus custos. Agora, eficiência numa ótica externa, do canal, é mais difícil, tem coisas que eu não consigo medir ou auferir com o mínimo de confiança lá na ponta. (E5)

Outra resposta que ilustrou os aspectos comentados acima, particularmente a questão de a eficácia envolver, conforme sugerido pelas respostas, a comparação dos resultados observados com objetivos pré-determinado foi a seguinte:

Em relação ao canal ser eficaz, essa medição de performance acontece semanalmente, ou até diariamente. Nós temos acompanhamento de vendas por fabricante, por SKU, por tudo. E a gente sabe se tá indo bem ou não, pois temos metas determinadas de antemão. (E11)

Assim, de forma geral, as outras respostas também acabaram sugerindo medidas mais ligadas à eficácia. Poucas respostas falaram em medidas como rentabilidade, custos, margens. Não é possível afirmar, mas pode-se sugerir que, neste caso, medidas como estas foram menos citadas, não porque não são consideradas importantes pelos gestores, mas justamente porque são mais difíceis de serem realizadas ou mesmo não se aplicam bem aos casos de estruturas complexas como os canais de marketing.

As medidas quantitativas mais citadas foram volume de vendas, capilaridade e frequência de transações (vendas ou compras). A maioria das respostas citou pelo menos uma delas, e as respostas abaixo enfatizaram estas medidas:

Eu acho que essa medição é a quantidade, é a frequência de compra, a capilaridade. Isso, para a gente, diz muito. Se você está comprando mais, estreitando a relação ou não, com a gente. (E6)

A primeira é performance de venda, resultado puramente de vendas. A segunda, é capilaridade: em quantos clientes ou quantas revendas ou quantos consumidores esse canal está chegando. A terceira coisa é TCE (Total Customer Experience): qual é o índice de satisfação que os clientes da marca têm comprando daquele canal. O mix de produtos que esse cara está trazendo é o que está de acordo com o que o cliente pedindo? E tem ainda outras mais intangíveis: Qual é a criatividade e a pró-atividade desse canal criar oportunidades? Não só ser reativo, mas ser pró-ativo. Como usa os recursos que eu disponibilizo? (E4)

Note-se que na resposta acima foram sugeridos também aspectos intangíveis, mais subjetivos, na avaliação do desempenho do canal, que portanto são difíceis de ser quantificáveis e dependem da sensibilidade e observação crítica dos gestores. A resposta abaixo também

ênfatizou a existência destes aspectos, que eventualmente podem ser medidos de forma qualitativa:

Eu tenho informação de crescimento, de ganho de market share se está conseguindo agregar outros produtos, temos medidores até dizer chega. Mas tem também qualitativas... num ano ruim como o ano passado, não necessariamente uma empresa que decresceu pode ser considerada ruim, daí você olha certificação, investimento adequado, o nível de trabalho e satisfação dos clientes com estes parceiros, nível de ruído, venda errada. (E12)

Outro aspecto que surgiu foi a questão da participação na mente (*mind-share*) dos clientes, principalmente nos parceiros que trabalham com várias marcas, onde o fabricante tem que disputar com outros fabricantes a atenção e tempo que o parceiro dedica ao seu produto.

Eu citaria a evolução da porcentagem de vendas, no decorrer do tempo, que o canal faz na sua tecnologia versus alguma tecnologia concorrente; e porcentagem não só em vendas, mas também em treinamento, preparação, mind share das pessoas. Se o canal é multi-marcas, você compete em relação ao tempo do vendedor, ao tempo do pós-venda, ao tempo do pré-venda. (E8)

Finalmente, juntando as medidas citadas nas respostas, chega-se uma relação de medidas, representadas no Quadro 4. O pesquisador dividiu-as em dois blocos, de acordo com a sua interpretação do que seriam medidas predominantemente ligadas à eficácia, e medidas predominantemente ligadas à eficiência. Conforme foi comentado anteriormente, algumas delas aparentemente se aplicam mais ao âmbito de uma firma isolada, mas não foram retiradas da lista por representarem de fato a opinião dos entrevistados.

| Medida | Foco predominante |
|---|--------------------------|
| Volume de vendas | Eficácia |
| Frequência de compras (“ritmo de negócios”) | Eficácia |
| Capilaridade (quantos clientes finais estão sendo atingidos) | Eficácia |
| Custo de operar por meio daquele canal | Eficiência |
| Rentabilidade (margem, global ou decomposta em cada nível ou elo da cadeia) | Eficiência |
| Adequação do portfólio ou mix de produtos | Eficácia |
| Market-share no segmento de clientes finais que o canal atende | Eficácia |
| Wallet-share da sua tecnologia dentro do parceiro | Eficácia |
| Mind-share da sua tecnologia entre os vendedores | Eficácia |
| Capacitação dos vendedores do canal na sua tecnologia | Eficácia |
| Índice de satisfação que os clientes da marca têm comprando daquele canal | Eficácia |
| Nível de ruído, venda errada | Eficiência |
| Criatividade e a pró-atividade do parceiro | Eficácia |
| Adequação dos investimentos | Eficácia |

Quadro 4 – Relação de medidas de desempenho coletadas nas respostas

É importante observar que muitas destas medidas foram citadas com um foco na sua evolução ao longo do tempo, como forma de avaliar não apenas o desempenho momentâneo, mas o desempenho ao longo do tempo. A medida de crescimento, por exemplo, também foi citada, mas no fundo ela nada mais é do que a evolução do volume de vendas no tempo. Todas as medidas acima podem ter a mesma abordagem de evolução ao longo do tempo.

4.2.4.2 Impacto das características do relacionamento no desempenho do canal

Esta era a questão central que endereçava o Objetivo 2 proposto e que fechava o questionário da pesquisa. Não foi questionado explicitamente o impacto da *cooperação* no desempenho do canal pelos motivos já apresentados anteriormente: optou-se por investigar a existência de cooperação através da análise de vários itens que compuseram a descrição do relacionamento entre os elos do canal como um todo, em vez de questionar diretamente sobre a existência de cooperação, para posteriormente avaliar o seu impacto no desempenho do canal.

Todos os entrevistados, com exceção de um, cuja resposta será comentada a seguir, disseram ser possível afirmar que a forma como se dá o relacionamento entre as empresas de diferentes elos do canal de marketing impacta no desempenho do canal como um todo. A pergunta não questionava explicitamente sobre se o impacto era positivo ou negativo, pois a sequência da pergunta (“como se dá este impacto?”) trataria de identificar este aspecto, mas todos os entrevistados claramente responderam assumindo que se estava questionando sobre a existência de um impacto *positivo* no desempenho do canal.

A única resposta que a princípio discordou do impacto do relacionamento no desempenho, a do entrevistado E5, na verdade não foi uma discordância total, pois ao desenvolvê-la, o entrevistado explicou sua colocação. A resposta é muito interessante, e vale ser reproduzida abaixo:

Eu diria o seguinte, o relacionamento *stricto sensu*, nem melhora, nem piora o desempenho, é amor. A parte de obrigações desse relacionamento, por exemplo, a parte de treinamento ou a parte de discussão do relacionamento, sim, sem dúvida melhora o desempenho. Melhora principalmente o ritmo de negócios, a frequência de compras. (E5)

Pode-se dizer que o entrevistado procurou separar claramente os aspectos relacionais mais subjetivos e informais (como seriam, por exemplo, a confiança, identificação pessoal, admiração, traduzidos na palavra “amor”) daqueles mais objetivos e formais (como capacitação e resolução de conflitos, traduzidos na palavra “obrigações”). Na opinião dele, os primeiros não têm impacto no desempenho do canal de marketing, enquanto os segundos certamente têm.²⁶

Portanto, pode-se dizer que houve concordância praticamente total com a questão do impacto da forma como se dá o relacionamento entre elos no desempenho do canal. Mas, apesar destes resultados atestarem a importância do estudo e do gerenciamento dos relacionamentos inter-firmas, especialmente no canal de marketing, eles por si só são apenas uma parte menor da contribuição desta questão ao Objetivo 2 da pesquisa. Aqui não era suficiente apenas identificar se, na percepção do entrevistado, havia ou não impacto das características do relacionamento entre elos no desempenho do canal. A sequência da pergunta trazia o ponto central da questão, a saber, o de entender *de que forma* ocorre este impacto. Como esta

²⁶ Este é um exemplo claro onde o caráter qualitativo da pesquisa foi vantajoso, pois foi possível explorar em mais profundidade a resposta do entrevistado, conforme comentado na seção de metodologia. Se fosse utilizado aqui o formato de questão fechada com escala *Likert* com um número ímpar de pontos, possivelmente o entrevistado responderia algo como “não concordo, nem discordo”, mas sua explanação e justificativa ficariam perdidas.

questão é fundamental para os objetivos da pesquisa, aqui vale reproduzir todos os trechos que representam a idéia central das respostas de cada um dos entrevistados. A resposta do entrevistado E5, embora já apresentada acima, foi reproduzida novamente para que seja possível compará-la com as outras. As ênfases em negrito foram colocadas pelo pesquisador para destacar pontos centrais e facilitar a análise.

Sim. Canal no Brasil é um negócio muito relegado a segundo plano. As empresas vêm com muito pouco glamour a área de canais. Mas nos 15 anos que eu trabalho com canal, em SMB, empiricamente, o **dólar colocado**, bem colocado, bem usado, **em um trabalho de desenvolvimento de força de vendas**, seja canal, seja qualquer coisa que valha, **retorna mais do que o dólar colocado no marketing tradicional**. (E4)

Eu diria o seguinte, o relacionamento stricto sensu, nem melhora, nem piora o desempenho, é amor. A parte de **obrigações** desse relacionamento, por exemplo, a parte de **treinamento** ou a parte de **discussão do relacionamento**, sim, sem dúvida melhora o desempenho. Melhora principalmente o **ritmo de negócios, afreqüência de compras**. (E5)

Na minha opinião, o melhor ou pior relacionamento com os parceiros impacta sim na performance do canal. E **impacta na satisfação** do cliente, mas **também impacta nos resultados de vendas**, capilaridade, etc., pois, usando um chavão, **pessoas compram de pessoas** e se o relacionamento não está bom isto impacta no **fechamento** dos negócios. (E6)

Sim. Essa **relação bem próxima**, bem aberta, com o canal, permite que nós vejamos o **crescimento e desenvolvimento dos canais**. E o resultado é **visível e inclusive quantificável** através dos indicadores que eu te falei, **receita, market-share, mix de produtos**. (E7)

Esse impacto é **visível no longo prazo**. A gente sempre tem que olhar no longo prazo. Porque, cada vez mais, o cara vai se sentir mais **confortável em trabalhar com a minha marca**, em querer vender a minha marca, porque você vai **passar a informação certa** se o cara precisar. Então, cada vez a **confiança** aumenta mais. (E8)

Bom, claramente sim, porque na medida que você **lida com pessoas**, você tem problemas de relacionamento e eles afetarão, com certeza, o resultado dos negócios. Um dos pontos importantes que eu vejo é que você tenha **pessoas que saibam lidar com o canal de vendas**, de uma maneira que os conflitos que surjam, porque eles vão surgir, inevitavelmente, não interrompam ou não prejudiquem o relacionamento. Isso impacta na **satisfação** do cliente. E o cliente, o canal, no caso, quando insatisfeito, se ele tem uma **outra alternativa** de adquirir aquele produto no mercado, ele vai fazer. Então **impacta também na venda, indiretamente**. (E9)

Os ganhos que eu tive foram muitos... essa coisa de conquistar a **confiança, a admiração, o respeito** do canal, eu tinha conhecimento que se eu não fizesse isso ninguém ia me falar. Eu nunca ia chegar neste nível de profundidade. Daí você vira um *trusted advisor* [...] E isso traz resultado. Era coisa meio simples, do tipo: você é o canal e tá lá com um cliente, o cliente tá na **dúvida entre dois fabricantes**. O fato de você **mostrar estratégia de longo prazo, de produto, de investimento em pesquisa e desenvolvimento do teu fabricante**, faz com que na hora, o cliente **decida** entre um canal ou outro, entre um fabricante ou outro. (E10)

Com certeza, pois **influencia na escolha**. Como eu te falei antes, quem tem o poder hoje não é o grande distribuidor, nem o grande fabricante, é o pequeno revendedor.

Pois o poder dele é dizer simplesmente: "eu não quero comprar de você". Então a **satisfação na experiência de compra** influencia muito. (E11)

Sim, impacta. Eu tenho dois lados que pode melhorar: eu tenho o canal que é multimarcas que ele olha e, se ele tem duas opções semelhantes, ele tem uma **tendência de escolher daquele com quem ele tá mais feliz**; e no canal que não é multi marcas, também tem esse impacto porque todo mundo trabalha melhor feliz, se a gente **entrega o que se compromete** a gente tem uma relação positiva do outro lado. (E12)

Analisando as várias respostas dos entrevistados, nota-se primeiramente uma referência ao impacto direto das características do relacionamento na satisfação, e neste caso entende-se que seja a satisfação com o relacionamento em si. Ao mesmo tempo, foi citada uma influência destas características relacionais também na decisão de investimento no desenvolvimento do canal, sendo que aqui pode-se entender *canal* tanto como o parceiro, a revenda, quanto como a cadeia como um todo, desde o fabricante até o usuário final²⁷. E as respostas sugerem, embora apenas implicitamente, que este desenvolvimento também gera uma maior satisfação com o relacionamento.

Outro aspecto que foi muito enfatizado nas respostas dos entrevistados foi a questão da *escolha*, da *decisão de compra*, que foi apontada como o principal fator mediador por meio do qual a satisfação acaba influenciando as vendas. Assim, o impacto nas medidas mais quantificáveis como volume de vendas, frequência, capilaridade – as principais medidas de desempenho do canal citadas na questão anterior – também foi apontado, embora predominantemente de forma indireta, através da satisfação e da sua influência na decisão de compra. Foi mencionada também, além da satisfação com o relacionamento em si, a “satisfação com a experiência de compra”. Isto faz sentido em relacionamentos que envolvem transações repetidas, de forma que há uma retroalimentação do processo: a satisfação impacta na decisão de compra, que impacta na satisfação, que impacta novamente na decisão de compra, e assim por diante.

Embora não tenha sido diretamente citada nesta questão, a participação da marca na mente do cliente (*mind-share*)²⁸ também havia sido apontada como influenciadora na decisão de compra, por um dos entrevistados, quando respondeu à questão da frequência do

²⁷ O entrevistado E4 estava se referindo ao canal como um todo e o entrevistado E7 estava se referindo ao parceiro. De qualquer forma, o desenvolvimento dos parceiros também faz parte do desenvolvimento do canal como um todo, por isso neste caso a distinção não é crítica para a análise.

²⁸ Outra medida semelhante a essa, tradicionalmente usada em marketing, é consciência da marca (*brand awareness*)

relacionamento: “quem não é visto, não é lembrado, e isso impacta diretamente na decisão de compra”.

A partir das respostas e da análise apresentada acima, o autor da pesquisa elaborou um diagrama (apresentado na Figura 11) que resume os resultados encontrados nesta questão. Note-se que os itens que aparecem no diagrama estão todos presentes nas respostas dos entrevistados. O autor da pesquisa apenas procurou organizá-los de forma lógica, de acordo com a análise que foi feita.

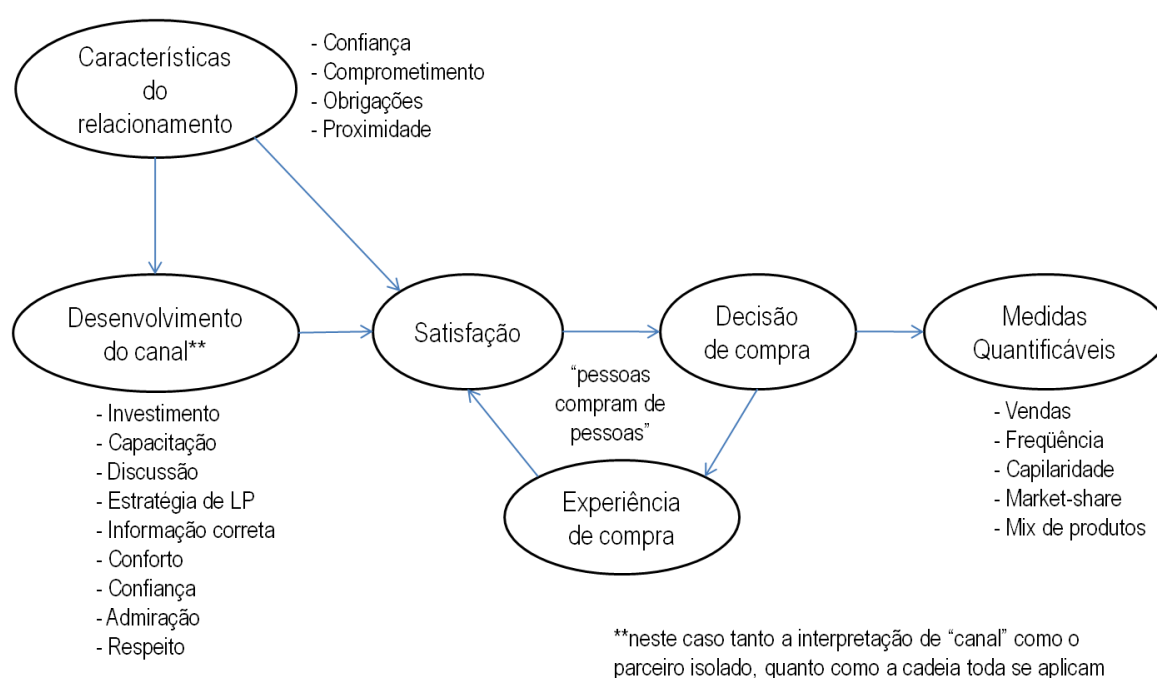


Figura 11 – Impacto das características do relacionamento no desempenho do canal.

Observando o diagrama elaborado e revendo a análise das respostas, percebe-se que não houve nenhuma menção de impacto em medidas associadas à eficiência, como custos operacionais, margens, rentabilidade, “nível de ruído”, entre outros possíveis. Poderia-se até supor que a satisfação com o relacionamento e com a experiência de compra, e os vários aspectos relacionados ao desenvolvimento do canal, gerariam uma maior facilidade de transacionar através daquele canal, diminuindo atritos, custos de transação, e assim aumentando a eficiência. Porém, este raciocínio seria uma conjectura que vai além do que foi realmente constatado através dos dados. Objetivamente, os dados mostraram que o impacto do relacionamento no desempenho do canal se dá essencialmente em medidas de eficácia.

Feita a análise das respostas à última questão, ainda falta avaliar efetivamente o impacto da *cooperação* entre elos no desempenho do canal, para que seja de fato atendido por completo o Objetivo 2 proposto pela pesquisa. Um primeiro raciocínio, simples e direto, seria o seguinte: se a análise dos relacionamentos entre os elos do canal indicou a existência de um nível significativo de cooperação e, por outro lado, a forma como se dá esse relacionamento impacta no desempenho do canal, principalmente através da satisfação e da influência na decisão de compra, então pode-se dizer que a existência de cooperação tem, sim, impacto no desempenho do canal.

Porém, pode-se estabelecer também um raciocínio um pouco mais completo. Confiança e comprometimento são antecedentes diretos da cooperação (MORGAN; HUNT, 1994; PALMATIER et al, 2006) e foram citados nas respostas à esta última questão como características do relacionamento que impactam no desempenho do canal. Os investimentos no desenvolvimento do canal, a discussão dos problemas, a orientação de longo prazo, a precisão da informação, novamente a confiança, todos apontam para a existência de cooperação e também foram citados como influenciadores do desempenho do canal.

Enfim, os dados ofereceram suporte à idéia de que as características do relacionamento entre elos do canal de marketing, particularmente a cooperação, impactam positivamente no desempenho do canal, principalmente na eficácia do canal.

5 CONCLUSÃO

Os objetivos principais desta pesquisa eram: investigar as principais características o do relacionamento entre elos de um canal de marketing, procurando identificar a existência de cooperação (Objetivo 1); e analisar o impacto destas características, particularmente a cooperação, no desempenho do canal (Objetivo 2).

Para a realização destes objetivos, percebeu-se a necessidade de se aprofundar no entendimento do conceito de canal de marketing, aliando as contribuições da literatura com as percepções dos gestores que atuam no setor alvo do estudo (Objetivo 3). Pode-se dizer que, que, embora tenha sido proposto como um objetivo secundário, este objetivo acabou se tornando tão importante quanto os outros dois.

Todos os objetivos foram atendidos de forma satisfatória. A revisão da literatura e realização de três entrevistas de caráter preliminar iniciaram a discussão proposta pelo Objetivo 3, e as nove entrevistas restantes completaram a construção de um sólido entendimento conceitual a respeito dos canais de marketing, especialmente no setor de TIC.

O Objetivo 1 foi atingido pelo questionamento de uma série de itens do questionário da rodada principal que indicavam a existência de cooperação entre elos do canal, incluindo as quatro dimensões de cooperação propostas por Heide e Miner (1992). A existência de cooperação foi verificada, em nível significativo.

Em relação ao Objetivo 2, primeiramente os entrevistados foram questionados sobre quais seriam as principais medidas de desempenho do canal de marketing, em termos de eficiência e eficácia. Em seguida, tendo já refletido, ao longo da entrevista, sobre as características do relacionamento com seus parceiros e sobre o que consideravam ser as melhores formas de avaliar o desempenho do canal, os entrevistados foram questionados sobre o impacto destas características no desempenho do canal e de que forma ele ocorre. As respostas foram bastante interessantes e confirmaram existir este impacto, e se destacaram a satisfação e decisão de compra como meios pelos quais ocorre este impacto.

5.1 RESUMO DOS RESULTADOS

De modo geral pode-se dizer que a quantidade e a qualidade das informações obtidas foram satisfatórias, permitindo uma boa análise dos fenômenos em foco e o atingimento dos objetivos propostos.

Primeiro, foi possível identificar e analisar as variações de conceito e terminologia existentes em torno do tema de canais de marketing. Na literatura há basicamente variações de terminologia, pois são usados os termos alternativos “canal de distribuição”, “canal de vendas” e, com menor frequência, “canal de troca” ou simplesmente “canal”, mas para se referir essencialmente à mesma coisa. Assim, conceitualmente existe na literatura uma razoável convergência no entendimento do que é um canal de marketing, suas características, seu funcionamento. Talvez o único ponto de nebulosidade a esse respeito na literatura seja a distinção entre canais de marketing e cadeias de suprimentos. O autor da presente pesquisa investigou a questão e concluiu que ambos referem-se ao mesmo fenômeno, mas observados de pontos de vista diferentes, ou ainda melhor, observados do mesmo ponto focal, mas em sentidos opostos. Simplificadamente, o canal de marketing é uma visão à jusante do fluxo do produto ou serviço desde a firma focal até o seu consumo ou uso, enquanto a cadeia de suprimentos é uma visão à montante da produção do produto ou serviço desde as atividades e materiais primários até o processamento pela firma focal. Verificou-se que a existência de uma firma focal a partir da qual se analisa o canal é fundamental para que fique bem definido o objeto de análise.

Já na prática empresarial ocorrem variações tanto na terminologia quanto no entendimento conceitual do fenômeno. Por exemplo, foi observado que o termo “marketing” está fortemente associado à área de comunicação e promoção, de modo que a expressão “canal de marketing” raramente é utilizada nas publicações comerciais ou entre os praticantes do marketing. “Canal de marketing” pode ser confundido com “canal de mídia”. Assim, os termos mais utilizados são “canal de vendas” ou “canal de distribuição”. Mas, mais do que isso, o termo “canal” frequentemente é usado não para se referir à cadeia desde o fabricante até o usuário final, mas para se referir a algum elo específico da cadeia, como “canal varejo”, “canal distribuidor”. Particularmente no caso do setor de TIC, escopo desta pesquisa, o uso é ainda mais específico: o termo “canal” é usado para referir-se especificamente às revendas de tecnologia.

Em segundo lugar, foi possível criar um desenho esquemático representando genericamente a distribuição de tecnologia de informação e comunicação no Brasil. Embora este desenho (apresentado na Figura 9) não seja tão diferente daqueles encontrados em livros-texto sobre canais de marketing, ele apresenta detalhes particulares do setor estudado, da segmentação do mercado, do perfil dos intermediários, e pode ser usado como *framework* para discussões acadêmicas e empresarias sobre o assunto. Por exemplo, este desenho foi construído ao longo do processo de realização das entrevistas, principalmente a partir das impressões dos entrevistados da rodada preliminar, e a sua utilização e validação nas entrevistas subsequentes facilitou em muito a contextualização e entendimento das questões propostas. A utilização de dados secundários sobre o setor de TIC também contribui para complementar esta visão estrutural e ainda traçar um perfil do grupo de intermediários conhecido como revendas de tecnologia. O perfil destas revendas varia bastante, principalmente em termos de tamanho ou porte (número de funcionários, faturamento), agregação de valor (se revende produtos apenas ou se agrega também serviços, consultoria) e grau de estruturação (organização e capacidade de planejamento).

Em terceiro, o questionamento sobre as características do relacionamento entre fabricante e suas revendas, e também entre distribuidor e suas revendas, revelou que existe um grau significativo de cooperação entre as partes. Confirmou-se o papel da confiança como um dos principais antecedentes da cooperação, conforme já se havia notado na literatura. Em relação à formalidade do relacionamento entre os membros do canal de marketing, notou-se que a relação fabricante-distribuidor é sempre mediada por um contrato formal entre as partes. Já na relação com as revendas, verificou-se que há predomínio do relacionamento que não envolve um contrato formal, sendo o relacionamento nestes casos regido por *normas relacionais*.

Sobre a questão do vínculo no nível pessoal versus o vínculo no nível organizacional no relacionamento entre os elos, a existência do vínculo pessoal foi identificada como muito importante, sendo determinante no relacionamento de parceria, e sendo também por vezes mais forte do que o vínculo organizacional. Isto evidencia a importância do papel do gerente de contas (que recebe diferentes nomes, mas que foi genericamente chamado de PAM neste relatório) e a preocupação dos gestores em ter pessoas qualificadas para esta posição. Por outro lado, notou-se também que esse vínculo pessoal por vezes pode se tornar mais forte que o vínculo organizacional e isso pode eventualmente representar riscos para a empresa, como, por exemplo, a criação de excesso de permissividade e até perda do relacionamento.

Quanto à duração do relacionamento entre os elos, notou-se que este aspecto varia conforme o tipo de parceiro e até com cada parceiro específico, e a análise das respostas não possibilitou identificar com clareza possíveis influências deste fator na forma como se dá o relacionamento entre as partes.

Foi investigada também, de forma objetiva, a existência de três práticas comuns no relacionamento entre elos do canal: o planejamento em conjunto, os treinamentos de capacitação técnica e comercial; e as ações de marketing com verba cooperada. A existência destas três práticas foi confirmada por todos os entrevistados, de forma que podem ser consideradas práticas largamente utilizadas neste setor. Todas elas são exemplos de investimentos divididos entre as partes e que têm pouca utilidade ou retorno fora do contexto relacional das duas partes específicas. Assim, foi sugerido que este bloco poderia representar uma dimensão adicional de cooperação, que poderia ser chamada de *investimentos específicos mútuos*.

Em quarto lugar, foram questionadas quatro dimensões de potencial existência de cooperação entre firmas, flexibilidade, troca de informações, moderação no uso de poder, e resolução conjunta de problemas. Destas dimensões, destacaram-se a troca de informações e a resolução conjunta de problemas, como as mais fortemente observáveis nos relacionamentos no canal de marketing.

A existência de flexibilidade foi reconhecida pela maioria dos entrevistados. Porém, alguns deles mostraram-se mais preocupados com os possíveis revezes que a flexibilidade pode causar, como o surgimento de situações ambíguas, e, portanto, mostraram a preferência pela utilização de instrumentos formais, como contratos legais. De fato, de forma geral todos os entrevistados mostraram uma preocupação com a transparência e a clareza na comunicação de suas políticas comerciais, conforme a questão sobre a resolução conjunta de problemas acabou revelando. A diferença parece ser que alguns preferem investir mais nos mecanismos formais para evitar situações ambíguas e de potencial surgimento de conflito e outros preferem investir mais na capacidade das pessoas de gerenciar as inevitáveis situações de conflito, via estabelecimento de normas relacionais, como confiança, comprometimento, entre outros discutidos neste relatório.

A questão da moderação no uso do poder foi apenas parcialmente verificada, pelo fato dos entrevistados terem, de forma geral, negado a existência de desequilíbrios de poder

significativos. A existência de uma fragmentação tanto do lado da oferta quando do lado da demanda foi utilizada para justificar o equilíbrio existente, já que a existência de alternativas para ambas as partes diminui a assimetria de dependência entre elas. O poder de escolha foi, inclusive, usado por alguns entrevistados para argumentar a favor da existência de um maior poder do lado das revendas. No entanto, o estudo do setor de TIC no Brasil a partir de dados secundários indica uma fragmentação sensivelmente maior do lado das revendas, bem como uma nítida inferioridade de porte econômico em comparação aos distribuidores e fabricantes, apesar de existirem algumas exceções para revendas de valor agregado e integradores de sistemas. Portanto, poderia se questionar se as respostas dos entrevistados refletem de fato a realidade em relação à existência de desequilíbrio de poder, mas não era o intuito de estudo fazer questionamentos como este. Ainda assim, nos casos em que esse desequilíbrio foi reconhecido, houve indícios de que há moderação no uso do poder.

Em relação à resolução conjunta de problemas, mesmo a pergunta tendo sido formulada procurando evitar a discussão sobre a causa e a responsabilidade pelo problema, a maioria dos entrevistados respondeu à pergunta na posição de quem assume essa responsabilidade pelo problema. Eles mostraram uma forte preocupação com a questão da transparência, que surpreendentemente apareceu em quase todas as respostas. Este fato pode ser interpretado como uma preocupação destas empresas com a construção de uma relação de confiança com os parceiros, o que pode resultar numa atitude mais cooperativa, embora indiretamente, já que confiança é um dos principais antecedentes de cooperação. Dos entrevistados que enfatizaram propriamente a questão da forma de resolução dos problemas, todos indicaram predominar de fato um procedimento que envolve esforço conjunto entre as partes, de forma a procurar as soluções em parceria.

A troca de informações foi unanimemente reconhecida como essencial no relacionamento entre as empresas. O entrevistador teve a preocupação de questionar se além da comunicação mais institucional e unidirecional fabricante-revenda ou distribuidor-revenda, havia também o fluxo de informações das revendas para o fabricante ou distribuidor, configurando propriamente uma troca de informações bilateral. Esse caráter bilateral foi confirmado. Em relação aos meios pelos quais ocorre troca de informações, mesmo com o avanço da tecnologia, a facilidade e o baixo custo das ferramentas eletrônicas de comunicação, destacou-se ainda o contato telefônico e principalmente o contato presencial como fundamentais. A profundidade e a natureza das informações trocadas nas relações face a face foram exaltadas

especialmente por um dos entrevistados. Neste sentido destaca-se novamente o papel do gerente de contas, o PAM, como mediador desta troca de informações.

Concluiu-se, portanto, a partir da análise das características do relacionamento dos fabricantes e distribuidores com as revendas, e especificamente das dimensões da cooperação, que existe um nível significativo de cooperação neste relacionamento

Por último, os entrevistados foram questionados sobre quais seriam as principais medidas de desempenho do canal de marketing, sugerindo-se uma divisão entre medidas de eficiência e medidas de eficácia, para depois questioná-los sobre o impacto das características do relacionamento sobre estas medidas de desempenho.

De forma geral, foram citadas mais medidas de desempenho relacionadas à eficácia. Uma provável explicação para isso é que, por ser o canal de marketing um sistema formado por várias firmas independentes, a coleta de dados precisos, principalmente em relação à estrutura de custos, é difícil.

As medidas mais citadas foram volume de vendas, capilaridade e frequência de transações, mas a participação na mente (*mind-share*) dos clientes também se destacou. A maioria das respostas citou pelo menos uma delas.

Finalmente, os dados ofereceram suporte à idéia de que as características do relacionamento entre elos do canal de marketing impactam positivamente no desempenho do canal, principalmente na eficácia do canal, em medidas como volume de vendas, capilaridade e frequência de vendas. Este impacto ocorre primeiramente na satisfação das partes envolvidas com o relacionamento, que por sua vez influencia diretamente na decisão de compra. A satisfação com a experiência de compra gera uma retroalimentação do processo, influenciando novamente na decisão de compra, que impacta diretamente nas medidas citadas.

5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Existem várias implicações dos resultados desta pesquisa para a prática dos gestores. Aqui serão relacionadas as principais delas.

Primeiro, por mais que a prática administrativa não exija necessariamente um rigor conceitual no tratamento dos fenômenos organizacionais, como ocorre num estudo acadêmico, o aprofundamento no conceito, estrutura e características do canal de marketing pode contribuir para uma melhor gestão da distribuição de determinado produto ou serviço. Por exemplo, a visão do canal como uma cadeia completa que não termina no cliente direto, mas que se estende até o usuário final, permite que se estabeleçam estratégias de relacionamento, ou ao menos comunicação, com os clientes, com os clientes dos clientes, e assim por diante. O conhecido caso da campanha Intel Inside, promovida pela empresa de fabricação de *chips* de processamento, ilustra bem esta situação, onde a conquista do usuário final, mesmo não sendo cliente direto, foi determinante para o sucesso do produto. A identificação das variações de terminologia e o esclarecimento de seus significados também pode ser um instrumento de facilitação da comunicação entre gestores e pesquisadores, e entre gestores de diferentes setores da economia.

O entendimento do canal de marketing e da cadeia de suprimentos como um mesmo sistema, apenas observados com orientações opostas pode ser útil para que os gestores das áreas de vendas e marketing e os gestores de relacionamento com fornecedores troquem informações, impressões, práticas de sucesso, entre outros. Também as concepções estruturais de canais, como redes, ou cadeias em rede, em alternativa à concepção tradicional de cadeia, evidenciam a existência de relações de interdependência com vários membros do canal, não apenas com os elos com que se transaciona diretamente. Essa visão é importante para os gestores, pois cada vez mais as empresas se relacionam com diferentes níveis da estrutura e inclusive exercem diferentes papéis dentro da mesma estrutura de distribuição. O desenho esquemático representando a estrutura de distribuição do setor de TIC (Figura 9) pode ser usado como *framework* para discussões e trabalhos acadêmicos e empresariais sobre o assunto.

Destacou-se também a importância do papel do gerente de campo, o PAM, por ser o principal interlocutor entre os fabricantes e as revendas. Identificou-se que o vínculo pessoal destes profissionais com os executivos, e mesmo com o pessoal operacional das revendas, é importante para a operação do canal como um todo. Para aqueles que exercem este papel, os resultados da pesquisa sugerem que o contato freqüente com as revendas, especialmente a presença física, a “imersão dentro da realidade do canal” é um fator determinante na construção de confiança, no reconhecimento deste gerente como um conselheiro (*trusted advisor*) das revendas, e que impacta no desempenho do canal. Este impacto se dá de forma direta, pelo aumento de participação na mente do comprador (*mind-share*) do produto nas

revendas e da influência na decisão de compra, e também de forma indireta, pelo aumento da satisfação com o relacionamento, que por sua vez acaba influenciando também nas vendas do produto. Já para aqueles que estão na posição de executivo de marketing ou vendas, gerenciando mais amplamente a estrutura de canais, existe um *trade-off* a ser administrado. Por um lado a criação de um vínculo pessoal do PAM com suas revendas melhora o desempenho do canal, mas por outro lado este vínculo pode se tornar mais forte que o vínculo entre as empresas, o que representa dois riscos: o de perder o relacionamento com a revenda caso o PAM mude de empresa, eventualmente até para um concorrente; e o risco de se criar uma relação muito permissiva, onde se comece a contornar as políticas comerciais da empresa fabricante.

A importância do relacionamento entre as empresas, entre os diferentes elos do canal, justificou-se pelo impacto que tem no desempenho do canal. Assim, os gestores têm motivos suficientes para buscar um aprofundamento nos principais aspectos envolvidos no relacionamento com os parceiros, como a construção de confiança, comprometimento, e também para investir no desenvolvimento do canal e dos membros que o compõem. Neste sentido, vale resgatar o depoimento de um dos gestores entrevistados, já reproduzido anteriormente, abordando a questão do retorno sobre o investimento no desenvolvimento do canal:

Canal no Brasil é um negócio muito relegado a segundo plano. As empresas vêm com muito pouco glamour a área de canais. Mas nos 15 anos que eu trabalho com canal, em SMB, empiricamente, o dólar colocado, bem colocado, bem usado, em um trabalho de desenvolvimento de força de vendas, seja canal, seja qualquer coisa que valha, retorna mais do que o dólar colocado no marketing tradicional. (E4)

Finalmente, tendo sido analisados e considerados predominantemente cooperativos os relacionamentos dos fabricantes e distribuidores com suas revendas, e tendo esses relacionamentos cooperativos uma influência positiva no desempenho do canal, a implicação para os gestores é que os mecanismos de governança relacional, como é o caso da cooperação, podem substituir a criação de outros mecanismos mais complexos de governança, que envolvam, por exemplo, monitoramento do comportamento oportunista das partes. Essa conclusão indica que, ao mesmo tempo que a criação de relacionamentos duradouros entre elos do canal, via normas relacionais como cooperação, confere ao canal um caráter único, de difícil imitação, e valor sustentável, ela contribui para a governança e coordenação do canal, impactando no seu desempenho.

5.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Nesta pesquisa foram analisados os relacionamentos entre fabricantes e revendas, e entre distribuidores e revendas, que são apenas um trecho do canal de marketing, que na verdade se estende desde o fabricante até o usuário final. Assim, embora aspectos do relacionamento na díade fabricante-distribuidor tenham sido por vezes comentados nas entrevistas, ele não foi propriamente tratado na pesquisa. Tampouco o relacionamento entre revendas e usuários finais foi tratado. Portanto, a generalização dos resultados para o canal como um todo deve ser feita com reservas. Para uma visão mais ampla, o presente estudo pode ser complementado com a literatura existente, que apresenta muitos estudos sobre o relacionamento entre fabricante e distribuidor no canal de marketing, e com eventuais estudos sobre o relacionamento das revendas com os usuários finais. Fica aqui a sugestão de pesquisas futuras para cobrir esta lacuna.

Nessa mesma linha de raciocínio, ao longo da pesquisa notou-se que o perfil das revendas no setor de TIC no Brasil não é homogêneo. Isto gerou uma contribuição da própria pesquisa em identificar e analisar brevemente estas variações. Porém, ao mesmo tempo, surgiu mais uma limitação da pesquisa, já que foram analisados de forma genérica os relacionamentos com as revendas, sem considerar estas diferenças de perfil. O que acabou ocorrendo é que os entrevistados responderam muitas vezes se referindo mais aos relacionamentos com as revendas maiores e/ou de maior capacidade de agregação de valor, com quem têm um relacionamento mais próximo. A possibilidade de existir diferenças no relacionamento com revendas de perfis diferentes não deve ser desprezada na interpretação dos resultados.

Mais um aspecto a ser comentado é que, como é característico de estudos qualitativos, o número de respondentes não representa uma amostra significativa dos profissionais e empresas atuantes no mercado, ainda que se considere apenas o setor de TIC. Por isso a própria análise molda, de certa forma, os resultados encontrados. Além disso, em relação à seleção dos entrevistados, o método de utilizar a rede de contatos do pesquisador e de solicitar a sugestão de novos contatos pelos próprios entrevistados, adiciona um possível viés ao conjunto de respostas coletas. Portanto, uma pesquisa quantitativa na forma de *survey*, com um número maior de respondentes e, se possível, selecionados de forma aleatória, seria útil tanto para validar quanto para estender os resultados encontrados. Neste caso poderia-se

utilizar, inclusive, a presente pesquisa como ponto de partida na definição da estrutura conceitual.

Em relação à novidade do tema estudado, embora os relacionamentos entre firmas, a cooperação e o desempenho, aplicados à análise dos canais de marketing, sejam de extrema relevância e atualidade, estes temas não são novos, seu estudo já vem se desenvolvendo há muitos anos. Por outro lado, a pesquisa deixou de abordar alguns temas que atualmente estão em voga nas discussões nesta área, como: o crescimento dos canais *on-line*, dos *infomediários*²⁹ e a preocupação com o possível conflito com os canais tradicionais; a integração de canais quando da fusão ou aquisição de diferentes fabricantes; o crescente poder do varejista perante os fabricantes na distribuição dos produtos e serviços.

Finalmente, o pesquisador tem seus próprios vieses, sua visão de mundo e, particularmente, uma experiência profissional ligada ao tema e ao setor envolvidos no estudo. Sua empresa presta serviços na área de gestão de canais de marketing, com um histórico de atuação especialmente focada no setor de tecnologia da informação e comunicação. Esta experiência profissional do pesquisador, ao mesmo tempo em que contribuiu com aspectos positivos como o pré-conhecimento sobre o tema estudado, o acesso a profissionais (entrevistados) importantes do mercado, também pode ter trazido vieses de cognição. Não é desprezível, por exemplo, a possibilidade de que tenha havido uma sobrevalorização dos canais de marketing como área estratégica do marketing, bem como dos relacionamentos entre as empresas que o compõem, do comportamento cooperativo, e de seus impactos no desempenho do canal.

5.4 FECHAMENTO

Esta pesquisa acompanhou uma tendência, observável tanto nos estudos acadêmicos como na prática dos gestores de marketing, de se dar mais atenção à área estratégica da distribuição, no chamado *mix* do marketing. Relativamente às áreas de produto, promoção e preço, a importância dos canais de marketing vem crescendo, de tal modo que os canais não ocupam mais a posição de segundo plano, que durante muito tempo lhes foi atribuída na literatura de marketing (ROSENBLOOM, 1999).

²⁹ “Os infomediários são empresas que atuam como intermediárias na distribuição e na venda de conteúdo [...], também conhecidos como agregadores de conteúdo, *gateways* ou portais.” (LIMEIRA, 2007)

A existência dos canais de marketing e a opção das empresas por utilizá-los, como alternativa à integração vertical hierárquica, para atender os vários segmentos em que os mercados se dividem têm justificativas econômicas bem fundamentadas. A especialização dos intermediários, a sua capacidade de resolver aspectos fundamentais da distribuição, como as discrepâncias de sortimento (ALDERSON, 1967) entre produtor e consumidor, e a redução de custos de transação através da governança relacional, estão entre as principais justificativas econômicas.

Mas os aspectos puramente econômicos não são suficientes para justificar a importância dos canais de marketing. O canal tem um papel relevante na criação de valor sustentável para a empresa. Retomando as idéias apresentadas no início deste relatório, o canal de marketing representa uma possível fonte de vantagem competitiva para a firma focal, por ter seu valor associado aos investimentos específicos e aos recursos incorporados nas relações inter-firmas (visão relacional).

Assim, os relacionamentos entre elos do canal, os aspectos como confiança, comprometimento e cooperação são de fundamental importância para que a manutenção da eficiência e da eficácia do canal. Para finalizar, vale reproduzir aqui a frase de Anderson e Weitz (1992) que resume de forma brilhante todo esse raciocínio apresentado:

Criar e manter relacionamentos de canal estreitos requer que cada parte dedique recursos ao relacionamento... e isso leva tempo. A recompensa, entretanto, é uma aliança duradoura de negócio, capaz de combinar as vantagens de coordenação da integração vertical com os benefícios empreendedores de duas empresas separadas. (ANDERSON; WEITZ, 1992, apud. DURAND, 2003)

REFERÊNCIAS

- ACHROL, Ravi S.; KOTLER, Philip. Marketing in the Network Economy. **Journal of Marketing**, Vol. 63, Special Issue, 146-163, 1999.
- ALDERSON, W. A Formula for Measuring Productivity in Distribution. **Journal of Marketing**, Vol. 12, Issue 4, Apr, p442-448, 7p, 1948.
- ALDERSON, W. Factors governing the development of Marketing Channels. In: MALLIN, Bruce E. (ed). **The marketing channel: a conceptual viewpoint**. New York: John Wiley, 1967.
- ALVAREZ, F. J. S. M.; CARVALHO, M. R. **Gestão eficaz da equipe de vendas: venda mais adequando sua equipe aos clientes**. 1. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2008. v. 1. 206 p.
- AMERICANO, T. **Consolidação dos canais brasileiros**. Computerworld. UOL, 10 maio 2007. Disponível em: <<http://www.computerworld.com.br>>. Acesso em: 16 jan 2010.
- ANDERSON, Erin; WEITZ, Barton. Determinants Of Continuity In Conventional Industrial Channel Dyads. **Marketing Science**, Vol. 8, Issue 4, Fall, p310, 14p, 1989.
- ANDERSON, J. C.; HAKANSSON, H.; JOHANSON, J. Dyadic business relationships within a business network context. **Journal of Marketing**, Vol. 58, Issue 4, Oct, p1, 15p, 1994.
- ANDERSON, James C.; NARUS, James A. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. **Journal of Marketing**, Vol. 54, Issue 1, Jan, p42-58, 17p, 1990.
- ANDERSON, Rolph E.; MEHTA, Rajiv; DUBINSKY, Alan J. Will the real channel manager please stand up? **Business Horizons**, Vol. 46, Issue 1, Jan/Feb, p61, 8p, 2003.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA ELÉTRICA E ELETRÔNICA (ABINEE). **Panorama Econômico e Desempenho Setorial**. 2010. Disponível em: <<http://www.abinee.org.br/>>. Acesso em: 25 jan 2010.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Vol. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BOWERSOX, D. J.; COOPER, M. B. **Strategic marketing channel management**. New York, NY: McGraw-Hill, 1992.
- BRANDENBURGER, Adam M.; NALEBUFF, Barry J. Co-opetition. , 1996.
- BREYER. R. F. Some observations on ‘structural’ formation and the growth of marketing channels. In: MALLIN, Bruce E. (ed). **The marketing channel: a conceptual viewpoint**. New York: John Wiley, 1967.
- BRITO, L. A. L.; HORTA, L. H. H.; BRITO, E. P. Z. What Type of Cooperation Leads to Superior Performance? In: **IV ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA**. 21 a 23 de junho de 2009, Recife. Anais. Recife: ANPAD, 2009

BUCKLIN, L. P. The economic structure of channels of distribution. In: MALLIN, Bruce E. (ed). **The marketing channel: a conceptual viewpoint**. New York: John Wiley, 1967.

CANNON, Joseph P.; PERREAULT JR., William D. Buyer-seller relationships in business markets. **Journal of Marketing Research (JMR)**, Vol. 36, Issue 4, Nov, p439-460, 22p, 1999.

CARTON, Robert B.; HOFER, Charles W. Measuring Organizational Performance. **Edward Elgar**, 2006.

CLARO, Danny Pimentel; HAGELAAR, Geoffrey; OMTA, Onno. The determinants of relational governance and performance: How to manage business relationships. **Industrial Marketing Management**, Vol. 32, Issue 8, Nov, p703, 14p, 2003.

COASE, R. H. The Nature Of The Firm. **Economica**, 1937.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. 2 ed., Porto Alegre, Bookman, 2005.

COMBS, J. G.; CROOK, T. R.; SHOOK, C. L. The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research. . , 2005.

COMBS, James G.; KETCHEN JR., David J. Explaining interfirm cooperation and performance: Toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. **Strategic Management Journal**, Vol. 20, Issue 9, Sep, p867-888, 22p, 1999.

COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W. Marketing Channels. **Prentice Hall**, 6th ed., 2001.

COUGHLAN, Anne T. Competition And Cooperation In Marketing Channel Choice: Theory And Application. . **Marketing Science**, Vol. 4, Issue 2, Spring, p110, 20p, 1985.

CSIPAK, James J.; CHEBATI, Jean Charles; VENKATESAN, Vem. Channel Structure, Consumer Involvement and Perceived Service Quality: an Empirical Study of the Distribution of a Service. **Journal of Marketing Management**, Vol. 11, Issue 1/3, Jan-Apr, p227-241, 15p, 1995.

DAY, George S. Managing market relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 28, Issue 1, Winter, p24, 7p, 2000.

DEUTSCH, Morton. A Theory of Co-operation and Competition. **Human Relations**, 2_129, 1949.

DUARTE, Margarida; DAVIES, Gary. Testing the conflict--performance assumption in business-to-business relationships. **Industrial Marketing Management**, Vol. 32, Issue 2, Feb, p91-99, 9p, 2003.

DURAND, Cynthia V. S. **Relacionamento Entre Fabricantes de Bens de Consumo e Distribuidores no Mercado Brasileiro**. São Paulo, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Coordenadoria de Pós-Graduação, EAESP-FGV

DWYER, F. Robert; SCHURR, Paul H.; OH, Sejo. Developing Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, Vol. 51, Issue 2, Apr, p11-27, 17p, 1987.

DYER, Jeffrey H. Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs And Maximize Transaction Value. **Strategic Management Journal**, Vol. 18, Issue 7, Aug, p535-556, 22p, 1997.

DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir. The Relational View: Cooperative Strategy And Sources Of Interorganizational Competitive Advantage. **Academy of Management Review**, Vol. 23, Issue 4, Oct, p660-679, 20p, 1998.

FEARNE, A.; FOWLER, N. Efficiency versus effectiveness in construction supply chains: the dangers of lean thinking in isolation. **Supply Chain Management**, Vol. 11, Issue 4, p283-287, 5p, 2006.

FEIN, Adam J.; ANDERSON, Erin. Patterns of Credible Commitments: Territory and Brand Selectivity in Industrial Distribution Channels. **Journal of Marketing**, Vol. 61, April, p19-34, 1997.

FONTENOT, Renée J.; WILSON, Elizabeth J. Relational Exchange: A Review of Selected Models for Prediction Matrix of Relationship Activities. **Journal of Business Research**, Vol. 39, Issue 1, May, p5-12, 8p, 1997.

FRAZIER, Gary L.; GILL, James D.; KALE, Sudhir H. Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country. **Journal of Marketing**, Vol. 53, Issue 1, Jan, p50-69, 20p, 1989.

GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, Vol. 58, Issue 2, Apr, p1, 19p, 1994.

GARTNER faz previsões de tendências em TI para empresas até 2012. **Computerworld**. 19 fev 2008. Disponível em: <<http://www.gazetamercantil.com.br>>. Acesso em: 16 jan 2010.

GASKI, John F. The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution. **Journal of Marketing**, Vol. 48, Issue 3, Summer, p9-29, 21p, 1984.

GILL, Lynn E.; ALLERHEILIGEN, Robert P. Cooperation in channels of distribution: Physical distribution leads the way. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 26, Issue 5, p49, 15p, 1996.

GRZESKOWIAK, S.; BLUT, M.; KENNING, P. Market Orientation in Vertical Business Networks. **Journal of Marketing Channels**, Vol. 14, Issue 3, p31-50, 20p, 2007.

GUIA DO CANAL. Revista CRN Brasil. Editora IT Mídia. Ano 2, n. 2, 2009. Disponível em: <<http://www.crn.com.br/>>. Acesso em: 16 jan 2010.

HEIDE, J.B.; JOHN, G. The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels. **Journal of Marketing**, Vol. 52, pp.20-35., 1988.

HEIDE, Jan B.; JOHN, George. Do Norms Matter in Marketing Relationships. **Journal of Marketing**, Vol. 56, Issue 2, Apr, p32-44, 13p, 1992.

HEIDE, Jan B.; MINER, Anne S. The Shadow Of The Future: Effects Of Anticipated Interaction And Frequency Of Contact On Buy-Seller Cooperation. **Academy of Management Journal**, Vol. 35, Issue 2, Jun, p265-291, 27p, 1992.

JOHNSTON, D. A. et al. Effects of Supplier Trust on Performance of Cooperative Supplier Relationships. . **Journal of Operations Management**, Vol. 22, n. 1, p. 23, 2004.

KAUFMANN, Patrick J.; STERN, Louis W. Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness, and Retained Hostility in Commercial Litigation. **Journal of Conflict Resolution**, Vol. 32, Issue 3, Sep, p534-552, 19p, 1988.

KIM, Keysuk. On determinants of joint action in industrial distributor-supplier relationships: Beyond economic efficiency. **International Journal of Research in Marketing**, Vol. 16, Issue 3, Sep, p217-236, 20p, 1999.

LARSON, Paul D. Buyer-Supplier Co-operation, Product Quality and Total Costs. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 24, Issue 6, p4, 7p, 1994.

LAZZARINI, Sergio G.; CHADDAD, Fabio R.; COOK, Michael L. Integrating supply chain and network analyses: The study of netchains. **Chain and Network Science**, Vol. 1, N. 1, pp.7-22., 2001.

LIMEIRA, T. M. V. **E-Marketing**: o marketing na internet com casos brasileiros. 1. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2003. v. 1. 359 p.

LITTLE, R.W. The marketing channel: who should lead this extracorporate organization. **Journal of Marketing**, Vol. 34, January, pp.31-8., 1970. "

LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas**: formação, implementação e evolução. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

LOURENZANI, Ana Elisa B. S.; SILVA, Andrea Lago da. Um Estudo Da Competitividade Dos Diferentes Canais De Distribuição De Hortaliças. **GESTÃO & PRODUÇÃO**, Vol. 11, N. 3, Set-Dez, p.385-398, 2004.

LUSCH, Robert F.; BROWN, James R. Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels. **Journal of Marketing**, Vol. 60, Issue 4, Oct, p19-38, 20p, 1996.

MACNEIL, Ian. **O novo contrato social**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2009.

MALLEN, Bruce. Conflict and Cooperation in Marketing Channels. In: **The marketing channel**: a conceptual viewpoint. New York: John Wiley, 1967.

MALLEN, Bruce. Introducing the Marketing Channel to Price Theory. **Journal of Marketing**, Vol. 28, Jul, pp. 29-33, 1964.

MARCH, James G. Continuity and Change in Theories of Organizational Action. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 41, pp276-287, 1996.

MAREGA, Patricia. **Overview of Brazil Information Technology Market**. U.S. Commercial Service, nov 2008. Disponível em: < <http://www.buyusa.gov> >. Acesso em: 25 jan 2010.

MCFARLAND, Richard G.; BLOODGOOD, James M.; PAYAN, Janice M. Supply Chain Contagion. **Journal of Marketing**, Vol. 72, Mar, 63–79, 2008.

MEHTA, Rajiv; LARSEN, Trina; ROSENBLOOM, Bert. The influence of leadership style on cooperation in channels of distribution. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, 26_6, 32-59, 1996.

MENTZER et al. Defining Supply Chain Management. **Journal of Business Logistics**, Vol. 22, N. 2, 2001.

MESQUITA, L. F.; ANAND, J.; BRUSH, T. H. Comparing the Resource-Based and Relational Views: Knowledge Transfer and Spillover in Vertical Alliances. . **Strategic Management Journal**, Vol. 29, n. 9, p. 913-941, 2008.

MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior and conflict resolution techniques. . **Strategic Management Journal**, Vol. 15, N. 2, Feb, p. 135-152, 1994.

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, Vol. 58, Issue 3, Jul, p20, 19p, 1994.

MOUZAS, Stefanos. Efficiency versus effectiveness in business networks. **Journal of Business Research**, Vol. 59, Issue 10/11, Oct, p1124-1132, 9p, 2006.

OHL, M. **Rota para o crescimento**. Info Online. Editora Abril, n. 12, maio 2006. Disponível em: <<http://info.abril.com.br/>>. Acesso em: 16 jan 2010.

PALAMOUNTAIN, J. C. Distribution: its economic conflicts. In: MALLIN, Bruce E. (ed.). **The marketing channel: a conceptual viewpoint**. New York: John Wiley, 1967.

PALMATIER, Robert W.; DANT, Rajiv P.; GREWAL, Dhruv. Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. **Journal of Marketing**, Vol. 70, Issue 4, Oct, p136-153, 18p, 2006.

PEARSON, M.; MONOKY, J. F. The role of conflict and cooperation in channel performance. In: BERNHARDT, K. L. (ed.). **Marketing: 1776-1976 and beyond**. Chicago: American Marketing Association, 1976. p. 240-244.

RAMOS-RODRIGUES, A.R.; RUÍZ-NAVARRO, J. Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the Strategic Management Journal. **Strategic Management Journal**, Vol., n. 10, Oct, p. 981-1004, 2004.

REVE, Torger; STERN, Louis W. Interorganizational Relations In Marketing Channels. **Academy of Management Review**, Vol. 4, Issue 3, Jul, p405-416, 12p, 1979.

RING, Peter Smith; VAN DE VEN, Andrew H. Structuring Cooperative Relationships Between Organizations. **Strategic Management Journal**, Vol. 13, Issue 7, Oct, p483-498, 16p, 1992.

ROSENBLOOM, Bert. Conflict and Channel Efficiency: Some Conceptual Models for the Decision Maker. **Journal of Marketing**, Vol. 37, Jul, pp. 26-30., 1973.

ROSENBLOOM, Bert. Marketing Channels: a Management View. , 1999.

ROSENBLOOM, Bert; ANDERSON, Rolph E. Channel management and sales management: Some key interfaces. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 13_3, Summer, 97-106., 1985.

ROSS, Robert H.; LUSCH, Robert F. Similarities between Conflict and Cooperation in the Marketing Channel. **Journal of Business Research**, Vol. 10, Issue 2, Jun, p237-250, 14p, 1982.

SMITH, Ken G.; CARROLL, Stephen J.; ASHFORD, Susan J. Intra- And Interorganizational Cooperation: Toward A Research Agenda. **Academy of Management Journal**, Vol. 38, Issue 1, Feb, 1995.

VALIM, C. E. A Mercado de TI terá mais peso no PIB nacional. **Brasil Econômico**, 11 de janeiro 2010. Ano 2, n. 76.

VAN BRUGGEN, Gerrit H.; KACKER, Manish; NIEUWLAAT, Chantal. The impact of channel function performance on buyer–seller relationships in marketing channels. **International Journal of Research in Marketing**, Vol. 22, Issue 2, June, Pages 141-158, 2005.

VAN DE VEN, A. H. On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations. **Academy of Management Review**, n. 1, p. 24-36, 1976.

VÁZQUEZ, Rodolfo; IGLESIAS, Víctor; ÁLVAREZ-GONZÁLEZ, Luis Ignacio. Distribution Channel Relationships: The Conditions and Strategic Outcomes of Cooperation between Manufacturer and Distributor. . **International Review of Retail, Distribution & Consumer Research**, Vol. 15, Issue 2, Apr, p125-150, 26p, 2005.

WEBSTER, Jr., Frederick E. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, Vol. 56, Issue 4, Oct, p1, 17p, 1992.

WILKINSON, Ian. A History of Network and Channels Thinking in Marketing in the 20th Century. **Australasian Marketing Journal**, 9 (2), 2001.

WILLIAMSON, O. E. **Market and hierarchies**. New York: Free Press, 1975.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. Nova York: The Free Press, 1985.

WILLIAMSON, Oliver E. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 36, Issue 2, Jun, p269-296, 28p, 1991.

YOUNG, Louise C.; WILKINSON, Ian F. The Role of Trust and Co-operation in Marketing Channels: A Preliminary Study. **European Journal of Marketing**, Vol. 23, Issue 2, p109-122, 14p, 1989.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário aplicado nas entrevistas da rodada preliminar

- 1) O que é, no seu entendimento, um canal de marketing?
- 2) Quais são os principais desafios que um gerente de canais enfrenta?
- 3) É possível dizer que existe cooperação entre elos (fabricante, distribuidor, revenda) do canal de marketing?
- 4) No relacionamento entre estes elos do canal, quais são os principais elementos que apontam para a existência de cooperação?
- 5) Qual é o conceito que você tem de eficiência e eficácia?

APÊNDICE B – Questionário aplicado nas entrevistas da rodada principal

- 1) Qual a sua experiência com canais de marketing (outros termos comumente utilizados: canais de venda, canais de distribuição)?
- 2) Poderia, por favor, descrever a estrutura de canais da sua empresa ou unidade de negócios? Particularmente, qual é o perfil dos intermediários conhecidos como revendas de tecnologia?
- 3) Você pode descrever, por favor, como é o relacionamento da sua empresa com os parceiros (revendas)?
 - a) Existe um contrato no relacionamento com os canais?
 - b) Qual a frequência de contato do gerente de contas (CAM) com os parceiros? Isso varia de um tipo de canal para outro? A diferença de frequência ajuda a estreitar o relacionamento?
 - c) Existe um vínculo pessoal forte entre o gerente de contas (CAM) com os parceiros, ou o vínculo é mais entre empresas mesmo?
 - d) Qual a duração média destes relacionamentos (anos)? Há diferença no relacionamento com parceiros novos e parceiros antigos?
- 4) Existem as seguintes práticas no relacionamento com os parceiros: (como é feito?)
 - a) Elaboração de plano de ações conjuntas com cada parceiro?
 - b) Investimentos em capacitação (treinamentos) do parceiro?
 - c) Ações de marketing cooperado?
- 5) Em face de mudanças no ambiente de negócio, quão flexíveis são as regras que regem este relacionamento descrito acima?
- 6) Como as empresas do canal, incluindo a sua, lidam com diferença de força e poder entre elas no gerenciamento da relação?

- 7) Quando ocorrem eventos inesperados (ex.: ação intensiva da concorrência, crise na economia, etc.), qual o procedimento para lidar com eles?
- 8) Existe troca de informações com o parceiro? Através de quais meios ela é mais intensa? Existem ferramentas informatizadas de troca de informações?
- 9) Como medir o desempenho do canal (aqui o canal entendido como “rota de marketing” como um todo, não o membro específico)? Como saber se o canal está sendo eficiente e eficaz?
- 10) É possível afirmar que a forma como se dá todo este relacionamento aqui discutido impacta no desempenho do canal de distribuição? Como se dá este impacto?

