

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO

ALEXSANDER CANAPARRO DA SILVA

**FATORES QUE INFLUENCIARAM A INTENSIDADE DA DISTRIBUIÇÃO  
NA MAIOR FABRICANTE DE CALÇADOS INJETADOS DO MUNDO:  
um estudo de caso da Grendene S.A**

São Leopoldo

2012

ALEXSANDER CANAPARRO DA SILVA

**FATORES QUE INFLUENCIARAM A INTENSIDADE DA DISTRIBUIÇÃO NA  
MAIOR FABRICANTE DE CALÇADOS INJETADOS DO MUNDO:  
um estudo de caso da Grendene S.A**

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Fonseca

São Leopoldo  
2012

S586f Silva, Alexsander Canaparro da

**Fatores que influenciaram a intensidade da distribuição na maior fabricante de calçados injetados do mundo: um estudo de caso da Grendo S.A / por Alexsander Canaparro da Silva. – 2012.**

118 f. : il., 30cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2012.

Orientação: Prof. Dr. Marcelo Fonseca.

1. Canais de Marketing. 2. Canais de distribuição. 3. Intensidade da distribuição. 4. Diversificação. 5. Indústria calçadista. I. Título.

CDU 658.86/.87

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a minha família, em especial a meus pais, Motta e Suzana, e a meu irmão, Marco, que fizeram tudo que estava a seu alcance para proporcionar-me uma educação adequada, sobretudo, como exemplo de dignidade, honestidade, dedicação e amor.

Da mesma forma, e em igual importância, dedico este trabalho a minha esposa, Sílvia, por fazer parte da minha vida por 20 anos e por apoiar-me incondicionalmente em todos os momentos bons e ruins. Aos meus filhos, Thomaz e Bruno, por trazerem um significado para a minha vida e, especialmente, por serem a razão de eu não desistir de melhorar a cada dia.

## AGRADECIMENTO

Em primeiro lugar, a DEUS, por tudo que tenho recebido e, principalmente, por fazer entender que tudo acontece a seu tempo e porque tem que acontecer – o que me incentivava a buscar diariamente os ensinamentos que a vida nos proporciona.

À minha família por entender o quanto nos era importante a conclusão deste trabalho, bem como o conseqüente afastamento do convívio. Sobretudo agradeço à minha esposa, Silvia, por colaborar de forma direta e indireta nos meus estudos, incentivando-me a melhorar cada vez mais, com seu amor, carinho e dedicação.

Aos meus amigos que, de igual forma, contribuíram para o desenvolvimento deste estudo e, ao mesmo tempo, entenderam a minha restrita participação social por praticamente dois anos. Aos meus colegas do Mestrado, especialmente aos componentes da 5ª disciplina, que independente da frequência ou intensidade da participação em nossas aulas (eventos) contribuíram para o meu desenvolvimento pessoal e, sobretudo, para o entendimento de que mesmo com realidades bem diferentes (pessoais e profissionais) todos podem compartilhar de um mesmo objetivo.

Aos meus orientadores, inicialmente, ao Dr. Achyles Barcelos da Costa, pelo exemplo de humildade e sabedoria e, posteriormente, ao Dr. Marcelo Fonseca, por ter abraçado esta empreitada que, por muitas vezes, apresentava-se como inconclusiva – em função de todos os obstáculos que tiveram de ser superados e de nossas agendas atribuladas (profissional e acadêmica) com constantes viagens nacionais e internacionais.

À empresa Grendene S.A, objeto deste estudo e na qual trabalho. Especialmente aos meus colegas que contribuíram participando das entrevistas de forma atenciosa e comprometida.

Por fim, mas não menos importante, às funcionárias da secretaria, especialmente à Ana Aziles – por sua dedicação ao trabalho na universidade, bem como por sua insistente atenção, dedicação e orientação aos alunos do programa.

O sucesso é um péssimo professor.  
Induz gente brilhante a pensar que é impossível perder.

Bill Gates

## RESUMO

A indústria brasileira de calçados é parte de um cenário onde a maioria das empresas pertencentes ainda tem suas estratégias fundamentadas na incerteza do sucesso de novos produtos, uma vez que está intimamente relacionada à moda implicando assim mudanças constantes nas coleções. Entretanto, observa-se que algumas empresas buscam desenvolver estratégias que visam uma maior perenidade e, ao mesmo tempo, impõem maior dificuldade em ser seguidas pelos concorrentes, por exemplo, as relacionadas aos canais de distribuição. A intensidade de distribuição é um elemento chave nas estratégias de canal, na medida em que determina como as empresas alcançam e servem seus mercados alvo. Diante disso, fundamentado nos modelos teóricos encontrados na literatura sobre canais de distribuição, busca-se investigar, através de estudo de caso na empresa Grendene S.A., *Quais são os fatores que influenciaram a intensidade da distribuição*. O estudo tem por objetivos específicos analisar o nível de diversificação dos canais de marketing, bem como as estratégias e fatores que impactaram na intensidade da distribuição; e analisar quais os tipos de conflito no canal e suas implicações. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória, cuja coleta de dados primários ocorreu através de entrevistas semiestruturadas em profundidade e através de observação participante, como técnica auxiliar. Os resultados encontrados mostram que diferentes estratégias foram implementadas pela empresa com o intuito de intensificar a distribuição dos produtos por ela comercializados e destacam a forma como ocorre esse processo – na medida em que a empresa está presente em diversos canais, mas não necessariamente através da sua equipe de representantes. Em relação aos antecedentes da intensidade da distribuição, as análises apontam para seis elementos: concorrência, marca, produto, estrutura, cultura e porte da empresa. Por fim, foram identificados os conflitos existentes no canal de distribuição, bem como suas implicações.

**Palavras-chave:** Canais de Marketing. Canais de Distribuição. Intensidade da Distribuição. Diversificação. Indústria Calçadista.

## ABSTRACT

The Brazilian shoes industry is part of a scenario where most of the companies from this industry still has its strategies based on the (uncertainty of) success of new products, since it is a sector closely related to fashion, implying on constant changes in collections. However, it seems that some companies try to develop strategies aiming to achieve greater continuity while imposing greater difficulty for being followed by competitors – such as those related to distribution channels. The distribution intensity is a key element in the channel strategies, since it determines the extent to which these companies reach and serve their target markets. Therefore, based on the theoretical models existing in literature on distribution channels, we seek to investigate – through a case study at Grendene SA – *what are the factors that influenced the distribution intensity*. The study aims to analyze the diversification levels of marketing channels, as well as the strategies and factors that have impacted on the intensity of distribution. Moreover, it analyses what kind of conflicts that are found in the channel, as well as its implications. To that end, an exploratory research was developed based on primary data collection through semi-structured in depth interviews and through a complementary round of participant observation. The results show that different strategies were implemented by the company in order to enhance its products distribution. It also highlights how this process takes place – to the extent that the company is present in several channels, but not necessarily through its own team of representatives. Regarding the factors that influenced the distribution intensity, the analysis points to six elements: competition, brand, product, structure, culture and company size. Finally, the channel conflicts were identified, as well as its implications.

**Keywords:** Marketing Channels. Distribution Channels. Intensity Distribution. Diversification. Footwear Industry.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A distribuição.....	22
Figura 2 - Variáveis estratégicas do Marketing Mix .....	27
Figura 3 - Fluxos de marketing em canais.....	28
Figura 4 - Processo decisório: quem deveria ser membro do canal .....	31
Figura 5 - Variação da quantidade de transações em canais de distribuição com e sem intermediários .....	36
Figura 6 - Exemplo de extensão de dimensões de estrutura do canal de marketing para produtos de consumo .....	38
Figura 7 - Diferentes caminhos percorridos pelo produto no mesmo nível do canal.....	39
Figura 8 - Intensidade da estrutura do canal.....	40
Figura 9 – Modelo Teórico – determinantes da distribuição intensiva .....	44
Figura 10 - Tipos de Sistemas Verticais de Marketing .....	50
Figura 11 - Classificação macro dos canais .....	68
Figura 12 - Diferentes caminhos percorridos pelo produto no nível varejo.....	69
Figura 13 - Extensão de dimensões de estrutura do canal de marketing da Grendene.....	70
Figura 14 - Diversificação dos canais de distribuição da Grendene.....	73
Figura 15 – Fatores que impactaram a intensidade da distribuição.....	81
Figura 16 - Estratégias que impactaram a intensidade da distribuição.....	89
Figura 17 – Principais conflitos existentes no canal.....	96

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Terminologia usada nos canais de marketing.....	34
Tabela 2 - Funções realizadas por intermediários .....	35
Tabela 3 - A intensidade da distribuição .....	42
Tabela 4 - Participantes primários e especializados do canal.....	48
Tabela 5 - Relação de entrevistados .....	62
Tabela 6 - Categorias de análise .....	63
Tabela 7 - Participação nas vendas por setor de atividade – 2011 .....	66
Tabela 8 - Participação nas vendas por canal – em reais.....	67
Tabela 9 - Fatores que influenciaram a intensidade da distribuição.....	82

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA .....	15
1.2 OBJETIVOS .....	17
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>17</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>17</b>
<b>1.2.3 Justificativa .....</b>	<b>18</b>
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	19
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
2.1 CONCEITOS REFERENTES A CANAL .....	20
<b>2.1.1 Conceito de canal de marketing ou distribuição .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.2 Estratégia de Canal .....</b>	<b>23</b>
2.1.2.1 Produto .....	23
2.1.2.2 Preço .....	24
2.1.2.3 Promoção .....	24
2.1.2.4 Distribuição .....	25
<b>2.1.3 Fluxos do Canal .....</b>	<b>27</b>
<b>2.1.4 Os membros do canal .....</b>	<b>30</b>
<b>2.1.5 Funções do canal e a importância dos intermediários .....</b>	<b>34</b>
<b>2.1.6 Estrutura do canal .....</b>	<b>37</b>
2.1.6.1 Extensão do Canal .....	37
2.1.6.2 Tipos de Intermediários .....	38
<b>2.1.7 Intensidade da Distribuição .....</b>	<b>39</b>
2.1.7.1 Distribuição intensiva .....	40
2.1.7.2 Distribuição seletiva .....	40
2.1.7.3 Distribuição exclusiva .....	40
<b>2.1.8 Sistemas de canais de marketing ou distribuição .....</b>	<b>48</b>
2.1.8.1 Sistema Tradicional ou Convencional .....	49
2.1.8.2 Sistema Vertical de Marketing (SVM) .....	49
2.1.8.3 Sistema Horizontal de Marketing (SHM) .....	51
2.1.8.4 Sistema Multicanal de Marketing (SMM) .....	51
<b>2.1.9 Conflito no Canal de Distribuição .....</b>	<b>52</b>

<b>2.1.10 Canais de marketing como fonte de vantagem competitiva .....</b>	<b>55</b>
<b>2.1.11 Importância dos canais de marketing.....</b>	<b>56</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>58</b>
3.1 NATUREZA DA PESQUISA E JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA.....	58
<b>3.1.1 Delineamento da pesquisa.....</b>	<b>59</b>
3.2 COLETA DE DADOS .....	60
<b>3.2.1 Pesquisa qualitativa.....</b>	<b>60</b>
<b>3.2.2 Seleção dos entrevistados .....</b>	<b>61</b>
3.3 ANÁLISE DOS DADOS .....	62
<b>4 DESCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS.....</b>	<b>64</b>
4.1 NÍVEL DE DIVERSIFICAÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO .....	64
4.2 FATORES QUE INFLUENCIARAM A INTENSIDADE DA DISTRIBUIÇÃO .....	73
4.3 IMPACTO DAS ESTRATÉGIAS NA INTENSIDADE DA DISTRIBUIÇÃO.....	83
4.4 NÍVEL DE CONFLITO NO CANAL.....	89
<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>97</b>
5.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	97
<b>5.1.1 Nível de diversificação dos canais de distribuição.....</b>	<b>97</b>
<b>5.1.2 Fatores que influenciaram a intensidade da distribuição.....</b>	<b>100</b>
<b>5.1.3 Impacto das estratégias na intensidade da distribuição.....</b>	<b>103</b>
<b>5.1.4 Nível de conflito no canal .....</b>	<b>105</b>
5.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	107
<b>5.2.1 Implicações teóricas.....</b>	<b>107</b>
<b>5.2.2 Implicações gerenciais.....</b>	<b>109</b>
<b>5.2.3 Limitações da pesquisa.....</b>	<b>110</b>
<b>5.2.4 Sugestões para Pesquisas Futuras.....</b>	<b>110</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>112</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas .....</b>	<b>118</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As recorrentes oscilações na economia, aliadas à elevação do nível de exigência por parte dos consumidores, geram necessidade de mudança e adequação nas organizações com velocidade cada vez maior e de forma ativa. Esse contexto impõe às organizações individuais uma cultura voltada à inovação. Com isso, criam-se mecanismos de defesa contra os possíveis impactos gerados pelas oscilações do mercado, ao mesmo tempo, fortalecendo a posição competitiva em relação aos concorrentes.

Nesse sentido, a busca por estratégias sustentáveis torna-se imperativo para as organizações. Todavia, nos últimos anos, os esforços para acompanhar essas mudanças, quando concentrados no gerenciamento do composto mercadológico, têm dado atenção maior a estes elementos: produto, preço e promoção, em detrimento do último elemento denominado distribuição<sup>1</sup> (FERREL; HARTLINE, 2009; DIMITROVA; ROSENBLOOM, 2010).

Porém, observa-se que, em função do cenário aqui apresentado – concomitantemente com a facilidade e a velocidade de acesso às informações, a evolução da pesquisa e desenvolvimento (P&D), a melhoria nos transportes, o acesso facilitado à tecnologia, entre outros –, essa estratégia não tem sido assertiva. Esse fenômeno pode ser explicado a partir da implicação da conjuntura atual nos elementos do composto mercadológico. Parte-se do princípio de que os *produtos* têm seu ciclo de vida cada vez mais encurtado, e as estratégias de *preço*, assim como as de *promoção*, são facilmente copiadas. Todavia, nesse contexto, cresce a importância estratégica do elemento *distribuição*. Uma vez que, a partir de um canal de distribuição bem estruturado,<sup>2</sup> é possível sustentar vantagem competitiva e, inclusive, superar algumas deficiências em precificação, promoção e preço (FERRELL; HARTLINE, 2009).

Dessa forma, assim como na Europa e nos EUA, no Brasil, as estratégias somente com foco nos atributos do produto não têm sido suficientes para ganhar e manter os clientes

---

<sup>1</sup> Traduzido do termo original em inglês “*place*”. O termo “praça” foi utilizado pelos brasileiros que adotaram os “4Ps”, numa tentativa de adaptação do termo “*place*” (lugar) para o português. Com o tempo, o termo foi substituído por “ponto de venda” ou “distribuição”, sendo mais usados nos dias atuais. Desta forma, neste estudo será utilizado o termo “distribuição” quando houver referência ao quarto elemento do composto mercadológico – “*place*”.

<sup>2</sup> Ver estrutura de canais; seção 2, subitem 2.1.6

(FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2010). A partir disso, os canais de distribuição – que têm como função disponibilizar os produtos das empresas aos consumidores finais (CHURCHILL; PETER, 2007) – assumem papel importante no desenho da estratégia nas organizações. A distribuição exige um bom planejamento, pois, somente com um sistema de distribuição bem planejado e cuidadosamente dirigido, os produtos e serviços serão valorizados em todos os pontos do caminho que separam o produtor do consumidor.

Nesta perspectiva, as estratégias de distribuição têm como foco a forma como os produtos serão disponibilizados aos clientes (HOLLLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011). Para tanto, faz-se necessário definir qual será extensão do canal, isto é, se esse processo dar-se-á através de distribuição direta ou indireta (intermediários)<sup>3</sup>.

Outrossim, faz-se necessário definir qual será a estrutura do canal – que depende do grau e dos mecanismos de ligação entre os seus participantes (intermediários). Nesse sentido, observa-se o crescimento na adoção do *Sistema Multicanal de Marketing (SMM)* – quando uma empresa disponibiliza o seu(s) produto(s) através de dois ou mais canais (COELHO; EASINGWOOD, 2004; FERREL; HARTLINE, 2009). Essa situação pode ser explicada em função da adoção, por parte das organizações, de outras direções estratégicas em relação aos canais de distribuição – diferente do que acontecia no passado quando muitas empresas utilizavam apenas um canal para escoar seus produtos, pois tinham como foco um único mercado (KOTLER, 2000).

Uma das explicações para esse movimento em direção ao *SMM* pode ser justificada pela ampla cobertura de mercado, bem como pelo aumento de desempenho no negócio consequente desse sistema – dado que existe a ampliação da distribuição, isto é, mais clientes adquirem os produtos (WALLACE; JOHNSON; UMESH, 2009). Consequentemente, criam-se barreiras de entrada aos concorrentes nestes pontos de venda (COUGHLAN et al., 2002). Além disso, o movimento pode ser influenciado pela oferta de clientes (intermediários) que estão disponíveis no mercado (KOTLER, 2000); ao mesmo tempo, “as crescentes demandas de localização por parte dos consumidores forçam as empresas a construir uma infraestrutura de distribuição que coloque os produtos em locais convenientes” (FERREL; HARTLINE, 2009, p.284).

---

<sup>3</sup> Ver membros do canal; seção 2, subitem 2.1.4.

Segundo Coelho & Easingwood (2005), o uso de múltiplos canais é cada vez mais utilizado por um número maior de empresas, em diferentes indústrias, para distribuir seus produtos. Segundo os autores, no entanto, apesar dessa popularidade, pouco se sabe de uma forma sistemática sobre as estruturas desses canais. Nesse sentido, Neves (1999) reforça que o tema estrutura é central para canais de distribuição e, ao mesmo tempo, trata-se de assunto complexo – pela grande variedade dos formatos existentes. Nesse contexto, os clientes exercem papel determinante na extensão do canal, na medida em que a quantidade a ser atendida, bem como a forma como eles estão distribuídos e seus padrões de consumo devem ser considerados na definição da intensidade da distribuição (MALLEN, 1996; CONSOLI, 2005).

A intensidade de distribuição é um elemento chave nas estratégias de canal, na medida em que determina como as empresas alcançam e servem seus mercados alvo. Assim, a questão principal a ser definida diz respeito a qual intermediário ou conjunto de intermediários é mais adequado para fazer essa condução até o mercado (Rangan et al., 1992). Entretanto, diante do que se pôde observar, dentre a variedade de abordagens sobre o canal de distribuição, a intensidade tem recebido pouca atenção na pesquisa acadêmica (RANGAN; MENEZES; MAIER, 1992; FRAZIER; LASSAR, 1996; FRAZIER, 1999; RODRIGUEZ et al., 2005; DIMITROVA; ROSENBLOOM, 2010; TOLBA, 2011). A explicação para essa situação pode estar relacionada a pesquisadores de marketing que estão mais preocupados com investigações que dizem respeito ao gerenciamento do canal, quais sejam, as que envolvem conflito, poder, desempenho e satisfação (GASKI, 1996).

Diante disso, fundamentado nos modelos teóricos encontrados na literatura sobre canais de distribuição, busca-se investigar, através de estudo de caso na empresa Grendene S.A., *quais são os fatores que influenciaram a intensidade da distribuição.*

Para tanto, este estudo está estruturado em cinco capítulos. No capítulo 1, estão delineados os aspectos introdutórios, a delimitação do tema, o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa do tema. O capítulo 2 apresenta o referencial teórico que está fundamentado nas teorias sobre os canais de distribuição. No capítulo 3, pode ser conferida a metodologia utilizada na presente pesquisa, bem como os procedimentos metodológicos empregados. As descrições e análises das entrevistas encontram-se no capítulo 4. E, por fim,

no capítulo 5, são apresentadas as conclusões e as considerações finais; pontuam-se também as implicações teóricas e gerenciais, as limitações do estudo e sugerem-se novas pesquisas.

### 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

A indústria calçadista brasileira (ICB) tem como característica a forte concorrência, uma vez que o número de competidores gira em torno de 9.100 empresas; destas, 35 % estão situadas no estado do Rio Grande do Sul, de acordo com dados do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) <sup>4</sup>. Além de considerar os competidores internos, a partir da década de 90, essa indústria tem sofrido as consequências da entrada de competidores asiáticos em mercados em que atua internacionalmente.

Não obstante, além de influenciar de forma negativa as exportações brasileiras em função da competitividade destes “novos” *players* – em função dos baixos custos de produção –, impôs-se a necessidade de estabelecer novas direções competitivas, entre elas, a valorização do mercado interno, a diversificação e a diferenciação de produtos.

Nesse sentido, a maioria das empresas pertencentes ao setor calçadista brasileiro ainda tem suas estratégias fundamentadas na incerteza do sucesso de novos *produtos* (quase em sua totalidade), uma vez que está intimamente relacionada à moda implicado, assim, mudanças constantes nas coleções. Além disso, por muito tempo, tais empresas utilizaram-se de estratégias de *preço*, uma vez que o setor gozava de mão-de-obra especializada e de baixo custo.

Entretanto, atualmente, esse fator (custo de mão-de-obra) transformou-se no grande desafio de sobrevivência no mercado por parte de um significativo número de empresas dessa indústria – o que reforça a vulnerabilidade da estratégia. Em conformidade com essas argumentações, Vanin, discorre o que segue:

---

<sup>4</sup> Referente aos dados do ano de 2009.

Sua competitividade foi conquistada com base na vantagem comparativa do baixo custo de mão-de-obra, não tendo havido a preocupação em buscar alternativas com o fim de desenvolver outras vantagens comparativas mais nobres e sustentáveis no longo prazo. Como efeito, o critério foi adotado pelos competidores internacionais, com mais eficiência, considerando a disponibilidade de mão-de-obra mais barata do que a brasileira. Utilizaram-se da mesma vantagem comparativa, concorrendo no segmento de baixo preço e adquirindo posições antes conquistadas pela indústria local. (VANIN, 2006, p.27).

Tal situação implicou a migração de parte da cadeia produtiva de calçados do Rio Grande do Sul para a região Nordeste do Brasil. Esse movimento é explicado pela busca de menor custo de mão-de-obra, bem como pelos incentivos fiscais ofertados pelos Estados daquela região. Embora essa estratégia, de certa forma, retome a competitividade do setor, ainda assim torna-se vulnerável – na medida em que não pode ser considerada como única fonte competitiva.

Com isso, reforçam-se as argumentações em relação à dificuldade de obter vantagem competitiva sustentável – um diferencial competitivo que não pode ser facilmente copiado pela concorrência – mediante estratégias de produto, preço e promoção (ROSENBLOOM, 2002; FERRELL; HARTLINE, 2009).

Nessa perspectiva, observa-se que na ICB são poucas as empresas que, além de acompanharem esse movimento migratório para os Estados do Nordeste, buscam desenvolver estratégias que visam a uma maior perenidade e, ao mesmo tempo, impõem maior dificuldade em ser seguidas pelos concorrentes – tanto do mercado interno quanto do externo. Porém, as que o fizeram conseguiram destaque nessa indústria em nível nacional e mundial.

Dessa forma, se considerarmos a maior fabricante de calçados injetados no mundo, observa-se que sua estratégia de distribuição está embasada no modelo de atuação de Sistemas Multicanais de Marketing como fonte de novas direções competitivas – na busca por diversificar os canais de atuação. Assim, a escolha dessa estratégia, infere-se, pode ter sido motivada pela forte concorrência asiática e, ao mesmo tempo, em função de seus produtos e mercados não serem suficientes para atender às metas de crescimento almejadas (ANSOFF, 1977; GUIMARÃES, 1982; PENROSE, 2006).

Com base nessa constatação e diante do cenário de incerteza que paira sobre a indústria calçadista brasileira, este trabalho adota o pressuposto de que a adoção de um SMM – que está inserido no escopo do estudo de Canais de Marketing – pode ser um caminho a ser

seguido para construir estratégias de longo prazo. Entre os elementos do *composto mercadológico*, a distribuição é a que tende a manter maior perenidade nas estratégias das organizações.

Entretanto, há uma falta de investigação no que diz respeito às razões pelas quais o SMM é cada vez mais utilizado por um número maior de empresas para diversificar seus canais de distribuição (COELHO; EASINGWOOD, 2005). Ao mesmo tempo, Rodriguez et al. (2005) informam que a teoria sobre intensidade de distribuição, além de ser escassa, quando tratada, dificilmente considera como fatores determinantes outros além da categoria de produtos.

Diante da contextualização do problema e, visando contribuir para o desenvolvimento da teoria sobre distribuição, este trabalho tem como objeto de estudo a empresa Grendene S.A e busca investigar a seguinte questão:

Quais são os fatores que influenciaram a intensidade da distribuição?

## 1.2 OBJETIVOS

Nas seções seguintes, serão apresentados o objetivo principal e os específicos relacionados ao problema de pesquisa a ser investigado.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar quais são os fatores que influenciaram a intensidade da distribuição na empresa Grendene S.A

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar e analisar qual o nível de diversificação dos canais de distribuição.
- b) Identificar quais são os fatores que influenciaram a intensidade da distribuição.
- c) Identificar e analisar quais são as estratégias que impactaram na intensidade da distribuição.

d) Identificar e analisar quais os tipos de conflito no canal, bem como as suas implicações.

### 1.2.3 Justificativa

Conforme informações da Abicalçados<sup>5</sup>, a indústria calçadista brasileira figura entre as maiores do mundo em seu setor. Com isso, ocupa o terceiro lugar no *ranking* dos maiores produtores mundiais de manufaturados de couro. Nesse sentido, Costa (2004, p.22), informa que “seu segmento localizado no Vale do Sinos, no Rio Grande do Sul, constitui-se no principal pólo nacional de exportação desta mercadoria”.

Além disso, Costa e Froehlich informam que a avaliação da competitividade e das estratégias competitivas do setor tem sido feita com base no desempenho agregado, ou seja, com base na teoria desenvolvida para a análise de clusters ou distritos industriais. Entretanto, este formato parece deixar uma importante lacuna a ser preenchida, conforme discorrem os autores. Tais informações, entre outras, justificam a escolha da indústria a ser estudada.

Contudo esse âmbito de análise, dado o seu escopo, não capta as idiosincrasias individuais dos agentes em suas atuações no mercado. Sabe-se que é distinto o ritmo de crescimento entre empresas na indústria brasileira de calçados, assim como difere a sua capacidade de sobrevivência na luta competitiva. (COSTA; FROEHLICH, 2008, p.6).

Quanto à justificativa do tema, parte-se do pressuposto adotado por Rosenbloom (2002) – que, reiteradamente em suas obras e artigos, observa que os canais de marketing têm sido negligenciados nas estratégias em detrimento dos demais elementos do *marketing mix* (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2010; DIMITROVA; ROSENBLUM, 2010). Além disso, especificamente, apesar de sua importância, a intensidade de distribuição tem recebido pouca atenção na pesquisa acadêmica (RANGAN; MENEZES; MAIER, 1992; FRAZIER; LASSAR, 1996; FRAZIER, 1999; RODRIGUEZ et al., 2005; DIMITROVA; ROSENBLUM, 2010; TOLBA, 2011). Assim, entende-se que este é um dos pontos que torna o tema relevante tanto para o meio empresarial quanto para a Academia.

---

<sup>5</sup> Publicado pela Associação Brasileira das Indústrias de Calçados – Abicalçados. Resenha Estatística (2009).

Em relação à organização escolhida, justifica-se em função de ser uma empresa conceituada no setor calçadista do Brasil e, até mesmo, do mundo. Com faturamento anual na casa de R\$ 1,4 bilhão ao ano. Ao mesmo tempo, chama atenção devido a sua diversidade de produtos e marcas, bem como pelos mercados e canais de atuação onde são comercializados mais de 130 milhões de pares de calçados por ano.

Outro ponto que cabe destacar diz respeito à importância dada por esta instituição de ensino – UNISINOS – ao desenvolvimento da Indústria Regional deste Estado. Isso torna pertinente o Programa de Pós-Graduação em Administração realizar um estudo dessa natureza e nesse contexto.

### 1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo restringe-se ao aspecto da gestão estratégica de canais de distribuição sob a visão do marketing. Dessa forma, não se tem como objetivo o enfoque na área de logística ou na cadeia de suprimentos relacionada aos canais. Além disso, todas as contribuições que, por ventura, se apresentarem terão como base a visão da organização, uma vez que não serão entrevistados clientes (lojistas) nem consumidores finais.

Por fim, entende-se que, mesmo em se tratando da maior fabricante de calçados injetados do mundo, ainda sim, deve haver outros modelos de negócio diferentes do aqui apresentado. Nesse sentido, não se tem a pretensão de esgotar o assunto na área, tampouco espera-se que todas as contribuições possam ser aplicadas em outras organizações de diferentes indústrias.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O capítulo que segue dedica-se à apresentação do referencial teórico que fundamenta esta investigação. Está estruturado da seguinte forma: no subcapítulo 2.1.1, apresenta-se o conceito de canal de distribuição na visão de diferentes autores; no subcapítulo 2.1.2, reflete-se sobre a relação da estratégia de canais com o composto mercadológico (4 P's); no subcapítulo 2.1.3, exemplifica-se os principais fluxos que compõem um canal de distribuição, bem como seus diferentes movimentos; no subcapítulo 2.1.4, reflete-se sobre os membros do canal e quais fatores devem ser considerados na decisão em ter ou não intermediários; em seguida, no subcapítulo 2.1.5, descreve-se as funções dos intermediários e a sua importância no canal de distribuição; no subcapítulo 2.1.6, detalha-se a estrutura do canal e as decisões estratégicas que precedem a sua formação; no subcapítulo 2.1.7, introduz-se o tema intensidade da distribuição com o fim de promover uma maior compreensão sobre uma das decisões chave na estratégia de canais; no subcapítulo 2.1.8, contextualiza-se brevemente a evolução no relacionamento entre os membros do canal que resulta em quatro sistemas distintos; no subcapítulo 2.1.9, aborda-se o tema conflito – um dos fatores mais estudados sobre relacionamento entre empresas no canal de distribuição; no subcapítulo 2.1.10, destaca-se o papel dos canais de distribuição como fonte de vantagem competitiva sustentável; e no subcapítulo 2.1.11, demonstra-se a importância que as organizações têm dado ao desenvolvimento de estratégias de distribuição.

### **2.1 CONCEITOS REFERENTES A CANAL**

Percebe-se, empiricamente, que o termo “Canal de Marketing” é com frequência utilizado pelos executivos nas organizações – pelo menos naquelas que dependem dele para escoar sua produção. Conseqüentemente, abre-se espaço para diferentes interpretações e percepções sobre o uso do termo em questão. Nesse sentido, faz-se necessário um alinhamento prévio a cerca da conceituação que será considerada neste estudo.

Dessa forma, antes de iniciar a discorrer sobre o assunto é importante destacar que, neste estudo, com base em Kotler, o conceito de canal de marketing e canal de distribuição é o mesmo.

A maioria dos fabricantes não vende seus produtos diretamente para os consumidores finais. Entre eles há vários intermediários realizando diversas funções. Esses intermediários constituem um canal de marketing - também chamado de canal comercial ou canal de distribuição. (KOTLER, 2000, p.510).

### 2.1.1 Conceito de canal de marketing ou distribuição

Uma vez estabelecido que não há diferença, neste estudo, no conceito de canal de marketing ou canal de distribuição, busca-se amparo na literatura para a definição do termo.

Rosenbloom (2002, p.27) informa que canal de marketing é “a organização contatual externa que a administração opera para alcançar seus objetivos de distribuição”. O autor explica alguns termos que se destacam nesta definição, conforme segue.

- **Externa:** reflete o modelo de administração do canal que se dá através de uma gestão interorganizacional<sup>6</sup>. Desse modo, ratifica que, além de envolver mais de uma organização, não é parte da estrutura interna da empresa.
- **Organização contatual:** diz respeito às partes envolvidas no processo de negociação (compra, venda e transferência de propriedade), excluindo assim as demais empresas<sup>7</sup>.
- **Opera:** refere-se ao grau de envolvimento da organização nos negócios do canal, podendo participar desde o desenvolvimento da estrutura do canal até o gerenciamento diário.
- **Objetivos de distribuição:** o canal de marketing é utilizado como meio para que a administração das empresas alcance as suas metas de distribuição, ou seja, cheguem até o consumidor final.

Todavia, Nickels e Wood (1999) não estreitam tanto o conceito de canal. Os autores falam em “rede de parceiros” e em “cooperação” para levar os produtos dos produtores até os

---

<sup>6</sup> Interorganizacional: neste caso, refere-se a administrar mais de uma empresa (ROSENBLOOM, 2002).

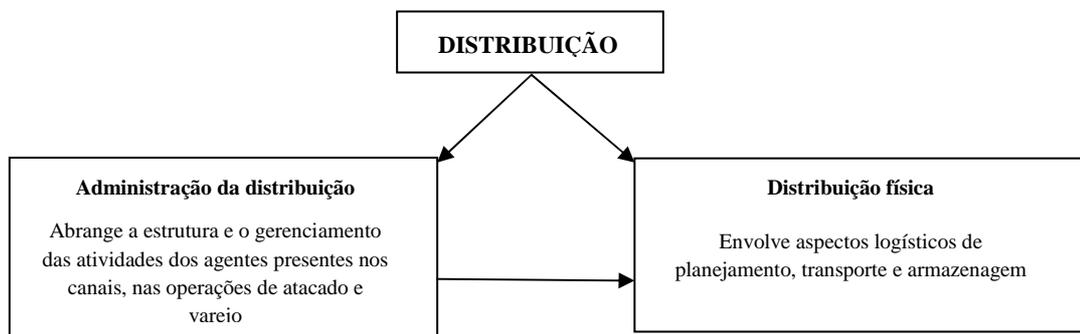
<sup>7</sup> Demais empresas: agências facilitadoras, companhias de transporte, armazéns públicos, bancos, companhias de seguros ou agências de publicidade (ROSENBLOOM, 2002).

consumidores finais. Neste caso, infere-se que os autores estão incluindo neste processo “as outras empresas”, por exemplo, uma companhia de transporte.

Para Lee (1997), um canal de marketing é um conjunto específico de recursos (pessoas, métodos e materiais) usado pelo fabricante para vender seus produtos aos clientes. Assim, um canal é formado por entidades empresariais que desenvolvem esse trabalho.

Seguindo esse raciocínio, para Coughlan et al. (2002, p.20) “um canal de marketing é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”. Tal conceito é compartilhado por Strehlau e Telles (2006, p.26), segundo os quais a “gestão do canal corresponde ao processo, estrutura e administração dos produtos (bens ou serviços) com a finalidade de torná-los disponíveis para troca”. Assim, os autores apresentam as duas dimensões do canal de distribuição, conforme a Figura 1, em consonância com o pensamento de Rosenbloom (2002).

**Figura 1 - A distribuição**



Fonte: STREHLAU; TELLES, 2006

Para Bowersox e Closs (2010, p.89), “tecnicamente um canal é um grupo de entidades interessadas que assume a propriedade de produtos ou viabiliza sua troca durante o processo de comercialização, do fornecedor inicial até o comprador final.” Além disso, o autor cita a definição de canal para a *American Marketing Association* – AMA – como “a estrutura de unidades organizacionais dentro da empresa, e agentes e firmas comerciais fora dela, atacadistas e varejistas, por meio dos quais uma mercadoria, um produto ou um serviço são comercializados”. (BOWERSOX; CLOSS, 2010)

### 2.1.2 Estratégia de Canal

A estratégia do canal é oriunda do composto de marketing que apresenta diferentes denominações: *composto de mercadológico*, *mix de marketing*, *marketing mix*, entre outros. Dentre essas, a mais conhecida e divulgada está associada aos 4 P's, denominação criada por McCarthy, com referência à *product, price, promotion e place* (STREHLAU; TELLES, 2006) em 1960 e difundida por Kotler, que, nos anos 80, popularizou o tema. Dessa forma, transformou-se em um instrumento de suma importância para os profissionais de marketing e para as organizações em geral.

Nessa perspectiva, têm-se as contribuições de Churchill e Peter (2007, p.20), em que o *composto de marketing* é “uma combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização.” Na literatura, observa-se a existência de diferentes abordagens sobre o referido composto que, de certa forma, acabam convergindo.

Com isso, procura-se aqui fazer uma breve descrição conceitual de cada elemento do composto de marketing na visão de diferentes autores. Entretanto, o foco do presente estudo aproxima-se do quarto elemento, uma vez que a estratégia de *canal de marketing* situa-se na variável “distribuição”.

#### 2.1.2.1 Produto

Para Flávio Urdan e André Urdan (2006, p.42), produto “é um objeto concreto abstrato que satisfaz a necessidades e desejos dos consumidores”. Essa mesma visão é compartilhada por McCarthy & Perreaul (1997, p.148), para quem produto “significa a oferta de uma empresa que satisfaz a uma necessidade”.

Neste sentido, Kotler (2000, p.416) diz que “produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo”. Para o autor, os produtos podem ser tangíveis (físico, podem ser tocados) e intangíveis (são os serviços, não podem ser tocados), para organizações e para consumidores.

Ampliando, mas não se afastando dessa linha, Nickels e Wood. (1999, p.162) comentam que “um produto é um bem, um serviço ou uma ideia que um consumidor adquire através de uma troca de marketing para satisfazer uma necessidade ou um desejo”.

#### 2.1.2.2 Preço

Nickels e Wood (1999, p. 222) definem preço como sendo “[...] quantidade de dinheiro ou algo mais de valor que a empresa pede em troca de um produto”. Para os autores, existem diferentes modalidades de “preços”, tais como, “mensalidade”, “anuidade”, “contribuição”, entre outras. Entretanto, “não importa qual seja a palavra utilizada, o preço de um produto é aquilo que a empresa espera receber em troca de um bem, um serviço ou uma ideia” (NICKELS; WOOD, 1999, p.222). McCarthy & Perreault (1997, p.274), corroboram dizendo que preço é o que é cobrado por algo, [...] “o preço pode ter nomes diferentes em situações também diferentes”.

Já para Flávio Urdan e André Urdan (2006), o conceito de preço vai além da concepção usual – relacionada ao valor pago –, ou seja, passa por uma visão de marketing que tem uma “concepção mais elaborada de preço – a soma dos benefícios sobre a soma dos custos, sob a ótica do cliente. Preço é tudo que o consumidor percebe ter dado ou sacrificado para obter o produto”.

#### 2.1.2.3 Promoção

Para McCarthy e Perreault (1997, p.230), promoção “é a comunicação da informação entre vendedor e comprador potencial ou outros do canal para influenciar atitudes e comportamento”.

Dentro dessa perspectiva, Churchill e Peter (2007, p.20) informam que promoção “ou comunicação, refere-se a como os profissionais de marketing informam, convencem e lembram os clientes sobre produtos e serviços”. Com isso, os autores destacam o papel do gerente de marketing em relação à “promoção”, qual seja, comunicar aos clientes-alvos que o “produto” adequado está disponível, ao “preço” correto e na “local” certo.

#### 2.1.2.4 Distribuição

O último dos 4P's, mas não menos importante, também conhecido como “canal”, “distribuição” ou como na tradução literal “lugar”, sugere-se, exerce função primordial na estratégia de canal de distribuição das empresas. Completando o “composto de marketing”, este elemento valida os demais – no sentido de que não adianta uma “promoção” (comunicação) assertiva do “produto”, com o “preço” adequado, se não estiver disponível ao consumidor. Ou seja, a estratégia de “distribuição” (em última análise o ponto-de-venda) é que possibilita aos consumidores finais acessarem os produtos nas quantidades e nos locais corretos em função da sua necessidade (MCCARTHY; PERREAULT, 1997).

Nesse sentido, Flávio Urdan e André Urdan (2010, p.34) asseveram que “ainda que um produto excepcional apele ao consumidor, a utilidade dele desaparece sem que ele consiga encontrá-lo no lugar, ocasião e forma certas”.

Logo, com base nesses argumentos, infere-se que as decisões de “distribuição” repercutem nos demais elementos do “composto de marketing”, influenciando as decisões que envolvem o desenvolvimento de produtos, o preço e até a promoção deles, bem como a estratégia que será implementada em cada canal de distribuição. Não obstante, através da estratégia de canal, as empresas podem alcançar os objetivos (quantitativos e qualitativos)<sup>8</sup> de distribuição em seus mercados-alvo (ROSENBLOOM, 2002) e, assim, ligar a produção ao consumo (STREHLAU; TELLES, 2006).

Nessa mesma esteira, Neves (1999, p.44) apresenta as relações entre os demais integrantes do *composto mercadológico* (produto, preço e promoção) e os canais de distribuição. Segundo o autor, muitas das decisões referentes ao composto mercadológico têm grande influência dos canais de distribuição, como as expostas abaixo:<sup>9</sup>

##### **a) planejamento de produtos:**

- Novos lançamentos podem ser disponibilizados nos atuais canais de distribuição?
- Os participantes do canal estão sendo usados como fonte geradora de novas ideias?

---

<sup>8</sup> Objetivos quantitativos e qualitativos referem-se, por exemplo, a volume de vendas (quantitativo) e visibilidade da marca (quantitativo).

<sup>9</sup> Para tanto, o autor baseia-se em Stern et al. (1996), Berman (1996), Rosembloom (1999), Corey et al. (1989) e Pelton et al. (1997).

- Como os elementos do canal responderão face a uma estratégia de lançamento de marca própria, seja do atacadista ou do varejista?
- Como se pode ter a colaboração dos canais de distribuição em casos de “recall”?
- Como os canais podem colaborar no retorno de embalagens?
- Como os canais se comportarão com relação ao espaço para novos produtos?
- Como a empresa pode implementar uma estratégia para prover produtos especializados para pequenos mercados?
- Em que condições deve a empresa suspender a entrega de produtos ao canal?

**b) gestão de preços:**

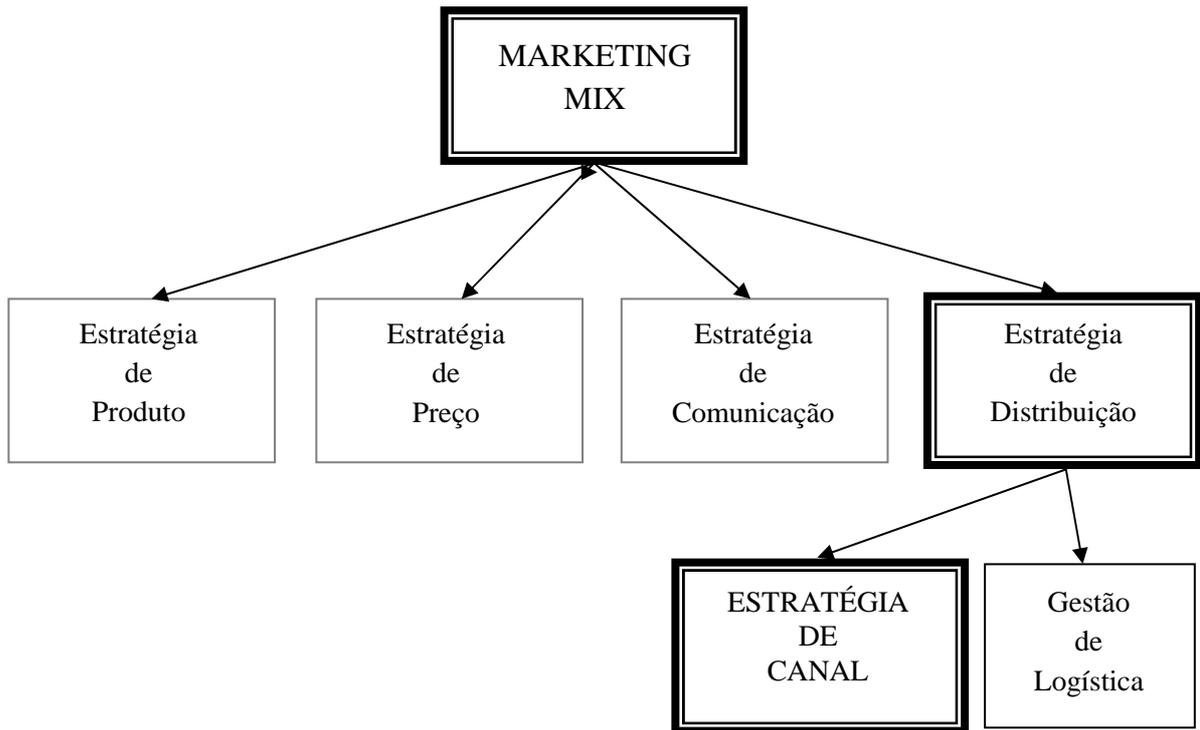
- Como estão se comportando as margens para atacadistas e varejistas?
- Como responderão à redução no preço para promover determinado produto?
- Que diferenciais de preços deveriam ser dados a pequenos e grandes distribuidores?
- Como lidar com distribuidores não autorizados que revendem os produtos a preços não coerentes com a estratégia da empresa?
- Como controlar as promoções de preços de varejistas?
- Quais descontos podem ser dados para estimular compras fora da sazonalidade do produto?

**c) gestão de comunicações:**

- Quanto do orçamento de comunicação deve ser alocado para promoções no ponto de venda?
- Quanto do orçamento da comunicação deve ser alocado para propaganda?
- Qual o melhor “*mix*” de comunicação para o intermediário?
- Qual o melhor “*mix*” de comunicação para o consumidor final?
- Como os intermediários podem auxiliar no processo de comunicações?
- Que tipos de concurso de vendas podem ser feitos para estimulá-los?

Ademais, apresenta-se o esquema de Rosenbloom na Figura2 com o intuito de ilustrar a opção de estratégia de canais em detrimento dos demais elementos do “composto de marketing”.

**Figura 2 - Variáveis estratégicas do Marketing Mix**

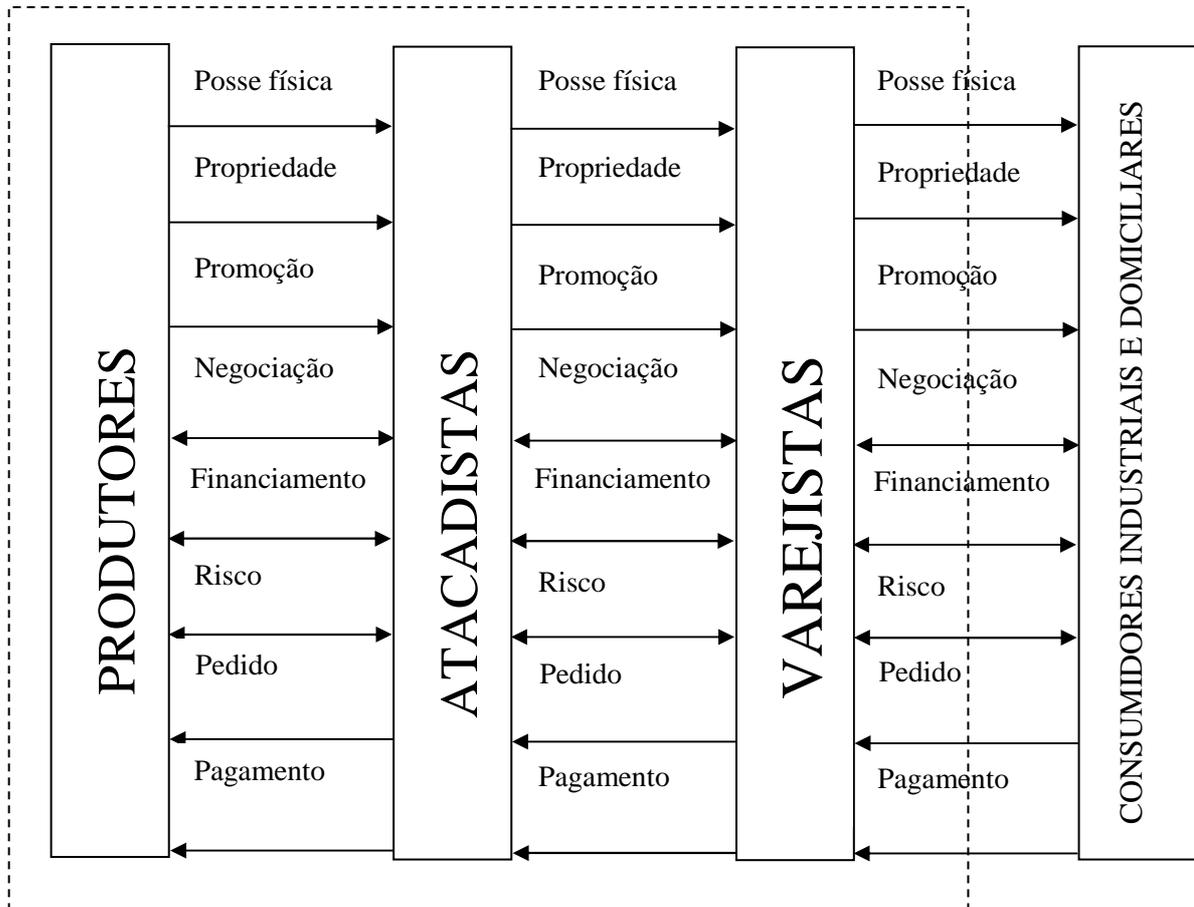


Fonte: ROSENBLOOM, 2002, p.31

### 2.1.3 Fluxos do Canal

Diante do exposto, observa-se que o conceito de canal parece ser muito próximo para os autores citados neste estudo. É fato que todos tratam o canal como um processo que envolve uma cadeia de elementos interligados e interdependentes. Inicialmente esse processo não aparenta complexidade, mas, a partir da análise do “fluxo de serviço do canal”, (COUGHLAN et al., 2002), percebe-se que são muitas as variáveis presentes, as quais o autor denomina como *fluxos de marketing* que fluem por meio do canal, ilustrado na Figura 3.

**Figura 3 - Fluxos de marketing em canais**



Fonte: COUGHLAN et al., 2002

A Figura 3 apresenta um canal hipotético envolvendo produtores, atacadistas, varejistas e consumidores, ao mesmo tempo, oito fluxos universais do canal.<sup>10</sup> Assim, observa-se que alguns fluxos movem-se para frente no canal e outros para trás, partindo do usuário final. Outros podem mover-se nas duas direções ou são compartilhados por pares membros do canal. Outrossim, cabe ressaltar que não se trata de um modelo único, uma vez que os fluxos podem ser construídos de maneiras diferentes para partes diferentes da empresa. (COUGHLAN et al., 2002).

Em consonância com este pensamento, Rosenbloom (2002, p.32) informa que, “quando um canal de marketing está sendo desenvolvido, uma série de fluxos emergem. Esses fluxos fornecem os elos que ligam os membros do canal e demais agências uns aos outros na

<sup>10</sup> Fluxos universais de canal: conforme Figura 3, posse física, propriedade, promoção, negociação, financiamento, risco, pedido e pagamento (COUGHLAN et al., 2002).

distribuição de bens e serviços”. Dessa forma, o autor destaca os mais importantes do ponto de vista da estratégia e gestão de canais, que estão dispostos a seguir.

- **Fluxo do produto:** refere-se ao movimento físico real do produto, que começa no ponto de produção, passa por todas as partes que envolvem a manipulação física do produto e termina nos consumidores finais.
- **Fluxo de negociação:** representa as interações das funções de compra e venda associadas à transferência dos direitos sobre os produtos.
- **Fluxo de propriedade:** mostra o movimento dos direitos sobre o produto à medida que ele é transferido do fabricante aos consumidores finais.
- **Fluxo de informação:** todos os envolvidos participam da troca de informação, e o fluxo pode ser tanto para frente quanto para trás.
- **Fluxo de promoção:** refere-se ao fluxo de comunicação persuasiva na forma de propaganda, venda pessoal, promoção de vendas e publicidade.

Com isso, observa-se que Coughlan (2002) expande um pouco mais seu modelo quando inclui os fluxos de financiamento, risco, pedido e pagamento. Por outro lado, Rosenbloom (2002) acrescenta o fluxo de informação como estratégico na gestão de canais.

Nesse sentido, a importância estratégica do fluxo da informação também é destacada por Abele, Caeser e Jonh (2004). A transparência das informações é ponto central no que os autores consideram como os dois principais desafios dos canais de distribuição: clientes mais exigentes e consolidação dos distribuidores. Ao mesmo tempo, os autores alertam que se faz necessário tratar de forma adequada<sup>11</sup> essas informações, principalmente aquelas empresas que possuem um número elevado de intermediários, o que acarreta em um número elevado de informações.

---

<sup>11</sup> No sentido de formar um banco de dados que possa gerar informações que auxiliam na tomada de decisão.

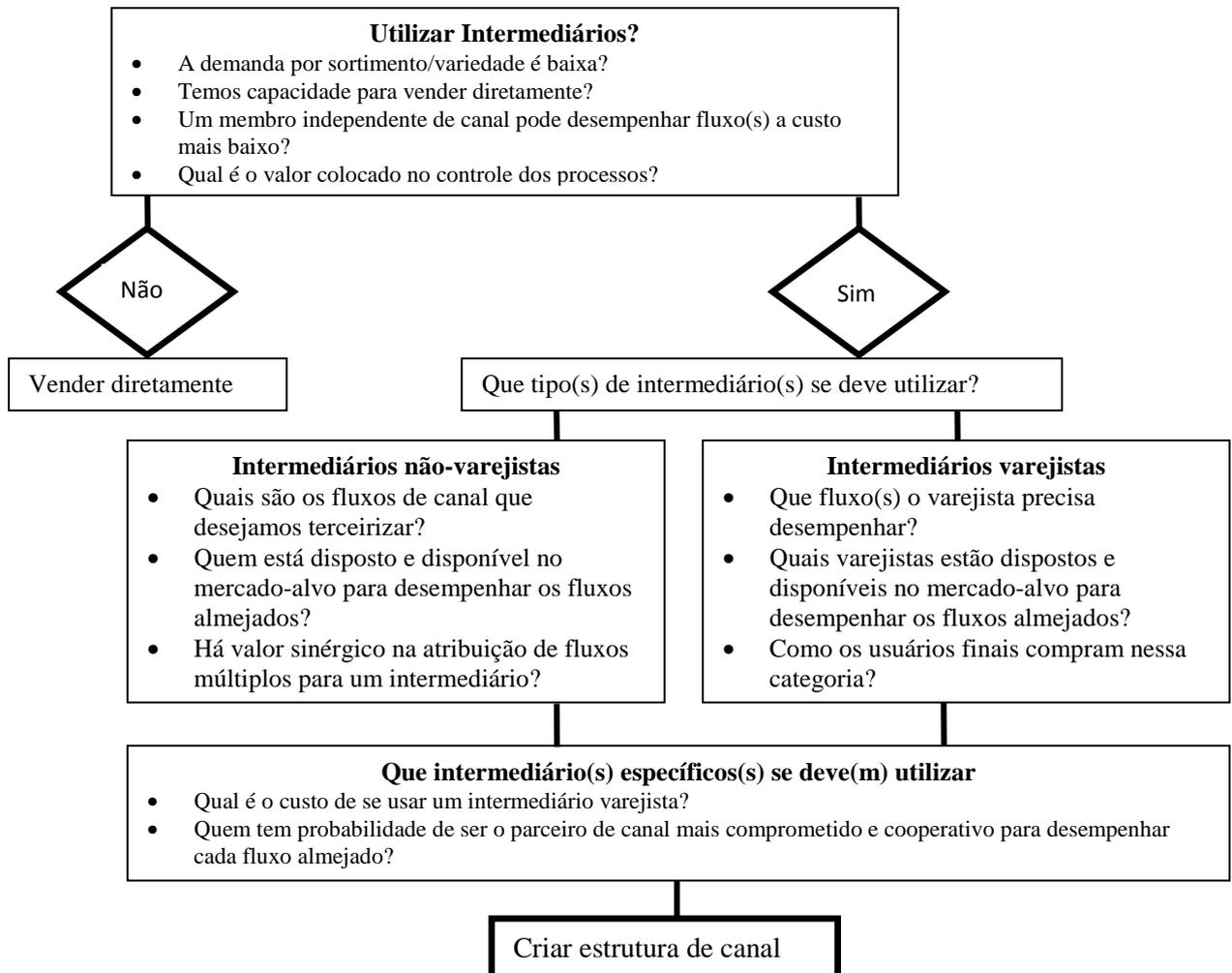
Não obstante, cabe ressaltar que, independentemente do fluxo que será estabelecido, pode-se eliminar ou substituir membros do canal, mas as atividades destes membros não poderão ser eliminadas. Isso significa dizer que esta atividade deverá ser passada para outro membro do canal – para frente ou para trás –, ou assumida pelo produtor desde que este tenha maior eficiência que os demais (KOTLER, 1998; COUGHLAN et al., 2002; ROSENBLOOM, 2002).

#### **2.1.4 Os membros do canal**

Conforme já mencionado neste estudo, o conceito de canal para os autores aqui citados, de maneira geral, envolve uma cadeia de elementos interligados e interdependentes. Logo, assume-se a existência de outros participantes, se não o próprio fabricante.

Entretanto, a existência ou não desses participantes passa pela decisão da empresa em ter ou não intermediários para alcançar os consumidores finais. Nesse sentido, para Churchill e Peter (2007, p.368), os intermediários são “empresas independentes especializadas em conectar vendedores e consumidores ou compradores organizacionais”. Diante disso, Coughlan et al., apresenta o fluxograma denominado “processo decisório” – que pode auxiliar as empresas na condução desse processo, conforme ilustrado na Figura 4.

**Figura 4 - Processo decisório: quem deveria ser membro do canal**



Fonte: COUGHLAN et al., 2002

Ademais, o autor adverte que, no processo de avaliação por parte da empresa se deve ou não ter intermediários, além das questões levantadas no fluxograma da Figura 4, e tão importante quanto, as empresas devem avaliar se tem capacidade necessária para atender diretamente os consumidores. Dessa forma, para Coughlan et al. (2002, p.103), isto incluiria, por exemplo, os pontos abaixo:

- administrar suas próprias instalações de armazenagem (se o produto físico sendo vendido precisar ser armazenado entre o momento de produção e o momento de compra);
- empregar a sua própria força de vendas (se o contato com a força de vendas for necessário para promover e vender o produto);

- criar as suas próprias aptidões para propaganda e outras aptidões profissionais;
- manter o seu próprio pessoal, seus próprios programas e suas próprias tecnologias para fornecer qualquer serviço pré e pós venda (p. ex., programas educacionais, instalações para conserto, engenheiros para prestar serviços etc.);
- ter recursos financeiros para manter o estoque não vendido, assim como oferecer condições de pagamento relevantes para os usuários finais que compram os produtos do fabricante;
- utilizar o seu próprio sistema de pedido e pagamento.

Observa-se que a decisão de não ter intermediários não é tarefa fácil. São muitos os processos a serem desempenhados pela empresa e, ao mesmo tempo, deve-se ter a garantia de que outra empresa (intermediário) não desempenharia algum desses processos com maior habilidade e a custos menores.

Assim, uma vez decidido pelo uso de intermediários no canal, Rosenbloom (2002) sugere que o processo de seleção consiste em três etapas básicas:

- identificar quem são os membros potenciais do canal;
- estabelecer métodos que possam avaliar se o membro é, ou não, adequado ao tipo de canal;
- tornar os membros potenciais do canal em membros reais.

Já, para Kotler (2000), após a definição por parte da empresa do mercado-alvo e da opção pelo uso de intermediários, ela deve identificar suas opções de canal – que para o autor é descrita pelos três elementos apresentados abaixo:

- **tipos de intermediários:** a empresa tem de fazer um mapeamento de mercado para avaliar os tipos de intermediários disponíveis no mercado para conduzir a sua operação

em determinado canal. Por exemplo, no caso de uma empresa que produz rádios para carro. Os possíveis intermediários seriam as concessionárias e as montadoras, entre outros;

- **número de intermediários:** neste caso, o autor sugere que a empresa pode optar por três estratégias<sup>12</sup>: (1) *Distribuição exclusiva*; (2) *Distribuição seletiva*; (3) *Distribuição intensiva*.

- **direitos e responsabilidades dos membros do canal:** trata-se de estabelecer as regras da “parceria”, bem como uma política de preços que os intermediários considerem justa, as condições de pagamento, as garantias que o fabricante fornecerá e a área de abrangência (atuação) dos intermediários.

Ademais, Strehlau & Telles apresentam uma estrutura com membros do canal que demonstra de forma resumida as diferentes nomenclaturas e categorias utilizadas nos canais de marketing, conforme Tabela 1.

---

<sup>12</sup> Ver estrutura do canal; seção 2, subitem 2.1.6.

**Tabela 1 - Terminologia usada nos canais de marketing**

Corretor	Intermediário cuja tarefa é aproximar compradores e vendedores. Não estoca bens, financia ou assume risco.
Facilitador	Intermediário que auxilia o processo de distribuição, mas não assume a propriedade dos bens ou negocia processo de compra ou de venda.
Representante de fabricantes	Empresa que representa e vende os bens de vários fabricantes. É contratada pelos fabricantes e não faz parte de sua força de vendas interna.
Comerciante	Intermediário que compra, assume a propriedade e revende.
Varejista	Empresa que vende bens ou serviços diretamente ao consumidor final para uso pessoal, não empresarial.
Agente de Vendas	Intermediário que procura clientes e negocia em nome de um fabricante, mas não assume a propriedade dos bens.
Força de vendas	Grupo de pessoas contratado diretamente por uma empresa para vender seus produtos (bens e/ou serviços).
Atacadista (distribuidor)	Empresa que vende bens ou serviços comprados para revenda ou uso empresarial.

Fonte: STREHLAU; TELLES, 2006

### 2.1.5 Funções do canal e a importância dos intermediários

Segundo Bowersox e Closs (2010, p.93), “uma função, sob o ponto de vista de um canal, representa um conjunto de tarefas considerado universal tanto para o marketing quanto para a logística de todos os produtos e serviços”.

Diante disso, pelo que se observa, conforme a literatura aqui apresentada, o canal de marketing tem como principal função “levar”<sup>13</sup> os produtos e serviços fabricados pelo produtor até o consumidor final. Nesse sentido, Churchill e Peter, entendem que as diversas funções exercidas por um canal de marketing podem ser divididas em três categorias, quais sejam: transacionais, logísticas e facilitação, conforme ilustrado na Tabela 2.

<sup>13</sup> No sentido de viabilizar, possibilitar, acessar etc.

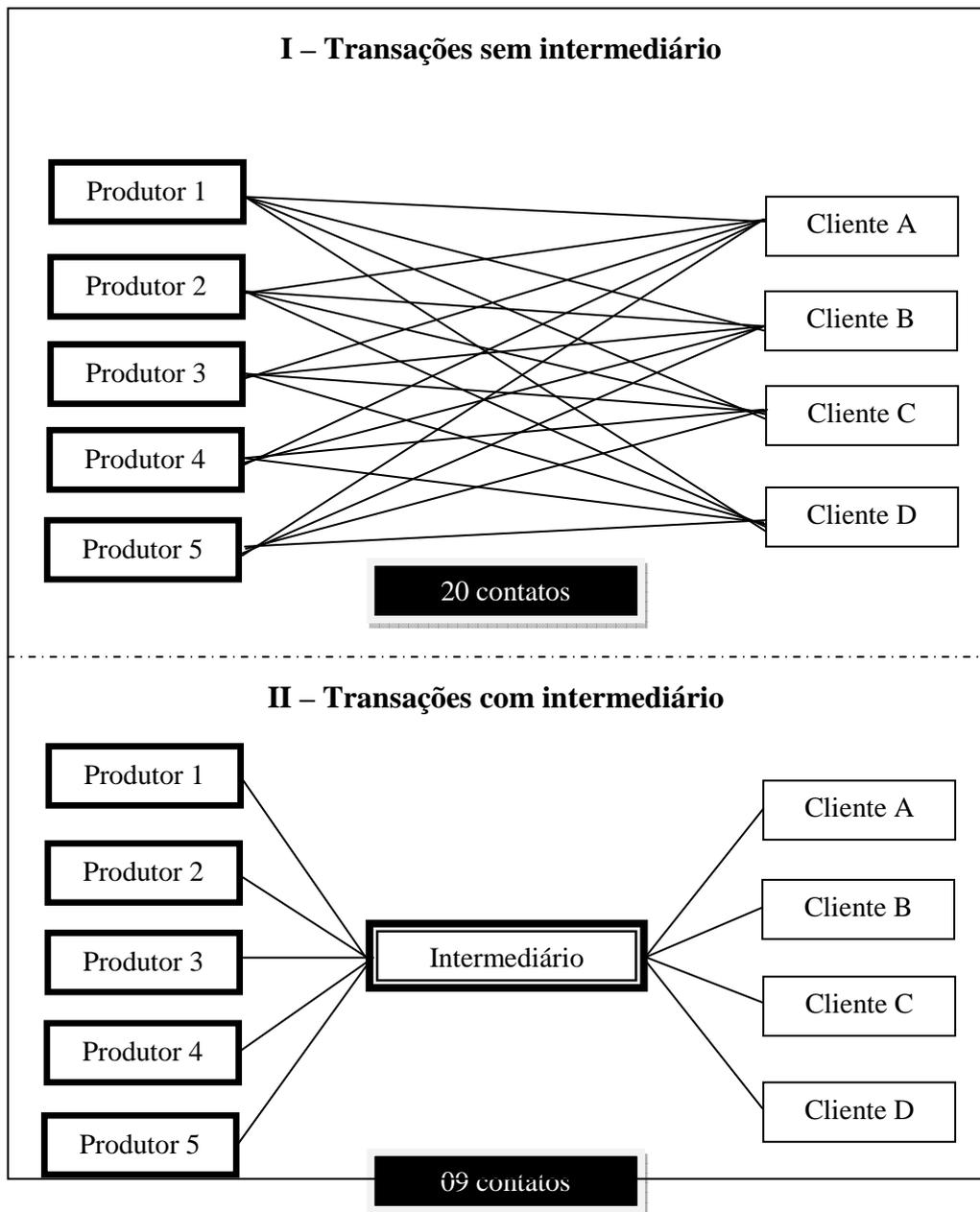
Tabela 2 - Funções realizadas por intermediários

<b>Funções Transacionais</b>	
<b>Compra</b> <b>Venda</b> <b>Riscos</b>	<p>Comprar produtos a fim de revendê-los.</p> <p>Promover produtos para clientes potenciais e solicitar pedidos.</p> <p>Assumir os riscos comerciais da propriedade de bens que podem deteriorar-se, ser danificados ou tornar-se obsoletos.</p>
<b>Funções Logísticas</b>	
<b>Concentração</b> <b>Armazenamento</b>  <b>Organização</b>          <b>Distribuição física</b>	<p>Trazer bens de vários lugares para um ponto-de-venda.</p> <p>Manter os estoques e proteger os bens de maneira que satisfaça as necessidades dos clientes.</p> <p>Comprar bens em quantidades e dividi-los em volumes desejados pelos clientes, o que inclui:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• acumulação: reunir bens similares de múltiplas fontes em um estoque maior que o homogêneo;</li> <li>• distribuição: dividir um estoque homogêneo em lotes menores;</li> <li>• combinação: construir um sortimento de produtos a partir de várias fontes;</li> <li>• classificação: dividir um estoque heterogêneo em estoques separados, relativamente homogêneos;</li> </ul> <p>Mover bens fisicamente de onde foram fabricados para onde eles são comprados ou usados; inclui transporte, armazenamento, administração de estoques e processamento de pedidos.</p>
<b>Funções Facilitação</b>	
<b>Financiamento</b> <b>Gradação</b>  <b>Pesquisa de marketing</b>	<p>Proporcionar crédito ou fundos para facilitar uma transação.</p> <p>Inspecionar produtos e classificá-los em categorias com base na qualidade.</p> <p>Reunir e transmitir informações sobre condições do mercado, vendas esperadas, tendências dos consumidores e forças competitivas.</p>

Fonte: CHURCHILL; PETER, 2007

A partir disso, os intermediários podem imprimir um ritmo mais acelerado para os canais, na medida em que compram e vendem produtos – *funções transacionais* – de diversos fabricantes para criar trocas. Logo, os fabricantes acessam os consumidores de forma mais eficiente e eficaz (CHURCHILL;PETER, 2007), ou seja, os intermediários facilitam as buscas nas duas extremidades do canal – do produtor ao consumidor (COUGHLAN et al., 2002; URDAN, F.; URDAN, A., 2006), conforme demonstrado na Figura 5.

Figura 5 - Variação da quantidade de transações em canais de distribuição com e sem intermediários



Fonte: URDAN, F.; URDAN, A., 2006

Observa-se, ainda, outro benefício trazido pelos intermediários, qual seja, eles podem agrupar e disponibilizar produtos de uma mesma categoria – *funções de logística* –, por exemplo, queijo, manteiga, pão e iogurte na mesma seção do supermercado (CHURCHILL; PETER, 2007). Nesse sentido, Coughlan et al. (2002, p.22) nos informa que “os intermediários ajudam os usuários finais a consumir uma combinação de serviços de produto e canal que são atraentes para todos”.

Além disso, podem auxiliar – *funções de facilitação* – os produtores e, conseqüentemente, beneficiar os consumidores, através do envio de informações coletadas no ponto-de-venda que podem transformar-se em produtos mais próximos às necessidades dos clientes (CHURCHILL; PETER, 2007), bem como monitorar os movimentos da concorrência (STREHLAU & TELLES, 2006; KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

De modo sintetizado, as funções de marketing têm sido descritas há muitos anos e com certa similaridade por diversos autores. Dentre as funções mais mencionadas encontram-se compra, venda, risco, transporte e armazenagem, entre outras. Entretanto, independentemente dos autores que abordam o tema, existe uma base lógica que é a mesma para todos: sem a execução das funções do canal não há transação entre compradores e vendedores (ROSENBLOOM, 2002).

### **2.1.6 Estrutura do canal**

Para Rosenbloom (2001, p.267), a estrutura do canal “consiste de todas as empresas e instituições (inclusive produtores ou fabricantes e clientes finais) que são envolvidos na execução das funções de compra, venda e transferência de propriedade”. Assim, fala-se da estrutura que executa tarefas necessárias para disponibilizar produtos para os consumidores finais. Neste sentido, segundo Neves (1999) existem diferentes formatos de canais de distribuição e, ao mesmo tempo, podem variar de acordo com tipo de produto, potencial do mercado, localização do fabricante, entre outros.

Destaca-se ainda que a definição da estrutura do canal é precedida por importantes decisões estratégicas: (1) extensão do canal; (2) tipos de intermediários; e (3) intensidade do canal (NEVES, 1999; ROSENBLOOM, 2001; COUGHLAN et al., 2002; CONSOLI, 2005).

#### **2.1.6.1 Extensão do Canal**

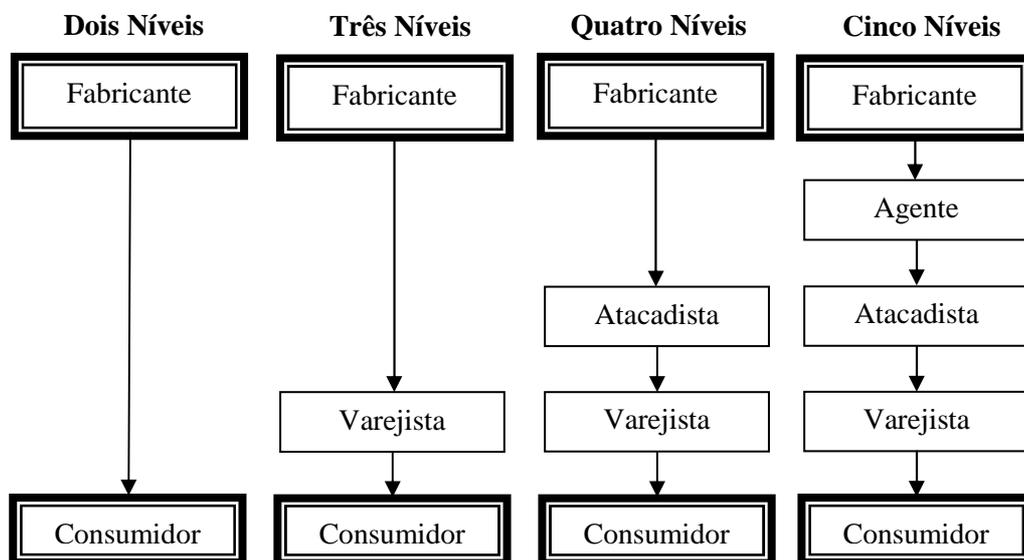
Trata-se do número de níveis de um canal. Esta dimensão pode variar desde, no mínimo, dois níveis – distribuição direta<sup>14</sup> – até vários níveis em que existem muitos intermediários entre o produtor e os consumidores – distribuição indireta. Nesse contexto, os

---

<sup>14</sup> Distribuição direta: estrutura na qual o produtor ou fabricante vende diretamente aos consumidores (ROSENBLOOM, 2001).

clientes exercem papel determinante na extensão do canal, na medida em que a quantidade a ser atendida, bem como a forma como estes estão distribuídos e seus padrões de consumo devem ser considerados na definição da extensão dos canais (MALLÉN, 1996; CONSOLI, 2005). Além disso, outros fatores relacionados a produtos e aos seus fabricantes podem ser considerados. No caso dos produtos, seriam volume e peso, perecibilidade, valor e complexidade técnica. E, no caso dos fabricantes, capacidade financeira e seu desejo de controle (ROSENBLOOM, 2001).

**Figura 6 - Exemplo de extensão de dimensões de estrutura do canal de marketing para produtos de consumo**



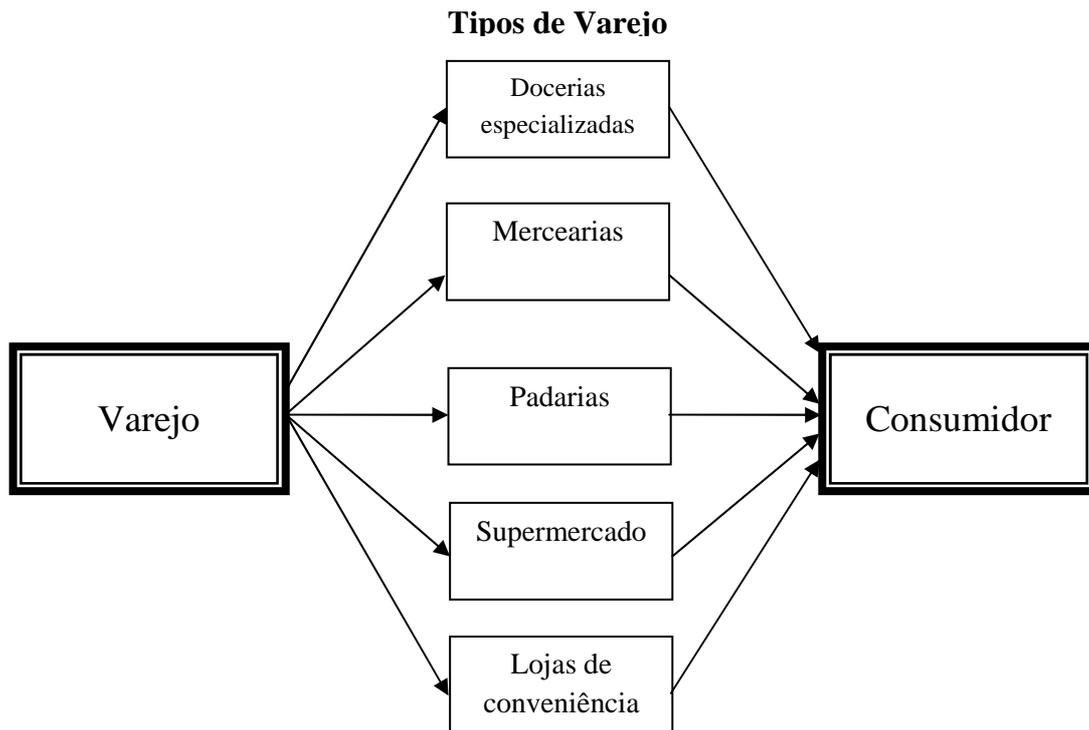
Fonte: ROSENBLOOM, 2001

Conforme observado na Figura 6, tem-se o exemplo de extensão de canal tipicamente usado em produtos de consumo. Neste caso, os canais de distribuição podem variar de três a cinco níveis. Além disso, cada nível do canal pode operar com profundidade diferente.

#### 2.1.6.2 Tipos de Intermediários

Trata-se dos diferentes tipos de intermediários que podem ser usados nos vários níveis do canal (ROSENBLOOM, 2001). Assim, no nível varejo, por exemplo, pode haver diversas possibilidades de distribuição de um determinado produto. Com isso, ele pode percorrer diferentes caminhos até chegar ao consumidor final, conforme ilustrado na Figura 7, em que se considera como exemplo de produto um chocolate.

**Figura 7 - Diferentes caminhos percorridos pelo produto no mesmo nível do canal**

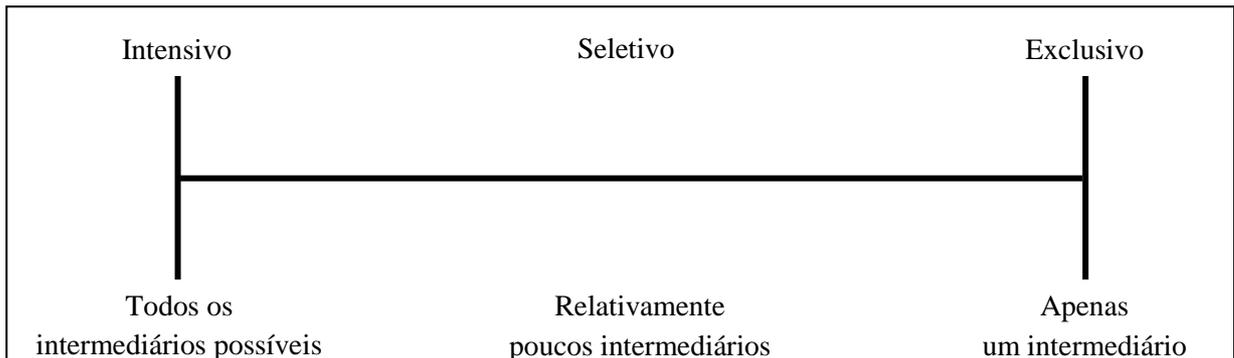


Fonte: Elaborado pelo autor, 2012

Nota: Baseado em ROSENBLOOM, 2001.

### **2.1.7 Intensidade da Distribuição**

A intensidade com que uma empresa cobrirá o mercado é decisão chave na estratégia de canais. Segundo Coughlan et al. (2002, p.226), “a maneira com que o produto ou o serviço é apresentado ao mercado depende em grande parte de com que facilidade ele fica disponível”. Assim, o meio pelo qual os produtos tornam-se disponíveis dá-se através da definição do número de intermediários (participantes) em cada nível do canal (FRAZIER; LASSAR, 1996). Uma vez determinado o canal, apresentam-se três alternativas para distribuição, conforme descrito abaixo e ilustrado na Figura 8.

**Figura 8 - Intensidade da estrutura do canal**

Fonte: ROSENBLOOM, 2001

#### 2.1.7.1 Distribuição intensiva

Trata-se de uma estratégia de colocar os produtos no maior número possível de pontos-de-venda (COUGHLAN et al., 2002), desde que adequados ao produto que se pretende vender – isso significa que está relacionada aos hábitos de compra dos consumidores (McCARTHY; PERREAULT, 1997). Assim, normalmente está associada à distribuição de bens de conveniência,<sup>15</sup> como canetas Bic, Lâminas Gillette e refrigerantes, pois consumidores desejam encontrar estes produtos facilmente. Logo, o tipo de produto afeta a intensidade de distribuição (ROSENBLOOM, 2001).

#### 2.1.7.2 Distribuição seletiva

Trata-se de uma estratégia de seleção de um número limitado de intermediários de acordo com a característica do produto a ser comercializado, bem como do consumidor final (COUGHLAN et al., 2002). Normalmente está associada a bens de escolha, por exemplo, eletrodomésticos e itens de vestuário (ROSENBLOOM, 2001).

#### 2.1.7.3 Distribuição exclusiva

Trata-se de um número restrito de intermediários. Normalmente envolve exclusividade, ou seja, os fabricantes determinam uma área específica onde os varejistas ou

---

<sup>15</sup> Bens de conveniência são aqueles que o consumidor compra com frequência, imediatamente com um mínimo de esforço. Exemplos: cigarros, sabonetes e jornais (KOTLER, 2000).

distribuidores atuam com exclusividade, como venda de carros novos (COUGHLAN et al, 2002). Normalmente associada a especialidades, ou seja, a bens específicos, por exemplo, relógios Rolex e automóveis Rolls-Royce (ROSENBLOOM, 2001).

Ainda, Rosenbloom (2001) comenta que a decisão a respeito do tamanho da cobertura do mercado passa por fatores como tipo de produto e mercado, bem como estratégia adotada pela empresa.

Segundo Rodriguez et al. (2005), o que se encontra nos principais livros textos de teoria sobre intensidade de distribuição tem como referência a classificação dos bens de consumo proposta por Copeland (1923 apud RODRIGUEZ et al., 2005), ou seja, relacionando os níveis de intensidade de distribuição – intensiva, seletiva e exclusiva – com as diferentes classes de produto: bens de conveniência, bens de compra comparada e especialidades (COPELAND, 1923 apud RODRIGUEZ et al., 2005). Os autores afirmam que Bucklin (1962 apud RODRIGUEZ et al., 2005) também relacionou a intensidade da distribuição com a classificação de produtos, isto é, combinou a tipologia proposta por Copeland (1923 apud RODRIGUEZ et al., 2005) como os tipos de lojas de varejo – que considera os motivos que levam os consumidores a comprar em determinados tipos de lojas. Com isso, os autores apresentam a matriz 3x3, conforme Tabela 3, que é resultante dessa combinação e que propõe nove padrões de comportamento de compra distintos.

**Tabela 3 - A intensidade da distribuição**

<b>Classificação</b>	<b>Comportamento do Consumidor</b>	<b>Provável Intensidade da Distribuição</b>
Loja de conveniência Bem de conveniência	Prefere comprar a marca mais facilmente disponível na loja de mais fácil acesso	Intensiva
Loja de conveniência Bem de compra comparada	Escolhe a sua compra a partir do sortimento disponível na loja de mais fácil acesso	Intensiva
Loja de conveniência Bem de especialidade	Adquire a sua marca predileta na loja mais facilmente acessível que a disponibilize	Seletiva/Exclusiva
Centros comerciais Bem de conveniência	É indiferente à marca, mas compra na loja que lhe assegura melhor serviço/preço	Intensiva
Centros comerciais Bem de compra comparada	Faz comparações tanto em comparação à loja como em relação aos atributos do produto	Intensiva
Centros comerciais Bem de especialidade	Tem preferência por uma marca, mas compra na loja que lhe assegura melhor serviço/preço	Seletiva/Exclusiva
Loja de especialidade Bem de conveniência	Prefere uma determinada loja e é indiferente à marca a ser adquirida	Seletiva/Exclusiva
Loja de especialidade Bem de compra comparada	Não tem preferência de marca e escolhe a partir do sortimento disponível na sua loja de preferência	Seletiva/Exclusiva
Loja de especialidade Bem de especialidade	Tem preferência clara tanto de marca quanto de loja	Seletiva/Exclusiva

Fonte: RODRIGUEZ et al., 2005

Na tentativa de apresentar outras variáveis, se não produtos, relacionadas à intensidade de distribuição, Webster (1976) apresentou em seu estudo com distribuidores industriais as variáveis que podem determinar o número de distribuidores que são necessários para atender um determinado mercado. Além disso, podem também garantir a disponibilidade dos produtos aos clientes finais. São estas as variáveis:

1. potencial de mercado e concentração geográfica dos clientes;
2. participação de mercado do produtor e intensidade da competição entre concorrentes;
3. frequência de compra do produto;
4. indisponibilidade/disponibilidade do produto como ponto negativo e positivo (vantagem competitiva) respectivamente;
5. conhecimento técnico (vendas).

Nessa mesma esteira, Mallen (1996) defende que a seleção e a estruturação de canais de distribuição de uma empresa pode ser logicamente visto como um processo de cinco etapas, com um sexto estágio adicionado para revisão e fins de avaliação. A seguir, apresentam-se as seis etapas.

- (1) Áreas de decisão – cinco grandes questões devem ser respondidas:
  - Qual o grau de objetividade que a estrutura de canal da empresa tem?
  - Quão seletivo o canal de distribuição deve ser?
  - Que tipo(s) de intermediário(s) estão sendo selecionados?
  - Quantos canais devem ser estabelecidos para um determinado produto?
  - Como devem ser escolhidos os intermediários individuais para cobrir possíveis falhas de atendimento?
  
- (2) Orientações – as questões de decisões devem ser respondidas dentro de um quadro com quatro objetivos principais que muitas vezes são contraditórios, quais sejam, (1) maximizar as vendas; (2) minimizar os custos; (3) maximizar a boa vontade do canal; e (4) maximizar o controle do canal.
  
- (3) Determinantes – são quatro os fatores que influenciam a estrutura de um canal, em determinada situação: (1) mercado; (2) mix de marketing; (3) os recursos; e (4) meio ambiente.
  
- (4) Números – é necessário quantificar as opções de atuação em diferentes canais, bem como o custo de cada operação. Em geral, pode-se afirmar que, quanto mais direto e intensivo o canal, mais investimento será necessário pela empresa, por exemplo, na equipe de vendas, em publicidade, em estrutura de distribuições, entre outros.
  
- (5) Decisão / (6) Análise e avaliação do canal – a estrutura do canal está sujeita a mudanças em função do que já foi mencionado nos fatores acima. Dessa forma, a única maneira da empresa se manter na “crista da onda” é rever de forma constante dos fatores aqui mencionados, bem como adaptá-los a nova realidade.

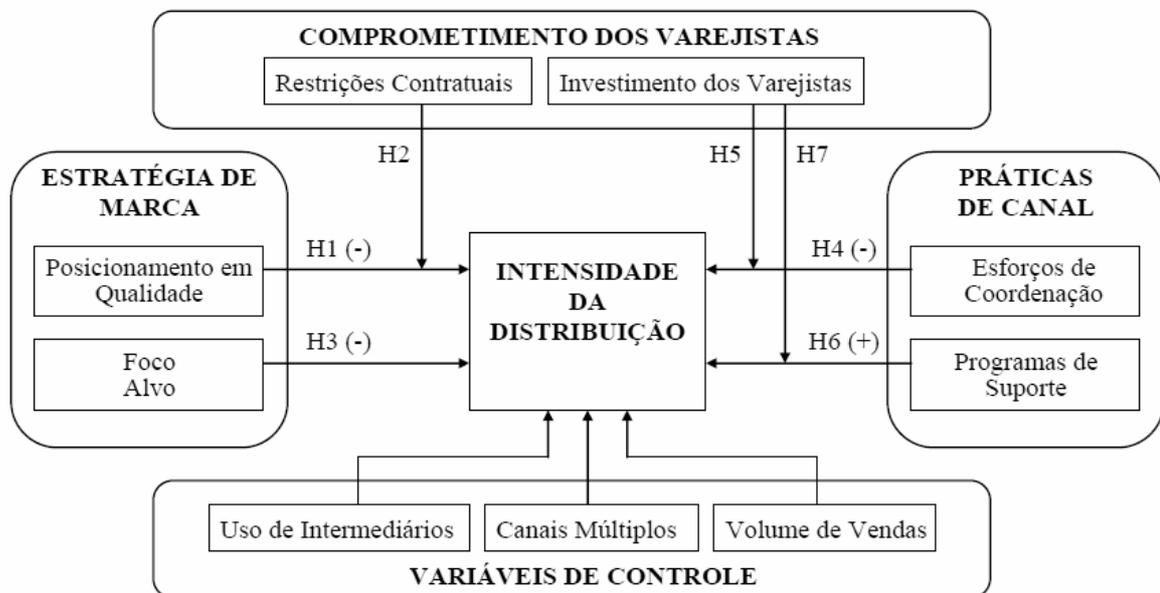
Frazier e Lassar (1996) conduziram um trabalho empírico com foco na intensidade da distribuição. Os autores propõem um modelo, conforme Figura 9, que foi testado na indústria

de alto-falantes nos EUA. A seguir, podem ser conferidas as hipóteses confirmadas e não confirmadas do estudo.

### Confirmadas

- H1 – *Quanto mais alto o posicionamento da marca em qualidade, mas baixo o nível de intensidade da distribuição.*
- H2 – *A relação inversa entre posicionamento em qualidade e intensidade da distribuição é enfraquecida quando as restrições contratuais são altas.*
- H4 – *Quanto maior o esforço de coordenação do produtor, menor o nível da intensidade de distribuição.*
- H5 – *A relação inversa entre esforços de coordenação e intensidade de distribuição é enfraquecida quando os investimentos por parte dos varejistas são altos.*
- H6 – *Quanto maior o número de programas de suporte, maior o nível da intensidade da distribuição.*

Figura 9 – Modelo Teórico – determinantes da distribuição intensiva



Fonte: Elaborado pelo autor, 2012

Nota: Adaptado de FRAZIER; LASSAR, 1996.

### **Não confirmadas**

- H3 – *Quanto mais estreito o foco em público do produto, menor o nível da intensidade de distribuição.*
- H7 – *A relação positiva entre o número de programas de suporte e intensidade de distribuição é fortalecida quando os investimentos dos varejistas são altos.*

O estudo de Frazier & Lassar (1996) indica que as decisões sobre a intensidade da distribuição nas organizações pesquisadas é tarefa difícil e complexa, na medida em que seus gerentes têm pouca, ou nenhuma, informação complementar que pode ajudar na sua decisão. Além disso, destacam dois pontos relevantes que o estudo apresentou. Primeiro, o fato de os varejistas cumprirem seus acordos não significa que sejam altamente comprometidos com os fabricantes. Em segundo lugar, os fabricantes oferecem aos varejistas associados algum tipo de proteção contra a competição intramarca. Os autores concluíram que, mesmo as marcas participando da mesma categoria de produtos, estes podem apresentar níveis diferentes de intensidade de distribuição.

Rodriguez et al. (1996) reaplicaram<sup>16</sup> o modelo proposto por Frazier e Lassar (1996) – Figura 9 – na indústria brasileira de vinhos. Com esta reaplicação, Rodriguez et al. (1996) concluíram que as marcas de menor posicionamento em qualidade tendem a ter uma distribuição intensiva, ao contrário das marcas com público mais seletivo cuja distribuição tende a ser mais próxima da exclusividade. Em relação ao teste do modelo e hipóteses, a maioria (H2, H4, H5, H6 e H7) não foi comprovada. Uma possível explicação para a nulidade está amparada por fatores como características da indústria pesquisada e natureza do produto (bem de consumo não durável).

Do ponto de vista do consumidor, intensidade de distribuição significa disponibilidade do produto – acesso fácil. Na perspectiva do fabricante, na medida em que há amplitude na distribuição, significa maior visibilidade para sua(s) marca(s) – impulsionando a participação de mercado. Conseqüentemente, cria-se um círculo virtuoso, ou seja, a participação de mercado elevada de uma marca implica o aumento da probabilidade de outras lojas pequenas

---

<sup>16</sup> Esta foi a primeira vez que o modelo foi aplicado em outro contexto diferente do original, ou seja, a indústria norte-americana de alto-falantes (RODRIGUEZ et al., 2006).

adotarem essa marca, o que aumenta a participação e assim por diante (REIBSTEIN; FARRIS, 1995).

Embora Coughlan et al. (2002) afirme que um alto grau de intensidade na distribuição impulse as vendas e que essa afirmação é verdadeira somente para os chamados *bens de conveniência*, outros estudos ampliam esse conceito. Segundo Bucklin, Siddarth e Riso (2008), os estudos existentes sobre o impacto no mercado em relação às mudanças na cobertura de distribuição têm-se centrado em produtos não duráveis – como os bens de conveniência. Conseqüentemente, pouco se sabe sobre qual o impacto para bens duráveis<sup>17</sup>. Com o intuito de contribuir nesta área, Bucklin, Siddarth e Riso (2008) realizaram estudos com clientes de revendas de carros nos EUA (Califórnia). Segundo os autores, os compradores (consumidores) são mais propensos a escolher revendas que estejam mais próximas a sua casa (acessibilidade); ao mesmo tempo, a concentração de revendas em determinado local facilita o processo de compra, na medida em que possibilita a comparação de preços e serviços. Dessa forma, os autores propõem estes dois fatores – acessibilidade e concentração – como atributos da intensidade de distribuição na perspectiva do consumidor.

Diante disso, infere-se, a distribuição intensiva traz muitos benefícios e facilidades ao consumidor e, ao mesmo tempo, aos fabricantes. Entretanto, na perspectiva do intermediário, de modo geral, mais cobertura para uma marca implica ponto negativo, uma vez que, entre outros pontos, uma forma de diferenciar-se dos demais membros do canal é oferecer sortimento único – todo membro do canal prefere exclusividade (COUGHLAN et al., 2002). Assim, esse conflito de interesses cria uma fonte permanente de conflito no canal (LUSCH, 1976; LUCAS; GRESHAN, 1985; ROSENBLOOM, 2001; COUGHLAN et al., 2002).

Em outra abordagem, Smith (1992) examina os efeitos da extensão de marca<sup>18</sup> sobre a eficiência da publicidade quando comparada ao lançamento de uma nova marca e, dentre outras indagações, verifica qual a influência da intensidade da distribuição neste processo. Com isso, segundo o autor, quanto mais intensiva a distribuição de uma marca menos investimento em publicidade faz-se necessário no caso de uma estratégia de extensão – na

---

<sup>17</sup> Bens duráveis são bens tangíveis normalmente usados durante um período de tempo, como geladeiras, veículos, ferramentas e vestuário (KOTLER, 2000).

<sup>18</sup> Extensão de marca: quando uma empresa estende o nome de marcas existentes a novas formas, cores, tamanhos, ingredientes ou sabores de uma categoria existente. Por exemplo, *Diet Coke* e *Coca-Cola Zero* (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

medida em que facilita o reconhecimento por parte do consumidor em função da acessibilidade. Isto é, a diferença em eficiência e investimento em publicidade entre extensão de marca e novas marcas pode ser determinada pela intensidade da distribuição. Nessa mesma esteira, Yoo, Donthu e Lee (2000), em seu modelo de *brand equity*,<sup>19</sup> informam que a intensidade da distribuição afeta positivamente a imagem da marca e, por consequência, gera maior valor para ela, na medida em que aumenta o valor percebido, a qualidade percebida e a lealdade à marca.

Cabeçadas et al. (2006) demonstram a importância da variável intensidade de distribuição como estratégia de marketing, bem como as interações com outras variáveis que são relevantes para o resultado da empresa. Em um estudo com engarrafadoras de água mineral em Portugal, verificaram que a distribuição do produto contribui de uma forma mais consistente para a participação de mercado que preço, publicidade e, até mesmo, produtos e embalagens. Além disso, comprovaram que a intensidade da competição no mercado pode afetar diretamente a intensidade da distribuição – para mais ou para menos –, dependendo da participação de mercado de cada competidor. Esta, por sua vez, tem grande importância para a maioria das empresas pesquisadas, na medida em que, com o aumento da participação de mercado, a aceitação do produto pelos clientes é facilitada – o que possibilita a distribuição para o maior número de pontos de venda (REIBSTEIN; FARRIS, 1995; COUGHLAN et al., 2002; CABEÇADAS et al., 2006).

Bowersox e Closs (2010) referem ainda que a estruturação do canal é precedida por um considerável esforço de planejamento e negociação. Nesse sentido, faz-se necessário o conhecimento tanto dos aspectos econômicos do canal quanto os aspectos de relacionamentos. Além disso, comentam que uma vez estabelecida à estrutura, esta sofre mudanças de acordo com a estratégia da empresa, considerando a necessidade de aprimoramento que pode resultar em inclusão ou substituição de algum membro do canal.

Seguindo esse raciocínio, ressalta-se, os interesses no sucesso entre os membros do canal são distintos. E, para compreender essa diferença, faz-se necessário agrupar os participantes do canal entre primários – responsáveis pelo estoque e assumem risco financeiro

---

<sup>19</sup> *Brand Equity*: “é o efeito diferenciador positivo que o conhecimento do nome da marca tem sobre a reação do cliente sobre o produto ou serviço. Uma medida de *brand equity* é a extensão na qual alguns clientes se dispõem a pagar mais pela marca” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p.210).

– e especializados – prestam serviço para os primários e são remunerados por isso. Assim, existe uma série de empresas que exemplificam este agrupamento, conforme ilustrado na Tabela 4 (BOWERSOX; CLOSS, 2010).

**Tabela 4 - Participantes primários e especializados do canal**

<b>Participantes</b>	
Fabricantes (bens de consumo e insumos industriais) Agricultura Mineração	Atacadistas (agentes, atacadistas distribuidores) Varejistas
<b>Participantes especializados</b>	
<b>Especialistas funcionais</b>	<b>Especialistas de apoio</b>
Transporte Armazenagem Montagem Atendimento de pedidos Sequenciamento Comercialização	Finanças Informação Publicidade Seguro Consultoria/pesquisa Outros

Fonte: BOWERSOX; CLOSS, 2010

### 2.1.8 Sistemas de canais de marketing ou distribuição

Normalmente os canais são compostos por empresas independentes, especialmente nos canais de distribuição convencionais. Entretanto, observa-se uma evolução no relacionamento entre os membros do canal, o que converge para vínculos fortes ou fracos entre os participantes, resultando, assim, quatro sistemas distintos: (1) *Sistema Tradicional ou Convencional de Marketing* e (2) *Sistema Vertical de Marketing*; (3) *Sistema Horizontal de Marketing*; e (4) *Sistema Multicanal de Marketing* (KOTLER, 2000; COUGHLAN et al., 2002; URDAN, F.; URDAN, A., 2006; STREHLAU; TELLES, 2006; CHURCHILL; PETER, 2007; WALLACE, 2009). Diante disso, apresentam-se algumas considerações a respeito desses sistemas.

### 2.1.8.1 Sistema Tradicional ou Convencional

Trata-se de um sistema onde os participantes têm liberdade de ação, ou seja, é integrado por organizações independentes. Nesse sentido, prevalece uma visão imediatista em relação aos ganhos pelas partes, bem como direcionada ao interesse próprio. Com isso, não são raros os conflitos, o que compromete a eficiência do canal (URDAN, F.; URDAN A., 2006; STREHLAU; TELLES, 2006), uma vez que cada empresa busca maximizar a sua operação independentemente das implicações no canal como um todo (KOTLER, 2000).

Entretanto, segundo Flávio Urdan e André Urdan (2006), este sistema é flexível a mudanças em sua estrutura ao passo que é relativamente simples alterar ou cessar a relação entre as partes, uma vez que são organizações independentes – o que pode ser considerado uma vantagem. Ao mesmo tempo, essa independência poderá acarretar prejuízos, na medida em que existe maior risco, pois é maior a probabilidade de descumprimento dos acordos.

### 2.1.8.2 Sistema Vertical de Marketing (SVM)

Considerando que os canais de distribuição são dinâmicos, na medida em que surgem novos participantes (varejos/atacados) com o intuito de atender as crescentes e mutantes necessidades dos consumidores, esses canais necessitam de adaptações que passam por uma evolução ao modelo tradicional.

Um dos desenvolvimentos mais importantes no gerenciamento de canais nos últimos anos é o uso crescente de *Sistemas Verticais de Marketing (SVM)*, que são canais de distribuição administrados centralmente a fim de obter maior eficiência e impacto de marketing. (CHURCHILL E PETER, 2007, p.375).

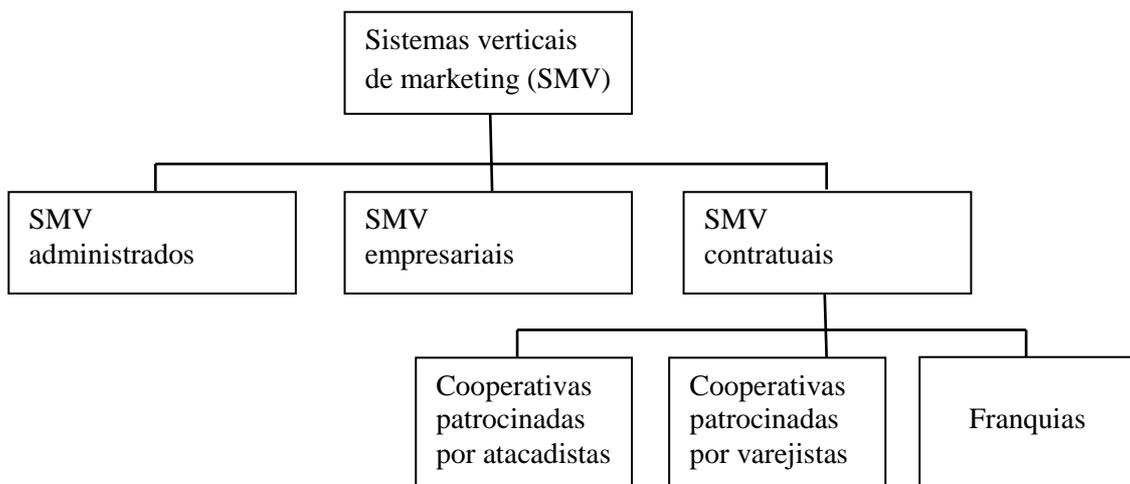
Em consonância com isso, Kotler (2000) comenta que o SVM é diferente do *Canal Convencional* porque os seus membros atuam de forma integrada, ou seja, nos moldes de um sistema unificado – existe um processo de cooperação entre as partes. Além disso, reforça que o SVM surgiu em função das tentativas dos membros do canal em eliminar os conflitos inerentes as relações onde predomina os interesses individuais.

Logo, a solução desses conflitos implica um relacionamento mais duradouro, focado no desempenho integrado do canal (URDAN, F.; URDAN A., 2006) e, conseqüentemente, amplia a eficiência do processo de distribuição. Entretanto, esse sistema somente é viável na

medida em que houver uma gestão centralizada – por um dos elos –, porém sem perder o foco de benefício comum a todos os integrantes do canal (STREHLAU; TELLES, 2006).

Assim, apresentam-se três tipos de *Sistemas Verticais de Marketing (SVM)*, conforme ilustrado na Figura 10.

**Figura 10 - Tipos de Sistemas Verticais de Marketing**



Fonte: CHURCHILL; PETER, 2007

- **SVM administrados:** neste sistema, existe a integração do produtor com os membros do canal, com gestão centralizada – na maioria dos casos é o membro dominante que garante o foco em eficiência na cadeia como um todo, em detrimento do objetivo individual (STREHLAU; TELLES, 2006). Ao mesmo tempo, este membro dominante garante apoio comercial e cooperação dos seus revendedores. Como exemplo, têm-se espaço no ponto-de-venda, promoções e política de preço (KOTLER, 2000).

- **SVM empresarial ou corporativo:** neste sistema, todos os membros do canal são de propriedade única, isto é, uma empresa detém o controle total da operação (URDAN, F.; URDAN A., 2006). Além disso, este sistema proporciona à empresa um controle maior da operação de canais de distribuição. A Parmalat, por exemplo, vende em suas lojas sorvete com leite produzido em suas fazendas, que é transportado por sua frota própria (KOTLER, 2000; CHURCHILL; PETER, 2007).

- **SVM contratuais:** neste sistema, com o intuito de controlar formalmente todos os níveis do canal, são feitos contratos entre com todos os membros. Assim, estipulam-se os direitos e deveres de cada participante (CHURCHILL; PETER, 2007). Neste sentido, este formato implica algumas necessidades, como sinergia entre as partes e disponibilidade de investimento. Um exemplo desse sistema é a relação entre uma Editora e sua distribuidora de livros (STREHLAU; TELLES, 2006). Para este sistema, existe uma subdivisão: redes voluntárias patrocinadas pelos atacadistas, cooperativas de varejistas e organizações de franquia (KOTLER, 2000; STREHLAU; TELLES, 2006; CHURCHILL; PETER, 2007).

#### 2.1.8.3 Sistema Horizontal de Marketing (SHM)

Este sistema tem em sua essência o aproveitamento por parte de dois ou mais elos do canal, normalmente de setores diferentes, de oportunidades de negócios que se apresentam. Pode-se considerar como exemplo a parceria entre um varejista e uma instituição financeira com o intuito de fornecer crédito aos clientes deste varejo – através de cartão de crédito (KOTLER, 2000; STREHLAU; TELLES, 2006).

De modo sintetizado, a união de forças de forma estruturada dessas empresas geram resultados compartilhados e demonstram a viabilidade de parceria entre os elos, mesmo que atuem em diferentes setores. Ao mesmo tempo, os consumidores são beneficiados na medida em que adquirem dois produtos/serviços distintos no mesmo local.

#### 2.1.8.4 Sistema Multicanal de Marketing (SMM)

Diferente do que acontecia no passado, quando muitas empresas utilizavam-se de apenas um canal para escoar seus produtos, pois tinham como foco um único mercado, atualmente o sistema de multicanal é adotado por um número significativo de empresas. Tal fato deve-se pelo número de clientes e pelas possibilidades disponíveis no mercado (KOTLER, 2000), bem como por ser uma estratégia para criar barreiras à entrada de novos concorrentes, em função do aumento da capilaridade<sup>20</sup> dos produtos (COUGHLAN et al., 2002).

---

<sup>20</sup> Significa que os produtos estão em um número maior de clientes.

Além disso, os benefícios deste sistema são interessantes em termos de cobertura de mercado e desempenho, na medida em que melhoram a distribuição dos produtos. Entretanto, podem surgir problemas de conflito no canal se as atribuições de cada membro não estiverem bem alinhadas, tampouco bem planejadas pela empresa (WALLACE, 2009). Para exemplificar, cita-se a gestão adequada de verbas financeiras de incentivo<sup>21</sup>.

Entretanto, cabe mencionar que existem modelos de sucesso com canais únicos. Assim, esta definição – entre único ou multicanal – passa por um estudo aprofundado e prévio a sua implementação, conforme já mencionado neste estudo.

Tal afirmação é corroborada pelo estudo realizado (CHEN; LAI, 2010) com as 21 maiores Companhias Seguradoras de Taiwan (que representavam 81,4% do mercado local), contemplando informações do período (1996-2005). Segundo os autores, os resultados apresentados demonstram – neste segmento – que, para serem mais eficientes e rentáveis, as empresas devem usar um único canal de distribuição. Além disso, manter os clientes de alta lealdade e, ao mesmo tempo, manter baixa a rotatividade de seus agentes (corretores).

### **2.1.9 Conflito no Canal de Distribuição**

Segundo Kotler, “Independente da qualidade do projeto e do gerenciamento dos canais, sempre haverá algum conflito, porque nem sempre os interesses das empresas participantes coincidem” (KOTLER, 2000, p.529).

Entender como ocorre o relacionamento no canal é um componente crítico na construção e preservação de canais de distribuição fortes. Nesse sentido, um dos fatores mais estudados sobre relacionamento entre empresas – no canal de distribuição – é o conflito. A partir disso, na ocorrência deste, os membros tendem a reter informações e recursos, mesmo reconhecendo que tais ações podem ser prejudiciais para eles (GUDONAVICIENE; ALJOSIENES; AUKSCIONIS, 2008; SAMAHA; PALMATIER; DANT, 2011).

Para Rosenbloom (2002, p.115), “dado que o canal de marketing é um sistema social, não há como escapar da dimensão comportamental fundamental inerente a todos os sistemas sociais – o conflito”. Conforme o autor, independentemente das diversas definições de

---

<sup>21</sup> Como exemplo, têm-se as campanhas de premiação com equipe de vendas de um atacado (intermediário)

conflito, no contexto de canais, ele ocorre quando as ações de um membro afetam a realização das metas de outro membro – em conformidade com as argumentações de Stern e Gorman:

Em qualquer sistema social, quando um componente percebe que o comportamento de outro componente está impedindo a realização de suas metas ou o desempenho eficaz de seus padrões instrumentais de comportamento, prevalece uma atmosfera de frustração. Pode, portanto, existir um estado de conflito quando dois ou mais componentes de determinado sistema de ação, como um canal de distribuição, por exemplo, torna-se um objeto da frustração do outro. (STERN; GORMAN, 1969 apud ROSENBLOOM, 2002, p.115).

Neste sentido, segundo Lusch (1976), Lucas e Greshan (1985), Coughlan et al. (2002), Rosenbloom (2002), a maioria desses conflitos tem sua origem com base nas seguintes diferenças:

**1. Incongruência de papéis:** o papel de cada membro do canal é definido através do conjunto de prescrições de comportamento. Ou seja, representa um conjunto de funções e atividades que cada membro deve desempenhar. Assim, se um dos membros não cumpre o seu papel, pode gerar conflito. Exemplifica-se com a relação entre franqueado e franqueador.

**2. Escassez de recursos:** envolve a discordância entre os membros do canal sobre a alocação de recursos que são essenciais para o atingimento das metas. Por exemplo, cita-se a definição no atendimento de lojas de grande porte por parte da indústria – deixando apenas às de pequeno porte para o distribuidor.

**3. Diferenças de percepção:** refere-se aos estímulos recebidos pelos membros do canal. Embora tendo a mesma intensidade, podem ser interpretados de forma diferente. Isso se dá em função do foco de cada membro do canal, como o uso de *displays* no ponto-de-venda (PDV). Para o fabricante trata-se de uma valiosa ferramenta promocional. Entretanto, para o varejo, em muitos casos, está ocupando um valioso espaço no PDV que poderia estar gerando mais vendas.

**4. Conflitos de domínio:** os membros do canal, de forma implícita ou explícita, apropriam-se de decisões que acreditam ser exclusivamente suas. O conflito ocorre quando um membro do canal percebe que o outro não está tomando o devido cuidado com as suas responsabilidades no domínio adequado. O desacordo em fixar preços de venda entre os fabricantes e varejistas é exemplo desse tipo de conflito.

**5. Objetivos concorrentes:** cada membro do canal possui seus respectivos objetivos, embora trabalhem em conjunto. Os conflitos surgem quando esses objetivos são incompatíveis. Isso pode ser explicado pela teoria do agenciamento (*agency theory*)<sup>22</sup>, por exemplo, quando os membros do canal são potencialmente concorrentes entre eles pelo mesmo negócio: (1) competição intracanal; (2) canais múltiplos.

Entretanto, o conflito (em certo grau) nos canais de distribuição – diferentemente das interpretações cotidianas – não é algo negativo, na medida em que não afasta nem prejudica o relacionamento entre os membros. É negativo quando os membros do canal inadequadamente exercem o seu poder em benefício de interesses próprios. Assim, o conflito tende a aperfeiçoar e fortalecer o canal, uma vez que pode ajudar os membros dos canais a enfrentar suas diferenças e, ao mesmo tempo, redefinir suas expectativas.

Com isso, na maioria das vezes, a oposição entre os membros do canal torna o relacionamento melhor (COUGHLAN et al., 2002; ROSENBLOOM, 2002; LIU; SHARMA, 2011). Quando isso ocorre, conforme Coughlan et al. (2002), está-se diante do chamado conflito funcional (útil). Essa oposição os leva às seguintes ações:

- comunicar-se com muita frequência e eficácia;
- estabelecer vias de escape para expressar seus aborrecimentos;
- fazer uma revisão crítica de suas ações passadas;
- projetar e implementar uma divisão mais equitativa de recursos de sistema;
- desenvolver uma distribuição equilibrada de poder em seus relacionamentos;
- desenvolver modos padronizados de lidar com conflito futuro e mantê-lo dentro dos limites.

Isto posto, destaca-se a importância na gestão do relacionamento em canais de distribuição, uma vez que o tema pode ser tratado como fonte de vantagem competitiva sustentável, na medida em que possibilita que o fabricante, juntamente com os intermediários, façam com que os consumidores tenham percepção positiva em relação a suas ofertas –

---

<sup>22</sup> Salienta como os objetivos concorrentes criam conflito em qualquer relacionamento entre principal e agente, independentemente das personalidades, dos participantes envolvidos e do histórico do seu relacionamento (COUGHLAN et al., 2002).

quando comparados com a concorrência (LARENTIS; SLONGO, 2008). Além disso, a gestão eficaz desse relacionamento...

[...] tornou-se um dos princípios centrais da evolução do paradigma do marketing de relacionamento, e é um construto importante no que compreende o desenvolvimento, aprimoramento e manutenção da relação comprador-vendedor no contexto da relação do canal. (NOR; PERUMAL; HUSSIN, 2010, p.14).

Não obstante, o engajamento da empresa, quando orientada para a valorização do relacionamento, pode, inclusive, incentivar seus fornecedores na adoção dessa valorização – caso não haja tal orientação (WINKLHOFER; PRESSEY; TZOKAS, 2006).

#### **2.1.10 Canais de marketing como fonte de vantagem competitiva**

Sabe-se que a busca constante pelas organizações por estratégias que as diferenciem de seus concorrentes é assunto corrente nas infinitas reuniões de planejamento estratégico. Entretanto, essa, pode-se afirmar, é das tarefas mais desafiadoras. Pois, na medida em que os mercados tornam-se dinâmicos, significa que a estratégia de hoje pode não estar adequada ao futuro, dado que o ambiente se transforma.

Assim, de acordo com Rosenbloom (2002, p.23), “vantagem competitiva sustentável é um diferencial competitivo que não pode ser facilmente copiado pela concorrência, o que vem ficando cada vez mais difícil de alcançar mediante estratégias de produto preço e promoção.”

Porém, em relação aos demais elementos do composto mercadológico (produto, preço e promoção), os canais de distribuição tendem a manter uma maior perenidade na estratégia, isto é, oferecem maior potencial para obter vantagem competitiva. Com isso, atribuem-se três fatos que justificam tal afirmação (ROSENBLOOM, 2002):

**A estratégia de canal é de longo prazo:** estabelecer estratégias de canais de marketing envolve um período longo dedicado ao planejamento e à implementação. Ao mesmo tempo, o reflexo de alguma correção necessária tem a mesma velocidade. Entretanto, este ponto torna-se uma vantagem quando a estratégia é assertiva, na medida em que os concorrentes teriam que se dedicar da mesma forma (tempo) para fazer algo semelhante – sem a certeza de resultados positivos.

**A estratégia de canal geralmente exige uma estrutura:** montar e implantar uma estratégia de canal exige esforços e investimentos em estrutura, especialmente em pessoas, isto é, recrutar, contratar, treinar constantemente, entre outros. A partir disso, reforça-se a ideia de visão de longo prazo e alto investimento – o que dificulta e aumenta o risco na adoção da mesma estratégia por parte da concorrência.

**A estratégia de canal é baseada em pessoas e relacionamentos:** não diferente das demais estratégias de uma organização, a estratégia de canais de marketing depende substancialmente das pessoas. Isso ocorre porque, em sua maioria, envolvem relacionamento interorganizacional, ou seja, quanto mais alinhado o relacionamento entre as pessoas envolvidas no processo, melhor o resultado. Podendo esta ser uma vantagem competitiva.

### **2.1.11 Importância dos canais de marketing**

Wang e Gao (2007) destacam a importância dos *canais de marketing*, assinalando que, para uma parte significativa de fabricantes, o sucesso ou fracasso é determinado por quão eficaz e eficientemente os seus produtos são vendidos através de seus membros do canal de marketing (por exemplo, agentes, atacadistas, distribuidores e varejistas).

Outrossim, durante muito tempo, as organizações, em geral, têm focado seus esforços de construção de estratégia com base no *composto mercadológico* já citado neste estudo – produto, preço, promoção e distribuição.

Rosenbloom (2002) observa que os canais de marketing, em detrimento dos demais elementos do composto mercadológico, não tinham muita relevância nessas estratégias – uma vez que, em termos de “resposta” imediata à determinada ação, o mesmo tende a ser mais moroso. Todavia, este processo está mudando, isto é, observa-se um olhar “mais” estratégico referente aos canais de marketing. Tal mudança pode ser explicada, entre outras coisas, por cinco tendências (ROSENBLUM, 2002) listadas a seguir.

- **Maior dificuldade em conquistar uma vantagem competitiva sustentável**

Considerando que o acesso à tecnologia e à informação é, a cada dia, mais acessível, as estratégias de produto, preço e promoção estão cada vez mais suscetíveis de serem copiadas.

- **Poder crescente dos distribuidores, especialmente os varejistas, nos canais de marketing**

Observa-se uma inversão (em favor do varejo) na “balança” do poder, entre produtores e varejistas, em nível mundial – no Brasil principalmente a partir dos anos 90. Especialmente, em função do processo de concentração/aquisição que este setor vem apresentando ao longo dos anos.

- **Necessidade de reduzir custos de distribuição**

Nas últimas décadas, observou-se um movimento significativo em relação à redução de custos nas empresas, especialmente no que tange a produção. Não obstante, este movimento tem sido estendido aos canais de distribuição que correspondem a uma parcela importante nos custos gerais de fabricação.

- **Revalorização do crescimento**

Passado os processos característicos dos anos 90 – reengenharia, downsizing, organizações horizontais e empresas enxutas –, faz-se necessário um movimento em busca do crescimento nas organizações. Entretanto, o cenário que se apresenta é de forte concorrência em quase todos os setores – para não falar em sua totalidade – e por consequência a limitação de crescimento faz parte do dia a dia nas organizações. Porém, a busca por crescimento pode ocorrer através do planejamento adequado dos canais de marketing que podem resultar em ganho de *market share*<sup>23</sup>.

- **Crescente papel da tecnologia**

O advento da internet torna-se cada vez mais presente no mundo dos negócios. Logo, os canais de marketing também são impactados por esta tecnologia que possibilita o contato (virtual) com milhões de consumidores de uma forma tão abrangente que, provavelmente, nenhum canal (físico) conseguirá por sua limitação de abrangência. Assim, as empresas devem considerar em seu planejamento de canais este elemento como mais uma possibilidade de distribuição.

Outro prisma que ressalta a importância dos canais de distribuição, diz respeito ao processo de internacionalização das empresas. Para Dimitrova e Rosenbloom (2010), na

---

<sup>23</sup> *Market Share*: participação de mercado medida por institutos especializados como a NIELSEN. Ver <http://br.nielsen.com/site/index.shtml>

estratégia do composto de marketing, os canais de distribuição não podem seguir uma padronização assim como os demais elementos – produto, promoção e preço. Nesse sentido, os autores destacam alguns elementos, listados a seguir, que reforçam esta argumentação.

- O comportamento de distribuição culturalmente distante, bem como os valores dos membros integrantes do canal estrangeiro, criam uma barreira considerável para uma estratégia de padronização de canais.
- A rigidez da instituição distributiva, isto é, a estrutura de distribuição fixa que existe em muitos países não pode ser mudada na maioria dos casos – mesmo por multinacionais poderosas.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo tem o propósito de detalhar os procedimentos metodológicos empregados ao longo desta pesquisa, bem como os motivos que levaram à escolha do método. Abordam-se aqui a natureza da pesquisa, as técnicas de coleta de dados e os respectivos procedimentos de análise utilizados.

#### **3.1 NATUREZA DA PESQUISA E JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA**

Do ponto de vista de sua natureza, o presente estudo classifica-se como uma pesquisa aplicada devido ao seu objetivo fundamental de tentar gerar conhecimento para a aplicação prática, dirigido a problemas específicos, envolvendo verdades e interesses de organizações específicas. Assim, este estudo segue a linha de Collis e Hussey (2005, p.27), que dizem que “a pesquisa aplicada é aquela que foi projetada para aplicar suas descobertas a um problema específico existente”,

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória por proporcionar maior familiaridade com o problema a partir de levantamento bibliográfico e de entrevistas com os atores organizacionais. A escolha desta metodologia justifica-se pelo fato de que a pesquisa exploratória tem como objetivo principal ajudar a compreender a situação-problema, sendo usada nos casos em que se busca definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ações ou obter dados adicionais antes de desenvolver uma abordagem

(MALHOTRA, 2006). Mais especificamente, entende-se que a metodologia aqui empregada é coerente com o problema de pesquisa previamente delimitado, qual seja, a necessidade de se aprofundar a compreensão a respeito dos diferentes determinantes que condicionam as decisões quanto às estratégias de distribuição da Grendene.

### **3.1.1 Delineamento da pesquisa**

Em relação ao método, trata-se de um estudo de caso único por envolver a investigação, através de entrevistas com os colaboradores de uma única organização. Nesse sentido, o emprego do método de estudo de caso neste contexto buscou seguir as recomendações propostas por Yin: “o estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistêmica de entrevistas” (YIN, 2001, p.27).

Outro aspecto importante apontado por Yin (2001) diz respeito à força do estudo de caso em relação a sua habilidade em lidar com uma grande variedade de evidências, como documentos, entrevistas e observações. O autor comenta igualmente que os estudos de caso são convenientes quando se tem por objetivo responder questões do tipo “como?”, “por quê?”, “o quê?” ou “qual?” em referência a um conjunto de eventos contemporâneos, sob os quais o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.

Já, para Rieges (2003), o método de estudo de caso tem um sua base uma teoria de estruturação e construção, e sua adoção dá-se pela necessidade de entendimentos mais consistentes de fenômenos da vida real. Com isso, os pesquisadores obtêm novos conhecimentos, explicações e interpretações a respeito das práticas, que podem ser compreendidas tanto no âmbito acadêmico como no empresarial.

Diante do exposto, já que se busca identificar e analisar “quais” são os determinantes da intensidade da distribuição na empresa Grendene S.A., buscou-se a adoção de uma estratégia de estudo de caso único exploratório. Além disso, destaca-se a importância do caso, na medida em que está inserido em um contexto que necessita de maior compreensão e análise – canais de distribuição na indústria calçadista –, permitindo que o resultado do presente estudo possa nortear futuras pesquisas sobre o mesmo fenômeno.

Por fim, busca-se obter novos conhecimentos e interpretações a respeito das práticas nos canais de distribuição da empresa e setor pesquisados. A partir disso, tem-se o intuito de contribuir tanto no âmbito acadêmico como no empresarial – na medida em que são escassos os estudos empíricos sobre intensidade da distribuição –, atendendo às recomendações de Rieges (2003).

## 3.2 COLETA DE DADOS

### 3.2.1 Pesquisa qualitativa

A coleta de dados primários ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas em profundidade e através de observação participante, como técnica auxiliar.

A entrevista qualitativa, para Gaskell (2000), é uma metodologia de coleta de dados amplamente empregada nas ciências sociais empíricas. Nesse sentido, Robert Farr (1982, apud GASKELL, 2000, p.38) complementa que “é essencialmente uma técnica ou método, para estabelecer ou descobrir que existem perspectivas, ou pontos de vista sobre os fatos, além daqueles da pessoa que inicia a entrevista”.

Foram realizadas, então, entrevistas pessoais em profundidade por este pesquisador com os gestores da Grendene S.A. No total, foram realizadas sete entrevistas<sup>24</sup> de aproximadamente 60 minutos, em média, cada uma. Todas as entrevistas foram realizadas na sede da empresa, na cidade de Farroupilha/RS, com exceção de uma delas que envolveu um entrevistado que está sediado em São Paulo/SP. Foram gravadas em áudio digital, sendo posteriormente transcritas integralmente para permitir a realização da análise de conteúdo<sup>25</sup>. O processo de transcrição das entrevistas resultou em 107 páginas com fonte 12 e espaçamento simples.

Em relação ao planejamento e à preparação para as entrevistas, conforme sugere Gaskell (2000), foi elaborada a especificação do que autor chama de *tópico guia* – um conjunto de títulos de parágrafos que funciona como um roteiro para o entrevistador. Além disso, adotou-se o processo chamado de *notas de campo* – em que o pesquisador pode anotar

---

<sup>24</sup> Detalhado no subitem 3.2.2.

<sup>25</sup> Detalhado no item 3.3.

as suas observações após a pesquisa, por exemplo, o nível de atenção do entrevistado, se houve alguma interrupção que possa influenciar nas respostas, a duração da entrevista, entre outros (GASKEL, 2000). Conforme as orientações de Roesch (2005), apesar de contar com a programação do roteiro orientador (ver Apêndice 1), o objetivo foi coletar o máximo possível de dados sobre o problema de pesquisa, e, por este motivo, ela não pode ser rígida. Com isso, torna-se possível manter o foco da pesquisa e, ao mesmo tempo, permite-se que o pesquisador tenha flexibilidade para tratar de questões que emergem durante a realização das entrevistas.

A observação participante foi utilizada como técnica complementar, para captar informações sobre o contexto no qual a Grendene está inserida – relacionadas aos canais de distribuição. Foram observadas as diversas reuniões (vendas, produtos, marketing etc.), convenções e visitas a clientes. Posteriormente, as informações coletadas foram organizadas por categorias, conforme o pesquisador entendia estarem relacionadas com cada objetivo proposto neste estudo.

Para Serva e Júnior (1995, p.69), a observação participante,

[...] é a situação de pesquisa onde observador e observado encontram-se face a face, e onde o processo de coleta de dados se dá no próprio ambiente natural de vida dos observados, que passam a ser vistos não mais como objetos de pesquisa, mas como sujeitos que interagem em dado projeto de estudos. (SERVA; JÚNIOR, 1995, p.69).

Além disso, “a observação participante implica saber ouvir, escutar, ver, fazer uso de todos os sentidos. É preciso aprender quando perguntar e quando não perguntar, assim como que perguntas fazer na hora certa” (VALLADARES, 2007, p.154).

### **3.2.2 Seleção dos entrevistados**

Segundo Gaskell (2000), a seleção dos entrevistados não pode seguir os procedimentos da pesquisa quantitativa em se tratando de pesquisa qualitativa. Nesse sentido, o termo “seleção” é empregado em vez de “amostragem”. Conforme informa o autor, “isto ocorre porque a amostragem carrega, inevitavelmente, conotações de *surveys* e pesquisa de opinião onde, a partir de uma amostra estatística sistemática da população, os resultados podem ser generalizados dentro de limites específicos de confiabilidade (GASKELL, 2000, p.40)”. Neste sentido, Hair et al. (2005, p.167) alertam que, em entrevistas em profundidade,

“os participantes em geral são escolhidos com cuidado, pois tem algum tipo de percepção especializada”.

A partir dessa perspectiva, discutiu-se com o principal executivo da área comercial quais atores seriam indicados a participar do grupo de entrevistados. Seguindo as orientações de Hair et al. (2005), o critério de seleção partiu do pressuposto de que ele teriam de estar envolvidos em alguma das etapas do processo de planejamento, execução e decisão, relacionadas aos canais de distribuição. Procurou-se selecionar profissionais em função do conhecimento e experiência em relação ao objeto e ao ambiente desta pesquisa. Dessa forma, configura-se em amostra intencional por julgamento (COOPER; SCHINDLER, 2003), conforme Tabela 5.

**Tabela 5 - Relação de entrevistados**

IDENTIFICAÇÃO	CARGO	TEMPO NA EMPRESA
Entrevistado A	Coordenador de Projetos e Inteligência	02 ANOS
Entrevistado B	Gerente de Produto e Portfólio - Ipanema	06 ANOS
Entrevistado C	Gerente de Produto e Portfólio - Masculino	04 ANOS
Entrevistado D	Coordenador de <i>Key Account</i>	05 ANOS
Entrevistado E	Gerente Divisional de Vendas	06 ANOS
Entrevistado F	Gerente Divisional de Produto e Portfólio	35 ANOS
Entrevistado G	Representante Comercial	34 ANOS

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS

A partir das gravações das entrevistas, elas foram transcritas e analisadas seguindo as recomendações de Cooper e Schindler (2003) quanto à análise de conteúdo que pode ser usada para analisar os dados oriundos de entrevistas escritas ou em forma de áudio e/ou vídeos.

Segundo Flick, a análise de conteúdo é uma das metodologias mais utilizadas para a interpretação de conteúdos originários de materiais textuais. Para tanto, “um dos aspectos essenciais é o emprego de categorias, obtidas com frequência de modelos teóricos” (FLICK,

2004, p.201). Nessa mesma linha, Yin (2001) comenta que, para um exame minucioso do objeto do estudo, é importante à criação de categorias de análise.

Com base no referencial teórico e com uma lente nos objetivos propostos nesta pesquisa, foram criadas categorias e subcategorias, conforme Tabela 6. Busca-se destacar elementos que expressem significância quando relacionados aos objetivos deste estudo. Com isso, pretende-se dispor o conteúdo por seções<sup>26</sup> a fim de facilitar a compreensão das respostas, bem como a discussão delas.

**Tabela 6 - Categorias de análise**

OBJETIVO	CATEGORIA	SUBCATEGORIA
a) Identificar e analisar qual o nível de diversificação dos canais de distribuição.	Membros do Canal	- Representatividade - Segmentação - Oportunidades
b) Identificar quais são os fatores que influenciaram a intensidade da distribuição.	Evolução do Canal	- Evolução histórica - Variáveis de decisão - Intermediários
c) Identificar e analisar quais são as estratégias que impactaram na intensidade da distribuição.	Estrutura do Canal	- Definição - Prospecção - Avaliação
d) Identificar e analisar quais os tipos de conflito no canal, bem como as suas implicações.	Conflito no Canal	- Intracanal - Intercanal - Estratégia

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012

---

<sup>26</sup> Conforme disposto no Capítulo 4.

## 4 DESCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

A partir da realização da coleta de dados e do estabelecimento das dimensões de análise, com as respectivas percepções dos entrevistados, procedeu-se à descrição das entrevistas. Tal procedimento permitiu que cada um dos objetivos a que o trabalho se propõe fosse respondido, a partir das evidências empíricas acessadas.

### 4.1 NÍVEL DE DIVERSIFICAÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Um dos propósitos do presente estudo trata da investigação do nível de diversificação dos canais de marketing da empresa pesquisada. Para tanto, tomou-se como base os dados coletados de fontes primárias e secundárias – conforme detalhado no capítulo de método deste estudo. Nesse sentido, primeiramente, através de pesquisa no Sistema de Informações (SI) e posterior tratamento dos dados coletados,<sup>27</sup> foi possível identificar quais os canais atendidos pela empresa, bem como a participação (%) de cada canal<sup>28</sup>, conforme mostra Tabela 7.

Para maior entendimento da classificação utilizada pela empresa, foi investigada a descrição<sup>29</sup> de cada setor de atividade, apresentados abaixo.

- **Varejo Normal:** agrupa lojas que comercializam calçados e artigos de vestuário. Possui uma apresentação visual simples e predominantemente são lojas populares.
- **Varejo Lançador:** agrupa clientes que possuem característica formadora de opinião. São lojas que comercializam calçados e artigos de vestuário e possuem uma apresentação visual mais elaborada, sofisticada. São os primeiros a receber os produtos lançados.
- **Varejo Esportivo:** engloba lojas que possuem artigos voltados à prática de esportes e lojas esportivas.
- **Varejo Magazines:** são lojas de departamentos que comercializam calçados e vestuário.

---

<sup>27</sup> Os dados coletados no SI referem-se ao ano de 2011 - foram exportados para o Excel e formatos pelo autor, conforme Tabelas 7 e 8.

<sup>28</sup> O SI da empresa classifica as informações por setor de atividade dos intermediários e canal – através de critérios estabelecidos pela empresa pesquisada.

<sup>29</sup> De acordo com o manual – Orientações Operacionais Administrativas.

- **Varejo Canal Seletivo:** semelhante ao Lançador, porém são lojas com grande potencial de consumo.
- **Varejo “Vender +”:** varejo com condições comerciais diferenciadas.
- **Marketing de Valor:** trabalhos realizados pelo MKT.
- **Varejo Formador Opinião Shopping:** loja localizada em shopping que possui característica formadora de opinião. São lojas de tamanho menor que comercializam calçados e artigos de vestuário e possuem uma apresentação visual muito elaborada e sofisticada.
- **Varejo Licença:** clientes exclusivos das licenças Grendene. São atendidos pela equipe de vendas do licenciado. São Boutiques, lojas de moda urbana e franquias das marcas que se caracterizam por operarem por pequenos volumes. São clientes formadores de opinião.
- **Atacado Especialista:** atacadista ou distribuidor que vendem para lojas de calçados, com atuação regional ou nacional. Tendo como foco especificamente a comercialização de calçados em lojas de calçados.
- **Atacado Autosserviço:** atacadista ou distribuidor de calçados em geral, com atuação regional ou nacional. Tendo como foco especificamente a comercialização de calçados em mercados e supermercados.
- **Atacado Generalista:** atacadistas que comercializam outras categorias e que no segmento de calçados comercializam vários produtos e marcas, tendo penetração em todos os canais de distribuição com abrangência regional e nacional.
- **DNA Loja+Auto Serviço:** distribuidor exclusivo Grendene, tendo a Grendene como seu único fornecedor. Atende autosserviço e lojas de calçados menores.
- **DNA Auto Serviço:** distribuidor exclusivo Grendene, tendo a Grendene como seu único fornecedor. Atende somente autosserviço.
- **Autosserviço Key Account (KA):** também denominado Supermercado, Hipermercados. Esse canal vende produtos de segmentos variados.
- **Impact Selling:** clientes que atendidos pelo Projeto *Imapct Selling* – televendas.

Tabela 7 - Participação nas vendas por setor de atividade – 2011

SETOR DE ATIVIDADE	CANAL	%
11 - VAREJO NORMAL	VAREJO	29,02%
12 - VAREJO LANÇADOR	VAREJO	5,79%
13 - VAREJO ESPORTIVO	VAREJO	0,44%
14 - VAREJO MAGAZINES	VAREJO	5,83%
15 - VAREJO CANAL SELETIVO	VAREJO	26,27%
16 - VAREJO VENDER +	VAREJO	5,07%
17 - MARKETING DE VALOR	VAREJO	0,03%
18 - VAREJO FORMADOR OPINIÃO SHOPPING	VAREJO	0,27%
20 - ATACADO ESPECIALISTA (P)	ATACADO	4,38%
21 - ATACADO AUTOSSERVIÇO	ATACADO	2,05%
23 - ATACADO GENERALISTA	ATACADO	4,54%
25 - DNA - LOJA + AUTOSSERVIÇO	DNA (LOJA + AS)	10,75%
27 - DNA AUTOSSERVIÇO	DNA (LOJA + AS)	1,17%
31 - AUTOSSERVIÇO - K A	AS KEY ACCOUNT	4,02%
33 - VENDA POR CATÁLOGO	VENDA POR CATÁLOGO	0,16%
35 - IMPACT SELLING	VAREJO	0,22%
<b>TOTAL</b>		<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012

Conforme se observa na Tabela 7, a empresa pesquisada comercializa seus produtos por diferentes tipos de intermediários – 16 ao todo – que estão dispostos de acordo com o setor de atividade e, em sequência, por canal de distribuição. A partir disso, destaca-se a participação do varejo normal com 29,02% das vendas, seguido do varejo canal seletivo, com 26,27%. Dessa forma, os dois setores, perfizeram 55,29% das vendas totais da empresa no ano de 2011 – o que demonstra concentração e, conseqüentemente, dependência de vendas desses setores. Este fato não se observa no restante (44,71%) da composição total de vendas, uma vez que se distribui entre os demais setores (14) – com destaque para o DNA – loja + autosserviço com 10,75% das vendas e o *impact selling*, não em função de sua participação em vendas, mas por ser um setor de atividade que difere dos demais em relação ao modelo de atendimento. Isto é, o representante comercial da empresa não atende diretamente os clientes participantes desse setor, uma vez que eles são atendidos por equipe interna via telefone (televendas) – o que contribui para demonstrar a diversificação dos canais atendidos. Abaixo tem-se parte de uma entrevista que refere essa situação.

[...] por ser uma grande quantidade de clientes cadastrados hoje na Grendene, se não me engano são mais de 12 mil clientes cadastrados, em algumas vezes, em alguns meses os vendedores os prepostos desses vendedores não conseguem visitar todos eles, com isso a Grendene criou o projeto *Impact Selling* que é a venda por telefone. (ENTREVISTADO G, 2012).

Adicionalmente, conforme relatado nas entrevistas, cabe salientar que a empresa atende os demais clientes através de equipe composta por representantes comerciais externos que trabalham exclusivamente com as marcas da Grendene. Isso significa que a empresa não atende diretamente o consumidor final.

Aprofundando a análise e, ao mesmo tempo, buscando entender a lógica utilizada pela empresa para classificar os seus canais de distribuição, agruparam-se as informações de acordo com o canal de atuação, o que pode ser conferido na Tabela 8.

**Tabela 8 - Participação nas vendas por canal – em reais**

2011	
CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	%
VAREJO	72,9%
DNA (LOJA + AS)	11,9%
AS KEY ACCOUNT	4,0%
ATACADO	11,0%
VENDA POR CATÁLOGO	0,2%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012

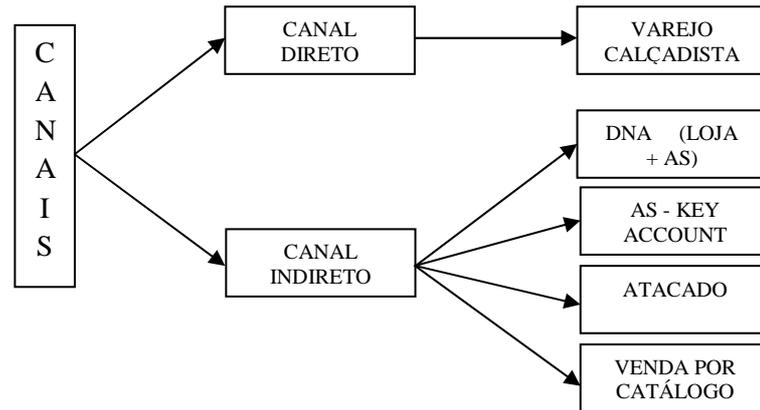
Conforme se observa na Tabela 8, com a consolidação dos *setores* relacionados de acordo com a classificação de *canal* utilizada pela empresa, destaca-se a participação do *canal varejo*, com 72,9%.

Do ponto de vista da Grendene o único canal de distribuição que a empresa domina é a sapataria, que é o varejo que nós chamamos de convencional. Esse é o único canal que a Grendene sempre fez o seu negócio, todo o histórico da empresa é desenvolvido em cima do domínio desse canal. (ENTREVISTADO C, 2012).

Dessa forma, com essa consolidação, têm-se cinco canais de atuação. Entretanto, cabe mencionar que, de acordo com o relato dos entrevistados – antecedente a isso –, existe uma classificação “macro” dos canais de atuação da empresa que está dividida em dois grandes canais – direto e indireto. Assim, conforme os entrevistados, o primeiro (direto) diz respeito a

todas as lojas de varejo tradicional,<sup>30</sup> e o segundo (indireto) refere-se aos demais formatos que não se enquadram no anterior, conforme pode ser conferido na Figura 11 e na fala do entrevistado E: “[...] modelo de distribuição que era o modelo voltado para o varejo de calçado, o modelo direto como a gente chama e, o modelo indireto, que vendia para o canal atacadista” (ENTREVISTADO E, 2012).

**Figura 11 - Classificação macro dos canais**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2012

Entretanto, é importante evidenciar que a conceituação utilizada pelos entrevistados, bem como por grande parte dos colaboradores da empresa (constatado por meio de observação participante) não foi encontrada na literatura pesquisada. Ao contrário do que foi relatado pelos entrevistados e observado pelo pesquisador, a conceituação de *canal direto* diz respeito ao canal com dois níveis<sup>31</sup>, isto é, venda direta do fabricante para o consumidor. Nessa mesmo trilho, a conceituação de *canal indireto* diz respeito ao canal com mais de dois níveis, isto é, existem intermediários entre o fabricante e o consumidor (ROSENBLOOM, 2001).

Não obstante, embora os entrevistados falem com naturalidade sobre essa classificação (direto e indireto), não existem controles e, muito menos, metas que contemplem esse formato. Na verdade, não existem metas estabelecidas por canal de atuação. Conforme o entrevistado B: “Não, meta ele não tem. Ele tem estabelecido que produto vai para cada canal. Basicamente, o Gerente Regional enxerga canal direto ou indireto. O direto pra ele é sapataria e o indireto é o supermercado, o atacado e o DNA” (ENTREVISTADO B, 2012).

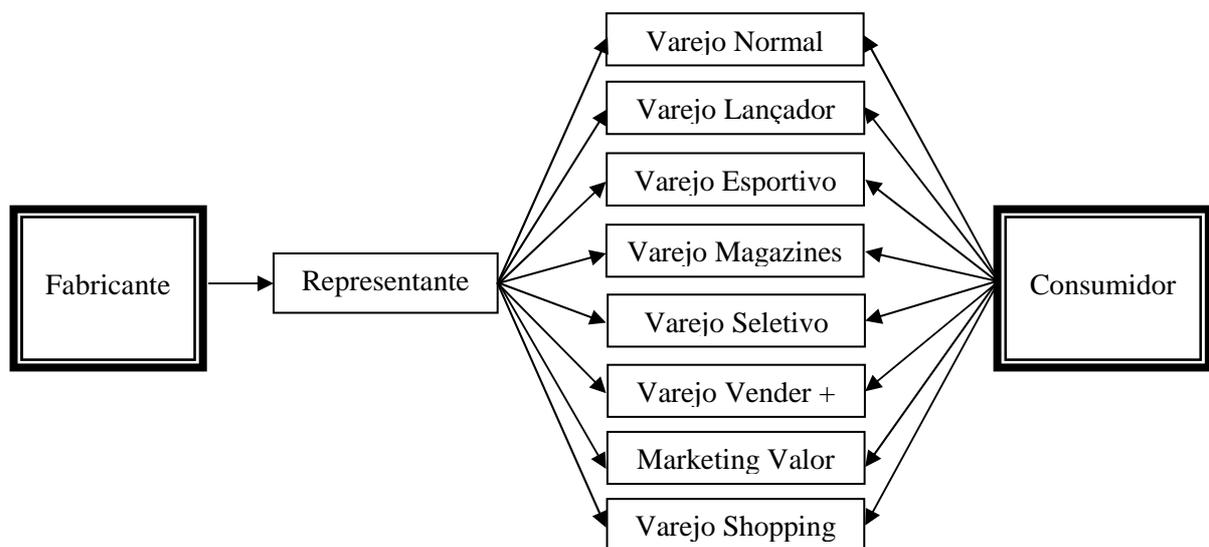
<sup>30</sup> Varejo tradicional: são todas as lojas de varejo de calçados (sapatarias, lojas de shopping, entre outras).

<sup>31</sup> Ver Figura 6.

Porém, é consenso entre os entrevistados que a empresa necessita trabalhar mais o “canal indireto”. Isso significa abrir novos clientes em outros canais – diferente do varejo tradicional de calçados. Isso se deve, segundo os entrevistados, ao fato de a empresa distribuir de forma intensiva seus produtos no varejo tradicional – sapatarias. Conforme relata o Entrevistado B, “[...] inclusive com o maior grau de profundidade, até arrisco a dizer que talvez seja a empresa no Brasil que tenha o maior grau de profundidade no trabalho em sapataria” (ENTREVISTADO B, 2012).

Tal afirmativa, infere-se, é materializada a partir do resultado da pesquisa realizada no (SI). Assim, identificou-se a profundidade de cada nível da estrutura de canais da empresa pesquisada. Por conseguinte, confirmou-se o relato de boa parte dos entrevistados que afirmam que a empresa atua de forma diversificada e intensa – especialmente no varejo, conforme Figura 12.

**Figura 12 - Diferentes caminhos percorridos pelo produto no nível varejo**

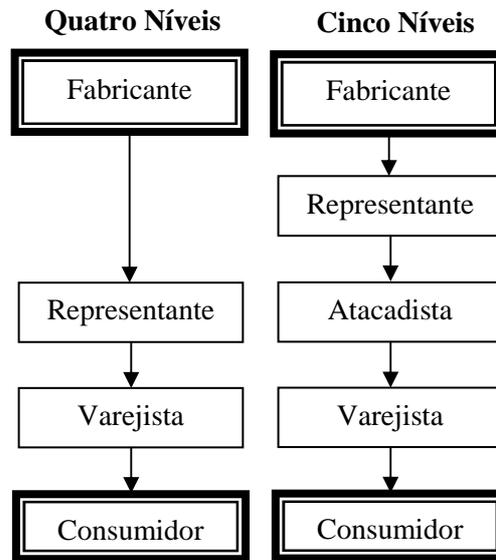


Fonte: Elaborado pelo autor, 2012

Nota: Com base em ROSENBLOOM, 2001.

Por conseguinte, pode-se observar que a dimensão dos canais da empresa varia de quatro níveis (menor) até cinco níveis (maior), conforme Figura 13.

**Figura 13 - Extensão de dimensões de estrutura do canal de marketing da Grendene**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2012

Nota: Com base em ROSENBLOOM, 2011.

Observa-se ainda que outro canal citado nas entrevistas é a internet. Embora para a maioria dos entrevistados este canal apresente-se como uma oportunidade de crescimento para a empresa, neste caso, a venda é feita através de um parceiro – cliente – direto ao consumidor. Inclusive, um dos entrevistados comenta que a empresa está atrasada em relação ao desenvolvimento desse canal, que o faz, de forma tímida, através de um intermediário.

A Grendene está atrasada, está com a Melissa só porque o valor é um pouco diferente, até por questões de frete de produto e tal. Mas tem uma NETSHOES<sup>32</sup> aí, até a Havaianas<sup>33</sup> já está com a NETSHOES, a Grendene tem alguma coisa, vende Melissa e alguns modelos de Rider, mas está um pouco atrasada com esse canal. Assim, tem que chamar umas três ou quatro empresas que conhecem muito bem isso para fazer um benchmarking para dizer como trabalharemos nesse canal. Eu acho que aí nós estamos apanhando, já fazem uns dois ou três anos que nós estamos achando. (ENTREVISTADO F, 2012).

Neste caso, o Entrevistado F comenta que a empresa já comercializa duas de suas marcas – Melissa e Rider – via internet (através da gestão de um parceiro comercial). Entretanto, na sua visão, a empresa está, há algum tempo, planejando como vai atuar neste canal, mas não sabe como. Menciona também o principal concorrente da empresa – Havaianas, que firmou parceria com a maior loja do gênero<sup>34</sup> da América Latina.

<sup>32</sup> Site de compras de artigos esportivos - <http://www.netshoes.com.br>.

<sup>33</sup> Havaianas: marca pertencente à empresa São Paulo Alpargatas e maior concorrente da Grendene.

<sup>34</sup> Segundo site da empresa - <http://www.netshoes.com.br>.

Ao mesmo tempo, os Entrevistados D e A sinalizam uma oportunidade de atuação neste canal através do varejo tradicional, ou seja, os clientes que habitualmente trabalhavam, até então, com lojas físicas estão desenvolvendo plataformas de venda pela internet – sites. Com isso, abre-se uma grande oportunidade para Grendene, na medida em que sua atuação neste canal (varejo tradicional) é de alta intensidade. Portanto, apresenta-se aqui mais uma oportunidade de diversificar os canais de atuação da empresa.

Eu acredito que todos os clientes, todos não, mas os grandes clientes estão vislumbrando novos canais de distribuição, dos grandes clientes, tanto do magazine, quanto do autosserviço, e aí, se você pegar do varejo calçadista, também todos eles têm um site, então você vê que há uma movimentação nesse sentido. O site é considerado por eles uma loja, eles medem a venda do site como se fosse a venda da loja, e, para grande maioria deles, o site representa hoje a primeira loja em vendas. Se você pegar o caso do Di Santinni,<sup>35</sup> que é o maior varejo calçadista hoje da Grendene, o maior cliente dentre o varejo calçadista, que tem um site de vendas *on line*, a primeira loja em vendas deles é o site. (ENTREVISTADO D, 2012).

Inclusive temos clientes que já atuam neste canal, como a Di Santinni e a Riachuelo. Se tu for considerar a loja virtual deles como uma loja física, ficam entre terceiro e segundo colocado em vendas. Eles estariam entre os *Top Five* da Grendene. (ENTREVISTADO A, 2012).

Por fim, pode-se dizer que a maioria dos entrevistados concorda que a empresa é diversificada em relação à atuação nos canais de distribuição. Porém, em função da dinâmica do mercado, novas oportunidades apresentam-se a cada dia. Nesse sentido, o Entrevistado E faz o comentário a seguir:

[...] nós começamos a realocar o mercado em diversas oportunidades que nós poderíamos comercializar, fizemos esse trabalho ao longo dos últimos três anos e é um trabalho que nunca se acaba, por que o que você faz? Você tem que ver sempre o seguinte, onde tem oportunidade para você abrir uma porta de entrada em um canal inexplorado [...]. (ENTREVISTADO E, 2012).

O mesmo entrevistado destaca, ainda, um canal a que a empresa está aspirando desenvolver futuramente, o que evidencia a colocação anterior.

[...] hoje nós estamos visando mais a questão do telefone celular, que nós falamos que é a parte mobile do negócio e nós não temos nenhum desenvolvimento nisso, então acreditamos que possa ser um desafio você trabalhar por mobile, até substituindo a própria venda tradicional pela internet, que já virou tradicional e indo para o mobile, que é a tendência hoje. (ENTREVISTADO E, 2012).

---

<sup>35</sup> Di Santinni: é o maior cliente da Grendene e um dos maiores varejistas de calçados do Brasil.

Em consonância com esse pensamento, o Entrevistado D sugere outros canais que ainda podem ser atendidos pela empresa. Quando questionado sobre oportunidades a serem desenvolvidas, ele comenta que, através dos parceiros comerciais [neste caso os Supermercados], é possível estar presente em diferentes canais, tais como, farmácias e venda através do site.

[...] enxergamos como uma oportunidade: *drugstore* que são as farmácias, postos de gasolina que também são áreas de atuação desses supermercadistas. Percebe-se que são várias áreas de atuação e, no caso de calçados, para nós enxergamos como uma oportunidade, que farmácias praticamente têm em todos os supermercados, tem uma bandeira também de farmácia desses grandes *players*, então é notável essa movimentação também, além dos sites com a venda *on line*, há os perfis diferentes de lojas para cada um deles. (ENTREVISTADO D, 2012).

Além do segmento *mobile*, o Entrevistado E aponta como oportunidade de desenvolvimento o canal de lojas próprias e franquias.

E a outra parte é a de operação que eu vislumbro são lojas próprias, ou seja, a gente ter a cadeia não só produtiva, mas, também, varejista na nossa mão. Eu acho que a característica do mercado é cada vez mais os clientes virarem *players* regionais e eles deslumbrem operações fabris que sustentem as operações deles com uma margem maior. Então, um dos caminhos da indústria é ela também ter as veias dela de varejo, ou direto ou até franqueado. Eu acho que são duas coisas que não exploramos hoje e que poderiam ser mais exploradas como um canal. (ENTREVISTADO E, 2012).

O comentário do Entrevistado E, infere-se, está relacionado ao movimento de verticalização que alguns fabricantes e lojistas estão desenvolvendo ao longo dos anos. Embora de forma embrionária, percebe-se como um movimento em ascensão e, ao mesmo tempo, relacionado às grandes empresas – tanto de varejo (grandes redes de sapatarias<sup>36</sup>), quanto de fabricantes<sup>37</sup> (constatado por meio de observação participante).

De modo sintetizado, observa-se que a Grendene percorreu um caminho de diversificação dos canais que teve início no varejo tradicional – sapatarias – e ampliou para os demais (magazines, atacados, supermercados, distribuidores, venda por catálogo, entre outros), conforme análise do discurso dos entrevistados, pesquisa em dados secundários e observação participante, ampliando, assim, o número de canais atendidos, bem como o número de intermediários. Adicionam-se a isso as operações desenvolvidas através de seus

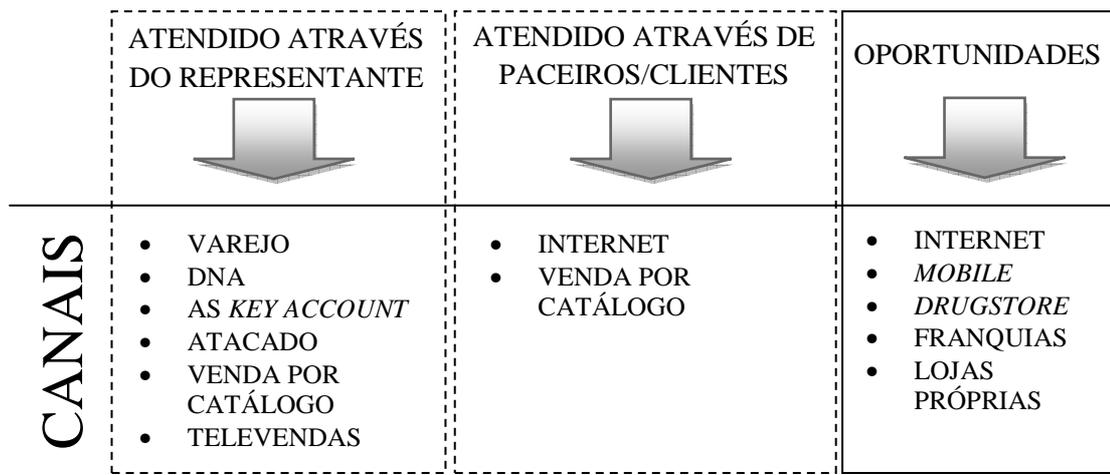
---

<sup>36</sup> Por exemplo, o Grupo Paquetá, que possui lojas de varejo com diferentes bandeiras – Paquetá, Gaston e Esposende – e, ao mesmo tempo, fábrica de calçados.

<sup>37</sup> Por exemplo, as marcas Via Uno e BiBi.

clientes, como a venda pela internet dos produtos Grendene. Entende-se que a empresa diversifica seus canais de atuação e destaca-se a forma como este processo ocorre – na medida em que a empresa está presente em diversos canais, mas não necessariamente através da sua equipe de representantes. Embora a empresa atue em diferentes canais, ainda existem possibilidades de ampliação conforme relatado pelos entrevistados. Tal entendimento está ilustrado na **Figura 14**.

**Figura 14 - Diversificação dos canais de distribuição da Grendene**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2012

#### 4.2 FATORES QUE INFLUENCIARAM A INTENSIDADE DA DISTRIBUIÇÃO

Seguindo o propósito do presente estudo, esta seção trata da investigação dos fatores que influenciaram a intensidade dos canais de distribuição da empresa pesquisada – objetivo principal deste estudo.

Conforme relatado pelo Entrevistado G, nos anos 80, a empresa atendia os maiores clientes do varejo, isto é, aqueles que se adequavam às exigências da empresa – principalmente em relação à quantidade mínima de compra por tipo de produto<sup>38</sup>. Os demais, que representavam a maioria, eram atendidos através de atacados especialistas<sup>39</sup>.

<sup>38</sup> Este era um dos principais fatores. Mas existiam outros que serão mencionados ao longo do estudo, conforme relatos do Entrevistado G.

<sup>39</sup> Denominação dada pela empresa aos atacadistas que vendiam para lojas de calçados - em sua maioria, pequenos estabelecimentos que não compravam diretamente da empresa.

[...] para você ter uma ideia o “cara” do Brás<sup>40</sup> - atacados de calçado, o cliente vai lá comprar dele. Porque a região do Brás ali é só de calçados. Esse “cara” chegava a representar 45% da Otma,<sup>41</sup> era para esse cara. E, como somos 20% da Grendene, imagina os caras que eram 10%, já naquela época. [...] o cliente ia buscar mercadoria no Brás, porque eu, como fornecedor, eu tinha limitações de agrupamentos e faturamentos mínimos que não permitiam que eu buscasse determinados tipos de clientes que o canal só tinha alternativa de buscar mercadorias direto no Brás. (ENTREVISTADO G, 2012).

Com isso, a empresa iniciou as vendas no varejo tradicional (sapatarias) e, com o passar dos anos, foi desenvolvendo outros canais de distribuição. Assim, o movimento de diversificação dos canais de distribuição, conforme relatado pelo Entrevistado G, deu-se a partir da década de 2000.

Eu acho que a distinção entre canais começou a ser mais firme depois de 2002, 2004. Em 2002, nós tínhamos uma linha da Ipanema [marca de chinelos da Grendene] específica que ia para um canal de autosserviço, combatia a Havaianas e tinha esse direcionamento. Então, não só partiu de nós, mas, em um caso específico, de distribuição em autosserviço veio uma orientação da fábrica para buscarmos mais esse canal. (ENTREVISTADO G, 2012).

Através do depoimento do Entrevistado G, pode-se identificar a concorrência – Havaianas – como um dos primeiros fatores determinantes na diversificação dos canais da empresa, uma vez que foi um balizador para a Grendene iniciar suas operações em outro canal – diferente do segmento de sapatarias. Nesse sentido, o Entrevistado A comenta: “[...] a gente tem um grande concorrente que é a Havaianas (Alpargatas). Eles têm um case muito forte em termos de distribuição. Em qualquer canto que gente vai, a gente encontra uma havaianas” (ENTREVISTADO A, 2012). Nesta mesma linha, o Entrevistado D reforça a importância deste player no canal: “[...] a Ipanema tem uma grande rival, uma grande concorrente, chamada Havaianas, que é a líder nesse segmento [canal indireto] e a que mais vende nesse segmento” (ENTREVISTADO D, 2012).

Além disso, o Entrevistado A reforça que “o *recall* da marca Havaianas facilita de forma considerável a intensidade da distribuição do produto, pois é acompanhado de uma proporção gigantesca em termos de desejo por parte do consumidor”.

---

<sup>40</sup> Brás: bairro da cidade de São Paulo conhecido pela concentração de comércio dos mais variados itens. Ver mais em [http://www.portalbras.com.br/historia\\_do\\_bras.asp](http://www.portalbras.com.br/historia_do_bras.asp).

<sup>41</sup> Otma: razão social do escritório de representação de São Paulo – primeiro e mais antigo representante em atividade na empresa.

Tal visão é compartilhada pelo Entrevistado B que entende que, na medida em que o consumidor procura pela marca no ponto de venda, o cliente tem de ter o produto. Assim, segundo o entrevistado, isso acaba em um “espiral positivo”, ou seja, quanto mais procurada é a marca, mais fácil será a sua introdução no cliente.

Em complemento, o Entrevistado E comenta que essa “força” da marca Havaianas também facilita o processo de gerenciamento do canal, no sentido de não perder a essência durante a passagens pelos diferentes intermediários. Segundo o entrevistado, isso acontece em função da força da marca na mente do consumidor.

[...] ela encontrou um meio de chegar na cabeça do consumidor. Então, ela não precisa trabalhar uma diretriz ou se preocupar com esse caminho, ele já está feito. Ele já vem de casa, sabendo na cabeça o que ele quer. E esse não é o nosso caso e por isso tem que trabalhar diferente. (ENTREVISTADO E, 2012).

Sendo assim, com o intuito diversificar a atuação nos canais de distribuição e com base nos movimentos da concorrência, deu-se início ao projeto denominado DNA Grendene. Trata-se da nomeação de distribuidores exclusivos (em calçados), com foco de atuação no canal indireto.

No caso da distribuição indireta, nós planejamos. O que a gente fez foi ver, por exemplo, hoje eu tenho um número de clientes que tem uma classificação de atacados, que vendem normalmente, Havaianas e vendem Grendene, Ipanema especificamente, e outras marcas como Rider [...]. Então, nós mapeamos todos os atacados e escolhemos aqueles que achávamos que tinha perfil para ser o nosso distribuidor – DNA. (ENTREVISTADO E, 2012).

Em consonância com isso, o Entrevistado G comenta: “[...] se pegar a criação do DNA, foi 100% em cima de estar olhando o concorrente. Então eu acho que se o DNA hoje é um case de sucesso, se a Grendene vê isso como um case de sucesso, isso foi feito olhando o movimento da concorrência” (ENTREVISTADO G, 2012).

Da mesma forma, observa-se a influência da concorrência no que diz respeito ao desenvolvimento de produtos, bem como o local (canal) onde eles serão comercializados – conforme relatado pelo entrevistado C.

A minha premissa de negócio é, por exemplo, eu preciso tirar *share* da Havaianas, eu quero essa premissa básica e eu vou pensar em uma coleção de produtos para focar neles e vou pensar em uma estratégia de canal aonde eles atuam lendo o concorrente para o que ele possa vir a fazer.[...] Nós fazemos a leitura de mercado de como eles trabalham em cada canal, qual é a estratégia, qual é o mix de produtos e como eles fazem. (ENTREVISTADO C, 2012).

Tal visão é compartilhada pelo Entrevistado B: “[...] hoje a Havaianas que é o nosso principal concorrente consegue estar em uma cadeia de valor maior do que a nossa. E a gente também tem isso como referência” (ENTREVISTADO B, 2012).

Em função disso, questionou-se o Entrevistado B: então a concorrência influencia em como estará o teu *mix* e em que canal tu vais atuar?

Exato. E aí a gente tem o desmembramento da meta e em seguida a gente analisa a concorrência por projeto, modelo a modelo, e constrói o que eles têm para cada canal. Depois divide por canal (direto e indireto) a participação desses produtos dentro do negócio deles. E depois compara com a minha meta para ver a proporção de *share* e a quantidade de modelos que eles têm pra isso. (ENTREVISTADO B, 2012).

Em conformidade com as respostas dos Entrevistados B e C, os Entrevistados G e D destacam outro fator determinante na diversidade dos canais de distribuição: uma linha de produtos (Ipanema) que possibilitou a entrada em canais ainda não explorados pela empresa, por exemplo, o autosserviço<sup>42</sup>. O Entrevistado G comenta ainda que, além desse primeiro propósito (novos canais), a linha ganhou escala em função da intensa distribuição que a empresa tem no varejo tradicional (sapatarias).

[...] historicamente, a gente sempre trabalhou mais com o varejo e, só a partir da criação da Ipanema, que nós temos uma linha que é um pouco mais elaborada para buscar outros canais que é o atacado, autosserviço, distribuidor, trabalhar melhor esses canais. Foi só depois que foi criada a Ipanema que começamos a ter essa oportunidade. (ENTREVISTADO G, 2012).

Nesta mesma esteira o Entrevistado D destaca: “[...] nós não tínhamos um portfólio que realmente encantasse primeiramente o cliente, o trade e, em seguida, o consumidor final nestes novos canais” (ENTREVISTADO D 2012).

---

<sup>42</sup> Do inglês *self service* – serviço próprio. Expressão utilizada, entre outras, para caracterizar os supermercados onde não existe atendimento personalizado no ponto de venda. Diferentemente de lojas de calçados onde os balconistas (vendedores) fazem o atendimento ao cliente.

Entretanto, o Entrevistado E alerta que ter somente uma linha que possibilite a entrada em outros canais não é o suficiente. Na medida em que cada canal tem o seu *drive* de comercialização, o *mix* de produtos tem de estar segmentado de acordo com a característica de cada canal. Para exemplificar essa afirmação, o entrevistado compara o *drive* de uma sapataria com o de um autosserviço.

Então no momento que eu lanço um produto [...] se lá no quarto mês ele tiver uma queda no *shelf life*, esse tipo de loja e de canal [**sapatarias**] têm mecanismos que rapidamente colocam esse produto para fora do mercado, sem precisar que você tenha muitos custos nessa operação. **Nem eu indústria, nem ele, porque ele** geralmente tem lojas específicas que vendem saldos, ou ele tem mecanismos de promoção que ele coloca na frente da loja e vende muito bem esse tipo de produto. [...] Se você larga ele em um canal que não tem esse *drive*, você tem na realidade um problema para resolver lá na frente, porque, por exemplo, se tu pegar um produto de moda e largar no canal de **autosserviço**, esse canal não tem esses mecanismos. Eles colocam o produto, se não vender ele vai continuar exposto até a indústria perceber isso, juntamente com o autosserviço e então fazer uma promoção, fazer um *markdown*, fazer alguma coisa para girar esse produto. (ENTREVISTADO E, 2012).

Além disso, o Entrevistado E destaca que, no caso do autosserviço, na maioria das vezes, o custo de qualquer operação, por exemplo, *markdown*, é bancado pela indústria. Assim, reforçando a importância de estabelecer o *mix* adequado de acordo com o perfil de cada canal.

Porém, o Entrevistado A assevera que para tanto, faz-se necessário entender os hábitos de consumo do consumidor, mas com foco no canal de distribuição. Assim, segundo o entrevistado, não estamos falando de pesquisa de hábitos de consumo em geral, ou seja, parte-se “da visão, do estilo de vida, do comportamento do consumidor dentro de um canal específico”. Este entendimento é compartilhado pelo Entrevistado F:

[...] a situação que eu vejo como a ideal seria você ter uma construção de portfólio segmentada por canal e que a gente conseguisse atender cada canal com um tipo específico de portfólio. Primeiro, para não dar conflito e segundo porque na minha concepção o público-alvo é diferente de um canal para o outro. Quem vai a uma loja de varejo comprar produto da Grendene, talvez não seja especificamente o mesmo consumidor que compra em uma loja de autosserviço. (ENTREVISTADO F, 2012).

De acordo com isso, a partir das respostas dos Entrevistados A e F – quando reforçam a importância de entender o comportamento do consumidor em determinado canal – é possível inferir que essa lógica não está sendo seguida. Entretanto, quando se analisa a fala do Entrevistado C, ele declara que a lógica para desenvolvimento de produtos parte do

consumidor, bem como a que orienta em qual canal distribuir o produto e como este é consumido.

[...] eu preciso aumentar a minha participação de consumidores da classe A e B, essa pode ser a minha premissa estratégica [...]. Então, o que eu faço: analiso consumidores de classe A e B. Aonde esses consumidores consomem? Esse cara consome, prioritariamente, em lojas esportivas de shopping Center. Então quando eu desenhar, eu já vou fazer um produto que só será vendido no canal varejo esportivo. (ENTREVISTADO C, 2012).

Outro ponto destacado pelos entrevistados, em sua maioria – que diz respeito à diversificação de canais e, conseqüentemente, à intensidade da distribuição –, refere-se à estrutura necessária para viabilizar este processo. Conforme já mencionado, inicialmente, a empresa distribuía seus produtos somente em lojas de calçados especializadas (sapatarias). Dessa forma, o *modus operandi* difere dos demais canais, tanto nas questões inerentes a *mix* de produtos, quanto à estrutura de pessoas, de fábrica, de armazenamento, de tecnologia, entre outros. Nesse sentido, na medida em que as estratégias da empresa convergem para ampliação dos canais atendidos, faz-se necessário a adequação das estruturas que são impactadas por esse processo.

[...] quando mais a gente está em pontos de venda, mais tua marca ganha relevância em termos de capilaridade no mercado, mais tu precisa produzir materiais de comunicação para o PDV, mais tu precisa investir em mídia, mais tu precisa fortalecer o teu canal de distribuição, seja ele direto – neste caso tu precisa aumentar a tua base de vendas (representantes). Seja ele indireto – no distribuidor tu precisa dar condições para ele conseguir ir cada vez mais ganhando território. Isso vai tomando um volume tal que internamente tu precisa de uma estrutura, uma célula para cuidar disso. Então, tu precisas de mais gente cuidando desse negócio. (ENTREVISTADO A, 2012).

Quanto à estrutura, os Entrevistados C e D comentam que a Grendene está preparada para atender o canal tradicional (sapatarias), entretanto...

[...] os demais canais, a empresa está engatinhando ainda, em aprender como trabalhar no canal e qual é a necessidade do canal. A nossa empresa, ela não está estruturada, nem a área de desenvolvimento e, nem as áreas industriais, a trabalhar com outros canais. (ENTREVISTADO C, 2012).

A grande reformulação que precisa acontecer é na questão dos nossos parceiros do canal indireto. A Grendene precisa, urgentemente, montar um plano estratégico para esse canal, que é o canal que mais traz volume, principalmente no segmento de chinelos, no segmento de consumo de massa como nós chamamos. (ENTREVISTADO D).

Todavia, o Entrevistado G comenta sobre algumas mudanças estruturais que precederam a estratégia de atuar em novos canais. Primeiramente, ele destaca a importância do Supervisor de Vendas, no sentido dar direcionamento a equipe.

[...] o supervisor foi fundamental, no sentido de entender bem a Grendene e a estratégia que estava acontecendo lá para sabermos o que tínhamos que aplicar. Porque, quando veio a Ipanema e permitiu toda essa mudança, estava tudo acontecendo assim, temos como atender mais clientes, vai lá e atende, mas não tinha uma orientação. (ENTREVISTADO G, 2012).

Além disso, reforça que a equipe de vendas do escritório de representação também foi impactada.

[...] nós colocamos canais de venda também no escritório. Então eu tenho uma equipe de varejo, que você vê que são vendedores divididos em duplas, eu tenho vendedores de autosserviço e eu tenho vendedores de magazine. Nós tivemos que estruturar aqui dentro também, porque o vendedor que era só varejo permanece só varejo e o cara que é o autosserviço, é especializado em autosserviço. Então está cada um em uma função, foi assim que nós estruturamos a área. (ENTREVISTADO G, 2012).

Em outra perspectiva, uma abordagem feita pela maioria dos entrevistados diz respeito às questões culturais – tanto sob o olhar da empresa quanto dos clientes (especificamente o varejo de calçados). Nesse sentido, eles comentam que o processo de entrada em outros canais e, conseqüente mudança na intensidade de distribuição da empresa, deu-se a partir da quebra de paradigma que ocorreu gradativamente ao longo dos anos (ENTREVISTADOS E e G). Sob o ponto de vista empresa, “ela entende que numa cadeia de valor de distribuição, ela posicionando na sapataria, ela valoriza o produto” (ENTREVISTADO B). Em contrapartida, “se o produto estiver exposto no autosserviço, ele tem o seu valor depreciado” (ENTREVISTADO F). Este posicionamento em relação ao valor do canal pode ser explicado, talvez, em função da ...

[...] preocupação com a visão que o varejo calçadista tem de produtos expostos em supermercado. Isso sempre foi, durante muito tempo, marginalizado pelo varejo calçadista, ou seja, o produto que era exposto em supermercado não vende em lojas de calçados. Esse fato sempre foi uma lenda dentro da própria Grendene. (ENTREVISTADO D, 2012).

A partir disso, percebe-se uma grande preocupação em relação ao canal que os produtos estão sendo distribuídos. Ao mesmo tempo, observa-se que este posicionamento de “desvalorização” de outros canais, se não o tradicional (sapatarias), está presente no dia a dia da empresa, no discurso de boa parte dos colaboradores e, em diferentes áreas, reforçando o

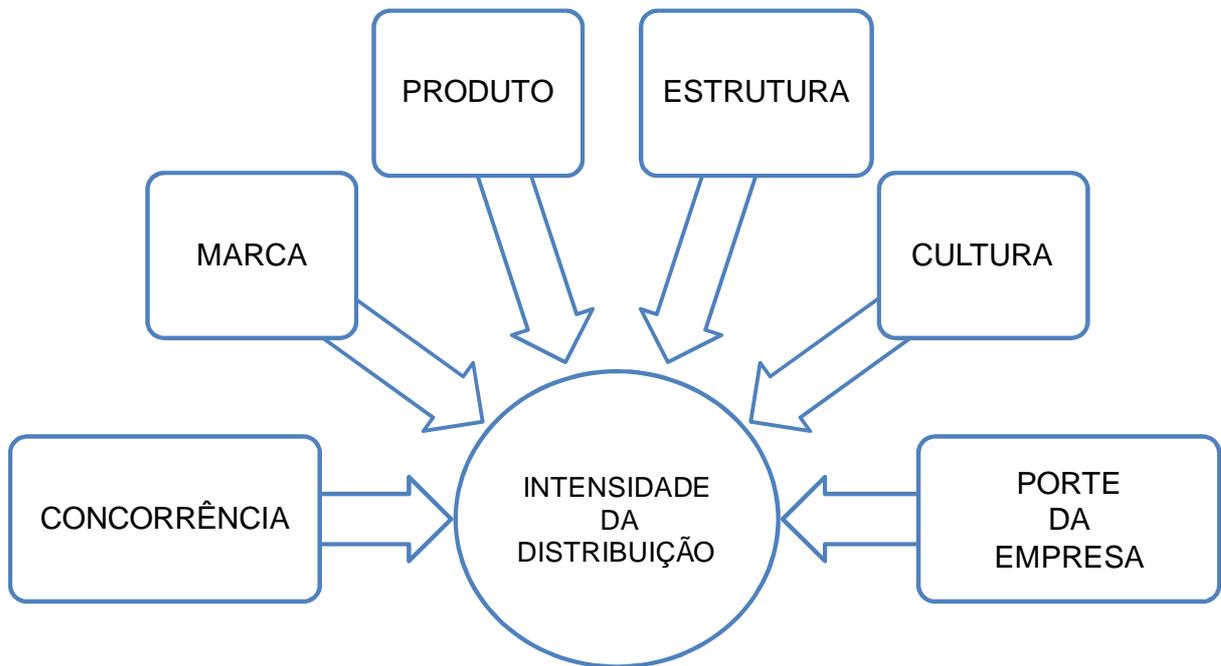
viés cultural (constatado por meio de observação participante). Diante deste cenário, infere-se, a questão cultural pode ser identificada como um dos antecedentes da intensidade da distribuição, na medida em que pode restringir os canais de atuação da empresa pesquisada.

Não obstante, na busca de outros antecedentes, encontrou-se no discurso de dois gestores a influência do porte da empresa e a consequente necessidade de alto volume de produção relacionada com a intensidade de distribuição. Assim, para o Entrevistado G, a pressão por maiores números (metas) imposta pela empresa – em consequência de seu tamanho – faz com que sua equipe intensifique a busca por novos clientes. Nesse sentido, o Entrevistado C

Do ponto de vista do nosso porte e da nossa capacidade de produção, é quase um absurdo nós não termos um desenvolvimento de canal de distribuição de forma mais intensa. Porque quanto mais tu produz, mais tu precisa ter canais para vender. Em uma empresa de larga escala, esse seria um princípio básico. [...] porque trabalhar em um só canal, uma hora vai saturar. Eu acho que é quase incongruente tu ter a premissa de faturar muito e de ser muito grande, com produção em larga escala e tu estar 100% focado em um canal [o entrevistado refere-se ao canal tradicional – sapatarias]. (ENTREVISTADO C, 2012).

Por fim, diante do que se pode analisar, entende-se que os fatores que influenciaram a intensidade da distribuição no contexto da empresa pesquisada são balizados basicamente por (1) concorrência; (2) marca; (3) produto; (4) estrutura; (5) cultura; e (6) porte da empresa, conforme análise do discurso dos entrevistados e observação participante. Nesse sentido, apresentam-se, de modo sintetizado, os resultados na Figura 15, bem como a descrição na Tabela 9.

**Figura 15 – Fatores que impactaram a intensidade da distribuição**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2012

Tabela 9 - Fatores que influenciaram a intensidade da distribuição

ANTECEDENTE	SÍNTESE DA ANÁLISE
CONCORRÊNCIA	Com base nos movimentos do principal concorrente – Havaianas –, a Grendene motivou-se a iniciar o processo de diversificação de seus canais de distribuição. Inclusive, serviu de referência para o processo de desenvolvimento de produtos, bem como para a seleção dos canais onde estes serão comercializados.
MARCA	Ter uma marca forte pode facilitar a conquista de novos clientes; na medida em que o consumidor procura a marca no ponto de venda, o cliente “tem” que ter o produto. A marca foi apontada pelos entrevistados, no caso da Havaianas, como antecedente da distribuição do produto.
PRODUTO	Com a criação da Linha Ipanema, a Grendene teve a possibilidade de entrar em canais ainda não explorados pela empresa, como o autosserviço. Além disso, a gestão do <i>mix</i> adequado ao <i>drive</i> de cada perfil de cliente interfere na intensidade de distribuição, na medida em que “garante” o giro do produto na ponta e, conseqüentemente, a permanência do cliente na carteira.
ESTRUTURA	A estrutura (operacional, tecnológica, pessoal e fabril) apresenta-se como um dos fatores basilares na diversificação dos canais de distribuição da Grendene, tendo em vista que o <i>modus operandi</i> varia de acordo com o canal de atuação. Dessa forma, a estrutura precede a diversificação de canais.
CULTURA	O processo de entrada em outros canais, e a conseqüente mudança na intensidade de distribuição da empresa, deu-se a partir da quebra de paradigma que ocorreu gradativamente ao longo dos anos. Existe uma “restrição” em relação à venda dos produtos em outros canais em função de questões culturais da empresa e do próprio varejo calçadista – sapatarias.
PORTE DA EMPRESA	O porte da empresa, aliado à necessidade de altos volumes de produção e, por conseqüência, à pressão sofrida pela equipe de vendas por maiores números (metas), influenciou na intensidade da distribuição, na medida em que fez com que a equipe buscasse novos clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012

### 4.3 IMPACTO DAS ESTRATÉGIAS NA INTENSIDADE DA DISTRIBUIÇÃO

Um dos primeiros movimentos, conforme relatos do Entrevistado E, relacionado às estratégias que impactaram a intensidade dos canais distribuição, deu-se a partir da segmentação dos canais de atuação. Com isso, segundo ele, foi possível identificar quais canais estavam sendo atendidos, bem como estabelecer as diretrizes futuras.

Nós fizemos um trabalho no qual fizemos a segmentação de canais [o entrevistado refere-se aos setores de atividade mencionados no item 4.1]. O que fizemos? O varejo já estava bem segmentado, nós só “subsegmentamos” ele. O grande desenvolvimento foi do varejo para o canal indireto. Onde o que eu tinha, na realidade, não chegava nem a ser uma segmentação, era um bolo de atacados que faziam a comercialização e nós fizemos uma segmentação disso. (ENTREVISTADO E, 2012).

Dessa forma, segundo o mesmo entrevistado, configurou-se uma nova estrutura de distribuição – segmentada, uma vez que os clientes atuais foram divididos por *setor de atividade* e, ao mesmo tempo, foi feito mapeamento do mercado em busca de canais não atendidos pela empresa, bem como os atendidos pela concorrência. Nessa perspectiva, uma das estratégias foi o “ataque” direto à concorrência.

[...] nós mapeamos todos os atacados e escolhemos aqueles que achávamos que tinham perfil para ser o nosso distribuidor. E qual foi a proposta? Olha, você deixa de trabalhar com a Alpargatas e trabalha exclusivamente comigo. Para que isso aconteça e que você ganhe dinheiro, eu vou te proporcionar uma margem e um prazo, uma condição comercial como um todo, diferenciada em relação a Havaianas. Ou seja, tu vais ganhar mais dinheiro com isso. E depois disso feito, nós conseguimos capitalizar uma parte significativa desses atacados [...]. (ENTREVISTADO E, 2012).

Quanto à efetividade dessa estratégia, o Entrevistado faz a seguinte observação:

Toda a estratégia montada em cima de dar condições estratégicas para o “cara” [atacado] ter uma margem melhor e largar o concorrente [...] deu muito impacto no *share* da capital aqui em São Paulo, foi um absurdo. E mesmo no interior que tem reflexo até hoje, no estado de São Paulo acaba sendo um case a distribuição. (ENTREVISTADO G, 2012).

Além da condição comercial diferenciada, outra estratégia utilizada pela empresa foi prestar suporte mercadológico aos distribuidores. Ou seja, material de merchandising, treinamento, campanha com equipe de vendas, prioridade na entrega, entre outros. Além

disso, com a intenção de evitar conflitos intracanal<sup>43</sup>, a empresa delimitou a área de atuação dos distribuidores.

Nós trabalhamos com três tipos de delimitação de área. A área exclusiva, a área fechada, a exemplo do Rio de Janeiro e Minas Gerais. Nós trabalhamos com a área delimitada por cliente, você não secciona a área, na realidade você blinda o cliente. E trabalhamos com a área livre. (ENTREVISTADO E, 2012).

Dentre os três modelos, o Entrevistado E, apoiado pelo Entrevistado G, destaca a *área livre* como modelo de melhor desempenho, pois a competição entre os distribuidores gerou maior intensidade na distribuição. Assim, estrategicamente a empresa aumentou a sua capilaridade no mercado e, ao mesmo tempo, passou a chegar a pontos de venda nunca atendidos até então. Entrevistado F ressalta também que esses distribuidores são avaliados através de métricas de controle, quais sejam, *mix* adequado no ponto de venda, distribuição numérica, positividade do *mix* e preço adequado ao canal.

Neste sentido, outra estratégia utilizada pela empresa refere-se ao posicionamento de preço no ponto de venda. Dessa forma, os produtos da Grendene, principalmente os de primeiro preço, devem estar 20% abaixo da marca líder – Havaianas. Salienta-se que esse processo é monitorado através de pesquisas de preço realizadas pela equipe de merchandising. Não obstante, destaca-se a importância dada pela empresa ao cumprimento desta diretriz, ou seja, é cobrada veemência dos clientes, Coordenadores, Supervisores Regionais, Representantes, Vendedores e Promotores de Venda (constatado através de observação participante).

Já no autosserviço de médio e grande porte, a estratégia utilizada pela empresa – no intuito de intensificar a distribuição neste canal – foi estruturar internamente a fábrica para atender os pedidos com maior velocidade na entrega. Neste sentido, foi desenvolvido o projeto denominado “AS+” (autosserviço mais) que tem como objetivo principal...

[...] atender clientes de autosserviço - de médio e grande porte - diretamente pela empresa [via representante comercial] e não mais via distribuidor, com mix focado nos produtos mais adequados ao perfil de cada cliente e com prazo de entrega reduzido – que é o grande diferencial em relação aos demais clientes. (ENTREVISTADO A, 2012).

---

<sup>43</sup> Entre os distribuidores.

Segundo o Entrevistado A, este projeto nasceu em função de uma necessidade imposta pelo mercado. Isto é, este canal (autosserviço) possui características diferentes do canal varejo tradicional (sapatarias). Sendo que as principais estão relacionadas ao *mix* reduzido (em função do espaço restrito no ponto de venda), alto volume de compra, alto giro e baixo nível de estoque. Nesse sentido, os Entrevistados D e A comentam que...

[...] a partir do projeto “AS +”, os distribuidores passam a, obrigatoriamente, exercer seu papel fundamental que é distribuição. Ou seja, atender clientes de pequeno porte que nós [indústria] não conseguimos por uma série de questões – principalmente estruturais. (ENTREVISTADO D, 2012).

[...] a necessidade que eu vejo desse “cara” [distribuidor] existir é principalmente para a pulverização de nossos produtos. Em quanto território, digamos assim, quanto mais clientes esse distribuidor conseguir atender melhor. Por que dentro da nossa carteira a gente não tem essa força para conseguir atender diversos clientes. A gente já atende muitos clientes. Mas aqueles clientes pequenos que compram poucos pares, bem abaixo do nosso pedido mínimo, por exemplo, são atendidos por esse distribuidor. (ENTREVISTADO A, 2012).

Com isso, observa-se claramente um processo de eliminação do intermediário no atendimento dos clientes de médio e grande porte e, ao mesmo tempo, reforça-se o papel do distribuidor no atendimento aos pequenos clientes – que impacta na intensidade da distribuição de forma positiva.

Em relação ao varejo tradicional (sapatarias), no intuito de atender uma gama de pequenos clientes já cadastrados na Grendene, mas com baixa frequência de compra, criou-se o projeto denominado *Impact Selling*. Trata-se do atendimento (venda) a clientes de pequeno porte via telefone – televendas. Ou seja...

Ele visa atender aqueles clientes que são pequenos que estão naquela faixa de faturamento muito inferior a esses do Vender +. São clientes que tem em média 50 mil a 60 mil por ano de faturamento. Uma frequência de duas, três, quatro vezes no ano - no máximo. (ENTREVISTADO A, 2012).

Grendene criou o projeto *Impact Selling* que é a venda por telefone. Então, existe uma equipe aqui [na Grendene]. Hoje são duas pessoas [atendentes] e um Coordenador e a tendência é aumentar isso no futuro, caso isso ganhe um corpo. Essa equipe atende a clientes que nos últimos meses não tiveram compra pela Grendene. (ENTREVISTADO D, 2012).

Em termos de faturamento, este projeto ainda não tem participação significativa – conforme demonstrado na Tabela 7. Entretanto, mesmo tratando-se de projeto embrionário, apresenta alguns resultados importantes para empresa – o que sinaliza boas perspectivas para o futuro.

É um canal completamente novo na empresa [...]. Principalmente a frequência vem aumentando. A gente melhorou a distribuição. Como o cliente recebia atendimento de uma visita do vendedor a cada três meses, quatro meses. Ele acabava comprando de uma vez só, e comprando errado. Agora não, como a gente tem uma frequência de contato maior. (ENTREVISTADO A, 2012).

Nessa mesma linha, outra estratégia desenvolvida pela empresa com foco em pequenos clientes do varejo tradicional refere-se ao projeto denominado “Vender +” (vender mais). Que tem como objetivo...

[...] atuar com pequenos clientes, porém com um escopo diferente [em relação ao *Impact Selling*], é um escopo de fidelização, aonde o cliente nos dá algumas contrapartidas dentro de sua loja, desde um volume mínimo de compras, até um espaço na sua loja, um espaço na sua vitrine e também um nível de informação um pouco maior para a Grendene, do tipo um acompanhamento do seu estoque. Em contrapartida a Grendene disponibiliza descontos adicionais e prazos adicionais. (ENTREVISTADO D, 2012).

Além disso, conforme o Entrevistado G, a empresa presta todo o suporte mercadológico para o cliente, ou seja, “materiais de merchandising exclusivos para o projeto, ações específicas pra isso, dentro do PDV, incentivos para vendedor, então, é um projeto quase de fidelidade” (ENTREVISTADO G). Além disso, o Entrevistado A salienta que a empresa proporciona segurança aos clientes, sobretudo, em relação ao baixo desempenho de vendas – caso ocorra. Nesse sentido, o Entrevistado E explica que...

[...] se ele comprou um produto, uma novidade, ou um produto até de linha também que não girou, a gente estende o prazo de pagamento, se ainda assim não vender, a gente estende novamente. E se mesmo assim não girou a gente dá um markdow<sup>44</sup>. Ou seja, o cliente sente-se completamente seguro com essas ações. (ENTREVISTADO E, 2012).

Em outra perspectiva, o Entrevistado B comenta sobre a estratégia que impacta nos canais e, conseqüentemente, na definição da extensão e intensidade da distribuição, com uma abordagem que parte da concepção do produto. Desse modo, conforme o Entrevistado B, historicamente a empresa sempre desenvolveu o seu portfólio de produtos com foco no canal *varejo tradicional* (sapatarias), isto é, não existia uma estratégia de desenvolvimento de produto pensando em cada canal de atuação.

---

<sup>44</sup> Markdow: bonificação concedida ao cliente (varejo) com o objetivo de rebaixar o preço de venda de determinado produto e, conseqüentemente, acelerar o processo de venda.

A Grendene pensava sapataria, portfólio é para sapataria. Ela entende que numa cadeia de valor de distribuição ela posicionando na sapataria, ela valoriza o produto. Ela o posiciona num segmento que agrega valor. E aí, quando ele está chegando no final o ciclo na sapataria, de vida daquele produto, naquele canal, ele é liberado para os outros. Porque se entendia que aquela cadeia de valor do produto, o período dele...o apse.. ele já tinha passado. Assim, ele é liberado para os outros canais. Com isso, a empresa tenta otimizar as matrizes<sup>45</sup> ao máximo, vendendo mais produtos. Sem nenhuma estratégia de posicionamento de marca, de conceituação de produto canal. Simplesmente de otimização. (ENTREVISTADO B, 2012).

Nesse sentido, o Entrevistado F descreve como funcionava a lógica de desenvolvimento de produtos, com foco no canal tradicional – sapatarias.

Nós tínhamos três categorias, vamos dizer assim, o seletivo, o médio e o básico. Então nós vendíamos o mais top de linha só nas melhores sapatarias, depois nós fazíamos uma replica disso e colocávamos em canais mais populares e depois, outra replica colocávamos em todos os canais. [...] era bem claro que quando o seletivo migrava pra o médio, nós fazíamos um novo produto para as lojas varejo, então as sapatarias sempre tinham um produto diferenciado se ele quisesse do que os produtos que estavam nas lojas mais populares ou, mesmo, em um Carrefour ou em uma Loja Americanas. Então, nós separávamos os canais por tipos de produtos. (ENTREVISTADO F, 2012).

Entretanto, esse processo mudou recentemente, segundo o próprio Entrevistado B, na medida em que foi criada uma lógica para o desenvolvimento de produto – no caso da linha Ipanema – com base em pesquisa de mercado. Assim, ele comenta que...

Hoje na Ipanema [linha de produtos] a gente utiliza dados Kantar<sup>46</sup> que tem canais de distribuição, participação dos canais dentro do segmento de calçados. Por exemplo, na Kantar tem lá: segmento de chinelo, por classe e por canal – do mercado em geral e por fabricante. (ENTREVISTADO B, 2012).

Seguindo este raciocínio, o Entrevistado C sinaliza o mesmo movimento em outra linha de produtos [Linha Masculina]. Dessa forma, quando questionado em relação à lógica da concepção da linha de produtos, bem como qual a relação com os canais de distribuição, o ele comenta que...

Um dos balizadores é a concorrente e o outro é a necessidade dos consumidores. Nós fazemos essa leitura, que é o nosso trabalho - estar no mercado fazendo isso. [...] temos um sistema para fazer leituras de comportamentos do consumidor, ou seja, comportamento de consumo que são os dados da Kantar. Nós já definimos o canal antes de escolher o produto. Nós já sabemos para que canal que é, quanto que vai custar tudo. Porque eu desenho tudo isso antes de ver o produto. Então eu já defino o canal antes de saber qual é o produto. (ENTREVISTADO C, 2012).

---

<sup>45</sup> Matrizes: ferramental utilizado na produção de calçados, com participação significativa no custo do produto. Assim, quanto mais pares de determinado modelo vender, mais diluído será o custo do produto.

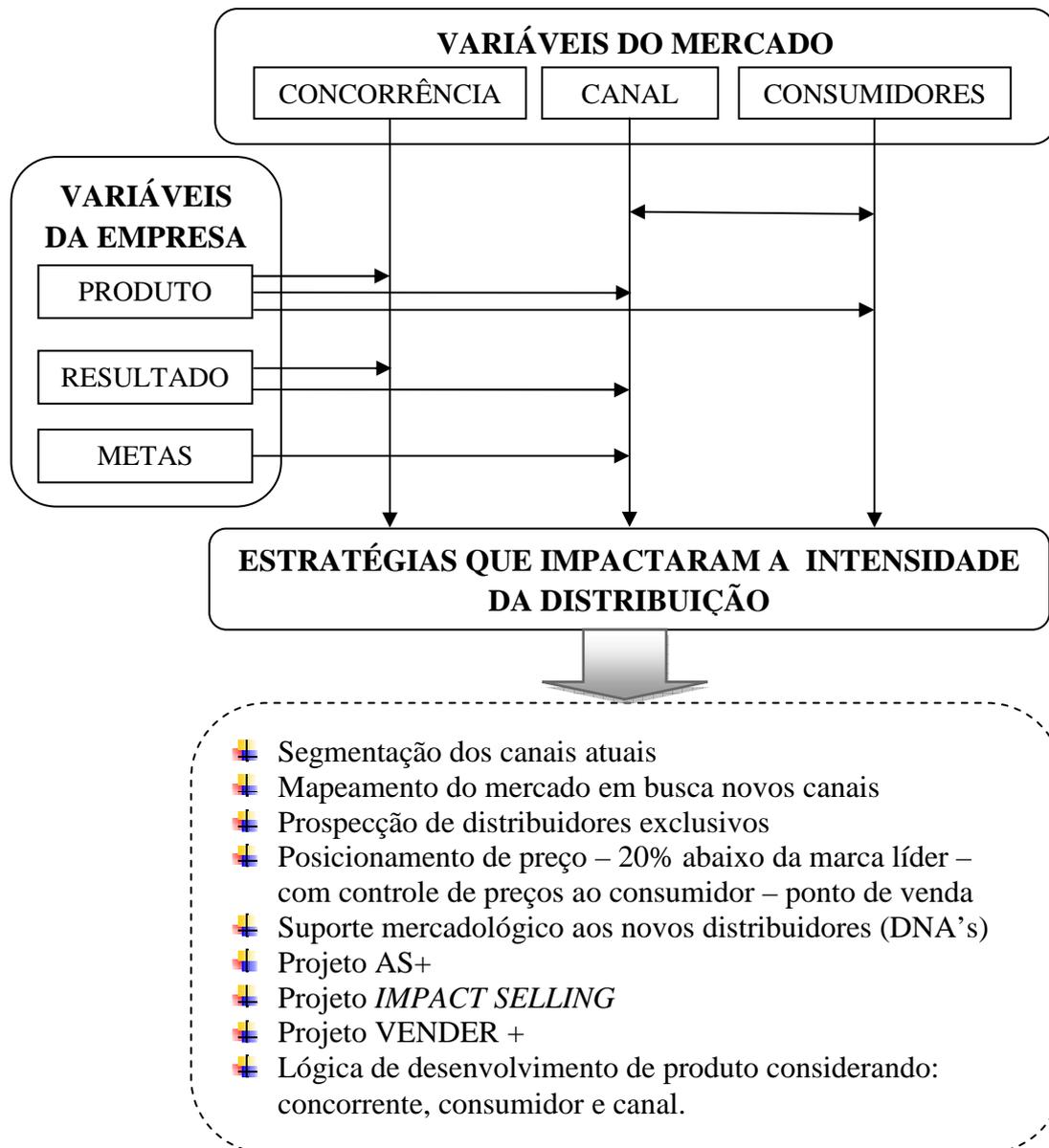
<sup>46</sup> Kantar: empresa de pesquisa de mercado/consumidor. Ver mais em <http://www.kantar.com>

Com o depoimento dos Entrevistados B e C, evidencia-se a mudança na lógica de concepção de produto. Uma vez que, inicialmente, a empresa considerava como balizador o canal tradicional (sapatarias) e, somente, depois de finalizado o ciclo de determinado produto, este era liberado para venda em outros canais (ENTREVISTADOS B e F). Com isso, os canais eram determinados de acordo com os produtos do portfólio, isto é, conforme comenta o Entrevistado F: “nós separávamos os canais por tipos de produtos”. Entretanto, os Entrevistados B e C demonstram que, atualmente, a lógica utilizada para desenvolvimento de produto é: “a movimentação da concorrência, as informações de mercado, as informações do comportamento e as necessidades do consumidor – antes da concepção do produto”. Este último [consumidor], também é ressaltado pelo Entrevistado A. Neste sentido, ele comenta que...

[...] o consumidor exerce um papel fundamental na definição do produto e conseqüentemente no canal que ele será distribuído. Então, além de segmentar o canal, a gente precisa segmentar o perfil do consumidor. [...] é uma coisa casada que precisa ser vista antes mesmo de criar o produto em si. Eu vejo que quem constrói o canal é o consumidor. (ENTREVISTADO A, 2012).

Por fim, de modo sintetizado, observa-se que diferentes estratégias foram implementadas pela empresa com o intuito de intensificar a distribuição dos produtos por ela comercializados. Além disso, quanto aos seus motivadores, pode-se observar a influência de variáveis do mercado (concorrência, canal, consumidores), bem como de variáveis da empresa (produtos, resultados, metas). Assim, um dos primeiros movimentos neste sentido deu-se a partir da segmentação dos canais atendidos pela empresa, em conjunto com o mapeamento das oportunidades no mercado. Por conseguinte, diversos projetos e estratégias foram concebidos para preencher as lacunas encontradas no mercado, bem como para intensificar a distribuição nos canais já atendidos pela empresa. Entretanto, percebe-se que esses movimentos ainda, de certa forma, são embrionários – considerando que a consolidação de projetos de distribuição dá-se em longo prazo. Nessa perspectiva, procura-se apresentar na Figura 16 a síntese do que foi encontrado.

Figura 16 - Estratégias que impactaram a intensidade da distribuição



Fonte: Elaborado pelo autor, 2012

#### 4.4 NÍVEL DE CONFLITO NO CANAL

Nesta seção, procura-se identificar e analisar quais os tipos de conflito no canal e possíveis implicações, através da análise da fala dos entrevistados, bem como através de observação participante. Nesse sentido, um dos aspectos salientados pelos entrevistados está relacionado ao controle de preços ao consumidor que a empresa exerce no ponto venda. Assim, segundo o Entrevistado A, existem muitas divergências em relação a essa estratégia –

posicionar-se com preços 20% abaixo do líder de mercado (Havaianas) –, principalmente quando se observam os preços praticados por clientes atendidos pelos distribuidores.

O Entrevistado D, por sua vez, reforça que este conflito praticamente não ocorre nos clientes que são atendidos diretamente pelos representantes da empresa, ou seja, existe maior controle no chamado *canal direto*. Em contrapartida, nos *canais indiretos*, onde a empresa depende de intermediários, a situação muda.

Onde que ocorrem os conflitos? Onde eu tenho um atravessador, que é o distribuidor, o atacado generalista, porque esse não atua com preço direto ao consumidor e, sim com preço ao cliente. Esse atua com preço ao lojista, com preço ao supermercadista e, nesse ponto, começa a batalha de preço, a substituição do preço. (ENTREVISTADO D, 2012).

Diante disso, observa-se que o fato de o preço não estar alinhado à estratégia da empresa, implica em baixa competitividade no ponto de venda, pois se posiciona acima ou muito próximo da marca líder. Consequentemente, essa situação afeta de forma negativa o giro do produto. Além disso, pode-se constatar que, dependendo do tipo de intermediário, há maior dificuldade em “controlar” os preços no ponto de venda (fato constatado por meio de observação participante e análise das entrevistas).

Diante dessa situação, a empresa exerce um mecanismo de punição ao infrator, ou seja, o intermediário que não está cumprindo com o acordado entre as partes recebe, primeiramente, uma advertência e, caso não resolva, uma “punição” – que passa por redução de desconto em cascada e, mesmo assim, caso persista o problema pode chegar até ao cancelamento das vendas por parte da empresa, conforme relatado pelo Entrevistado E.

Por exemplo, nós tínhamos um cliente no Ceará, o terceiro maior cliente de lá [...]. Então com frequência ele pegava produto e colocava 10% a 15% abaixo do que os outros dois estavam realizando, e isso causava um conflito momentâneo. Orientávamos ele a não fazer e ele, no outro dia, mudava o preço. Mas isso passou a ser sistemático, ou seja, todo dia tínhamos que orientar e ele voltava para o patamar normal. E o que nós fizemos foi o seguinte: você não recebe mais os promocionais, você não recebe mais os lançamentos da Grendene, até você achar que a Grendene é importante para você e não fizer esse tipo de movimentação. Depois de ficar uns seis meses sem receber o promocional ele mudou. Por quê? Você quer receber o promocional? Quero. Mas você vai ficar um ano sem receber. Então, depois disso ele nunca mais fez. (ENTREVISTADO E, 2012).

Assim, no caso do *canal direto*, mesmo com o número elevado de clientes – cerca de 12 mil<sup>47</sup> –, são poucas as ocorrências. Ao mesmo tempo, quando ocorrem são resolvidas de forma mais tranquila que no canal indireto, pois, em geral, os preços praticados pela Grendene garantem a margem mínima trabalhada pelos varejistas que é 125%<sup>48</sup> (ENTREVISTADO A).

Todavia, a situação é diferente no *canal indireto*, pois as margens praticadas pelos intermediários variam de acordo com o seu modelo de negócios, por exemplo, atacado generalista em torno de 25% a 30% e distribuidor em torno de 40% a 45%, sobre o preço pago pelo produto<sup>49</sup> (Entrevistado E). Salienta-se que a questão aqui tratada não é o comparativo entre os canais, mas sim entre os intermediários, uma vez que é distinto o custo de operação (estrutura) de cada um e, por consequência, o preço praticado na ponta.

Por outro lado, o Entrevistado G comenta que essa disputa entre os intermediários, quando em condições iguais, ou seja, quando possuem o mesmo modelo de negócio<sup>50</sup>, pode ser visto como...

[...] um conflito quase que saudável, porque é uma briga pelo ponto de venda e quem tiver melhores condições comerciais vai estar entrando lá e o preço vai estar mais agressivo, vai ter mais giro no cliente. Então, eu não vejo isso como um problema, é só termos sempre as regras claras. (ENTREVISTADO G, 2012).

Outro ponto de conflito, refere-se ao *mix* de produtos. Este, por sua vez, é dividido em (1) *mix* do *canal direto*; e (2) *mix* do *canal indireto*. É desta forma que, inclusive, a política comercial da empresa é estabelecida, ou seja, nem todos os produtos são liberados para os dois canais. Nesse sentido, cabe mencionar que a maioria<sup>51</sup> (80%) é liberada para venda somente no canal direto (saparias e magazines)<sup>52</sup>. A partir dessa premissa, foi possível identificar diferentes situações de conflito.

Primeiramente, pode-se referir ao conflito intracanal<sup>53</sup>, ou seja, os clientes do *canal indireto* querendo comprar os produtos que estão liberados para venda apenas para o *canal*

<sup>47</sup> Conforme consulta no Sistema de Informações da empresa.

<sup>48</sup> Por exemplo, significa que o varejo compra um produto por R\$ 20,00 e vende por, no mínimo, R\$ 45,00.

<sup>49</sup> Neste caso, adiciona-se ainda a margem do pequeno varejo, que varia de acordo com o porte.

<sup>50</sup> Por exemplo, a disputa entre dois distribuidores que tem estruturas semelhantes e compram os produtos da Grendene pelo mesmo preço.

<sup>51</sup> Conforme consulta ao documento denominado *comercialização*.

<sup>52</sup> Por exemplo, Paquetá (sapataria) e Renner (magazine).

<sup>53</sup> Por exemplo, o Carrefour querendo comprar o mesmo produto que é vendido na Paquetá ou na Renner.

*direto*. Diante disso, percebe-se que há, na empresa, a clara percepção de que os produtos que são comercializados em um supermercado, por exemplo, têm a imagem denegrada e, conseqüentemente, o varejo tradicional (sapatarias) não aceita comprar, conforme pôde ser constatado em diversas reuniões de produto em que o pesquisador realizava observação participante.

Verifica-se, entretanto, que o critério dessa classificação leva em consideração apenas o *setor de atividade* do cliente, isto é, o varejo que está localizado em *shopping center* tem a mesma classificação que o varejo localizado na periferia. Isso significa que ambos podem comprar os mesmos produtos, o que contradiz a preocupação com a imagem do produto/marca.

Outro conflito identificado refere-se ao *mix* de produtos que os intermediários do *canal indireto* vendem aos seus clientes. Nesse sentido, tão importante quanto o preço, é o *mix* adequado a cada perfil de cliente.

A gente enxerga também em diversas pesquisas e visitas a campo, tanto de nossos gestores, que não é só preço. Também é *mix*. Se tu acaba desaguando uma série de produtos para esse distribuidor, uma hora vai conflitar no PDV. E se conflitar no PDV vai faltar espaço para expor aquele produto que gira com maior intensidade. Isso a gente enxerga muito nos clientes atendidos pelo distribuidor. (ENTREVISTADO A, 2012).

Nesse caso, conforme relato do Entrevistado A, apoiado pelo Entrevistado D, além de ocupar espaço de um produto com maior giro, o cliente [no caso o pequeno varejo] pode ser influenciado a deixar de trabalhar com os produtos da empresa, uma vez que o giro é baixo. Assim, constata-se que o *mix* adequado ao canal torna-se uma premissa importante e, ao mesmo tempo, pode ser determinante na intensidade da distribuição, na medida em que pode ser um impeditivo da capilaridade da empresa nesse segmento de mercado.

Não obstante, conforme já mencionado neste estudo<sup>54</sup>, a avaliação de desempenho dos distribuidores passa, dentre outras coisas, pelo preço correto e pelo *mix* adequado no ponto de venda. Porém, diante do cenário relatado pelos entrevistados, nota-se que a diretriz dada pela empresa não está sendo seguida. Neste sentido, o Entrevistado A sugere que...

---

<sup>54</sup> Ver item 4.3.

[...] a estratégia em algum ponto está falhando. Eu vejo que a falta de informação é um dos principais problemas. Seja o repasse nosso, com relação a essas premissas – que precisa evoluir neste sentido. Não que seja completamente errado, mas precisa evoluir. E também o que precisa evoluir é o entendimento do negócio. Na verdade a gente não tem o entendimento do negócio na sua plenitude. Nem a base de clientes destes “caras” a gente tem. Qual é o perfil de consumidor por clientes? Não sei. Como eu faço o cálculo pra chegar na previsão de compra da Grendene? Não sei também. Sobre o histórico, só? (Entrevistado A, 2012).

Com isso, evidencia-se certa fragilidade no alinhamento da estratégia de canais. Esta constatação talvez encontre eco no discurso do Entrevistado C.

O conceito do nosso distribuidor (DNA), ele é quase falido no meu ponto de vista, entenda teoricamente o que eu vou dizer. Nós subsidiamos um canal de distribuição, porque nós damos descontos extras, prazos extras e várias coisas extras para o ‘cara’, para o canal, com o intuito dele capilarizar. E o que o ‘cara’ faz? Só atende o que *Key Account*<sup>55</sup>, ele só chega no grande e no médio. Ele é importante, ele gera volume, ele cresce, está tudo certo. Mas de um ponto de vista estratégico ele não cumpre a sua função primária que é distribuir. (Entrevistado C, 2012).

Nessa perspectiva, o Entrevistado D comenta o quão conflitante é a estratégia do *canal indireto*, em termos de política comercial, bem como em relação à dependência que a empresa tem ao volume dos distribuidores (DNA’s).

[...] você vê hoje algumas regras que se contradizem, hoje os nossos principais DNA’s não podem invadir o território um do outro, porém o atacado generalista pode invadir o território de todos eles. Então começa a criar conflitos entre os DNA’s e os atacados generalistas. Por outro lado, se eu cortar o meu atacado generalista, os meus DNA’s não conseguem absorver todo o volume em um primeiro momento, então é sempre esse quebra-cabeça para ser fechado. Portanto, eu acho que a Grendene precisa urgentemente, principalmente, nesse canal indireto, montar um plano estratégico bem definido para isso. (Entrevistado D, 2012).

Outro conflito que se percebe claramente diz respeito ao discurso dos gestores. Conforme já mencionado neste estudo, a mudança na lógica de concepção do produto apresenta-se como uma das estratégias desenvolvidas pela empresa com o intuito de intensificar a distribuição. Esse processo, todavia, não parece estar muito consolidado na empresa. Vê-se que o Entrevistado E alerta para o fato de que...

---

<sup>55</sup> *Key account*: contas chave. Normalmente usa-se essa expressão para designar os clientes de grande porte que são “chaves” no negócio da empresa em termos de volume.

[...] a Grendene é uma empresa fabril, ou seja, ela não vê a necessidade do cliente e do consumidor e atende a esse consumidor. Na realidade, ela produz e coloca no mercado. E isso no passado funcionou muito bem porque você não tinha a concorrência. Aumenta a concorrência, aumenta a renda da população, ela passa a ser mais exigente e passar a decidir aonde e o que ela vai comprar, então teria que fazer o inverso. O que está sendo consumido? O que está sendo comercializado em cada canal? E então montar o portfólio que atenda aquela demanda. E não somente você ofertar o produto no ponto de venda. (ENTREVISTADO E, 2012).

Ao mesmo tempo, quando se observa o relato do Entrevistado A, tem-se exatamente o que o Entrevistado E refere como situação ideal, ou seja, algo não está sendo feito atualmente, mas seria de extrema valia diante do cenário atual de mercado.

Hoje, no meu segmento (Ipanema) eu entendo que o consumidor determina a quantidade de negócios naquele canal e você através daquele canal, atinge aquele consumidor. Eu penso que vc faz o produto hoje em função dos canais de distribuição, com a intenção de atingir aquela massa. A gente tem o estudo da quantidade de consumidor por classe que consome em cada segmento. Então, a gente baliza a estratégia de produto para atingir esse consumidor, através desses canais. (ENTREVISTADO A, 2012).

Diante do exposto e através de observação participante, é possível concluir que existe certa dissonância entre o discurso dos gestores em relação à lógica de concepção de produto. Isso demonstra uma fragilidade no alinhamento da estratégia, uma vez que se trata da concepção (Entrevistado B – produto) e execução (Entrevistado E – vendas).

Diante do que se pôde observar, a empresa abriu várias frentes na busca do desenvolvimento de novos canais através da implementação de vários projetos. Entretanto, esta iniciativa partiu da área vendas e, de certa forma, com pouco envolvimento da área de produtos – que é parte importante do processo. Nesse sentido, o relatado pelo Entrevistado C reforça a importância da área de GPP<sup>56</sup> na estratégia de canais da empresa.

[...] a área que nós trabalhamos impacta 100% na definição da estratégia dos canais de distribuição, porque a área de negócio é aquela que, desde a criação do briefing, desde a identificação da oportunidade mercadológica para o lançamento de um produto ou para a adequação de um produto em algum canal ela parte da área de negócio, que é essa área de GPP, que faz os *briefings*. Então a área tem fundamental importância na definição das estratégias dos canais. (ENTREVISTADO C, 2012).

Esse mesmo desalinhamento entre as áreas também é percebido no que tange as informações referentes ao canal. Nesse sentido, o Entrevistado D comenta que cada área trabalha com controles diferentes e, até mesmo, com sistemas que foram concebidos

---

<sup>56</sup> GPP: Gestão de Portfólio e Produto.

exclusivamente para isso. Entretanto, conforme ele constatou em algumas reuniões, muitas vezes, as áreas buscam a mesma informação só que de forma diferente.

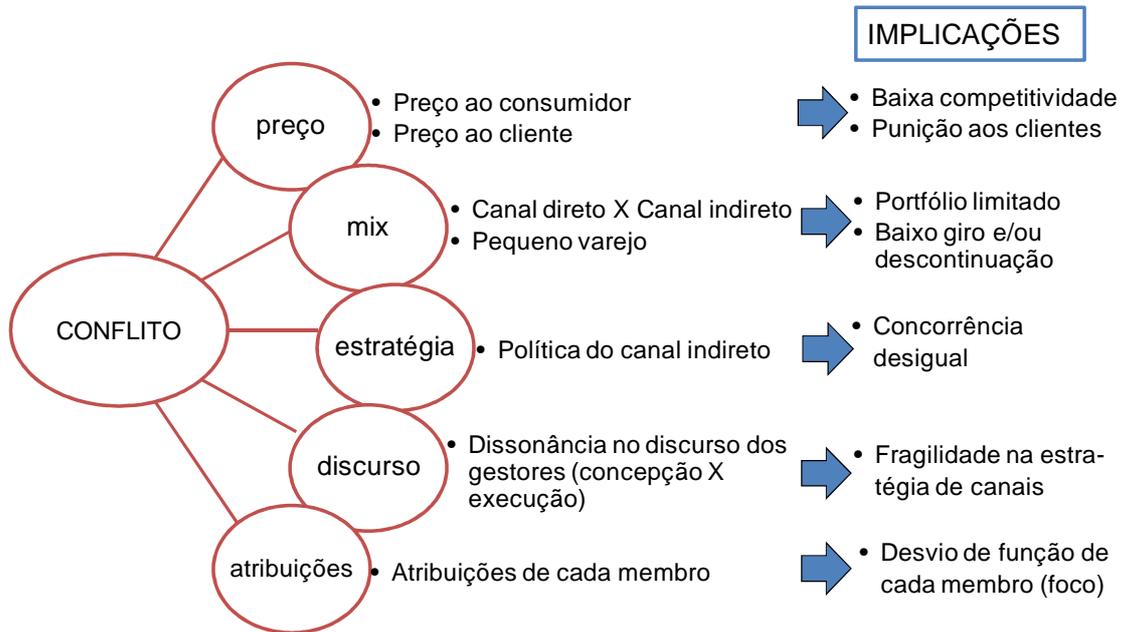
[...] a área comercial tem os seus controles de ponto de venda e de desempenho, a área de marketing tem os seus outros controles, GPP tem outros, a área de Desenvolvimento de Produtos tem outros. Então você vê que dentro da Grendene hoje, as áreas tem essa dificuldade de se conversar e de apresentar os seus projetos, até mesmo, para saber se alguém precisa daquela informação. As informações são utilizadas muito mais internamente às suas áreas, do que corporativamente. (ENTREVISTADO D, 2012).

Boa parte dos conflitos aqui identificados é oriunda da falta de uma estratégia corporativa de canais, ficando evidente o desalinhamento entre as áreas. Assim, foi possível constatar que um dos principais conflitos enfrentados pela empresa diz respeito ao controle de preço ao consumidor, principalmente no *canal indireto*, em função dos diferentes modelos de negócios dos intermediários.

Outro ponto identificado refere-se ao portfólio de produto que é destinado a cada canal. Neste caso, foram observadas duas fontes de conflito. A primeira está relacionada ao *mix* que os distribuidores vendem aos pequenos clientes, por não estar alinhado ao perfil deste canal. E a segunda refere-se à segmentação do portfólio, ou seja, à definição de produtos que podem ser comercializados em cada canal – neste caso o *canal indireto* não concorda com os critérios estabelecidos pela empresa. Além disso, percebe-se dissonância entre o discurso dos gestores no que tange as estratégias de canais, tanto no planejamento quanto na execução, na medida em que se têm visões diferentes em relação ao atendimento das expectativas de cada área em relação às estratégias de distribuição.

Por fim, diante do que se pode analisar, entende-se que os principais conflitos existentes no canal são decorrentes destes cinco fatores: (1) preço; (2) *mix*; (3) estratégia; (4) discurso dos gestores; e (5) atribuições de cada membro do canal – conforme análise do discurso dos entrevistados e observação participante. Nesse sentido, apresentam-se resumidamente os resultados na **Figura 17**.

**Figura 15 – Principais conflitos existentes no canal**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2012

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da compreensão alcançada com a análise detalhada das entrevistas individuais, realizadas com os gestores da empresa, e com a técnica de observação participante, busca-se na teoria amparo para apresentar os resultados encontrados.

### 5.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seção apresenta a análise e interpretação dos resultados dividida de acordo com os objetivos propostos pelo estudo.

#### 5.1.1 Nível de diversificação dos canais de distribuição

Uma empresa pode ser considerada diversificada quando simultaneamente opera em vários mercados (PITTS; HOPKINS, 1982), ou seja, produz para diversos mercados (BESANKO et al., 2006). No mesmo sentido, Aaker (2001) informa que diversificação é a estratégia de entrar em produtos-mercados diferentes dos atuais. A Grendene percorreu um caminho de diversificação dos canais que teve início no varejo tradicional [sapatarias] e ampliou para os demais [magazines, atacados, supermercados, distribuidores, venda por catálogo, entre outros]. Esta trajetória, segundo a maioria dos entrevistados, foi precedida pelo desenvolvimento de produtos que possibilitaram a entrada em mercados diferentes dos atuais. Com isso, infere-se, a empresa é diversificada quando se analisa a dimensão *Canais de distribuição*, conforme ilustrado na Figura 12.

No que diz respeito a essa diversificação de canais, evidencia-se a adoção, por parte da Grendene, do Sistema Multicanal de Marketing (*SMM*), ou seja, quando uma empresa disponibiliza os seus produtos através de dois ou mais canais (COELHO; EASINGWOOD, 2004; FERREL; HARTLINE, 2009). Essa situação diferencia-se do que acontecia no passado, quando a empresa utilizava-se apenas de um canal para escoar seus produtos, pois tinha como foco um único mercado – sapatarias –, conforme refere Kotler (2000).

Todos os entrevistados são unânimes ao afirmar que esse movimento em direção ao *SMM* ocorreu tanto em função da necessidade de aumentar a intensidade da distribuição, quanto do aumento de desempenho no negócio consequente deste sistema, dado que existe a

ampliação da distribuição na medida em que mais clientes adquirem os produtos (WALLACE, 2009). Devido a isso, criam-se barreiras de entrada aos concorrentes nestes pontos-de-venda (COUGHLAN et al., 2002).

Neste contexto, destaca-se o papel exercido por alguns dos intermediários no sentido de viabilizar atuação da empresa em dois canais de forma indireta, quais sejam, a internet e o porta a porta. Conforme relatado pelos entrevistados, a empresa opera no canal internet através de um parceiro comercial, ou seja, ele compra os produtos e revende por meio deste canal. Trata-se de uma operação embrionária e que deve ser intensificada, pois a empresa está atrasada neste processo, segundo os entrevistados. Com a consolidação da internet, assistimos ao movimento de adoção dessa ferramenta, ou melhor, desse canal de distribuição por empresas de varejo tradicional. Nesse sentido, um dos entrevistados sinaliza o importante papel exercido por um dos clientes<sup>57</sup> da Grendene na medida em que comercializa os produtos da empresa no canal tradicional [lojas de calçado], no canal eletrônico [internet] e no canal porta a porta [venda por catálogo]. Segundo o entrevistado, o canal internet, nesse cliente, representa mais em termos de venda do que o canal tradicional [lojas]. Em se tratando de uma das maiores redes varejistas de calçados do Brasil, essa situação evidencia uma mudança no cenário competitivo, pois as empresas entendiam que a internet [venda] era uma ameaça aos seus canais físicos; entretanto, recentemente perceberam que pode haver sinergia entre os canais físico e eletrônico (SIMONS; STEINFELD; BOUWMAN, 2002), como neste caso.

Já para Charitou e Markidis (2003), a internet, quando analisada sob a ótica de canal de distribuição, pode ser considerada como uma inovação estratégica que muda de forma significativa a maneira de fazer negócio, porém, ao mesmo tempo em que difere, ela é conflitante com o modelo tradicional de distribuição. Os autores destacam cinco maneiras diferentes de responder a este tipo de inovação: (1) focar e investir no modelo de negócio tradicional; (2) ignorar a inovação; (3) contra-atacar; (4) adotar a inovação e operar em ambos modelos; e/ou (5) incorporar a inovação de forma completa. No caso do varejista [cliente da Grendene] que iniciou a venda no canal tradicional [lojas físicas] e posteriormente através do canal eletrônico [site], pelo que já foi dito, a opção adotada foi a de número quatro. A maioria das empresas de varejo adota a estratégia de estabelecer novas unidades de negócio, inclusive

---

<sup>57</sup> Cliente Di Santinni - o maior cliente de varejo da Grendene e um dos maiores varejistas de calçados do Brasil.

com nomes diferentes (CHARITOU; MARKIDIS, 2003), entretanto, essa “tendência” não foi seguida pelo cliente da Grendene, isto é, o site leva o mesmo nome das lojas no canal físico<sup>58</sup>.

Vieira et al. (2003) alertam que a importância do comércio eletrônico abre caminho, possivelmente, para uma teoria de cadeias de valor virtual, pois o advento da internet implica mudanças nas relações no canal. Ao mesmo tempo, os autores comentam que o fato de um grande *player* estar presente neste canal pode incentivar outros varejos a participarem do mercado eletrônico como alternativa para atingir os clientes. Tal entendimento encontra eco nas afirmações dos gestores da Grendene, uma vez que é nítida essa tendência nos grandes *players*<sup>59</sup> – atuação multicanal, ou seja, no canal tradicional e eletrônico. Isso reforça que os canais de marketing também são impactados pela internet, pois possibilita o contato virtual com milhões de consumidores de forma tão abrangente que, provavelmente, nenhum canal físico conseguirá por sua limitação de abrangência (ROSENBLOOM, 2002).

Outra tendência apontada a partir da análise das entrevistas remete ao processo de integração vertical para frente. Um dos entrevistados aponta como oportunidade de desenvolvimento de novos canais a estrutura de lojas próprias ou franquia das marcas da Grendene. Neste caso, o fabricante além de produzir assume o papel de vender ao consumidor final através destes canais. Por consequência, em alguns casos, elimina-se a figura do intermediário, mas não se pode eliminar as funções exercidas por ele (COUGHLAN et al., 2002). Froehlich e Bitencourt (2009), através de estudo de caso do Grupo Paquetá, evidenciaram, entre outros pontos, o processo de integração vertical para frente na indústria calçadista. Segundo as autoras, já na década de 1960<sup>60</sup>, a empresa abre a sua primeira de muitas lojas de varejo. Até então, o seu *core competence* era fabricação de calçados. Nesse processo, o fabricante tem dois benefícios. O primeiro elimina a questão conflitante de aumento de preços, ou seja, o impacto no preço final do produto é minimizado na medida em que não existe um intermediário no caminho percorrido até o consumidor final. E o segundo diz respeito ao controle dos preços no ponto de venda (CYRENNE, 1994), já que o fabricante tem o controle total do canal.

---

<sup>58</sup> [www.disantinni.com.br](http://www.disantinni.com.br)

<sup>59</sup> Como exemplo, Walmart, Carrefour, DiSantinni e C&A.

<sup>60</sup> 20 anos após a sua fundação.

Por fim, cabe destacar que, com a abordagem aqui apresentada – diversificação de canais –, sugere-se um “novo” olhar sobre a intensidade da distribuição. De certo modo, buscou-se apresentar que existe uma relação entre diversificação de canais e intensidade da distribuição, pois a empresa pesquisada, conforme relato dos executivos, entende que o canal tradicional (lojas de calçados) está praticamente saturado, ou seja, são poucas as oportunidades de crescimento em número de novos estabelecimentos. Nesta perspectiva, infere-se, que no canal tradicional a distribuição é intensa. Entretanto, nos demais canais de atuação da empresa<sup>61</sup>, busca-se a intensidade através da abertura de novos clientes, clarificando a estratégia utilizada pela empresa, isto é, abrindo o maior número de frentes possíveis (canais) e, posteriormente, desenvolvendo ações que visam a intensificar a distribuição.

### **5.1.2 Fatores que influenciaram a intensidade da distribuição**

A intensidade da distribuição é uma das importantes decisões estratégicas a ser tomada em relação à estrutura de canais (COUGHLAN et al., 2001), por esse motivo deve ser considerada como elemento chave na decisão de como os produtos fabricados pela empresa vão alcançar os consumidores (ROSENBLOOM, 2002). Apesar dessa importância, conforme já mencionado nesse estudo, a intensidade da distribuição tem recebido pouca atenção na pesquisa acadêmica (RANGAN; MENEZES; MAIER, 1992; FRAZIER; LASSAR, 1996; FRAZIER, 1999; RODRIGUEZ et al., 2005; DIMITROVA; ROSENBLOOM, 2010; TOLBA, 2011). Para Gaski (1996), os pesquisadores de marketing têm se dedicado a problemas de gerenciamento do canal, entre eles, conflito, poder, desempenho e satisfação.

No que diz respeito aos resultados encontrados, com base no contexto no qual a Grendene está inserida, infere-se que os fatores que influenciaram a intensidade da distribuição são balizados basicamente, por (1) concorrência; (2) marca; (3) produto; (4) estrutura; (5) cultura; e (6) porte da empresa – conforme demonstrado de modo sintetizado na Figura 15 e descrito na Tabela 9.

Segundo Rodriguez et al. (2005), o que se encontra nos principais livros textos de teoria sobre intensidade de distribuição tem como referência a classificação dos bens de

---

<sup>61</sup> Ver figura 11.

consumo proposta por Copeland, ou seja, relacionando os níveis de intensidade de distribuição – intensiva, seletiva e exclusiva – com as diferentes classes de produto: bens de conveniência, bens de compra comparada e especialidades (COPELAND, 1923 apud RODRIGUEZ et al., 2005).

Com a criação da Linha Ipanema, a Grendene teve a possibilidade de entrar em canais ainda não são explorados pela empresa, por exemplo, o autosserviço. Além disso, a gestão do mix adequado ao *drive* de cada perfil de cliente interfere na intensidade de distribuição – na medida em que “garante” o giro do produto na ponta e, conseqüentemente, a permanência do cliente na carteira. Desse modo, o fator produto segue o que é postulado por Copeland (1923 apud RODRIGUEZ et al., 2005) e posteriormente por Bucklin (1962 apud RODRIGUEZ et al., 2005) que considera os motivos que levaram os consumidores a comprar em determinado tipo de varejo.

Com base nos movimentos do principal concorrente – Havaianas –, a Grendene motivou-se a iniciar o processo de diversificação de seus canais de distribuição. Inclusive, serviu de referência para o processo de desenvolvimento de produtos, bem como para definir em quais canais eles serão comercializados. Nos anos 90, a Alpargatas<sup>62</sup> definiu uma estratégia que mudou completamente o *status* do produto no mercado. Essa estratégia, segundo Monteiro, Nucci e Lima (2004), foi baseada nestas três premissas: (a) ampliação da linha de produtos; (b) suporte de mídia eletrônica e impressa com forte campanha publicitária; e (c) foco na distribuição. Segundo os autores, foram criados projetos específicos visando atender os canais de atacados, varejo de autosserviço e calçados. Com isso, nota-se que a Grendene está seguindo exatamente esses passos, no que diz respeito à estratégia de distribuição na linha de chinelo Ipanema.

Conforme relato de três entrevistados, ter uma marca forte pode facilitar a conquista de novos clientes, na medida em que o consumidor procura a marca no ponto de venda, o cliente “tem” que ter o produto. A marca foi apontada pelos entrevistados, no caso da Havaianas, como fator preponderante da intensa distribuição do produto verificada no mercado. Sobre a relação entre a intensidade de distribuição e marca, mais especificamente sobre extensão de marca, Smith (1992) conclui que quanto mais intensiva a distribuição de

---

<sup>62</sup> Detentora da marca Havaianas.

uma marca menos investimento em publicidade faz-se necessário, no caso de uma estratégia de extensão, tendo em vista que facilita o reconhecimento por parte do consumidor em função da acessibilidade. Assim, a diferença na eficiência e no investimento em publicidade entre extensão de marca e novas marcas pode ser determinada pela intensidade da distribuição. Nessa mesma esteira, Yoo, Donthu e Lee (2000), em seu modelo de *brand equity*, concluem que a intensidade da distribuição afeta positivamente a imagem da marca e, por consequência, gera um maior valor para esta, já que aumenta o valor percebido, a qualidade percebida e a lealdade à marca junto aos consumidores. Dessa forma, torna-se importante estudar o efeito desse consumidor sobre a seleção do canal, isto é, onde ele espera encontrar os produtos (MALLÉN, 1996).

O porte da empresa, aliado a necessidade de altos volumes de produção e consequentemente a pressão sofrida pela equipe de vendas por maiores números (metas), influenciou na intensidade da distribuição, pois que fez com que a equipe buscasse novos clientes. Um dos entrevistados foi enfático ao afirmar que o crescimento da empresa, concomitante ao acirramento da concorrência, fez com que a equipe de vendas saísse da zona de conforto, referindo que “no passado não precisávamos procurar clientes eles vinham até nós”. Cabeçadas et al. (2006), ao estudarem as interações da intensidade da distribuição com a performance das organizações, concluíram que o aumento da competição no mercado leva à intensificação da distribuição, bem como melhora a performance da equipe de vendas quando a empresa tem capacidade para responder a competição. Sob o aspecto da empresa, mesmo que os objetivos estejam sendo alcançados, pode ser atrativo diversificar os mercados, pois se apresenta a oportunidade de aumentar as metas estipuladas, bem como desenvolver mercados mais rentáveis (ANSOFF, 1977). Os mercados existentes, devido à concorrência acirrada, vão se tornando menos lucrativos (PENSROSE, 2006) com o passar dos anos.

A estrutura (operacional, tecnológica, pessoal e fabril) apresenta-se como um dos fatores basilares na diversificação dos canais de distribuição da Grendene, tendo em vista que o *modus operandi* varia de acordo com o canal de atuação. Dessa forma, a estrutura precede a diversificação de canais. Chandler (1962), em seu trabalho denominado “*Strategy and Structure*”, sugere que, quando há mudança na estratégia, há necessidade de mudanças na estrutura organizacional. Faz-se necessário uma nova estrutura, adequada ao novo tamanho da organização a fim de não barrar o crescimento desta.

Por fim, pôde-se observar que o processo de entrada em outros canais e, conseqüentemente, a mudança na intensidade de distribuição da empresa, deu-se a partir da quebra de paradigma que ocorreu gradativamente ao longo dos anos. Vê-se que existe uma “restrição” em relação à venda dos produtos em outros canais em função de questões culturais da empresa e do próprio varejo calçadista – sapatarias.

### **5.1.3 Impacto das estratégias na intensidade da distribuição**

No que diz respeito às estratégias adotadas pela empresa que tiveram algum impacto na intensidade de distribuição, constatou-se que diferentes caminhos foram seguidos. Neste trajeto, pode-se observar a influência de variáveis do mercado (concorrência, canal, consumidores), bem como de variáveis da empresa (produtos, resultados, metas), conforme ilustrado na Figura 16.

Um dos primeiros movimentos nesse sentido deu-se a partir da segmentação dos canais atendidos pela empresa, concomitantemente com o mapeamento das oportunidades no mercado. Para Mallen (1996), a escolha correta dos intermediários deve ser precedida de pesquisa no canal a fim de identificar quem são os principais *players* (KOTLER, 2000; ROSENBLOOM, 2002), bem como seu desempenho no segmento de atuação do fabricante. Para o autor, faz-se necessário entender o comportamento do canal (revendedores, distribuidores, atacadistas, etc.) em relação a preços, promoções, merchandising, bem como verificar a imagem de seu produto percebido pelo canal. Através desse mapeamento, a empresa pode identificar, prospectar e tornar os membros potenciais do canal em reais (ROSENBLOOM, 2002).

Uma das estratégias da empresa foi adotar a política de nomear distribuidores exclusivos, com o intuito de “atacar” diretamente a concorrência e, por conseguinte, canalizar os esforços daqueles em direção aos seus produtos [exclusividade]. Para Webster (1976), o papel do distribuidor varia em função da estratégia da empresa, em especial as relacionadas ao alcance de uma vantagem competitiva de preço, qualidade, disponibilidade, linha completa de produtos, exclusividade, entre outros. O autor aponta a concorrência com um dos fatores que podem ser relacionados ao definir o papel que o distribuidor irá desempenhar.

No caso da Grendene, verificou-se que a busca por distribuidores seguiu o que é postulado por Webster (1976), sobretudo por Frazier e Lassar (1996), no que diz respeito a investimento por parte do fabricante para promover a marca [propaganda], bem como a todo apoio mercadológico ofertado a tais distribuidores. Desse modo, confirmando as constatações de Mallen (1996), quando há dependência da empresa em relação ao canal [exclusividade], existe a tendência de aumentar a quantidade de suporte dado.

Outra estratégia adotada pela Grendene está relacionada ao controle de preços ao consumidor praticado pelo canal, com o intuito de monitorar o cumprimento da estratégia de posicionamento de preço e a margem dos intermediários (MALLÉN, 1996). A partir do relato dos entrevistados e por meio de observação participante, pôde-se observar que o controle é efetuado com rigor, principalmente no canal em que a empresa vende por meio de seus representantes comerciais, bem como quando ela tem domínio em termos de participação – varejo tradicional. A partir de 2008, a empresa determinou que seus produtos de primeiro preço<sup>63</sup> estariam posicionados, em termos de preço, 20% abaixo do principal concorrente no ponto de venda. Para Gaski (1996), o poder, no âmbito organizacional, envolve a capacidade de uma organização induzir o comportamento de outra. Para o autor, sob a perspectiva de canais de distribuição, nada seria mais útil para uma empresa do que os clientes adequarem-se às suas determinações.

Dentre as seis estratégias que as empresas podem se utilizar para obter influência no canal, elencadas por Coughlan et al. (2002, p.188), constata-se que a Grendene se utiliza destas cinco: (1) de promessa – entende-se pelo canal que, “se você fizer o que desejamos, será recompensado” [a Grendene oferece incentivos financeiros pelos resultados alcançados]; (2) de ameaça – “se não fizer o que desejamos, será punido” [a Grendene pode punir os clientes através de redução de desconto e até mesmo cancelamento das vendas]; (3) legalista – “você deveria fazer o que combinamos, pois você concordou com isso” [a Grendene tem contratos com os seus distribuidores]; (4) solicitação – “por favor faça o que desejamos” [antes de se utilizar da estratégia (2), a Grendene formaliza uma solicitação]; e (5) recomendação – “se você agir conforme recomendamos terá um resultado mais satisfatório (consultoria) [a Grendene orienta seus clientes em termos de mix, mark-up, preço etc.].”

---

<sup>63</sup> Termo utilizado pela empresa para referir-se aos produtos do portfólio que tem o menor preço ao consumidor. Também são os produtos que tem maior representatividade no volume de vendas.

Como o canal tradicional representa o maior mercado da Grendene e, conseqüentemente, um grande número de clientes, esse controle “rígido” de preços que é realizado contraria uma das hipóteses confirmadas por Frazier e Lassar (1996) – quanto maior o esforço de coordenação do produtor, menor o nível de intensidade de distribuição. Neste canal, a empresa distribui seus produtos de forma intensiva, inclusive é considerado pelos entrevistados como o único canal em que se tem maior participação de mercado que a concorrente Havaianas.

Outra estratégia utilizada pela empresa que impactou na intensidade da distribuição está relacionada à mudança na lógica de desenvolvimento de produtos. De acordo com os entrevistados, a principal mudança percebida nesta estratégia fundamenta-se no fato de o desenvolvimento da coleção levar em conta os diferentes canais de atuação da empresa, a concorrência e o comportamento do consumidor. Isso não fazia parte da realidade no passado, pois os produtos eram concebidos com base nas necessidades do varejo tradicional – sapatarias.

Para Mallen (1996), o ciclo de vida de um produto pode afetar a seleção do canal que ele será distribuído (ROSENBLOOM, 2002), como produtos relacionados à moda – que é o caso dos produtos da Grendene. Nesse caso, constata-se a mudança na lógica mencionada anteriormente, na medida em que é desenvolvido um mix de produtos para o canal tradicional (com ciclo de vida menor, porque está mais relacionado com a moda) e outro para o canal de autosserviço (que tem menor influência sobre a moda e, por consequência, os produtos têm um ciclo de vida maior). Outra recomendação do autor, seguida pela empresa, diz respeito ao estudo dos hábitos de compra do consumidor em cada canal, ou seja, entende-se que são distintas as necessidades em função do canal escolhido para compra do produto.

#### **5.1.4 Nível de conflito no canal**

O conflito é parte de qualquer sistema de distribuição, independentemente do modelo e da eficácia de gerenciamento; existe, até mesmo, se o projeto foi bem estruturado e planejado, dado que os interesses das empresas participantes nem sempre são os mesmos (LUSCH, 1976; LUCAS; GRESHAN, 1985; KOTLER, 2000; ROSENBLOOM, 2002; COUGHLAN et al., 2002).

Um dos principais conflitos identificados através do discurso dos entrevistados está relacionado ao controle de preços praticados no mercado, especificamente em relação ao que a empresa chama de canal indireto, tanto pelos distribuidores [que reflete no preço ao consumidor desalinhado a estratégia da empresa], quanto pelos atacadistas [que praticam preços menores que os distribuidores em função de custos operacionais reduzidos]. Segundo os entrevistados, uma das causas desse conflito está relacionada à política comercial da empresa para este canal, considerando-se que os distribuidores estão competindo em condições desiguais em relação aos atacadistas, devido à diferença do custo operacional entre os modelos de negócios. A falta de regimes de preços e políticas explícitas de distribuição no estabelecimento das relações entre os produtores e os intermediários tem causado a maior parte dos conflitos enfrentados pelas empresas (MAHMOUD; HINSON; DORSON, 2011).

Conforme ressaltado por um dos entrevistados, a empresa determina a área de atuação dos distribuidores, inclusive com sujeição a multa por invasão de território, mas sem limitar a atuação dos atacados que podem vender no Brasil inteiro. Segundo Mallen (1996), a maior parte dos graves problemas de conflito de canais surge porque a concorrência é intensa, normalmente isso acontece quando vários intermediários realizam a venda de uma determinada marca na mesma área geográfica.

Outro ponto abordado pelos entrevistados diz respeito às funções que não deveriam ser desempenhadas pelos distribuidores, que foram nomeados com o objetivo de atender os pequenos clientes de varejo [principalmente supermercados pequenos], entretanto, tendem a focar seus negócios nos clientes de médio e, até mesmo, de grande porte. Esse tipo de posicionamento acaba gerando conflito com o próprio fabricante (equipe de representantes da Grendene), pois, em função do porte, deve ser atendido pela empresa e não pelo distribuidor. Nesse sentido, se as atribuições de cada membro do canal não estiverem bem alinhadas, tampouco forem bem planejadas pela empresa, elas podem gerar problemas de conflito no canal (WALLACE, 2009).

De acordo com um dos gestores que afirma que a empresa não tem uma estratégia corporativa de canais, avalia-se que parte significativa dos conflitos ocorridos no canal é consequência dessa realidade. Isso, inclusive, reflete-se na dissonância do discurso dos gestores no diz respeito ao planejamento e à execução das estratégias de canais, bem como no atendimento das expectativas entre as áreas. De forma individual, todas as áreas demonstram

algum movimento, ou estratégia, com foco no desenvolvimento e no fortalecimento da atuação nos diferentes canais de distribuição. Entretanto, não se observa sinergia em parte das iniciativas. Por exemplo, conforme já comentado, a empresa adotou uma lógica para o desenvolvimento de produtos tendo como base cada canal de distribuição em que está presente [considerando volume, *share*, concorrência, consumidor etc.], porém não existe uma meta individual por canal. Isso significa que, se o volume total for atingido, independentemente da estratégia de cada canal, o resultado foi alcançado.

Esta situação vai ao encontro do discurso do entrevistado que assinala a falta de uma estratégia corporativa de canais de distribuição. Ao mesmo tempo, de encontro pelo que é postulado por Rosenbloom (2002) quando se refere a esse tema. Para o autor, a empresa deve avaliar a importância que os projetos de distribuição representam para o futuro da organização, ou seja, se é ou não crucial para o seu desenvolvimento. A partir disso, se considerada que sim, essa estratégia deve fazer parte da corporação com envolvimento dos mais altos níveis hierárquicos. Nessa perspectiva, conforme verificado nas entrevistas, a distribuição juntamente com o desenvolvimento de marcas fortes foi apontada como o caminho para sustentar o crescimento da empresa nos anos que seguem.

## 5.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise e interpretação dos resultados, faz-se necessário refletir a respeito das contribuições do presente estudo, apresentado a relevância das descobertas realizadas tanto no âmbito teórico quanto no empresarial. Em seguida, apresentam-se as limitações e sugestões de pesquisas futuras.

### 5.2.1 Implicações teóricas

Conforme explicitado na introdução deste trabalho, a intensidade de distribuição é um elemento chave nas estratégias de canal, na medida em que determina como as empresas alcançam e servem seus mercados alvo. Entretanto, no entendimento de diversos autores, dentre a variedade de abordagens sobre o canal de distribuição, a intensidade tem recebido pouca atenção na pesquisa acadêmica (RANGAN; MENEZES. MAIER, 1992; FRAZIER; LASSAR, 1996; FRAZIER, 1999; NEVES, 1999; RODRIGUEZ et al., 2005; DIMITROVA; ROSENBLOOM, 2010; TOLBA, 2011).

Apesar do reconhecimento da importância das práticas de distribuição eficazes, estudos específicos para a indústria calçadista são notadamente ausentes. Em se tratando especialmente do tema intensidade da distribuição, observam-se poucas publicações, tanto nos periódicos nacionais quanto nos *journals* internacionais. Diante desse cenário, entende-se que, sob essa lente, o presente trabalho, mesmo com as suas limitações, apresenta contribuições.

Especialmente sob a ótica dos fatores que influenciam a intensidade da distribuição, conforme constatado por Rodriguez et al. (2005), a literatura de marketing que trata do tema é escassa e raramente considera como fatores determinantes outros que não seja a categoria de produtos. Consoante a isso, a pesquisa realizada no contexto da empresa Grendene S/A. contribui com esse postulado teórico, agregando um conjunto de evidências empíricas que apontam outros fatores, além da categoria de produtos, quais sejam, concorrência, marca, estrutura, cultura e porte da empresa.

Através deste estudo, foi possível confirmar o que é postulado por Pitts e Hopkins (1982), sobretudo por Besanko et al. (2006), referente à uma empresa diversificada, pois a empresa pesquisada opera em diversos mercados de forma simultânea – sendo este o primeiro passo para intensificar a distribuição de seus produtos. Por consequência, essa estratégia levou a empresa a adotar o Sistema Multicanal de Distribuição (COELHO; EASINGWOOD, 2004; FERREL; HARTLINE, 2009) como fonte de outras direções estratégicas, confirmando a constatação desses autores quanto ao crescente uso de múltiplos canais por um número maior de empresas. Não obstante, entende-se que, ao apresentar, entre outros elementos, a estrutura de canais da empresa pesquisada, bem como suas estratégias, este estudo ajuda a clarificar os resultados obtidos com a adoção deste sistema.

Nessa mesma esteira, outra contribuição, sugere-se, diz respeito ao papel do intermediário, já que, no caso da empresa pesquisada, este vai além do formato tradicional, isto é, levar os produtos fabricados pelo produtor até o consumidor final (COUGHLAN et al., 2002). No caso aqui apresentado, pôde-se constatar que alguns intermediários viabilizaram a entrada da empresa em canais jamais atendidos em função da complexidade e do nível de investimento, tais como, internet e porta a porta. A estratégia da internet – atuação através de um cliente – está servindo como “laboratório” para uma futura operação própria. Com isso, a empresa está percebendo que pode haver sinergia entre os canais físico e eletrônico (SIMONS; STEINFELD; BOUWMAN, 2002) e, ao mesmo tempo, apresenta um possível

caminho para a ampliação do número de consumidores que podem adquirir os seus produtos. Tal situação pode contribuir para a teoria de canais no sentido de ampliar a visão do intermediário, muitas vezes considerado como simples atravessador.

### 5.2.2 Implicações gerenciais

Este estudo, partindo do pressuposto de que as estratégias de distribuição podem ser um caminho a ser seguido pelas empresas em busca de diferenciais competitivos e perenes, pode contribuir com o processo de gestão estratégica de canais ao auxiliar a elevar o nível de compreensão do *modus operandi* de uma grande empresa, bem como ao demonstrar quais estratégias contribuíram para o desenvolvimento dos canais de distribuição. O entendimento do funcionamento e a estruturação de canais, sobretudo os fatores que podem influenciar a intensidade da distribuição, podem auxiliar no planejamento, na gestão e na tomada de decisão por parte dos gestores do canal. Embora possa ser considerada como uma possível limitação o fato de o objeto de estudo aqui ser uma única organização e, por consequência, uma única indústria, entende-se que as contribuições são importantes, sobretudo para a indústria calçadista brasileira (ICB).

Conforme já mencionado neste estudo, a maioria das empresas pertencentes ao setor calçadista brasileiro ainda tem suas estratégias fundamentadas na incerteza do sucesso de novos *produtos* (quase em sua totalidade), uma vez que estão intimamente relacionadas à moda, implicado, assim, mudanças constantes nas coleções. Além disso, por muito tempo, utilizaram-se de estratégias de *preço*, uma vez que o setor gozava de mão-de-obra especializada e de baixo custo. Desta forma, o componente *distribuição* acaba sendo pormenorizado, na medida em que os produtos fabricados, em sua grande maioria, acabam sendo escoados no canal de distribuição tradicional – lojas de calçados. Tal situação gera certa acomodação nos gestores em relação à elaboração de estratégias de canais de distribuição.

Além disso, um dos achados do estudo aponta como fator influenciador na intensidade da distribuição a *cultura* da empresa. A partir dessa inferência, entende-se que neste momento há contribuição na área de gestão organizacional, portanto, indo além da gestão de canais, na medida em que a decisão de desenvolver canais de distribuição tem de estar chancelada pela alta direção, sob pena de tornar-se apenas algumas iniciativas de pouca expressão.

Por fim, através da identificação dos conflitos existentes no canal de distribuição, bem como de suas implicações, pode-se contribuir com gestores e empresas que pretendem ampliar a distribuição, bem como atuar em canais diferentes dos atuais. Isso conseqüentemente acaba gerando conflito entre os participantes, pois os interesses em algum momento serão divergentes.

### **5.2.3 Limitações da pesquisa**

O presente estudo exploratório, por estar baseado em dados qualitativos coletados, principalmente, por meio de entrevistas semiestruturadas, pode ter gerado viés de interpretação dos resultados. No método de estudo de caso utilizado, no qual apenas uma empresa foi pesquisada, mesmo em se tratando da maior na sua especialidade, há que se levar em conta que as considerações realizadas não podem ser generalizadas para o setor de calçados no Brasil. Para tanto, seria necessária uma pesquisa mais aprofundada envolvendo mais empresas e, conseqüentemente, mais dados para respaldar as generalizações. Seria importante também ter examinado qual a visão dos clientes da Grendene, bem como dos consumidores em relação ao fenômeno estudado. Dessa forma, por este trabalho ter sido desenvolvido apenas com base na visão interna da organização, limita-se a apresentar os resultados sob esta ótica.

### **5.2.4 Sugestões para Pesquisas Futuras**

Como continuação do estudo apresentado, sugere-se a realização de quatro possíveis pesquisas. Uma delas poderia ser realizada junto a outros fabricantes da indústria calçadistas com os mesmos propósitos deste trabalho, pois sabe-se que historicamente/culturalmente essa indústria distribui seus produtos através do canal tradicional – sapatarias.

Em outro estudo, caberia identificar qual o impacto do processo de verticalização (para frente e para trás) que está ocorrendo no mercado calçadista – tanto na indústria (abrindo lojas próprias) quanto no varejo (fabricando as próprias marcas) – na performance e no relacionamento entre as partes.

A verificação do impacto do canal eletrônico nos demais canais de distribuição da empresa poderia ser objeto de mais uma pesquisa. Nela seriam investigadas, por exemplo,

quais as estratégias que estão sendo adotadas em função deste fenômeno, cada vez mais presente, chamado internet.

Por fim, seria muito importante, um estudo que discutisse a relevância da imagem do canal de distribuição na formação da percepção do valor da marca na perspectiva do consumidor.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ABELE, John; CAESAR, William K.; JONH, Roland. É hora de mexer nos canais. **HSM Management: Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial**, São Paulo, n.42, v.1, jan./fev. 2004, p.108-113.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- BESANKO, David; DRANOVE, David; SHANLEY, Mark; SCHAEFER, Scott. **A economia da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BOWERSOX, Donald; CLOSS, David. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BUCKLIN, Randolph; SIDDARTH, Singh; RISSO, Jorge. Distribution Intensity and New Car Choice. **Journal of Marketing Research**, [s.l.], n.4, v. XLV, aug. 2008, p.473-486.
- CABEÇADAS, Joana; GALVÃO, Diana; PIRES, Catarina; RITO, Diogo; SARMENTO, Francisco; TORRES, Inês. Importância e interações da intensidade da distribuição com a performance: estudo exploratório de água engarrafada. **FACES – Revista de Administração**, Belo Horizonte, n.1, v.5, jan./abr. 2006, p.41-54.
- CHANDLER, Alfred. **Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial**. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press, 1962.
- CHARITOU, Constantinos; MARKIDIS, Constantinos. Responses to disruptive strategic innovation. **MIT Sloan Management Review**, Boston, n.2, v.44, 2003, p.55-63.
- CHEN, Mei; LAI, Gene. Distribution systems, loyalty and performance. **Journal of Retail & Management**, Washington, n.9, v.38, 2010, p.698-718.
- CHURCHILL, Gilbert A. Jr.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- COELHO, Filipe; EASINGWOOD, Chris. Multiple channel system in services: pros, cons and issues. **Services Industries Journal**, [s.l.], n.5, v.24, set. 2004, p.1-29.
- \_\_\_\_\_. Determinants of multiple channel choice in financial services: an environmental uncertainty model. **Journal of Services Marketing**, [s.l.], n.4, v.19, abr. 2005, p.199-211.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CONSOLI, Matheus Alberto. **Proposta de uma análise de captura de valor nos canais de distribuição com base nos fluxos de marketing**. 2005. 152 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela. **Métodos de pesquisa em administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, Achyles. A trajetória competitiva da indústria de calçados do Vale dos Sinos. In: COSTA, Achyles; PASSOS, Maria. (Org.). **A indústria calçadista no Rio Grande do Sul**. São Leopoldo: UNISINOS, 2004.

COSTA, Achyles; FROEHLICH, Cristiane. **Trajétória empresarial em cluster calçadista brasileiro**: o caso da Paquetá calçados. Disponível em: <<http://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/view/2182/2574>>. Acesso em: 10 fev. 2011.

COUGHLAN, Anne T.; ANDERSON, Erin; STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adeli L. **Canais de marketing e distribuição**. 6.ed. São Paulo: Bookman, 2002.

CYRENNE, Philippe. Vertical Integration versus vertical separation: an equilibrium model. **Review of Industrial Organization**, Netherlands, v.9, 1994, p.311-322.

DIMITROVA, Boryana; ROSENBLOOM, Bert. Standardization Versus Adaptation in Global Markets: is channel strategy different? **Journal of Marketing Channels**, [s.l.], n.2, v.17, abr./jun. 2010, p.157–176. .

ENTREVISTADO A. **Entrevista concedida a Alexsander Canaparro da Silva**. Farroupilha, 12 mar. 2012.

ENTREVISTADO B. **Entrevista concedida a Alexsander Canaparro da Silva**. Farroupilha, 12 mar. 2012.

ENTREVISTADO C. **Entrevista concedida a Alexsander Canaparro da Silva**. Farroupilha, 14 mar. 2012.

ENTREVISTADO D. **Entrevista concedida a Alexsander Canaparro da Silva**. Farroupilha, 14 mar. 2012.

ENTREVISTADO E. **Entrevista concedida a Alexsander Canaparro da Silva**. Farroupilha, 19 mar. 2012.

ENTREVISTADO F. **Entrevista concedida a Alexsander Canaparro da Silva**. Farroupilha, 19 mar. 2012.

ENTREVISTADO G. **Entrevista concedida a Alexsander Canaparro da Silva**. São Paulo, 22 mar. 2012.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael. **Estratégia de marketing**. 4.ed. São Paulo: Cengage, 2009.

FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter F.; FIGUEIREDO, Kleber Fossati; **Logística empresarial**: a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2010.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FRAZIER, Gary. Organizing and Managing Channels of Distribution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, n.2, v.27, 1999, p.226-240.

FRAZIER, Gary; LASSAR, Walfried. Determinants of distribution intensity. **Journal of Marketing**, n.4, v.60, oct. 1996, p.39-51.

FROEHLICH, Cristiane; BITENCOURT, Claudia Cristina. A consolidação das competências organizacionais de acordo com a trajetória da empresa. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, São Leopoldo, n.2, v.6, mai./ago. 2009, p.138-151.

GASKELL, George. **Qualitative researching with text, image and sound: a practical handbook**. London: Sage, 2000.

GASKI, John. Distribution channels: a validation study. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Indiana, n.5, v.26, 1996, p.64-93.

GUDONAVICIENE, Rasa; ALIJOSIENE, Sonata; AUKSCIONIS, Laurynas. The Peculiarities of Conflicts Management in Marketing Channels. **Economics & Management**, [s.l.], n.13, aug. 2008, p.261-271.

GUIMARÃES, Eduardo Augusto. **Acumulação e crescimento da firma: um estudo de organização industrial**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

HOLLLEY, Graham J.; PIERCY, Nigel F.; NICOULAUD, Brigitte. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 4.ed. São Paulo: Pearson, 2011.

HAIR, Joseph F. Jr.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, implementação e controle**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

LARENTIS, Fabiano; SLONGO, Luiz. Relacionamentos em canais de marketing como fonte de vantagem competitiva sustentável: um estudo com fabricantes de móveis e lojas exclusivas. **Revista de Administração – USP**, São Paulo, n.3, v.43, out. 2008, p.209-223.

LEE, Edwin. **The Handbook of Channel Marketing**. Disponível em: <[www.eleu.com/Handbook%20of%20Channel%20Marketing.pdf](http://www.eleu.com/Handbook%20of%20Channel%20Marketing.pdf), 1997>. Acesso em: 10 fev. 2012.

LIU, Annie; SHARMA, Dheeraj. How to Attain Desired Outcomes Through Channel Conflict Negotiation. **Journal of Marketing Channels**, [s.l.], n.18, v.18, abr. 2011, p.103–121.

- LUCAS, George; GRESHAN, Larry. Power, Conflict, Control and the Application of Contingency Theory in Marketing Channels. **Academy of Marketing Science Journal**, [s.l.], n.3, v.13, 1985, p.25-38.
- LUSCH, Robert. Sources of Power: their impact on intrachannel conflict. **Journal of Marketing Research**, [s.l.], n.4, v.13, nov. 1976, p.382-390.
- MALLEN, Bruce. Selecting channels of distribution: a multi-stage process. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, [s.l.], n.5, v.26, 1996, p.5-21.
- MALHOTRA, Naresh K.. **Pesquisa de marketing**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MAHMOUD, Mohammed; HINSON, Robert; DORSON, Thomas. Channel structure and conflict management among multinational corporations (MNCs) in Ghana. **International Management Review**, [s.l.], n.2, v.7, 2011, p.35-43.
- MCCARTHY, Jerome E.; PERREAULT JR., William D. **Marketing Essencial**: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.
- MONTEIRO, D; NUCCI, E; LIMA, F. **Havaianas**: o mundo aos pés de uma sandália brasileira. MBA Executivo Internacional. São Paulo: Fundação Instituto de Administração, 2004.
- NEVES, Marcos Fava. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos**. 1999. 187 f. Dissertação (Doutorado) – Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 1999.
- NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing**: relacionamentos, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- NOR, Azila.; PERUMAL, Selvan.; HUSSIN, Zolkafli. The Influence of Fairness on Channel Member Relationship Satisfaction: A Case of Malaysian Car Dealers. **Journal of Business and Management Science**, [s.l.], n.1, v.4, 2011, p.11-31.
- PENROSE, Edith. **A teoria do crescimento da firma**. São Paulo: Unicamp, 2006.
- PITTS, Robert; HOPKINS, Henry. Firm diversity: conceptualization and measurement. **Academy of Management Review**, [s.l.], n.4, v.7, oct. 1982, p.620-629.
- RANGAN, Kasturi; MENEZES, Melvyn; MAIER, Ernie. P. Channel Selection for New Industrial Products: A Framework, Method and Application. **Journal of Marketing**, n.3, v.56, jul. 1992, p.69-82.
- REIBSTEIN, David; FARRIS, Paul. Marketing share and distribution: A generalization, a speculation and some implications. **Marketing Science**, [s.l.], n.3, v.14, 1995, p.190-202.
- RIEGES, Andreas. Validity and reliability tests in case study research: A literature review with “hands-on” application for each research phase. **Qualitative Market Research**, [s.l.], n.2, v.6, 2003, p.75-86.

RODRIGUEZ, Jorgelina; SCARABOTO, Daiane; VIEIRA, Diego; ZILLES, Fernanda; NONOHAY, Marcelo. Determinantes da Intensidade de Distribuição: muito além da categoria do produto. In: ANAIS DO XXIX ENAMPAD, 29., 2005. Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: ENAMPAD, 2005. 1 CD ROM.

ROESCH, Silvia. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROSENBLOOM, Bert. Canais de marketing e distribuição. In: CZINKOTA, Michael et al. **Marketing:** as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. **Canais de marketing:** uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

SAMAHA, Stephen; PALMATIER, Robert; DANT, Rajiv. Poisoning Relationships: Perceived Unfairness in Channels of Distribution. **Journal of Marketing**, [s.l.], v.75, may. 2011, p.99-177.

SERVA, Maurício; JÚNIOR, Pedro. Observação participante e pesquisa em administração: uma postura antropológica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, n.3, v.35, mai./jun. 1995, p.64-79.

SIMONS, Luuk; STEINFIELD, Charles; BOUWMAN, Harry. Strategic positioning of the web in a multi-channel market approach. **Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy**, [s.l.], n.4, v.12, 2002, p.339-347.

SMITH, Daniel. Brand Extensions and Advertising Efficiency: what can and cannot be expected. **Journal of Advertising Research**, [s.l.], n.6, nov./dez. 1992, p.11-20.

STREHLAU, Vivian; TELLES, Renato. **Canais de marketing e distribuição:** conceitos, estratégias, gestão e modelos de decisão. São Paulo: Saraiva, 2006.

TOLBA, Ahned. The Impact of Distribution Intensity on Brand Preference and Brand Loyalty. **International Journal of Marketing Studies**, [s.l.], n.3, v.3, aug. 2011, p.56-66.

URDAN, Flávio; URDAN, André. **Gestão do composto de marketing.** São Paulo: Atlas, 2006.

VALLADARES, Licia. Os dez mandamentos da observação participante. **Revista Brasileira Ciências Sociais**, São Paulo, n.63, v.22, fev. 2007, p.153-155. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-69092007000100012&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-69092007000100012&script=sci_arttext)>. Acesso em: 3 jun. 2012.

VANIN, Jorge Alexandre. **Determinantes do sucesso competitivo:** o caso de empresas calçadistas brasileiras. 2006. 122 f. Dissertação (Mestrado) – UNISINOS, Faculdade de Administração, São Leopoldo, 2006.

VIEIRA, Ricardo; MELLO, Sérgio; DELBRUCKE, Fabiane; CORDEIRO, Adriane. (Re) Desenhando os canais de marketing: 'o novo' papel dos intermediários da cadeia de distribuição. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13., 2003. Ouro Preto: ENGEPE, 2003. p.1-8.

WALLACE, David; JOHNSON, Jean; UMESH, Uchila. Multichannels Strategy Implementation: The Role of Channel Alignment Capabilities. **Decision Sciences Institute**, [s.l.], n.4, v.40, nov. 2009, p.869-900.

WANG, Daoping; GAO, Peng. A New Marketing Channel Management Strategy Based on Frequent Subtree Mining. **Communications of the IIMA**, [s.l.], n.1, v.7, 2007, p.49-54.

WEBSTER, Frederick. The Role of the Industrial Distributor in Marketing Strategy. **Journal of Marketing**, [s.l.], n.3, v.40, jul. 1976, p.10-16.

WINKLHOFER, H.; PRESSEY, A.; TZOKAS, N. A Cultural Perspective of Relationship Orientation: Using Organizational Culture to Support a Supply Relationship Orientation. **Journal of Marketing Management**, [s.l.], n.1-2, v.22, fev. 2006, p.169-194.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOO, Boonghee; DONTHU, Naveen; LEE, Sungho. An examination of selected marketing mix elements and brand equity. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [s.l.], n.2, v.28, 2000, p.195-211.

### APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas

OBJETIVO	CATEGORIA	ROTEIRO
A) Identificar e analisar qual o nível de diversificação dos canais de distribuição.	Membros do Canal	1. Quais são os canais de atuação da empresa? 2. Qual a participação de cada canal nas vendas da empresa? 3. Existe algum canal que ainda não está sendo trabalhado? 4. Como se deu a decisão de atuar neste formato? 5. Como se deu a evolução de atuação nos diferentes canais? 6. Como se dá a decisão de atuar/ou não em cada canal? 7. Quais variáveis são consideradas na tomada de decisão? 8. A concorrência tem alguma influência nesse processo? Em função do seu formato/intensidade de distribuição.
B) Identificar quais são os fatores que influenciaram a intensidade da distribuição.	Evolução do Canal	
C) Identificar e analisar quais são as estratégias que impactaram na intensidade da distribuição.	Estrutura do Canal	9. Como se dá o processo de seleção dos membros do canal? 10. Quais critérios são considerados nesta definição? 11. Como é feito o mapeamento do mercado para identificar os possíveis potenciais intermediários? 12. Existem métricas estipuladas para avaliação da permanência ou não dos membros no canal? Quais? Frequência? 13. Qual o nível de suporte mercadológico (calendário promocional, treinamento) é disponibilizado aos canais? Quais os benefícios esperados/concretizados?
d) Identificar e analisar quais os tipos de conflito no canal, bem como as suas implicações.	Conflito no Canal	14. Que tipos de conflitos existem entre a empresa e os canais, bem como entre os canais (somente)? 15. Como esses conflitos são administrados? 16. Qual a relação de dependência entre a empresa e os canais (volume, estratégia)? 17. Os acordos firmados com os canais (promoções, <i>mark-down</i> , campanhas, preço PDV, etc.) são respeitados?