

## **Opções Estratégicas e estruturação de Canais de distribuição: Estudos de caso.**

**Silvana Lopes dos Santos (UFSCar) silvana@dep.ufscar.br**

**Andréa Iago da Silva (UFSCar) deialago@power.ufscar.br**

### **Resumo**

*Este artigo tem como objetivo realizar uma comparação entre os modelos estruturais e estratégicos adotados nos canais de distribuição de dois laticínios e as suas percepções em relação aos intermediários do canal. Foram realizados dois estudos de casos em laticínios de portes semelhantes. Os resultados apontaram algumas diferenças entre as empresas, possibilitando levantar as hipóteses de que as estruturas de canais de distribuição bem como as estratégias adotadas pelos fabricantes podem variar de acordo com as percepções de confiança atribuída aos outros participantes do canal e de como a empresa relaciona-se com seu ambiente. Sugerem-se pesquisas futuras para comprovação ou refutação destas hipóteses.*

*Palavras-chaves: Canais de distribuição; Estratégia; Percepção.*

### **1. Introdução**

O termo canais de distribuição ou marketing foi durante muito tempo considerado apenas mais um dos componentes do composto mercadológico, juntamente com produto, preço e promoção. Com as mudanças ocorridas nos últimos anos em termos de crescimento do poder dos distribuidores, avanços tecnológicos, necessidade de sustentação de uma vantagem competitiva, entre outros fatores, a distribuição passou a ser vista como o maior meio de se conseguir um avanço e crescimento no mercado (Roseblom, 2002).

Neste sentido, os canais de distribuição vêm ganhando cada vez mais importância no meio empresarial e suas estruturas evoluem em termos de formatos e alternativas mais criativas e inovadoras. Com o aumento da concorrência nos diferentes mercados, ter uma estratégia de canais de distribuição bem planejada corresponde a ter os produtos nas prateleiras e conseqüentemente participação no mercado.

De acordo com Stern et. al. (1996), a seleção dos canais de distribuição tende a ter no futuro uma atenção ainda maior dos executivos no esforço de ganhar vantagem competitiva sobre outras companhias. Isto ocorreria à medida que os demais itens do *marketing mix*, ou seja, produto, preço e promoção não conseguem mais sustentar esta vantagem por serem facilmente copiados a curto prazo pela concorrência, o que é inviável com as estratégias de canais.

As estruturas dos canais variam de acordo com o ramo da empresa, a localização, tamanho de mercado, entre outras variáveis. Quanto maior o grau de serviços que o produto exige, maior tende a ser os níveis de intermediários utilizados e a distância com o consumidor final. Muitas vezes os produtores e fabricantes podem ter um ótimo desempenho da fabricação do produto e, no entanto, podem falhar no momento de decidir quais os melhores canais para colocar seu produto no mercado. Ao mesmo tempo, arcar sozinho com todas as tarefas de distribuição torna-se financeiramente inviável. Neste sentido, os intermediários como o atacado e varejo têm condições de realizar pelo menos parte desta atividade.

Para Stern et. al. (1996), os canais se estruturam de formas diferentes visando principalmente a redução dos gastos. Mas, além dos fatores econômicos, os tecnológicos, culturais, físicos, sociais, políticos também influenciam a forma que eles são estruturados. As variáveis que

interferem nestas escolhas podem muitas vezes estar subjacentes como, por exemplo, as percepções que os fabricantes têm de seus intermediários. A maneira como a empresa percebe e se relaciona com os membros do canal parece estar refletida em sua própria estrutura de distribuição, sendo este um fator diferencial em termos de competitividade. A empresa pode se comportar de forma a buscar sempre novas alternativas, considerando os intermediários como parceiros do seu negócio, ou, ao contrário, considerá-los “obstáculos” no alcance de seus objetivos.

Esta percepção pode depender tanto de variáveis pessoais do gerente do canal como conhecimentos, habilidades e experiências, quanto organizacionais que envolvem cultura e valores da empresa. A forma como a empresa lida com o seu ambiente leva a diferentes escolhas estratégicas, podendo ser estas mais defensivas ou prospectivas (Miles et. al., 1978).

Diante destes fatores, este artigo pretende fazer uma análise comparativa dos modelos estruturais e estratégicos dos canais de distribuição adotados por dois fabricantes do ramo de laticínios e de suas percepções em relação aos seus intermediários.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1 Importância e evolução dos canais de distribuição**

O termo canais de distribuição ou marketing possui várias definições na literatura. Neste artigo adota-se a definição de Stern et. al. (1996) que o considera “um conjunto de organizações independentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço da empresa disponível para consumo e uso”. Para o autor, os canais de marketing servem tanto para suprir as necessidades da demanda como também para estimulá-la. Para que isto ocorra, é necessário que seja gerenciado como uma rede orquestrada visando agregar valor para o usuário final.

De acordo com Roseblom (2000), durante muito tempo o campo dos canais de marketing recebeu pouca atenção em relação às outras três áreas do composto mercadológico: produto, preço e promoção. Percebe-se, entretanto, que nos últimos anos esta negligência está mudando e que o intenso interesse para a área, segundo o autor, é devido pelo menos a cinco tendências:

- maior dificuldade em sustentar uma vantagem competitiva sustentável;
- poder crescente dos distribuidores, especialmente dos varejistas, nos canais de marketing;
- necessidade de reduzir custos de distribuição;
- revalorização do crescimento;
- crescente papel da tecnologia.

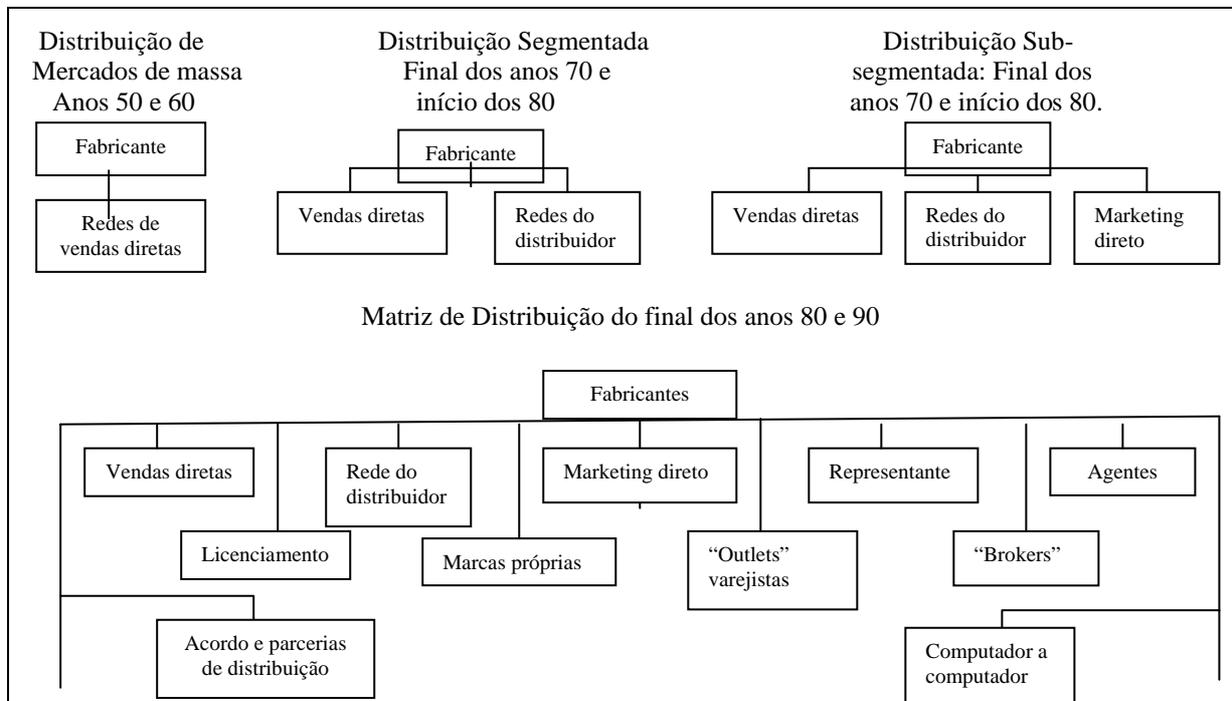
Diante deste contexto, os canais de distribuição aparecem como a principal forma da empresa adquirir vantagem competitiva frente aos seus concorrentes. Com relação aos outros componentes do *marketing mix* sustentar esta vantagem tem se tornado cada vez mais difícil. No produto, a rápida transferência de tecnologia faz com que o mesmo seja copiado tanto em termos de design e outras características. Com relação aos preços, a facilidade de se operar em vários lugares possibilita a oferta de preços cada vez mais acessíveis. Na promoção ou comunicação, os consumidores são expostos diariamente a vários apelos promocionais que acabam reduzindo o impacto das mensagens (Neves, 1999).

Sendo assim, a estratégia dos canais de marketing oferece maior potencial para se obter vantagem competitiva do que os demais, devido principalmente ao fato de que é difícil copiá-la, pelo menos em curto prazo. Isto porque a estratégia de canal é de longo prazo, exige uma estrutura e é baseada em pessoas e relacionamentos (Roseblom, 2002).

Quanto ao poder crescente dos distribuidores, vale destacar que, com o aumento deste poder, principalmente dos varejistas, cresce a necessidade dos fabricantes em desenvolver estratégias efetivas de canais que permitam uma melhor forma de adaptar-se a esta nova situação, onde outras habilidades de negociação e relacionamento são exigidas.

O papel crescente da tecnologia exerce uma influência importante nas estratégias de canais de marketing. Vale destacar o quanto o uso da Internet e demais avanços tecnológicos têm permitido uma melhor troca de informações e integração de dados entre as organizações.

As mudanças macroambientais também influenciam a maneira como os canais de distribuição são arranjados. Segundo Neves (1999), o modelo atual de canais de distribuição apresenta grandes variações em relação aos utilizados nas décadas anteriores. A figura 1 mostra, resumidamente, o que aconteceu nos Estados Unidos em termos de canais nas últimas décadas. Observa-se na década de 50 e 60 uma distribuição de mercados de massas com simples vendas diretas. Na década de 70 e 80 a distribuição passa a ser segmentada, com duplicação de estratégias e subsegmentada, incluindo o marketing direto. A matriz dos anos 90 se utiliza um portfolio de formatos tradicionais, acordos e parcerias, e formatos não convencionais para satisfazer todos os nichos.



Fonte: Neves (1999, p. 35) traduzido a partir de Stern et. al. (1996, p. 13)

Figura 1: Evolução dos canais de distribuição nos Estados Unidos.

## 2.2 Estrutura e tipos de intermediários dos canais de distribuição

A estrutura do canal é “um grupo de membros do canal para o qual foi alocado um conjunto de tarefas de distribuição” (Roseblom, 2002, p.37). É esta estrutura que vai refletir o modo como as tarefas foram alocadas entre os membros do canal sempre considerando a especialização e divisão do trabalho.

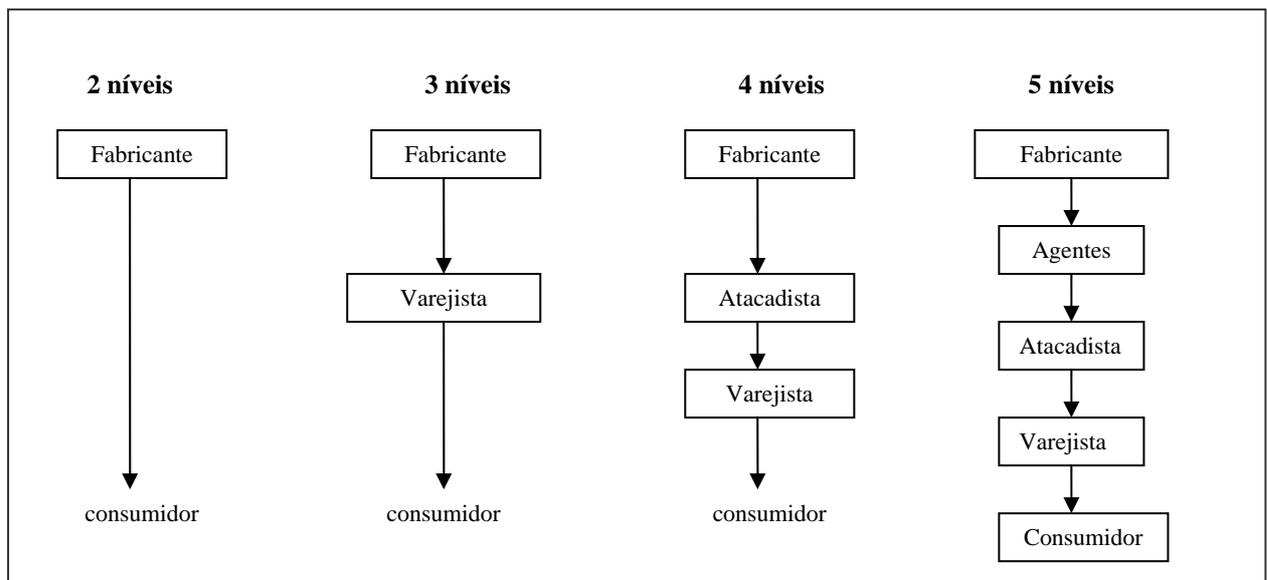
Para Coughlan et. al. (2002), a descrição de estrutura de canal deve considerar algumas dimensões que incluem o resumo dos tipos de membros que estão no canal, a intensidade ou o número de membros de cada tipo que coexistem no mercado e o número canais distintos que coexistem no mercado. Para o autor, decidir quem vai ser membro do canal é um processo que considera algumas perguntas relevantes como: serão utilizados intermediários? Quais os

tipos? Quantos membros de canal deve haver em um determinado nível? Canal único ou dual? A resposta a cada uma destas perguntas resulta na criação de uma estrutura de canal.

De acordo com Stern et. al. (1996), a emergência de estruturas de canais geralmente está baseada em razões econômicas. A importância dos intermediários se deve a quatro principais fatores:

1. intermediários surgem no processo de troca porque eles podem melhorar a eficiência do processo;
2. intermediários do canal surgem para ajustar a discrepância do sortimento sem interrupção e a performance do processo de escolha;
3. agências de marketing projetam-se juntas em arranjos de canais que produzem para rotimização das transações;
4. canais facilitam o processo de busca.

Segundo Neves (1999), os autores da área consideram que “quanto maior for o grau de serviços exigido pelo produto, tanto maior o número de intermediários”. Os formatos existentes para os canais são vários. A figura 2 ilustra a representação de uma estrutura de canal para vários produtos e serviços.



Fonte: Roseblom (2002).

Figura 2 - Representação típica de estrutura de canal para bens de consumo

Como observado no exemplo, os níveis dos canais de distribuição podem variar de 2 até 5 ou 6 integrantes para se chegar até o consumidor final. Esta estrutura vai depender de vários fatores como tipo de produto, localização no centro de produção, tamanho do mercado, entre outras variáveis econômicas, ambientais, políticas etc. (Neves, 1999). De acordo com Roseblom (2002) são considerados membros do canal os que se engajam em funções ligadas pelos fluxos de negociação e de propriedade, sendo a divisão básica dos canais de marketing: fabricantes, intermediários (atacado e varejo) e usuários finais.

Os fabricantes consistem em empresas envolvidas na extração, cultivo e criação de produtos. Independente do porte da empresa, todas existem para oferecer produtos que satisfaçam as necessidades do mercado, sendo para isto importante torná-los disponíveis. Dada a dificuldade tanto logística quanto financeira de distribuir os produtos diretamente ao

consumidor final, torna-se necessário procurar membros no canal que realizem esta atividade de distribuição em conjunto e de forma eficaz.

Os atacadistas são as empresas que se engajam na venda de bens para revenda ou uso industrial e de acordo com Neves (1999) *apud* Stern et. al (1996) e Berman (1996) podem ser classificados com base em seus critérios de propriedade em:

- **fabricantes atacadistas:** o próprio fabricante executa as atividades atacadistas e controla os produtos até que sejam vendidos;
- **atacadistas especializados:** compram adquirindo o direito de propriedade e realizam todas as atividades de armazenagem, manuseio e demais atividades atacadistas;
- **agentes, intermediários e comissionados:** geralmente não assumem a propriedade do produto. Assumem algumas funções e recebem por comissão.

Os varejistas são os intermediários que estão mais próximos do consumidor final. Essas empresas estão engajadas em vender mercadorias para consumo pessoal e doméstico e na prestação de serviços ligados à venda de bens. De acordo com Roseblom (2002), o poder e a influência dos varejistas nos canais de marketing está crescendo cada vez mais devido basicamente a três tendências: aumento no porte e poder de compra dos mesmos; aplicação de avançadas tecnologias e uso de modernos conceitos e técnicas de marketing.

Além destes membros, há também os chamados **agentes facilitadores** que não participam de negociações e transferências de posses, mas servem como apoio às atividades do canal. As principais são as empresas transportadoras, de estocagem, agências de propaganda, financeiras, seguros, entre outras.

### 2.3 Opções Estratégicas nas Organizações

As organizações interagem com o seu ambiente e elaboram estratégias ou parâmetros que orientem esta interação. Neste trabalho, optou-se por analisar o comportamento das organizações em termos de opções estratégicas usando como modelo a tipologia desenvolvida por Miles et. al. (1978). Segundo estes autores, as organizações podem se comportar de maneira defensiva, prospectiva, analista ou reativa. As principais características de cada tipologia são:

**Defensivas:** são aquelas que possuem um estreito domínio da relação produto/mercado. A alta gerência ou os administradores deste tipo de empresa tem uma alta especialização na sua área específica de operação e tendem a não buscar oportunidades fora dos seus domínios. Como resultado desse estreito foco, as organizações deste gênero raramente necessitam fazer ajustamentos em suas tecnologias, estruturas ou métodos de operação. Sua atuação está voltada, em primeiro lugar, para a melhora da eficiência das operações já existentes na empresa.

**Prospectivas:** são caracterizadas por estarem quase que continuamente buscando oportunidades de mercado e que regularmente estão enviando respostas potenciais a tendências emergentes do ambiente. Apesar destas organizações usualmente não serem completamente eficientes, até por causa do seu direcionamento à inovação constante, elas tendem a criar mudanças e aumentar o nível de incerteza no ambiente, às quais seus concorrentes devem responder.

**Analistas:** são as organizações que operam em dois tipos de domínio, um relativamente estável e outro em mudança. No primeiro elas tendem a agir de forma rotineira e de maneira eficiente, utilizando estruturas e processos formalizados. Nas áreas mais turbulentas, a cúpula

gerencial tende a observar seus competidores, adotando prontamente idéias que se afigurem como promissoras.

**Reativas:** são aquelas organizações nas quais a alta gerência percebe freqüentemente as mudanças e incertezas no seu ambiente, sem, entretanto, ser capaz de responder a estas de forma eficiente. Estas organizações carecem, em geral, de uma relação consistente entre estratégia e estrutura, raramente fazendo ajustamentos de qualquer tipo, a não ser que sejam forçadas a fazê-los devido a pressões ambientais.

### **3. Metodologia**

Utilizou-se nesta pesquisa uma abordagem qualitativa por não haver necessidade de enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem empregar métodos estatísticos para a análise dos dados. O método empregado foi o estudo de casos múltiplos, tendo sido analisados dois casos.

Estudo de caso é o método mais indicado quando se tem pouco controle sobre os eventos e o enfoque está em um fenômeno contemporâneo. De acordo com Triviños (1987), este método é o mais relevante dentre os tipos de pesquisa qualitativa. Segundo o autor, estudo de caso “é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma *unidade* que se analisa profundamente”(p.133).

Nesta pesquisa, foram investigadas duas empresas do ramo de laticínios cuja escolha foi devido à facilidade de acesso a estas organizações, bem como pelas particularidades do setor. O leite e derivados são produtos perecíveis e que exigem alguns cuidados especiais para serem distribuídos. Este fato fortalece a importância das estratégias dos canais de distribuição destes setores.

Realizou-se a coleta de dados através de entrevista gravada com o responsável pela área de distribuição nas empresas. O instrumento utilizado foi um questionário semi-estruturado contendo questões abertas. A análise foi feita separadamente para cada caso e depois se comparou os resultados.

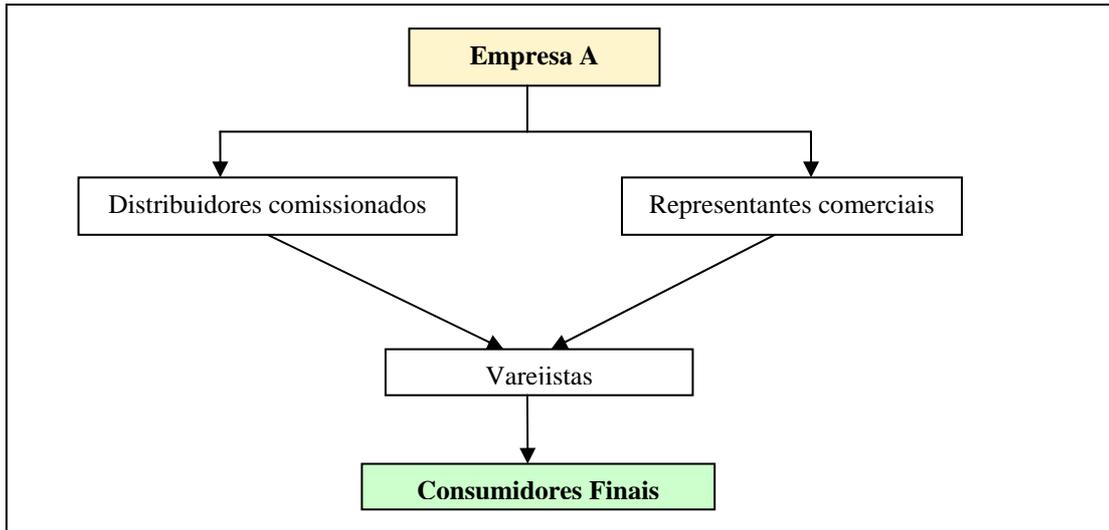
### **4. Análise dos estudos de caso**

#### **4.1 Estudo de caso 1**

A empresa A é de porte médio, atua no mercado há 65 anos e possui em média 80 funcionários. Atualmente atende grande parte do estado de São Paulo. Possui uma produção diária de 700 mil litros de leite por mês e seus produtos são o leite e derivados como queijos, bebidas lácteas e manteigas. Esta empresa sempre teve o leite como principal foco e sua marca neste produto já está bem estabelecida. Objetiva no momento tornar também os queijos mais competitivos através de sua marca. Seus canais de distribuição estão estruturados segundo a figura 3.

Como se percebe pela representação na figura, a empresa A evita utilizar intermediários entre ela e o varejo em que ocorre a transferência de posse do produto. Não há participação de atacadistas tradicionais ou especializados. Esta empresa prefere trabalhar com distribuidores e representantes comerciais que assumem a negociação e venda dos produtos sendo remunerados por comissões.

Até pouco tempo a distribuição era feita por transporte próprio, entretanto há um ano ocorreu um processo de terceirização deste trabalho. De acordo com a empresa, trabalhar com muitos intermediários faz com que se perca o controle sobre o produto, além de encarecê-lo. A empresa acredita que pode ganhar evitando a margem de lucro dos intermediários, pois esta acaba sendo repassada para o preço do produto.



Fonte: elaboração própria.

Figura 3: Estrutura de canal atual da empresa A

Até pouco tempo a distribuição era feita por transporte próprio, entretanto há um ano ocorreu um processo de terceirização deste trabalho. De acordo com a empresa, trabalhar com muitos intermediários faz com que se perca o controle sobre o produto, além de encarecê-lo. A empresa acredita que pode ganhar evitando a margem de lucro dos intermediários, pois esta acaba sendo repassada para o preço do produto.

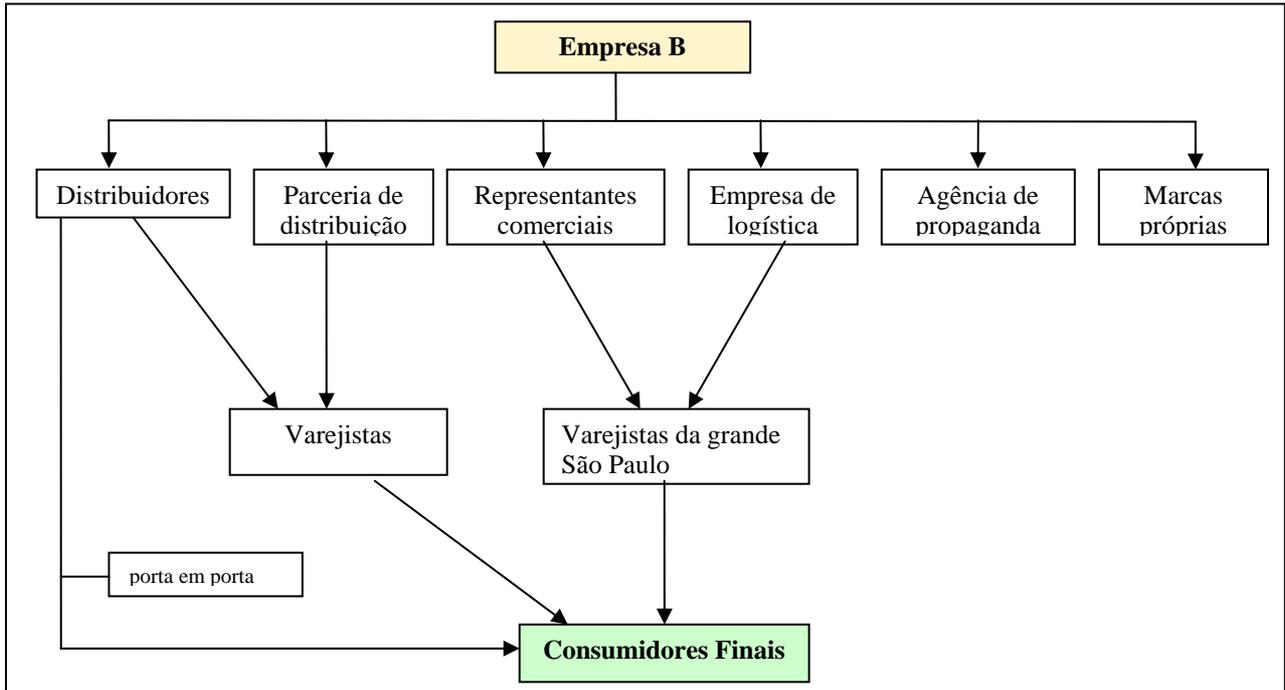
A empresa A não costuma trabalhar com a venda dos produtos para outros intermediários que não seja o varejo. Como deseja ter o maior controle sobre a marca não transferindo sua propriedade, este lhe parece ser o caminho mais seguro. Nas palavras do gerente “*um intermediário nunca irá assumir a responsabilidade por um produto pois é a marca da empresa que consta na embalagem*”.

Em termos de varejo, a empresa A faz a distribuição para os pequenos, médios e grandes, incluindo padarias, lojas de conveniências, restaurantes. O maior problema, na perspectiva da empresa, é que há um abuso do varejista em relação aos preços dos produtos. O varejista ganha muito pelo que realmente executa. Uma ação futura da empresa é estabelecer preços que sejam fixados na própria embalagem para evitar que isto aconteça. Buscando incrementar o espaço de seu produto varejo, utiliza duas marcas de fabricação. Segundo a empresa, isto possibilita vender uma quantidade maior de seus produtos e aumentar seu espaço no varejo, a medida que há uma exigência de diversidade de marcas nas prateleiras.

O maior foco em relação ao canal é manter o preço acessível ao consumidor. Para a empresa esta é sua melhor ação promocional. Não possuem atualmente outras estratégias de promoção de produtos. Esta empresa pretende atualmente lançar uma nova embalagem para seus iogurtes. Esta foi uma decisão própria na tentativa de agregar valor ao produto. Neste sentido, não houve participação dos membros do canal no processo, a não ser dos distribuidores que fizeram um trabalho de pesquisa de preço do “novo” produto. Futuramente, a empresa pretende em relação aos canais de distribuição contratar uma empresa de logística que assuma todo o trabalho de transporte e distribuição.

#### 4.2 Estudo de caso 2

A empresa B também é de porte médio e possui cerca de 50 funcionários. Tem uma produção mensal de 900 mil litros de leite sendo que 23% desta é utilizado na produção de iogurte, 2 a 3% em creme de leite e 34% em leite pasteurizado. O principal produto hoje é o iogurte. A estrutura de distribuição da empresa pode ser verificada na figura 4.



Fonte: elaboração própria.

Figura 4: Estrutura de canal de distribuição da empresa B

Analisando a estrutura da empresa B pode-se verificar que, além de intermediários como os distribuidores e varejistas, também há a utilização de agentes facilitadores de canais como empresa de logística, agentes de propagandas, além da utilização de estratégias de marcas próprias.

A empresa optou por uma estratégia de distribuição diferenciada na região da grande São Paulo pelas dificuldades maiores de acesso a esta região. Nesta localidade, são os representantes de vendas que fazem as negociações e vendas e uma empresa de logística que se encarrega da distribuição.

Quanto aos distribuidores, há os que se encarregam de entregar no varejo e/ou de porta em porta. Esta empresa considera que o canal direto com o consumidor é a melhor forma de distribuição à medida que facilita a criação de vínculos através do contato estabelecido com a empresa e conseqüentemente, garante a fidelidade do cliente.

A negociação com os distribuidores envolve tanto vendas onde há transferência de propriedade dos produtos como através de vendas por comissões. Quando se trata do grande varejo, todo o trabalho de contato e negociação é feito direto pelo proprietário.

A empresa B optou por realizar uma parceria de distribuição com uma outra companhia que também atua no ramo de laticínios e, no entanto, possui pouca diversidade de produtos. Esta companhia já contava com toda uma estrutura de canal definida e havia espaço no transporte para distribuição física de outros produtos. Com a parceria, “pegou-se uma carona” no seu canal de distribuição, possibilitando a disponibilidade de produtos em regiões onde antes não dispunha de acesso.

Com relação aos varejistas, esta empresa acredita que para eles trata-se apenas da aquisição de mais um produto, sendo então necessário disputar espaço nas gôndolas, promoções, tablôides, etc, onde na maioria das vezes, ganha quem oferece mais. Apesar disto, julga como fundamental estar presente nas prateleiras dos grandes varejistas para conseguir se estabelecer no mercado. Isto se deve principalmente ao fato de que na perspectiva da empresa, o grande

varejo funciona como uma vitrine tanto para os consumidores finais quanto para os pequenos e médios varejistas que costumam se espelhar nos grandes.

Geralmente os melhores espaços nas prateleiras são ocupados pelas grandes marcas. Uma estratégia utilizada pela empresa para obter vantagens frente aos concorrentes nesta disputa foi a utilização de marcas próprias para os grandes varejistas. Desta forma o produto é diferenciado e acaba também obtendo melhores oportunidades de negociação.

A empresa B procura também se basear nas informações que os varejistas fornecem sobre tendências em relação aos produtos, considerando-as muito importantes e fidedignas. De acordo com estas informações, formula suas estratégias de lançamentos de novos produtos ou novas embalagens. Segundo esta empresa, o varejo é “uma fonte de informação segura”. Com relação aos preços, ela tem a preocupação de garantir a margem de lucro de cada membro do canal, começando sempre pelo preço que o consumidor deveria pagar.

Em termos de comunicação, tem-se optado por promoção no ponto de venda, utilizando principalmente geladeiras expositoras, tablóides, folhetos e uniformes de vendedoras. Também possui uma assessora de imprensa que realiza outros trabalhos de propaganda, como participação em campanhas de solidariedade realizadas em programas de TV, comerciais, merchandising etc.

## 5. Discussões e conclusões

Apesar de não haver na literatura um modelo de estrutura ideal para canais de distribuição, nota-se uma forte diferença entre as empresas analisadas. A tabela 1 resume as principais diferenças de estruturas, estratégias e as percepções em relação aos intermediários entre as duas empresas analisadas.

	<b>EMPRESA A</b>	<b>EMPRESA B</b>
<b>ATACADISTAS</b>	Utiliza distribuidores que vendem para o varejo e trabalham por comissão, evitando os especializados onde há a transferência de posse do produto.	Utiliza distribuidores que vendem tanto para o varejo quanto para o consumidor final (porta em porta). Trabalha com os especializados e também com os distribuidores comissionados, além de realizar parceria de distribuição.
<b>Percepção em relação aos atacadistas</b>	São necessários, mas acabam aumentando o custo do produto. Não se responsabilizam pelo produto, pois é a marca do fabricante que está na embalagem.	Cada intermediário deve ter sua margem de lucro. São alternativas para se levar os produtos aos locais onde ainda não tem acesso.
<b>VAREJISTAS</b>	Atende a pequenos, médios e grandes varejistas principalmente na cidade onde possui marca conhecida. Em outras cidades tem mais dificuldades de colocar o produto nas prateleiras do varejo.	Atende todo tipo de varejo inclusive aos grandes varejistas da região de São Paulo como Carrefour, Pão de Açúcar e Wal Mart.
<b>Percepção em relação aos Varejistas</b>	Ganham muito e não fazem nada. Abusam dos preços dos produtos e tem muito poder hoje porque a indústria deixou isto acontecer.	É uma briga pois ganha com recebe mais, mas é fundamental estar nas gôndolas do grande varejo pois funcionam como vitrine tanto para o consumidor quanto para o pequeno varejo.



Em se tratando de canais de distribuição e relação com os intermediários, o fator confiança também parece interferir nesta percepção. Este termo tem sido considerado como tendo um papel muito importante para o desenvolvimento de relações de negócios duradouras, contribuindo para fortalecer as relações interpessoais, intraorganizacionais e interorganizacionais (Svensson, 2001). Sendo assim, a confiança ou desconfiança com que os membros do canal percebem seus intermediários os leva a maneiras diferentes de desenvolver suas estratégias.

Estes resultados possibilitam levantar algumas hipóteses. Primeiro, as estruturas de canais de distribuição bem como as estratégias adotadas pela empresa podem variar de acordo com as percepções que os gerentes responsáveis pelos canais têm da importância das atividades dos intermediários e do grau de confiança atribuída a eles. Quando esta percepção é positiva, no sentido de que estes podem se tornar parceiros visando objetivos comuns, a estrutura de canal tende a seguir padrões mais modernos e inovadores. Ao contrário, quando os intermediários são vistos com muitas ressalvas e desconfianças, há uma tendência em se estruturar de forma mais tradicional, sem buscar alternativas que incluam participações mais ativas destes intermediários. Segundo, o que leva a organização a perceber seus intermediários de forma mais positiva ou negativa e atribuir ou não confiança em suas atividades podem estar associados às seguintes variáveis:

- *conhecimentos e habilidades gerenciais do responsável pela distribuição*: esta é uma variável muito importante que tem a ver com as habilidades pessoais do gerente em termos de capacitação, comunicação, experiências etc.

- *experiências passadas nas relações com os intermediários*: esta variável tem uma relação direta com o nível de percepção do gerente. Dependendo dos resultados obtidos nas relações anteriores com os intermediários e das experiências pessoais e organizacionais com este tipo de negociação, haverá uma tendência em agir de forma mais positiva ou negativa.

- *cultura e valores organizacionais*: esta variável está relacionada a um fator mais amplo que depende de como a organização lida com seu ambiente. Neste caso, se ela adota uma postura mais defensiva, prospectiva, analista ou reativa.

Sugere-se que para trabalhos futuros estas hipóteses sejam investigadas em diferentes ramos de empresas e que sejam analisados os demais membros dos canais como atacadistas e varejistas.

## 6. Referências bibliográficas

STERN, L.W. & EL-ANSARY, A. L. & COUGHLAN, A. T. (1996). Marketing Channels. Prentice Hall, 5a. Edição, 576p.

BOWERSOX, D. & COOPER, M. B. (1976). Strategic Marketing Channel Management. 1nd ed. McGraw-Hill, 489p.

ROSEMBLOOM, B. (2002). Canais de marketing: uma visão gerencial. São Paulo: Atlas.

MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D.; COLEMAN JR., H. J. (1978) Organizational Strategy, Structure and Process. The Academy of Management Review, jul, 3, pp. 546-562.

NEVES, M. F. (1999). Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos. Tese (Doutorado em Administração). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo.

SVENSSON, G. (2001) Extending trust and mutual trust in business relationships towards a synchronised trust chain in marketing channels. Management Decision, 39, 6, pp. 431-440.

TRIVIÑOS, A. N. S. (1987) Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas.