

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

A GESTÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO COMO FATOR DE VANTAGEM COMPETITIVA EM UM SISTEMA DE REDE FLEXÍVEL DE EMPRESAS: O CASO DA REDE AGIVEST¹

Martin Ledermann², Lurdes Marlene Seide Froemming³.

¹ Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento – Mestrado, Área de Concentração: Gestão de Organizações e do Desenvolvimento, da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, para obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento.

² Professor e Coordenador (Campus Panambi) do Curso de Administração da Unijuí, e aluno do Curso de Doutorado em Desenvolvimento Regional da Unijuí.

³ Professora Doutora do curso de Administração da Unijuí e dos cursos de Mestrado e Doutorado em Desenvolvimento.

Introdução

Grande parte das empresas está insatisfeita com a distribuição de seus produtos. Logo ela, considerada por muitos teóricos, empresários, gerentes e diretores de organizações bem-sucedidas, como uma forte fonte de vantagem competitiva disponível para as empresas. Coughlan et al (2002) afirmam que canais de distribuição configuram-se em redes orquestradas que criam valores aos usuários finais, através das utilidades de forma, posse, tempo e lugar, principalmente. É só através da distribuição que produtos e serviços públicos e privados se tornam disponíveis aos consumidores, já que o produto precisa ser transportado para onde os consumidores têm acesso, ser estocado e trocado por outro tipo de recurso para que se possa ter acesso a ele. Esta afirmação explica-se através de uma analogia entre os famosos 4P's do marketing. De acordo com Rosenbloom (2002), obter vantagem competitiva somente através de produtos inovadores não é possível, pois a velocidade da transferência de tecnologia entre empresas e a competição global tornam o ciclo de vida das novas tecnologias em termos de produtos cada vez mais curto. Por sua vez, com relação ao "P" de preço, a habilidade das empresas de operar em vários lugares do mundo cria condições de oferta aos menores preços possíveis. Já na promoção, a massiva exposição das pessoas reduz o impacto das mensagens, pois a mente humana não é capaz de absorver tanta informação. Por outro lado, a distribuição, dentro do composto básico de marketing, é um item importante de diferenciação para obtenção de vantagem competitiva devido a suas características de longo prazo, por exigir estruturas consistentes, e ter base em pessoas e relacionamentos. Diante disso, o presente estudo teve como objetivo geral identificar como se dá a gestão dos canais de distribuição em um sistema flexível de rede de empresas, no caso, na Rede Agivest (Associação Gaúcha das Indústrias do Vestuário e de Produtos Têxteis), na busca de vantagem competitiva. Já os objetivos específicos ficaram assim definidos: (1) realizar um resgate histórico das empresas associadas à Rede Agivest; (2) identificar a(s) estrutura(s) de distribuição adotada(s) pelas empresas que pertencem à Rede Agivest; (3) identificar e avaliar como acontece a gestão dos canais de distribuição no tocante à concepção das estratégias de distribuição adotadas pelas empresas; (4) identificar e avaliar como acontece a gestão dos canais de distribuição com relação aos processos de seleção, motivação e avaliação do desempenho dos intermediários de distribuição; (5) identificar

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

como acontece a gestão das relações sociais dos canais de distribuição. A peculiaridade deste trabalho se evidencia através da análise da gestão estratégica de distribuição de treze micro e pequenas indústrias de artigos do vestuário unidas através de um sistema de rede de cooperação – Rede Agivest - para tornarem-se competitivas.

Metodologia

Quanto ao tipo de pesquisa, a mesma caracteriza-se por ser do tipo quali-quantitativa, de caráter exploratório, descritivo e interpretativo, pois visa explorar, descrever e interpretar como se dá a gestão dos canais de distribuição de treze empresas pertencentes a um sistema de redes de cooperação, neste caso a Rede Agivest. Com relação aos procedimentos técnicos utilizados, o presente estudo utilizou pesquisas bibliográficas e o método Survey. Já com relação à amostra, a mesma foi definida a partir da definição do objeto de estudo, ou seja, treze indústrias do setor têxtil participantes da Rede Agivest, pertencentes às seguintes regiões do Estado do Rio Grande do Sul: Noroeste Colonial, Fronteira Noroeste, Missões e Alto Jacuí. Foram entrevistados, primeiramente os proprietários das treze indústrias, e a gestora da Rede Agivest, cujo objetivo foi identificar as estruturas de distribuição das empresas e algumas peculiaridades da gestão de canais de distribuição das empresas. A partir dessa coleta de dados, foram elaborados questionários específicos para cada tipo de intermediário de distribuição, sendo aplicados questionários junto a nove representantes comerciais particulares das empresas e a quatro representantes comerciais da Rede Agivest. Além disso, foram aplicados 16 questionários a varejistas particulares das indústrias, e doze questionários junto a varejistas que pertencem ao canal da rede. Com relação à escolha dos representantes pesquisados, foram considerados os seguintes critérios: (1º) maior tempo de relacionamento com o fabricante; (2º) maior representatividade no volume de vendas do fabricante; e (3º) maior representatividade no faturamento bruto de cada indústria. Já com relação à escolha dos varejistas, as variáveis utilizadas na determinação da amostra são as seguintes: (1º) varejista participante do mesmo canal do representante e da indústria; e (2º) maior representatividade no volume de vendas do fabricante. Portanto, a amostra foi intencional e possível por haver conhecimento da população e do grupo selecionado. As respostas obtidas através da aplicação dos métodos de coleta de dados anteriormente citados foram analisadas de forma quantitativa e qualitativa.

Resultados e Discussão

De acordo com o que foi mencionado anteriormente, o presente estudo teve os seguintes objetivos específicos: realizar um resgate histórico das empresas associadas à Rede Agivest; identificar a(s) estrutura(s) de distribuição adotada(s) pelas empresas que pertencem à Rede Agivest; identificar e avaliar como acontece a gestão dos canais de distribuição no tocante à concepção das estratégias de distribuição adotadas pelas empresas; identificar e avaliar como acontece a gestão dos canais de distribuição com relação aos processos de seleção, motivação e avaliação do desempenho dos intermediários de distribuição; e identificar como acontece a gestão das relações sociais dos canais de distribuição. A realização do resgate histórico das organizações se fez necessária por dois motivos. Primeiramente, para mostrar aos leitores deste trabalho quais são as características das empresas estudadas. Já o segundo e principal motivo relaciona-se ao fato de que a história das organizações está intimamente ligada às estratégias de distribuição utilizadas. Parece estranho, mas é isso mesmo que acontece. Grande parte das estratégias de distribuição verificadas no estudo tem

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

ligação, direta ou indireta com a história das organizações que, por sua vez, tem relação com acontecimentos surgidos na vida dos empresários. Não raras vezes identificou-se situações do tipo “me separei do marido e precisava de renda”, “meu marido perdeu o emprego”, “perdi meu emprego e abri minha própria loja para continuar contribuindo junto à Previdência Social”. Diante da situação adversa, as mulheres da família passam a exercer a função de costureira, confeccionando produtos sob medida, e, mais adiante, vislumbram a possibilidade de aumentar a renda com um ponto-de-venda próprio. O segundo objetivo buscou identificar as estruturas de distribuição adotadas pelas indústrias associadas à Rede Agivest. Constatou-se que onze empresas utilizam múltiplos canais para distribuírem seus produtos; dez organização utilizam canais diretos e todas fazem uso de canais indiretos de distribuição. A figura dos representantes comerciais se destaca nos canais indiretos, principalmente porque são estes distribuidores que realizam o processo de seleção dos varejistas, com a mínima participação das indústrias. Além de fazer um resgate histórico da empresas associadas à Rede Agivest e de identificar as estruturas de distribuição existentes, outro ponto central deste estudo foi avaliar se a forma como os canais de distribuição são administrados possibilita obter vantagem competitiva para as empresas associadas à Rede Agivest. Uma das premissas relacionadas à vantagem competitiva que mais se adequa ao propósito deste estudo é defendida por Porter (1989) e que encontra respaldo em Wright et al. (2000), quando estes autores apontam que as empresas obtêm vantagem competitiva quando conseguem criar barreiras que dificultem a imitação de suas estratégias, ou seja, quando as estratégias adotadas não podem ser plenamente copiadas pelos seus concorrentes, resultando, assim, em retornos financeiros durante um longo período de tempo. Rosenbloom (2002), Mehta et al. (2002), Coughlan et al. (2002) e Kotler (1998) entendem que a correta gestão dos canais de distribuição estabelece vantagem competitiva para as empresas. Contudo, para que isso ocorra, é preciso seguir o modelo de gestão estratégica de distribuição, constituído a partir dos referenciais teóricos desenvolvidos por estes autores, e fundamentado na definição de estratégia deliberada proposta por Mintzberg e Quinn (2001), que pressupõe a definição de objetivos de distribuição claros para projetar as estruturas de distribuição. O estudo realizado possibilita afirmar que a gestão dos canais de distribuição da maior parte das empresas estudadas gera pouca vantagem competitiva, pois parte das estruturas de distribuição constituídas não foram planejadas, ou seja, surgiram de forma emergente. Planejamento é algo raro em se tratando de gestão estratégica de distribuição nas organizações pesquisadas. Não há definição de metas e objetivos de distribuição, e as estratégias de distribuição emergentes predominam sobre as estratégias deliberadas. Contudo, com o passar do tempo nota-se que, com o desenvolvimento das organizações das organizações estudadas, que vão se tornando mais complexas e com maior necessidade de controle, o planejamento de distribuição passa a fazer parte da prática das indústrias analisadas, mesmo que de forma tímida. Verificou-se que as estratégias emergentes, que são a maioria, estão mais presentes nos canais diretos das empresas, e as estratégias deliberadas são mais frequentes nos canais indiretos de distribuição. Por outro lado, o fato de as estratégias emergentes prevalecerem sobre as deliberadas não quer dizer que as empresas que adotam as primeiras não possuem algumas vantagens competitivas com suas estruturas de distribuição. Esta afirmação encontra respaldo em Mintzberg e Quinn (2001), quando estes autores comentam que as estratégias emergentes possibilitam o aprendizado, e o aprendizado contínuo é fator determinante para o sucesso das organizações. O estudo também revelou como acontece a gestão dos canais de distribuição no tocante aos processos de seleção, motivação e avaliação do

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

desempenho dos intermediários de distribuição. Esta análise foi realizada sob duas situações. A primeira, nos canais sem a participação da Rede Agivest, e a segunda compreende a participação desta rede. Constatou-se que nos canais onde há a participação da Rede Agivest, o processo de seleção se dá de forma mais planejada, sendo que o primeiro passo é a determinação da necessidade de contratação. Já no processo de seleção de intermediários nos canais sem a participação da rede, esta ação acontece de maneira reativa, ou seja, a necessidade surge através do contato do candidato potencial a distribuidor. Quanto ao processo de avaliação do desempenho, pode-se afirmar que nos canais sem a participação da Rede Agivest, os membros se avaliam mutuamente, enquanto que nos canais com a participação da rede quem avalia os representantes é a Rede Agivest e uma pequena parte dos varejistas. Já os fabricantes são avaliados pelos representantes e varejistas, e os varejistas são avaliados pelos representantes e pela Rede Agivest. A rede não é avaliada por nenhum integrante do canal. No tocante ao processo de motivação dos distribuidores, a realidade apresentada não obedece ao modelo desenvolvido por Rosenbloom (2002), que propõe as seguintes etapas: (1) conhecer as necessidades e os problemas do canal, (2) desenvolver programas para suprir tais necessidades, e (3) proporcionar liderança. O processo se inicia com a geração do conflito, com a insatisfação por parte dos intermediários, passando pelo conhecimento dos fatores que motivam os distribuidores e culminando com o desenvolvimento de ações para motivá-los. O estudo também avaliou as relações sociais entre os membros dos canais. Nos canais sem a participação da Rede Agivest, os representantes comerciais são influenciados pelos fabricantes através do poder de recompensa, principalmente a recompensa financeira. Já os representantes influenciam os fabricantes através do poder de coerção, especificamente através da possibilidade de romper as relações comerciais, e através do poder do conhecimento, pois estão em contato direto com os varejistas, que se relacionam diretamente com os usuários dos produtos. Os representantes comerciais detêm informações valiosas para as indústrias. Por outro lado, nos canais com a participação da rede Agivest, os fabricantes usam o poder de recompensa para influenciar os representantes comerciais que, por sua vez, utilizam o poder do conhecimento para influenciar os fabricantes. Já o poder de referência e o poder de coerção concentram-se na Rede Agivest que os utiliza para influenciar os representantes comerciais. Por fim, uma das maiores revelações deste estudo, refere-se à função da Rede Agivest na estrutura de distribuição das empresas. A grande curiosidade antes de iniciar o trabalho era verificar a função da rede como entidade jurídica nesse processo. E o estudo proporcionou a resposta. A Rede Agivest cumpre também o papel de intermediário de distribuição entre as indústrias e os consumidores. Doze organizações utilizam a rede como distribuidora. Contudo, ao analisar como acontecem os fluxos de distribuição nos canais que contam com a participação da rede, algumas peculiaridades aparecem. Por exemplo: a rede não assume a propriedade e posse física dos produtos. Por outro lado, recebe os pedidos e os repassa às indústrias, e recebe os pagamentos das mercadorias e os repassa aos fabricantes. Além disso, participa ativamente da negociação com os demais integrantes do canal, principalmente das negociações envolvendo os representantes comerciais. Além de assumir a função de membro do canal, a Rede Agivest assume outras funções que deveriam ser atribuídas às indústrias. A rede assume, por exemplo, a função de selecionar os representantes comerciais e participa, de forma mínima, do processo de seleção dos varejistas. Da mesma forma, é a rede, como organização jurídica, que realiza ações para motivar os distribuidores e avaliar seus desempenhos nos canais de distribuição em que participa. É importante ressaltar que quem comanda a rede são os próprios

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

empresários, o que torna este trabalho ainda mais interessante, pois muitas vezes os interesses e as opiniões individuais cedem espaço aos interesses do grande grupo. Contribuindo para enfatizar a distinção deste estudo, há de se destacar que a Rede Aginvest, enquanto canal de distribuição, não era base de sua formação, que envolvia outros interesses, tais como, a troca de informações, a aprendizagem, a busca por serviços e a melhoria nas negociações com fornecedores. A descoberta de que a vantagem competitiva levou a agregação de mais essa função à rede possibilita a ampliação de seu mercado de atuação.

Conclusão

Estudar gestão estratégica de distribuição é algo raro, pois poucos são os estudos a respeito do referido tema. E estudar gestão estratégica de distribuição em um conjunto de empresas que se unem em formato de Rede de Cooperação para buscar vantagem competitiva é algo mais raro ainda. O estudo do tema proposto foi extremamente pertinente, pois o seu resultado contribuiu, tanto para confirmar a importância do pensar estratégico relacionado aos sistemas de distribuição de uma rede de empresas, quanto para a afirmação no mercado da rede que é objeto deste estudo, propiciando algumas conclusões que poderão traduzir-se em ações propulsoras de crescimento e desenvolvimento para as empresas que a compõem e para as regiões nas quais esta se insere, visto que as micro e pequenas empresas do setor têxtil são, em conjunto com o setor agrícola, metal-mecânico, moveleiro e construção civil, responsáveis pelo desenvolvimento regional, tanto na geração de tributos, quanto na geração de emprego e renda.

Palavras-chave: Canais de distribuição; estratégia; intermediários; poder e conflito nos canais de distribuição.

Referências Bibliográficas

- COUGHLAN, A.T.; ANDERSON, Erin; STERN, L.W.; EL-ANSARY, Adel. Canais de marketing e distribuição. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.
- MEHTA, Rajiv; DUBINSKY, Alan J.; ANDERSON, Rolph E.. Marketing channel management and the sales manager. *Industrial Marketing Management*, v.31, p. 429-439, 2002.
- MINTZBERG, H.; QUINN. J.B. O processo de estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- PORTER, Michael. Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- ROSENBLOOM, Bert. Canais de Marketing: uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.
- WRIGHT, P.; KROLL, M.J., PARNELL, J. Administração Estratégica: conceitos. São Paulo: Saraiva, 2000.