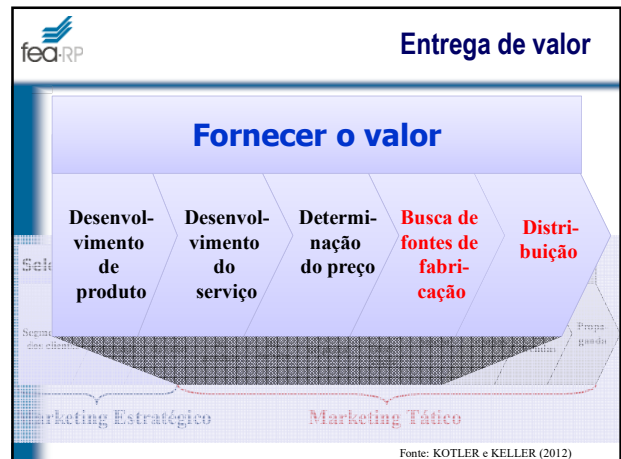


fea-RP USP

RAD1403 - Marketing II

Canais integrados em marketing

Profa. Dra. Janaina Giraldi



fea-RP

O que é um canal de marketing?

- Canais de marketing estão por trás de todo produto ou serviço que os consumidores ou empresas adquirem
- Definição básica

Conjunto de organizações **interdependentes** envolvidas no **processo** de disponibilizar um produto ou serviço para consumo (KOTLER; KELLER, 2012; COUGHLAN et al., 2002)

↳ **Todos os membros do canal precisam pensar no usuário final!**

fea-RP

Canais de Marketing

- Conjunto de instituições necessárias para **mover** os produtos do ponto de **produção** para o ponto de **consumo** (AMA, 2007)
- Canal por meio do qual produtos, sua propriedade, as comunicações, os financiamentos, os pagamentos e o risco associado **fluem** para o consumidor (LAMB JR.; HAIR JR.; MCDANIEL, 2004)

fea-RP

Princípios econômicos fundadores dos canais de distribuição

Autores	Contribuições
Marshall (1898, 1919)	Eficiência de escala, marketing e distância
Shove (1930)	Expansão e distância
Robinson (1931)	Economias de especialização
Florence (1933)	Tipos de escalas, princípios de transações
Stigler (1946, 1951)	Incerteza combinada, divisão do trabalho e tamanho de mercado
Hall (1949)	Princípio de transações totais minimizadas
Boulding (1953)	Mudança não-proporcional
Penrose (1959)	Crescimento diferencial da empresa

Fonte: Wilkinson (2001)

fea-RP

Por que os canais de marketing existem?

- Porque os fabricantes não vendem todos os seus produtos diretamente aos usuários finais?
- Porque os canais mudam?

Tipos de fatores

Demanda | Oferta

Fatores por parte da demanda

- **Facilitação da busca**
 - Processo de busca: incerteza para usuários finais e vendedores
- **Ajuste de discrepância de sortimento**
 - Fabricantes produzem grande quantidade de um sortimento limitado
 - Consumidores querem quantidade limitada de um grande sortimento

Fonte: COUGHLAN et al. (2002)

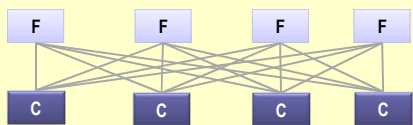
Fatores por parte da oferta

- **Criação de rotinas de transações**
 - Quantidade, forma de entrega, pagamento
 - Parcerias, EDI (electronic data interchange), CRP (continuous replenishment programs)
- **Redução no número de contatos**
 - Dificuldade em manter todas as interações
 - Redução na complexidade
 - Uso de intermediários é mais eficiente

Fonte: COUGHLAN et al. (2002)

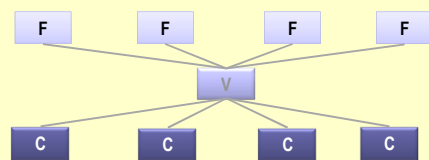
Custos de contato

4 fabricantes tratam diretamente com 4 consumidores



Nº de transações
4 x 4 = 16

4 fabricantes usam 1 varejista para tratar com 4 consumidores

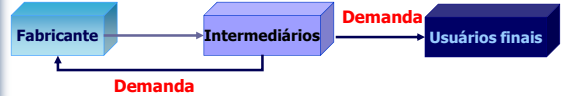


Nº de transações
4 + 4 = 8

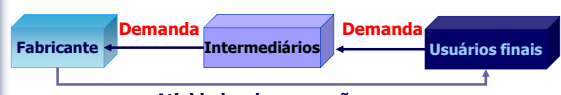
Estratégias push e pull

Push (empurrar)

Atividades de promoção



Demanda

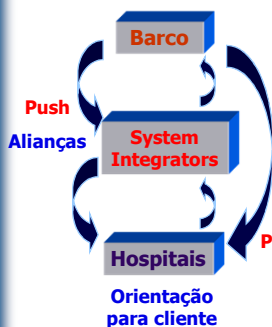


Atividades de promoção

Pull (puxar)



Exemplo: Barco Project



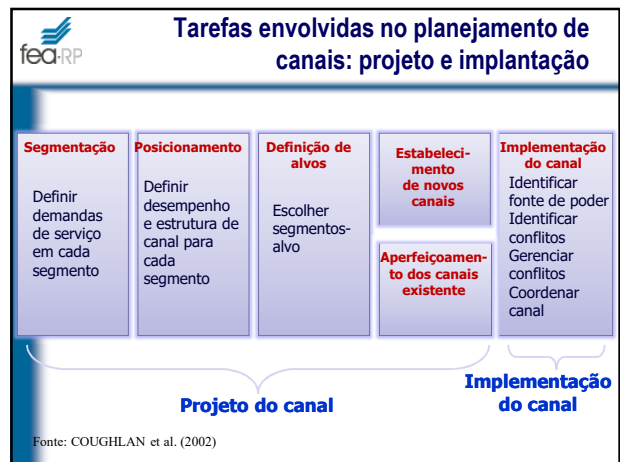
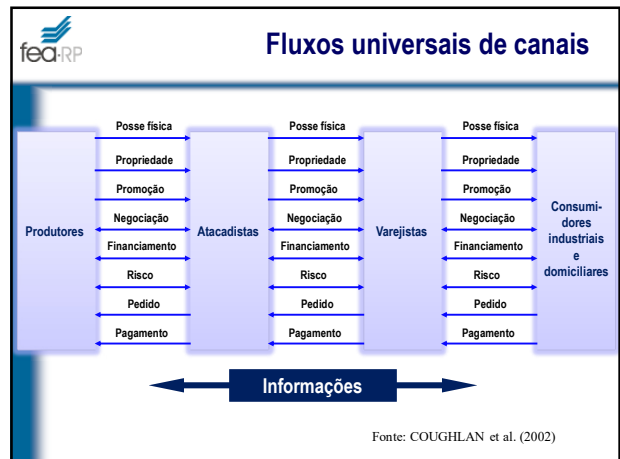
- **Alianças estratégicas com system integrators**
 - Número limitado de parceiros
- **Relacionamentos estratégicos com hospitais de ponta**
 - Lead users
 - Mais contato e cooperação

Redes de valor

- **Cadeia de suprimentos:** visão linear do fluxo
- **Rede de valor:** sistema de parcerias e alianças que empresa cria para produzir, aumentar e entregar suas ofertas
 - *Fornecedores dos fornecedores, clientes imediatos, consumidores finais*
 - *Relações valiosas com terceiros (pesquisadores, agências governamentais)*
 - *Identificar onde ganha mais: fluxo ou contra-fluxo (jusante, montante, downstream, upstream)*
 - *Investimento em TI, sistemas ERP*

fearRP **Funções dos membros do canal**

- Reunir informações sobre clientes atuais e potenciais, concorrentes e outros participantes e forças do ambiente de marketing.
- Desenvolver e disseminar mensagens persuasivas para estimular a compra.
- Negociar e entrar em acordo sobre preço e outras condições para que se possa realizar a transferência de propriedade ou posse.
- Formalizar os pedidos com os fabricantes.
- Levantar os recursos para financiar estoques em diferentes níveis no canal de marketing.
- Assumir riscos relacionados à operação do canal.
- Fornecer condições para armazenagem e transporte de bens físicos.
- Fornecer condições para o pagamento das faturas dos compradores por meio de bancos e outras instituições financeiras.
- Supervisionar a transferência real de propriedade de uma organização ou pessoa para outra organização ou pessoa. Fonte: KOTLER e KELLER (2012)



fearRP **Projeto de canais: segmentação**

- Usuários maximamente semelhantes **dentro** de cada grupo
- Usuários maximamente diferentes **entre** os grupos

Processo de divisão do mercado em subconjuntos de consumidores com necessidades em comum e seleção de um desses segmentos para direcionar as ações de marketing

Com base em que critérios?

Demandas pelos serviços do canal

fearRP **Projeto de canais: segmentação**

- Usuários preferem canais com nível mais alto de serviços**
- Tipos de serviços em canais**
 - Divisão de grandes volumes
 - Conveniência espacial
 - Tempo de espera e entrega
 - Sortimento e variedade

Usuários finais (consumidores ou empresas) têm demandas diferentes por esses serviços

Desempenho superior no serviços: H-E-B
<http://www.businessinsider.com/h-e-b-is-americas-best-grocery-store-2014-3>

- Cadeia de supermercados no Texas (EUA), considerada melhor que a Whole Foods
- Sessão de hortifruti: mais de 900 itens
- Embalagens divertidas nas marcas próprias
- Grande variedade de cervejas e vinhos
- Alimentos e temperos da rede texana Whataburger
- Tortilhas no formato do Texas
- Serviço ao cliente superior
- Promoções divertidas
- Sessão de comidas prontas
- Chefs de cozinha que preparam alimentos grátis
- Cafeterias
- Alimentos inspirados em filmes texanos
- Faça sua própria pizza
- Itens surpreendentes

Exemplos da rede H-E-B

Tortilhas no formato do Texas

Código de barras de molho apimentado

Exemplos da rede H-E-B

Promoções divertidas

Itens surpreendentes

Projeto de canais: segmentação

- Prestações de serviços levam a maiores custos
- Quanto **menos** os usuários finais participam dos fluxos de marketing, **mais** caro pagam pelos produtos
- Outros serviços
 - Educação do cliente
 - Serviços pós-venda

Serviços	Família		Secretária	
	Descrição	Nível de demanda	Descrição	Nível de demanda
Divisão de grandes quantidades	"Compro alimentos semanalmente para minha família, todos gostamos de refrigerante"	Baixa	"Estou no meu intervalo e só tenho tempo para tomar uma latinha de refrigerante"	Alta
Conveniência espacial	"Vou de carro até o supermercado para fazer compras"	Baixa	"Só tenho 15 minutos de intervalo, por isso preciso comprar o que estiver à mão"	Alta
Tempo de espera e entrega	"Geralmente tenho algumas latinhas extras em casa, por isso se não encontrar o que quero eu não compro"	Baixa	"Se eu não conseguir meu refrigerante no intervalo, não vou poder voltar mais tarde"	Alta
Sortimento e variedade	"Meu marido e eu gostamos de Coca e Pepsi, mas meus filhos gostam de sabores de fruta"	Alta	"Não posso ser muito exigente, o que importa é que tenha cafeína"	Moderado

Projeto de canais: posicionamento

- **Qual o canal ideal para cada segmento?**
- **Configuração do canal**
 - Verificar quais segmentos não podem ser trabalhados
 - Identificar segmentos atraentes
- **Canal ótimo**
 - Projetar os fluxos de canal para suprir as demandas por serviços
 - Definir a melhor estrutura de canal
 - **Identidade** e **intensidade** dos membros do canal

Decisão de posicionamento: fluxos de canais

- Atividades que produzem os serviços exigidos pelos usuários finais
- Quais fluxos são desempenhados, por quem?
 - Ajuda a **diagnosticar** e resolver problemas na prestação dos serviços
 - Auxilia o projeto de um novo canal ou **revisão** do canal existente
 - Ajuda a distribuir os **lucros** do canal

Todo fluxo está associado a um custo

Fluxo de marketing	Custo representado
Posse física	Armazenagem e entrega
Propriedade	Manutenção de estoque
Promoção	Venda pessoal, propaganda, promoção de venda, publicidade e RP
Negociação	Custos de tempo e custos legais
Financiamento	Condições de crédito, prazos e condições de vendas
Risco	Garantias de preço, seguro, conserto, pós-venda
Pedido	Processamento de pedido
Pagamento	Recebimentos duvidosos

Não desempenhar níveis desnecessariamente altos de quaisquer fluxos!

Desempenhando fluxos: ONG utiliza rede de distribuição da Coca-Cola para o transporte de medicamentos

- É possível comprar bebidas da Coca-Cola em praticamente todos os países subdesenvolvidos do mundo
- Nesses mesmos lugares, 1 em cada 5 crianças morre antes de completar 5 anos de idade por causas simples, como a desidratação por diarreia (a proporção em um país desenvolvido é de 1 em cada 152)
- Criada em 2008, a ONG ColaLife, com o intuito de diminuir a mortalidade infantil, utiliza os espaços vazios dos engradados da bebida para transportar kits de medicamentos que contêm vitaminas, tabletes de purificação de água e sais de reidratação.
- <https://www.youtube.com/watch?v=zGn0kmiI1B0>



Fonte: <http://www.colalife.org/about/colalife-about/>

Princípio da igualdade

"A remuneração no sistema de canal deve ser realizada com base no grau de **participação** nos fluxos de marketing e no **valor** criado por essa participação"

- Gera incentivos para que os membros continuem a gerar valor
- Recompensa inadequada pode levar a conflitos
- Muitos concorrentes para um membro do canal podem fazer com que esse membro lucre menos

Fonte: COUGHLAN et al. (2002)

Decisão de posicionamento: estrutura do canal

- Devem-se usar intermediários?
 - Demanda por sortimento e variedade baixa: usuários estão dispostos a procurar pelo produto
 - Verificar se produtor consegue desempenhar todos os fluxos do canal necessários
- **Administrar suas próprias instalações de armazenagem**
 - **Empregar sua própria força de vendas**
 - **Criar suas próprias aptidões para promoções**
 - **Manter seu próprio serviço de pós-venda**
 - **Ter recursos financeiros suficientes**
 - **Utilizar seu próprio sistema de pedido e pagamento**

Decisão de posicionamento: estrutura do canal

- Mesmo se o fabricante for capaz de vender diretamente...
 - Algum intermediário pode desempenhar um ou mais fluxos com custos mais baixos?
 - Qual a importância de controlar o canal?

Um número muito grande de condições precisa ser atendido para que as vendas diretas sejam as melhores possíveis

Decisão de posicionamento: estrutura do canal

- Intensidade do canal de distribuição
 - Quantos membros deve ter o canal?
 - Depende das demandas por conveniência
 - Peças de decoração versus cereais matinais

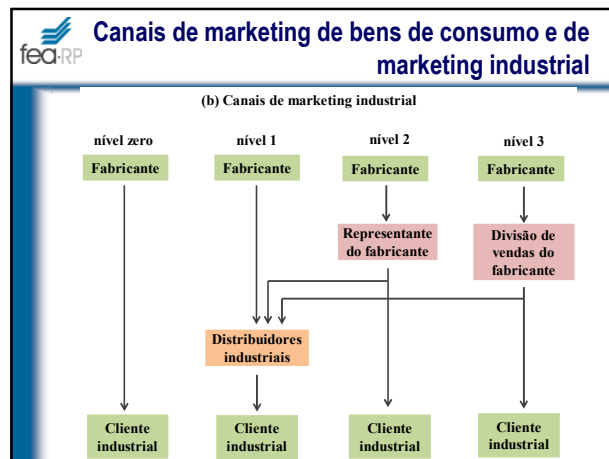
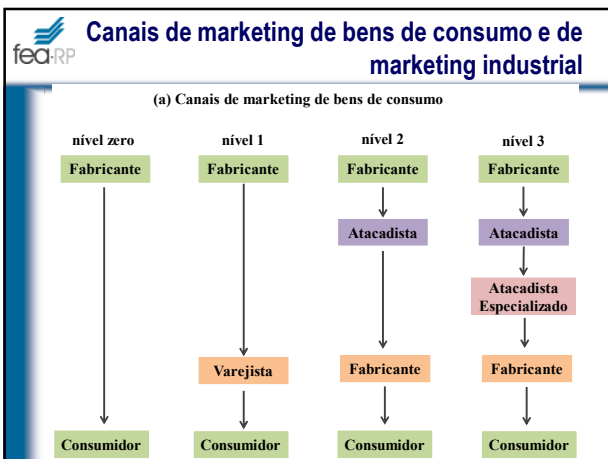
Distribuição exclusiva
Distribuição seletiva
Distribuição intensiva

Decisão de posicionamento: estrutura do canal

- Intensidade de canal depende das demandas por **conveniência**

Nível de intensidade	Objetivo da intensidade e distribuição	Número de intermediários em cada mercado	Exemplos
Intensivo	Mercado de massa, produtos de saúde e beleza, produtos de conveniência	Muitos	Coca-Cola, Elma-Chips, Pampers, Alpo
Seletivo	Produtos de compra comparada e de especialidade	Vários	Impressoras HP, câmeras Sony
Exclusivo	Produtos que requerem soluções especiais, produtos de especialidade, equipamentos industriais	Um	Carros BMW, relógios Rolex, bolsas Louis Vuitton

Fonte: LAMB JR., HAIR JR e MCDANIEL (2004)



Exemplos de fabricantes que passaram a atuar também no nível zero

- Samsung:** em julho de 2012, inaugurou sua primeira loja física em Vancouver (Canadá), com as mini-lojas de 2013 no Best Buy, a ideia é se aproximar dos consumidores pelo varejo.
- Apple:** mais de 400 lojas de varejo em todo o mundo, mini-lojas na Best Buy e parcerias com outros grandes varejistas como Walmart e Target.
- Natura:** planeja abrir até 30 lojas físicas em diferentes cidades brasileiras, modelo que já testado em sua loja modelo na Rua Oscar Freire, em São Paulo. Vendas online deve ser expandida.
- Devassa:** chegou ao mercado em 2002 com um conceito novo de experimentação da cerveja premium, com lojas próprias.
- Havaianas:** abriu a primeira loja conceito em fevereiro 2009.
- Nespresso:** maneira de disseminar o costume de usar as cápsulas. no Brasil, o primeiro endereço foi aberto em dezembro de 2006.
- Melissa:** Grendene já contava com lojas da marca Melissa em 23 cidades do país até 2012, quando transformou em máster franqueada a então distribuidora Jelly, que tem sob sua responsabilidade a administração e concessão de 42 franquias da marca Melissa.

Estrutura certa de canal

- Deve ajudar a atender às **demandas** de serviços dos segmentos escolhidos
- Deve minimizar os **custos** totais do canal
- Os intermediários escolhidos devem ser capazes de desempenhar os fluxos com **qualidade** e rapidez
- O sistema de recompensa deve refletir o princípio da **igualdade**

Estrutura fornece um conjunto de metas a serem alcançadas

Projeto de canais: definição de alvos

- Quais segmentos devem ser trabalhados?
- Realizar análise de **lacunas**

Origem

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Limitações ambientais ▪ Limitações legais locais ▪ Infra-estrutura física e varejista local 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Limitações gerenciais ▪ Limitações que surgem devido à falta de conhecimento ▪ Limitações que surgem devido à otimização
---	--

Lacunas de canal

- Importante identificar a **fonte** da lacuna
- Fazer análise para cada segmento alvejado

Eliminando lacunas	
Lacunas por parte da demanda	Lacunas por parte da oferta
Oferecer vários níveis de serviços	Modificar responsabilidades de fluxo de membros do canal atual
Expandir ou retrain o nível de serviço fornecido	Investir em novas tecnologias de distribuição
Modificar segmento alvejado	Trazer novos membros para o canal

Lacunas por parte da oferta na estrutura de canal: Paçoquita cremosa



Em julho de 2014, o lançamento da Paçoquita cremosa causou uma **corrida** desenfreada até os supermercados – e deixou muitos de mãos abanando. A procura pela pasta de paçoça ganhou a internet e até **aplicativos** que dizem onde é possível encontrar o doce. De acordo com a Santa Helena, isso acontece porque, todas as vezes que um produto novo chega ao mercado, existe uma **burocracia** para que os estabelecimentos obtenham licença para comercializá-lo. O prazo para a obtenção da autorização é **menor** para as lojas independentes do que para as grandes redes, que têm mais pontos de vendas. Além disso, há os próprios trâmites internos das grandes varejistas. "Para cada novo produto, é feita uma série de análises antes de colocá-lo à venda: categoria e qualidade do produto, se ele se encaixa no portfólio da rede, posicionamento de preço, entre outros". Os estabelecimentos menores, por sua vez, recebem uma quantidade **limitada** do produto, até por uma questão de tamanho de estoque. **Em resumo: as grandes lojas ainda não podem receber a Paçoquita, e as que recebem não podem recebê-la em quantidade suficiente.** (PORTAL EXAME, 11/08/2014)
Campanha #acheiotesouro

Projeto de canais: estabelecer novos canais ou aperfeiçoar canais existentes?

- **Integração vertical**
- Assumir o fluxo traz mais eficiência?

Resultados obtidos	↻
Recursos usados	

- Impedimentos
 - Falta de recursos
 - Outras alternativas para aumentar a eficiência
- Situações favoráveis
 - Falta de habilidade de negociação
 - Ambiente incerto
 - Falhas de informação

Projeto de canais: estabelecer novos canais ou aperfeiçoar canais existentes?

- **Terceirização**
- Mercados eficientes: pressões para melhora nos resultados
- Vantagens da terceirização
 - Motivação
 - Especialização
 - Sobrevivência do mais apto economicamente
 - Economias de escala
 - Maior cobertura de mercado
 - Independência de qualquer produtor individual

Sistemas verticais de marketing (SVM)

- Fabricante, atacadista(s) e varejista(s) atuando como um sistema unificado
- Capitão do canal: maior poder sobre os demais
 - **SVM Corporativo:** produção e distribuição sob o comando de um único proprietário
 - **SVM Administrado:** cooperação administrada pelo capitão do canal
 - **SVM Contratual:** programas integrados por meio de contratos (redes patrocinadas por atacadistas, cooperativas de varejistas, franquias)

Sistemas horizontais de marketing

- Duas ou mais empresas não relacionadas unem recursos para explorar novas oportunidades
 - Acordos entre supermercados e bancos, joint-ventures

Sistema multicanal de marketing

- Dois ou mais canais de marketing são usados para atingir os segmentos de clientes
 - Maior cobertura de mercado, menor custo de canal, venda mais personalizada

Sistema horizontal: varejistas e seguradoras

- O Ministério da Justiça multou em R\$ 28 milhões as principais redes varejistas do País por **práticas abusivas** na venda de produtos. Casas Bahia, Magazine Luiza e Ponto Frio (Globex) foram multadas em R\$ 7,2 milhões. Ricardo Eletro, Lojas Insinuante e Fast Shop foram penalizadas em R\$ 2,4 milhões.
- As investigações do Ministério começaram em 2012, depois da denúncia de órgãos de defesa do consumidor contra as **Casas Bahia** por venda irregular do seguro garantia estendida, além do oferecimento de serviços adicionados, como planos **odontológicos**. Após a consulta aos Procons, o DPDC ampliou o escopo da investigação para outras redes varejistas.
- Ficou comprovada a prática abusiva das empresas em incluir junto com os produtos seguros de garantia estendida, seguros desemprego, seguros de vida, títulos de capitalização e até cupons para sorteios. A venda desses produtos foi feita sem o conhecimento do consumidor. Fonte: Estadão, 20.01.15

Sistema multinível (marketing de rede)

- Estratégia adotada por empresas de venda direta para a distribuição de seus produtos e remuneração de seus revendedores
- Produtos ou serviços saem diretamente do fabricante para os consumidores através de uma rede de distribuidores independentes
 - sistema mononível: o revendedor compra um produto e o revende com uma margem de lucro
 - sistema multinível: além de obter lucro sobre as vendas, um revendedor pode indicar outros revendedores e ganhar uma porcentagem em cima das vendas da equipe que construir
 - Hinode, Herbalife, Jequití, Amway, Mary Kay

Fases dos relacionamentos em canais



Fonte: HAKANSSON e SNEHOTA (1998)

Gerenciamento do canal

- Literatura da área indica que conflitos de canais podem ser um fenômeno funcional ou disfuncional (CHANG; GOTCHER, 2010)
 - **Funcional**: conflito de tarefa pode promover eficiência do canal, estimular a inovação, desencorajar a acomodação dos membros do canal
 - **Disfuncional**: conflito emocional pode reduzir a eficiência do canal e ter influência negativa no desempenho

Implementação de canais: identificação de conflitos

- **Conflito**: ações de um membro do canal impedem que o canal atinja seus objetivos
- **Redução do conflito**: aplicar as fontes de poder

Capacidade que um membro de canal tem de conseguir que outro membro faça alguma coisa, que de outro modo não faria

"Poder é uma ferramenta"

Fonte: ROSENBLOOM (2002), COUGHLAN et al. (2002)

Fontes de poder

- **Recompensa**
 - Compensação por alterar comportamento
- **Coerção**
 - Punição praticada por uma empresa
- **Especialidade**
 - Empresa possui conhecimento especializado
- **Legitimidade**
 - Lei, normas e valores
- **Referência**
 - Empresa vê outra como padrão de referência

Conflito de canal

- Ocorre quando um membro de canal vê outro como adversário
- Conflito vertical, horizontal ou multicanal
- Fontes de conflito

Objetivos concorrentes
Percepções diferentes da realidade
Conflitos de domínio
Canais múltiplos
Canais paralelos

Exemplo: conflito de canal

- Podem surgir quando um canal on-line é criado junto a um canal tradicional

Conflitos

- ✓ Desintermediação
- ✓ Fabricante pode forçar a comprar on-line
- ✓ Consumidor pode "pegar carona"
- ✓ Devolução de produtos no canal padrão

Exemplo: conflito de canal

Conflitos

- ✓ Distribuição dupla
- ✓ Pacotes e preços diferentes
- ✓ Consumidor pode "pegar carona"
- ✓ Produtor não tem controle no preço do canal on-line

Como gerenciar os conflitos?

CASO 1

- Permanecer on-line, mas oferecer benefícios aos varejistas tradicionais que não são encontrados no site
 - Ex: **Nike** nos EUA
 - Site vendia produto com preço de tabela, não oferecia descontos, lista com lojas próximas ao cliente, varejistas preferenciais poderiam vender lançamentos que não estavam no site

Como gerenciar os conflitos?

CASO 2

- Diferenciação de linha de produto para preservar o posicionamento no mercado do varejista tradicional
 - Ex: **Procter & Gamble** nos EUA
 - Linha diferentes de produtos de beleza são vendidos em varejistas on-line
 - Consumidor não consegue comprar o mesmo produto em 2 tipos diferentes de canal
 - Minimiza comparações de preço



Exemplo de conflito: Mont Blanc

- Combate ao “mercado cinza” na China
- Distribuidores asiáticos enviavam produtos para outras empresas para comercializá-los a preços inferiores
 - Fechou mais da metade de seus pontos-de-venda (200 para 90)
 - Assumiu controle direto de suas operações de distribuição (41 lojas)
 - Restante operado por franqueados que entendem o conceito de produto de luxo

Preocupação: prejuízo à imagem da marca



Gerenciamento do canal

- Avaliação dos membros do canal
- Modificação dos arranjos
- Canal projetado usando as demandas pelos serviços
- Poder do canal aplicado para garantir a implementação do projeto
- Canal coordenado
 - Diferentes membros do canal são reunidos para implementar as **metas** do canal



Considerações finais

- Oportunidades de incremento no diferencial competitivo
 - **Canais de distribuição**
- Maior potencial para obtenção de vantagem competitiva
 - **Mais difícil de ser copiada pelos concorrentes no curto prazo**

A estratégia de canal é de **longo prazo**
 A estratégia de canal geralmente exige uma **estrutura**
 A estratégia de canal é baseada em **pessoas** e relacionamentos



Métricas de marketing (FARRIS et al., 2007)

Métricas	Exemplos
Participação em corações, mentes e mercados	Participação de mercado, penetração, participação nos gastos, consciência, atitudes e uso, satisfação do cliente, disposição para recomendar
Margens e lucros	Margens, preços de vendas, custos variáveis e fixos, despesas de marketing, ponto de equilíbrio
Produtos e portfólio	Experimentação, repetição, crescimento, canibalização, valor de marca, preferências, utilidades
Rentabilidade do cliente	Contagens, retenção, lucro, valor de duração, despesas de retenção e prospecção
Equipe e canal de vendas	Territórios, metas, resultados, remuneração, progresso de vendas, exposição de embalagem, rotatividade de estoque
Preços	Preço relativo, preço de reserva, elasticidade de preço da demanda, preço ótimo
Promoção	Vendas incrementais, taxas de resgate de cupons, repasse de descontos
Mídia e web	Exposições, alcance, frequência, GRPs, custo por mil, resposta à frequência, presença de comercial, visitas a páginas, taxas de cliques, custo por exposição
Marketing e finanças	Retorno sobre vendas, retorno sobre investimento, lucro econômico, VPL, TIR



Exercício: Hinode

- Leiam a entrevista no link:
<http://exame.abril.com.br/carreira/sandro-rodriques-presidente-da-hinode-conta-como-a-crise-ajudou-a-impulsionar-a-empresa/>
1. Qual o nível de demanda do segmento de mercado trabalhado pela empresa Hinode para cada prestação de serviço realizado pelos seus revendedores (divisão de grandes volumes, conveniência espacial, tempo de espera e entrega, sortimento e variedade)?
 2. Considerando a “cadeia de suprimentos” a que pertence, quais fluxos a Hinode tem desempenhado? Quais são possíveis fontes de conflito entre a empresa e outros membros do canal?



Referências

- AMA – American Marketing Association. Disponível em: <http://www.marketingpower.com/>
- CHANG, Kuo-Hsiung; GOTCHER, Donald F. Conflict-coordination learning in marketing channel relationships: the distributor view. *Industrial Marketing Management*, v. 39, p. 287–297, 2010.
- COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L.; EL-ANSARY, A. I. *Canais de marketing e distribuição*. 6. ed. São Paulo: Bookman, 2002.
- FARRIS, P. W. et al. *Métricas de marketing: mais de 50 métricas que todo executivo deve dominar*. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- HAKANSSON, Hakan; SNEHOTA, Ivan. The Burden of Relationships or Who's Next. In: NAUDÉ, Peter; TURNBULL, Peter W. *Network Dynamics in International Marketing*. Pergamon, 1998. Cap. 2.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- LAMB Jr., C. W.; HAIR Jr., J. F. MCDANIEL, C. *Princípios de marketing*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.
- ROSENBLUM, Bert. *Canais de marketing*. São Paulo: Atlas, 2002.
- WILKINSON, Ian. A history of network and channels thinking in marketing in the 20th century. *Australasian Marketing Journal*, v. 9, n.2, 2001.