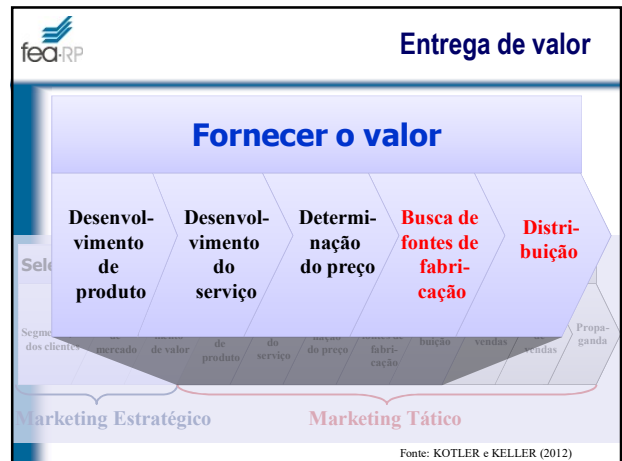


fea-RP USP

# 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?

The diagram shows a central oval labeled 'Tipos de fatores' with two arrows pointing down to rectangular boxes labeled 'Demanda' and '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)

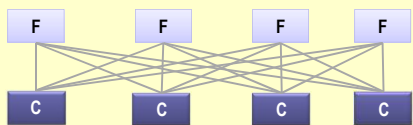
### Fatores por parte da oferta

- **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)

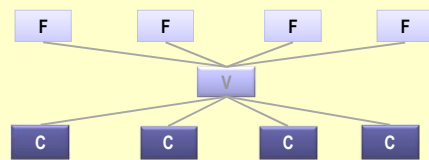
### Custos de contato

4 fabricantes tratam diretamente com 4 consumidores



Nº de transações  
4 x 4 = 16

4 fabricantes usam 1 varejista para tratar com 4 consumidores

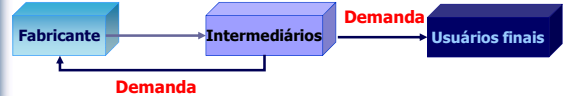


Nº de transações  
4 + 4 = 8

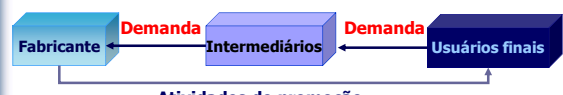
### Estratégias push e pull

#### Push (empurrar)

Atividades de promoção



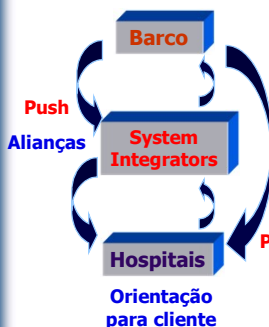
Demanda



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

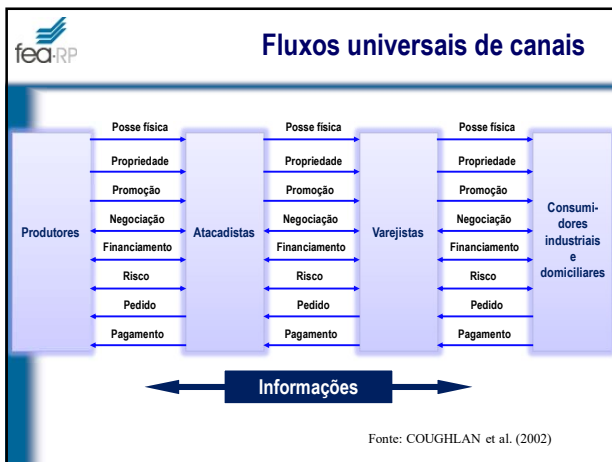
- **Cadeia de suprimentos:** visão linear do fluxo
- **Rede de valor:** sistema de parcerias e alianças que empresa cria para produzir, aumentar e entregar suas ofertas
  - *Fornecedores dos fornecedores, clientes imediatos, consumidores finais*
  - *Relações valiosas com terceiros (pesquisadores, agências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

**feaRP** **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)

**feaRP** **Funções do canal: acesso a novos mercados para a Heineken**

- Fev. 2017: Compra da Brasil Kirin pela Heineken por R\$ 2,2 bilhões: resposta à aquisição da SAB Miller pela AB InBev. Dobrou de tamanho no Brasil, o terceiro maior mercado consumidor do mundo. A Heineken ganhou força, **distribuição e capilaridade** para seu produto.
- Heineken poderá montar seu **sistema próprio de distribuição**. Hoje, ela está atrelada a um contrato, válido até 2020, que coloca a cerveja no mesmo caminhão da Coca-Cola. Esses distribuidores **não são obrigados** a dividir o espaço com outras bebidas e podem aceitar ou rejeitar um novo produto.
- O barril de cinco litros de cerveja da Heineken **não é vendido no Nordeste** por **falta de interesse** dos atuais distribuidores. Agora, os holandeses ganham acesso a cerca de 200 terceirizados exclusivos, que vão permitir montar uma força própria de vendas para atacar, principalmente, o Centro-Oeste, o Norte e o Nordeste. Fonte: <https://www.istoedinheiro.com.br/por-que-heineken-precisava-da-schin/>



**feaRP** **Tarefas envolvidas no planejamento de canais: projeto e implantação**

<b>Segmentação</b> Definir demandas de serviço em cada segmento	<b>Posicionamento</b> Definir desempenho e estrutura de canal para cada segmento	<b>Definição de alvos</b> Escolher segmentos-alvo	<b>Estabelecimento de novos canais</b>	<b>Implementação do canal</b> Identificar fonte de poder Identificar conflitos Gerenciar conflitos Coordenar canal
			<b>Aperfeiçoamento dos canais existente</b>	

**Projeto do canal** (abrange Segmentação, Posicionamento, Definição de alvos)

**Implementação do canal** (abrange Estabelecimento de novos canais, Aperfeiçoamento dos canais existente, Implementação do canal)

Fonte: COUGHLAN et al. (2002)

**feaRP** **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**

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

**Segmentação: lojas virtuais do Magazine Luiza**

- Pequenas lojas físicas com catálogos eletrônicos
- 150 metros quadrados e um terminal para cada vendedor, contendo catálogo eletrônico de produtos disponíveis nos centros de distribuição, o que permite a venda de itens que estejam em estoque na loja
- Forma encontrada pela rede Magazine Luiza para ampliar os seus pontos de venda
  - baixo investimento
  - segmento de mercado não atingido
- Qual o nível de demanda do segmento para cada prestação de serviço?
  - Divisão de grandes volumes
  - Conveniência espacial
  - Tempo de espera e entrega
  - Sortimento e variedade



**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...
  - Alguns intermediários podem 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
  - Quanto membros deve ter o canal?
  - Depende das demandas por conveniência
    - Peças de decoração versus cereais matinais

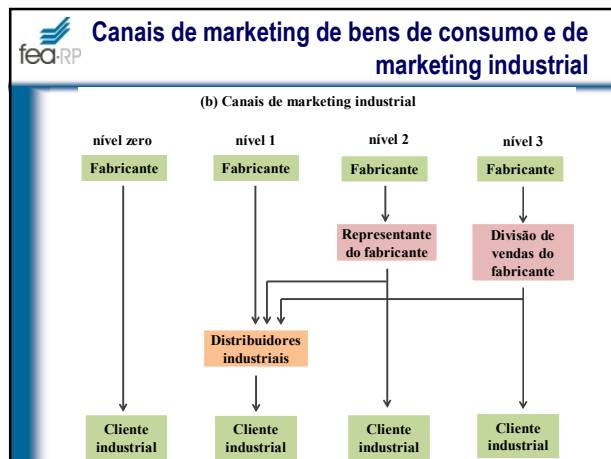
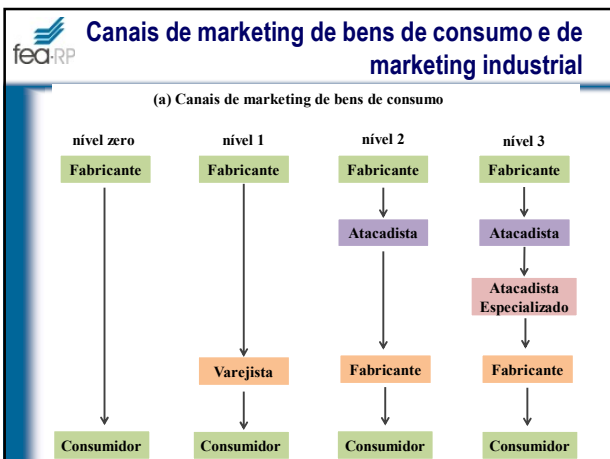
**Distribuição exclusiva**  
**Distribuição seletiva**  
**Distribuição intensiva**

**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 e 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

- Limitações ambientais
- Limitações legais locais
- Infra-estrutura física e varejista local

- 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 retrainir 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 paçoca 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**



## Novos membros para o canal: venda porta-a-porta da Cacau Show

<http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20151029/cacau-show-vai-para-rua/311249>

- Nos últimos anos, o varejo porta a porta perdeu espaço para o **e-commerce**. O modelo de negócio em que representantes levam ao cliente um catálogo de produtos e anotam os pedidos deu espaço para vendas na internet, simples e rápidas, em apenas alguns cliques. Há, no entanto, quem esteja fazendo o caminho contrário. É o caso da marca de chocolates Cacau Show. Embora mantenha uma rede de 2 mil lojas em todo o País, a empresa paulistana está apostando suas fichas no velho sistema porta a porta. Para colocar a estratégia em prática, a Cacau Show selecionou 500 mulheres em todos os Estados brasileiros. As vendas diretas foram definidas de modo a **não canibalizar** os franqueados, que são responsáveis pela grande maioria das lojas da Cacau Show. O recrutamento das mulheres está a cargo das lojas. Alguns dos franqueados, segundo Costa, passaram a ter 30% do seu faturamento ligado às vendas diretas.
- Para não embarcar no clima de pessimismo, a Cacau Show quer, inclusive, reforçar a imagem de seus produtos como uma **experiência diferenciada**, não apenas chocolates, como cestas especiais, doces personalizados e pelúcias. Um movimento nessa direção foi a abertura de uma **loja-conceito** na Avenida Faria Lima, uma das mais importantes da capital paulista. Lá, os clientes podem harmonizar chocolates com cafés, cachaças e até cervejas. Depois dessa unidade, o fundador pretende iniciar a expansão do modelo para outras partes do Brasil.

**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

**Fases dos relacionamentos em canais**

Estágio 1 Conscientização	Estágio 2 Exploração	Estágio 3 Expansão	Estágio 4 Compromisso	Estágio 5 Declínio e dissolução
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Possível parceiro</li> <li>■ Pouca interação</li> <li>■ Redes são críticas</li> <li>■ Proximidade física é importante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Testes e sondagens</li> <li>■ Investigação dos motivos</li> <li>■ Barganha intensiva</li> <li>■ Revelação seletiva de informações</li> <li>■ Surgem regras</li> <li>■ Definição de papéis</li> <li>■ Conclusões são testadas</li> <li>■ Fácil rescindir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Benefícios se expandem</li> <li>■ Risco aumenta</li> <li>■ Satisfação leva a motivação e compromisso</li> <li>■ Objetivos congruentes</li> <li>■ Aumenta cooperação e comunicação</li> <li>■ Outros parceiros menos atraentes</li> <li>■ Manter impulso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Investimentos mútuos</li> <li>■ Horizonte de longo prazo</li> <li>■ Não cortar outras alternativas</li> <li>■ Altas expectativas</li> <li>■ Alta interdependência</li> <li>■ Alta confiança</li> <li>■ Conflitos são resolvidos</li> <li>■ Fidelidade, adaptabilidade, continuidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Um lado provoca a discórdia</li> <li>■ Insatisfação evita investimentos</li> <li>■ Dissolução abrupta ou gradual</li> <li>■ Dois para construir – um para abalar</li> </ul>
1	2	3	4	5

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

## Poder de referência: Varejistas investem em tecnologia e logística para enfrentar Amazon no Brasil

- Depois de reforçar as linhas de **produtos** nos mostruários virtuais e aumentar o número de parceiros em seus **marketplaces**, as grandes varejistas do país agora investem pesado em **logística e tecnologia** para fazer frente à chegada da gigante americana **Amazon**, que, em outubro de 2017, passou a vender eletroeletrônicos no Brasil.
- **Magazine Luiza:** vai investir mais de R\$ 1,1 bilhão nessas duas áreas, num processo tratado internamente de "transformação digital".
- **Mercado Livre:** acaba de lançar um serviço que inclui armazenamento, embalagem, gestão de entrega e pós-venda de produtos das varejistas que atuam em sua plataforma. O objetivo é diminuir em um dia o tempo de entrega.
- **Via Varejo** (Ponto Frio e Casas Bahia): continuará investindo para, até o final de 2018, tornar-se um one-stop-shop (balcão único) dos seus parceiros.
- **B2W:** investimentos se concentraram no crescimento do marketplace.

<https://oglobo.globo.com/economia/varejistas-investem-em-tecnologia-logistica-para-enfrentar-amazon-no-brasil-22059937>

## 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



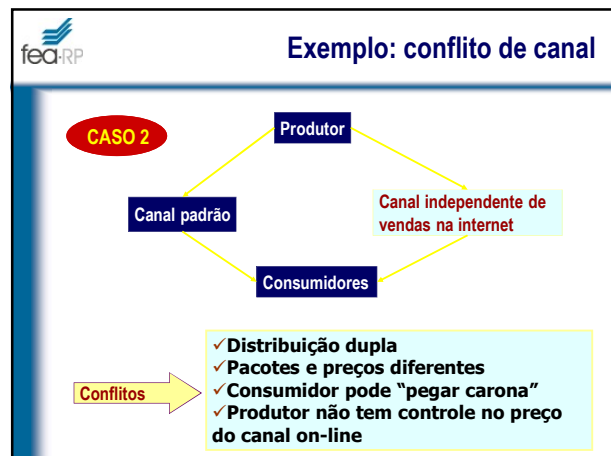
- Conflitos
- ✓ Desintermediação
  - ✓ Fabricante pode forçar a comprar on-line
  - ✓ Consumidor pode "pegar carona"
  - ✓ Devolução de produtos no canal padrão

feacRP

## 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



feacRP

## 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

feacRP

## Estilos de resolução de conflitos

- Conflitos podem ser **construtivos** ao gerarem mudanças e adaptações
  - Adotar metas ordenadas
  - Trocar pessoas entre níveis de canal
  - Obter apoio dos líderes das organizações por meio de conselhos consultivos
  - Participar de associações setoriais
  - Solucionar conflitos: **diplomacia, mediação ou arbitragem**

feacRP

## 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**

feacRP

## 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
<b>Equipe e canal de vendas</b>	<b>Territórios, metas, resultados, remuneração, progresso de vendas, exposição de embalagem, rotatividade de estoque</b>
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-rodrigues-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.
- ROSENBLOOM, 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.