
CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO INTERNACIONAIS NA INDÚSTRIA DE EQUIPAMENTOS ODONTOLÓGICOS: DISTRIBUIDORES EXCLUSIVOS *VERSUS* NÃO EXCLUSIVOS

DOI: 10.5700/rege495

ARTIGO – MARKETING

Gustavo Barbieri Lima

Mestre em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, *campus* de Ribeirão Preto – Ribeirão Preto-SP, Brasil

Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Paulista, *campus* de Ribeirão Preto. Pesquisador do Markintec – Pesquisa e Estratégia de Marketing na FEARP-Universidade de São Paulo. Pesquisador do ININT – Grupo de Estudos em Inovação e Internacionalização de Empresas na FEARP-Universidade de São Paulo

E-mail: barbieri.lima@yahoo.com.br

Recebido em: 8/01/2010

Aprovado em: 15/12/2011

Dirceu Tornavoi de Carvalho

Professor Livre-Docente de Marketing na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, *campus* de Ribeirão Preto – Ribeirão Preto-SP, Brasil. Mestre e Doutor em Administração pela FEA-USP

Pós-graduado em Comércio Eletrônico e Marketing pela Vanderbilt University, EUA. Coordenador e Pesquisador do Markintec – Pesquisa e Estratégia de Marketing – FEARP-USP. Coordenador do Curso MBA Marketing – Fundace – FEARP-USP.

E-mail: tornavoi@usp.br

Suzana Márcia Marangoni

Mestre em Administração de Organizações pela FEARP-USP – Ribeirão Preto-SP, Brasil. Especialista em Marketing e Propaganda pela Unilete. Especialista em Ensino a Distância pelo Uniseb Interativo. Graduada em Administração pela

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)

E-mail: suzanamarangoni@yahoo.com.br

Nayara Carvalho Alves Pereira

Bacharel em Administração de Empresas pela FEARP-USP — Ribeirão Preto-SP, Brasil

E-mail: nayanacap04@yahoo.com

RESUMO

O objetivo central deste estudo é analisar, de forma comparativa, as estratégias de canais internacionais utilizadas por uma empresa brasileira (ALFA) e uma estrangeira (BETA) do mesmo setor de atividade – equipamentos odontológicos –, discutindo elementos da relação entre as empresas produtoras e seus intermediários no que diz respeito à exclusividade ou não destes em representar a marca daquelas. O método utilizado foi o estudo multicaso. Como resultados, podem-se destacar: (a) operar com distribuidores internacionais independentes é uma forma de fazer exportação com amplo escopo geográfico e baixo nível de investimento; constituiu uma forma de acelerar a internacionalização da empresa produtora; (b) a seleção de distribuidores que aceitem condições contratuais que deem ao fabricante maior controle sobre variáveis-chave de marketing, em especial aquelas relacionadas com posicionamento e imagem de marca, depende da posição desejada, ou já conquistada, pelo distribuidor; (c) a estratégia de investimento direto no exterior é

fruto da visão de mercados às vezes muito maiores que o de seu país de origem; (d) produtos de tecnologia com alto impacto no trabalho dos clientes fazem com que eles tendam a estabelecer relação próxima com o distribuidor, comprando vários outros itens necessários a um consultório odontológico; (e) a questão da exclusividade tem mais tons do que parece. Há modelos em que o poder na díade fabricante-distribuidor pesa mais para um lado. Em mercados novos o distribuidor aparenta ter mais poder, pois é quem tem a chave do mercado externo.

Palavras-chave: Marketing, Canais de Distribuição, Exportação, Internacionalização de Empresas, Relacionamentos de Negócios.

INTERNATIONAL DISTRIBUTION CHANNELS IN DENTAL EQUIPMENT INDUSTRY: EXCLUSIVE DISTRIBUTORS VERSUS NON EXCLUSIVE DISTRIBUTORS

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze, in a comparative way, the strategies of international channels used by a Brazilian company (ALFA) and a foreign one (BETA) of the same industry – dental equipment –, discussing elements of the relation between producers and their intermediate with respect to the exclusivity or not of the intermediate in representing those brands. The method used was the multi case study. We can highlight the following results: (a) operate with independent international distributors is a way of exporting with broad geographic scope and low investment; it was a way of accelerating the internationalization of the production company; (b) the selection of distributors accepting contractual terms that give the manufacturer more control over marketing key variables, especially those related to positioning and brand image, depends on the desired position, or already conquered, by the distributor; (c) the strategy of direct investment abroad is the result of the market vision sometimes much larger than the one of their country of origin; (d) technology products with high impact on client's work have the consequence of making the clients establish close relationship with the distributor, buying several other items necessary to a dental office; (e) the issue of exclusivity has more shades than it seems. There are models in which power in manufacturer-distributor dyad weighs over to one side. In new markets, the distributor seems to have more power, since it is who has the key to the foreign market.

Key words: Marketing, Distribution Channels, Export, Internationalization of Companies, Business Relationships.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN INTERNACIONALES EN LA INDUSTRIA DE EQUIPAMIENTOS ODONTOLÓGICOS: DISTRIBUIDORES EXCLUSIVOS VERSUS NO EXCLUSIVOS

RESUMEN

El objetivo central de este estudio es analizar, de forma comparativa, las estrategias de canales internacionales utilizados por una empresa brasileña (ALFA) y una extranjera (BETA) del mismo sector de actividad – equipamientos odontológicos – discutiendo elementos de la relación entre las empresas productoras y sus intermediarios refiriéndose a la exclusividad o no de estos en representar la marca de aquellas. El método utilizado fue el estudio de múltiples casos. Como resultados, se pueden destacar: (a) operar con distribuidores internacionales independientes es una forma de hacer exportación con amplio escopo geográfico y bajo nivel de inversión; constituyó una forma de acelerar la internacionalización de la empresa productora; (b) la selección de distribuidores que acepten condiciones contractuales que le den al fabricante mayor control sobre variables-llave de marketing, en especial aquellas relacionadas con la posición y la imagen de la marca, depende de la posición deseada, o ya conquistada, por el distribuidor; (c) la estrategia de inversión directa en el exterior es fruto de la visión de mercados a veces mucho mayores que

el de su país de origen; (d) productos de tecnología con alto impacto en el trabajo de los clientes hacen con que ellos tiendan a establecer relación próxima con el distribuidor, comprando varios otros ítems necesarios a un consultorio odontológico; (e) la cuestión de la exclusividad tiene más tonos de lo que parece. Hay modelos en que el poder en la relación fabricante-distribuidor pesa más para un lado. En mercados nuevos el distribuidor aparenta tener más poder, pues es quien tiene la llave del mercado externo.

Palabras-clave: *Marketing, Canales de Distribución, Exportación, Internacionalización de Empresas, Relacionamientos de Negocios.*

1. INTRODUÇÃO

As questões de transporte e de distribuição física são extremamente importantes em marketing global, por causa das distâncias geográficas envolvidas na fabricação descentralizada de produtos e no atendimento a clientes em diferentes partes do mundo. Hoje, muitas empresas estão reconfigurando suas cadeias de suprimento e distribuição para cortar custos e melhorar sua eficiência (KEEGAN, 2005:317).

Marketing é essencialmente uma atividade corporativa criativa, que envolve o planejamento e a execução da concepção, determinação do preço, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços em uma troca que não apenas satisfaz às necessidades atuais dos consumidores, mas também antecipa e cria suas necessidades futuras com determinado lucro. O *marketing*, muito mais amplo que a venda, envolve a orientação de toda a empresa para a satisfação do consumidor em um ambiente competitivo (KOTABE; HELSEN, 2000).

A maioria dos fabricantes não vende produtos diretamente aos consumidores finais. Entre eles, há vários intermediários realizando diversas funções, os quais constituem canais de *marketing* (também chamados canais comerciais ou de distribuição). Alguns desses intermediários, como atacadistas e varejistas, compram os produtos, adquirem direitos sobre eles e os revendem – são os chamados comerciantes. Outros, denominados corretores, agentes ou representantes de vendas, buscam clientes e podem negociar em nome do fabricante, sem, no entanto, possuírem direito sobre os produtos. A denominação genérica de distribuidores é adotada para as empresas intermediárias no mercado internacional. Nesse caso, os distribuidores podem assumir funções de comerciantes (clientes da empresa exportadora) ou de agentes. Para que transações comerciais sejam completadas, tanto em âmbito nacional quanto internacional, funções importantes são realizadas por outras empresas, como transportadoras, armazéns independentes, bancos e agências de publicidade. São os chamados facilitadores (KOTLER, 2000).

Ainda segundo Kotler (2000), as decisões referentes aos canais de *marketing* estão entre as mais essenciais com que os gerentes têm de lidar.

Os canais escolhidos afetam todas as outras decisões de *marketing*. O preço estabelecido pela empresa depende de esta se utilizar ou não das grandes redes de varejo ou lojas especializadas. A força de vendas da empresa e as decisões de divulgação dependem do treinamento e da motivação dos revendedores. Além disso, as decisões de canal da empresa envolvem compromissos contratuais relativamente de longo prazo com outras empresas.

As decisões de canal são difíceis de gerenciar globalmente, por causa da variação nas estruturas de distribuição autônoma de país para país. Não obstante isso, certos padrões de mudança, associados com o desenvolvimento do mercado, oferecem ao profissional de *marketing* global astuto a oportunidade de criar inovações de canal e obter vantagem competitiva (KEEGAN, 2005).

De acordo com Keegan (2005), as características dos clientes, dos produtos, dos intermediários e do ambiente de negócios impactam no projeto e na estratégia de canal. Os canais de consumo podem ser diretos, via correios, de porta em porta, pela internet, por lojas diretas de fábrica/fabricantes, ou podem envolver um ou mais níveis de revendedores. Uma combinação de força de vendas entre fabricante, agente/corretores e atacadistas pode também ser usada. Os canais para produtos industriais são menos variados – utilizam-se da força de vendas do fabricante, de atacadistas e de revendedores ou agentes.

Quando o modelo de negócios demanda serviços, produtos complementares e assistência técnica, como é o caso dos produtos odontológicos, a interação entre produtores e distribuidores internacionais torna-se ainda mais complexa, exigindo grande cooperação entre as partes para que a estratégia de entrada em novos mercados tenha maiores chances de sucesso.

2. OBJETIVOS DO ESTUDO

O objetivo central deste estudo é analisar, de forma comparativa, as estratégias de canais internacionais utilizadas por uma empresa brasileira (ALFA) e uma estrangeira (BETA) do mesmo setor de atividade – equipamentos odontológicos –, discutindo elementos da relação entre as empresas produtoras e seus intermediários

no que diz respeito à exclusividade ou não destes em representar a marca daquelas.

Os objetivos específicos são: a) investigar os fatores de poder presentes em uma relação de exclusividade entre exportador e seus intermediários; b) analisar as opções de que dispõe um fabricante no contexto das limitações estratégicas próprias e produtos de tecnologia com alto impacto no trabalho dos clientes em países estrangeiros.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. Canais de Distribuição

Durante os últimos 20 anos, mudanças significativas e graduais têm ocorrido na estratégia de suprimento global. A maioria das mudanças está na maneira como os executivos comerciais avaliam o escopo do suprimento global para suas empresas e exploram as várias oportunidades resultantes como fonte de vantagem competitiva. Peter Drucker, famoso guru da administração e historiador de empresas, disse uma vez que o suprimento e a logística permaneceriam “o continente mais obscuro das empresas” – a área menos explorada do negócio, para a obtenção de vantagem competitiva. Como é natural, muitas empresas que têm um escopo limitado de suprimento global estão em desvantagem em relação àquelas que o exploram em sua extensão mais plena, em um mercado globalmente competitivo. (KOTABE; HELSEN, 2000:273).

A Associação Americana de *Marketing* define canais de distribuição como “[...] uma rede organizada de empresas e instituições que, em combinação, executam todas as atividades necessárias para ligar produtores e usuários a fim de realizar a tarefa de marketing.” Distribuição é o fluxo físico de bens pelos canais; e, como é sugerido pela definição, os canais são constituídos de um grupo coordenado de indivíduos ou empresas que realizam funções que acrescentam utilidade a um produto ou serviço (KEEGAN; GREEN, 1999).

Os canais de *marketing* ou de distribuição são conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilização de um produto ou serviço para uso ou consumo (COUGHLAN *et al.*, 2002).

Segundo Pelton, Strutton e Lumpkin (1997:11), canal de distribuição é “um conjunto de relacionamentos de troca que criam valor ao consumidor na aquisição, consumo e disposição de produtos e serviços”.

Os canais de distribuição constituem formas de estruturar, desenvolver e preservar os relacionamentos entre seus participantes, na busca de obtenção de vantagens competitivas sustentáveis pelas empresas, tanto de forma isolada quanto coletivamente. A importância é dada ao planejamento, à organização e ao controle das alianças firmadas entre as organizações e suas relações internas (STERN; EL-ANSARY; COUGHLAN, 1996).

De acordo com Kotler (2000), um sistema de distribuição é um recurso externo muito importante que demanda anos para ser construído e não é facilmente modificado. É tão essencial quanto os recursos internos, como fabricação, pesquisa, engenharia e vendas. Esse sistema representa um compromisso corporativo significativo com diversas empresas independentes, cujo negócio é a execução de funções de *marketing* com os mercados específicos por elas atendidos. Isso representa também um compromisso com um conjunto de políticas e práticas que constituem a trama sobre a qual são tecidos os relacionamentos de longo prazo.

Para Stern, El-Ansary e Coughlan (1996), os intermediários facilitam o fluxo de mercadorias e serviços. Esse procedimento é necessário para diminuir a distância entre a variedade de mercadorias e serviços oferecida pelo fabricante e a variedade necessária para atender à demanda do consumidor. Essa distância resulta do fato de os fabricantes normalmente produzirem uma grande quantidade de uma variedade limitada de mercadorias, enquanto os consumidores normalmente desejam uma quantidade limitada de uma grande variedade de mercadorias.

Os canais de distribuição são sistemas que ligam os fabricantes aos consumidores. Embora os canais para produtos de consumo e os canais para produtos industriais sejam similares, há também algumas diferenças claras. Os canais de consumo são projetados para pôr a produção nas mãos das pessoas para seu próprio uso; os canais industriais entregam os produtos a fabricantes ou a

organizações que os utilizam no processo de produção ou em operações do dia a dia (KEEGAN, 2005).

Para Jeannet e Hennessey (2001), dentro da estrutura do *marketing mix* ou composto de *marketing*, o profissional de *marketing* internacional toma decisões relacionadas aos canais de distribuição sobre cada uma das seguintes variáveis:

1. Densidade de distribuição. Densidade se refere ao nível de exposição ou cobertura desejada para um produto, particularmente ao número de canais de venda necessários para prover cobertura adequada para todo o mercado;
2. Extensão do canal. O conceito de extensão do canal envolve o número de intermediários envolvidos na entrega de determinado produto ao mercado;
3. Cooperação no canal e liderança. A área de cooperação negocia com a estrutura do canal escolhida pelos membros, visando alcançar estratégias unificadas;
4. Logística de distribuição. Logística envolve o fluxo físico de produtos assim que se movem através do canal.

3.2. A Importância e as Funções dos Canais e dos Intermediários na Distribuição

No desempenho de sua função de disponibilizar produtos e serviços para uso ou consumo e satisfazer os usuários finais no mercado – sejam eles consumidores ou compradores de empresas –, grande parte das estruturas de canais utilizam intermediários que desempenham algum papel na distribuição de produtos e serviços (COUGHLAN *et al.*, 2002).

Dessa forma, Stern, El-Ansary e Coughlan (1996) e Coughlan *et al.* (2002) destacam a importância da existência dos canais relacionando atividades específicas ligadas à função de distribuição e atendimento das necessidades dos usuários finais e separando tal função em fatores segundo a demanda e a oferta. Por parte da oferta, destacam-se fatores como (a) a facilitação da busca, por meio da qual os intermediários ajudam a reduzir as incertezas no processo de distribuição (incertezas de necessidade, mercado e transação) (PELTON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997), e (b) o ajuste de discrepâncias de sortimento. Por parte

da demanda, destacam-se (c) a criação de rotina de transações; (d) a redução no número de contatos e (e) a facilitação na transmissão e troca de informações. Em resumo, Coughlan *et al.* (2002) destacam que os intermediários participam do esforço de canal, pois agregam valor e ajudam a reduzir os custos de distribuição e de prestação de serviços ao cliente. Isso garante ao distribuidor elementos de poder em sua relação com o fabricante.

Um canal de *marketing* transfere as mercadorias dos fabricantes para os consumidores e pode prestar serviços como instalação, treinamento, atualização e assistência técnica. Ele preenche as lacunas de tempo, local e posse que separam as mercadorias e os serviços daqueles que precisam dessas mercadorias ou serviços ou os desejam. Os membros do canal de *marketing* ou distribuição realizam várias funções-chave, dentre as quais, de acordo com KOTLER (2000):

- a) Reunir informações sobre os clientes potenciais e regulares, concorrentes e outros participantes e forças do ambiente de *marketing*;
- b) Desenvolver e disseminar mensagens persuasivas para estimular a compra;
- c) Entrar em acordo sobre preço e outras condições para que a venda possa se realizar, i.é., a transferência de propriedade do produto;
- d) Formalizar os pedidos junto aos fabricantes;
- e) Levantar os recursos para financiar estoques em diferentes níveis no canal de *marketing*;
- f) Assumir riscos com relação à operação do canal, dentre os quais aqueles advindos da obsolescência, de enchentes, incêndio, sazonalidade, crescimento da competição, problemas econômicos, *recalls* dos produtos e baixa aceitação destes, etc.;
- g) Fornecer condições para a armazenagem e a movimentação de produtos físicos;
- h) Fornecer condições para o pagamento das faturas dos compradores por meio de bancos e outras instituições financeiras;
- i) Supervisionar a transferência real de propriedade de uma organização ou pessoa para outra organização ou pessoa;

j) Manter a comunicação adequada entre os agentes, transmitindo-lhes as percepções e informações sobre os produtos e serviços, principalmente a informação que parte dos consumidores finais, de fundamental importância para todos os agentes.

Além disso, quando o produto demanda assistência técnica no cliente final, o canal internacional deve prestar tais serviços em seu próprio nome ou em nome do fabricante.

Os objetivos do canal variam de acordo com as especificidades do produto e com as habilidades e fraquezas dos vários tipos possíveis de intermediários (KOTLER; ARMSTRONG, 1995). Stern, El-Ansary e Coughlan (1996) afirmam que um projeto de canais de distribuição não pode ser desenvolvido se não se souber qual a estratégia de produto/mercado adotada pela organização; só se pode desenhar o sistema de distribuição adequado se houver a ideia clara do produto e do público-alvo em questão.

3.3. Poder e Conflito nos Canais de Distribuição

Nos canais de distribuição, o poder representa a capacidade que o membro de canal (A) tem de conseguir que outro membro de canal (B) faça qualquer coisa que de outro modo não faria. Assim, o poder é o potencial para influenciar (COUGHLAN *et al.*, 2002).

São diversas as fontes de poder presentes no relacionamento interfirmas (FRENCH JR.; RAVEN, 1959; PELTRON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997; ROSENBLOOM, 1999; COUGHLAN *et al.*, 2002):

- Recompensa - A fonte tem possibilidade de distribuir recompensa a um agente;
- Coerção - A fonte tem possibilidade de punir o agente;
- Experiência - A fonte tem acesso a conhecimento e habilidades desejados pelo agente;
- Referente - O agente valoriza a identificação com a fonte;
- Legítimo - O agente acredita (ou existe lei que legitima) que a fonte tem direito natural de influenciá-lo.

Ao formularem a teoria das bases do poder, os autores acima citados adotam a perspectiva de um fabricante (denominado fonte) para discutir como este pode influenciar o comportamento de um distribuidor (ou agente). Entretanto, essa perspectiva pode se inverter quando o distribuidor tem mais poder de mercado do que o fabricante. Isso é comum em grandes redes de supermercados, que, por terem controle sobre um grande volume de vendas e ampla área de exposição de produtos, impõem condições para fabricantes, em especial para aqueles cujas marcas não têm força ou reconhecimento necessário para despertar desejo nos consumidores finais.

Uma característica importante das relações de poder entre membros de canal é a criação de dependência entre eles, que serve de medida relativa de poder no canal. A dependência tende a aumentar quando os resultados do relacionamento são comparativamente maiores ou melhores do que os de outros relacionamentos alternativos, e o reconhecimento mútuo de interdependência acaba ocorrendo quando o parceiro acredita que o término de uma relação já estabelecida será difícil e custoso para ele e para seu cliente ou fornecedor (FONTENOT; WILSON, 1997 *apud* LOPES; SILVA; CONEJERO, 2010).

Essas questões podem levar a conflitos de canal, que ocorrem quando partes independentes em níveis diferentes do mesmo canal tentam bloquear umas às outras, de forma direta, pessoal e centrada no comportamento do oponente (ROSENBLOOM, 1999; COUGHLAN *et al.*, 2002).

Quanto aos estágios do conflito, geralmente se iniciam em um nível tão básico que as partes envolvidas nem se dão conta de sua existência; com o tempo, no entanto, podem se desenvolver de um estágio latente para um conflito percebido, um conflito sentido e até um conflito manifesto (PONDY, 1967 *apud* BERMAN, 1996; MARTINELLI; ALMEIDA, 1998; COUGHLAN *et al.*, 2002 *apud* CONSOLI; NEVES, 2005).

Assim, a importância de manter níveis de conflito que sustentem a satisfação dos membros de canal é ressaltada por Hunt e Nevin (1974 *apud* RUEKERT; CHURCHILL, 1986 *apud* CONSOLI; NEVES, 2005), pois a satisfação de um membro de canal conduzirá a (1) maior moral no canal; (2) melhor cooperação; (3) redução de

quebras de relacionamento; (4) redução de ações judiciais individuais ou de classe; e (5) redução de esforços para procurar proteção legal.

Segundo Mentzer, Min e Zacharia (2000) *apud* Lopes, Silva e Conejero (2010), quanto maior a interdependência entre as empresas, mais fortes os motivos que dão forma a uma parceria estratégica de longo prazo entre elas. Entretanto, caso uma das partes esteja em posição de poder relativo ou de dependência relativa, o aumento da assimetria dessa dependência gerará maior conflito, maior desconfiança e menor compromisso. A dependência dentro do relacionamento de canal não é um acontecimento negativo, desde que o relacionamento seja baseado em cooperação e confiança.

3.4. Exclusividade na distribuição

Os produtores veem vantagens em ter distribuidores exclusivos ou que operem com o menor número possível de produtos de concorrentes, para prestar um serviço especializado, promover a marca do fabricante e estabelecer um posicionamento claro em mercados internacionais importantes. O distribuidor, por sua vez, deseja o máximo possível de produtos, para que possa atender às demandas e especificidades de diversos clientes ou consumidores. Essa é fonte comum de conflito nas relações entre exportadores e distribuidores internacionais.

Os contratos podem exigir exclusividade (os distribuidores podem levar apenas produtos da empresa àquele mercado), carregamento de toda a linha de produtos da empresa (linha completa) e outros. Existem vantagens e desvantagens na exigência da exclusividade. O argumento no sentido da vantagem de ter linhas concorrentes é o de que há maior estímulo, eficiência e fidelização do cliente final pelo distribuidor, que levam a ganhos também para o fabricante, o qual cede para que o distribuidor represente marcas concorrentes (NEVES, 1999).

Castro (2008) relaciona a obtenção de vantagem da parceria de canal com a obtenção de mais dependência de um parceiro em relação a outro e a consequente conquista de maior influência daquele que oferece a vantagem da parceria. De fato, quando um fabricante oferece a vantagem da parceria para um distribuidor, isso

significa que o último irá considerar mais seriamente solicitações ou demandas do primeiro. Isso ocorrerá, sobretudo, se o distribuidor perceber que sua empresa está recebendo mais vantagem do que entregando a esse parceiro. Por isso, obter uma posição de maior ou pelo menos de igual “vantagem da parceria” permite ganhar mais poder de influência sobre outros.

Por serem organizações independentes, os distribuidores internacionais tendem a apresentar comportamentos orientados para metas individuais, particularmente interessados em desenvolver uma identidade separada dos seus fornecedores internacionais. Assim, as questões de conflito e poder são inerentes a esses sistemas de distribuição (CASTRO, 2008).

3.5. Estratégia de canal para entrada em mercados estrangeiros

Uma empresa que expande sua atuação para além das fronteiras nacionais, muitas vezes encontra-se em posição de entrar em um mercado pela primeira vez. Para tanto, a empresa tem de usar canais estabelecidos ou construir seus próprios canais. Obstáculos de canais são frequentes quando uma empresa entra em um mercado competitivo em que as relações de marcas e suprimentos estão firmemente estabelecidas. Geralmente, há pouco incentivo imediato para um agente de canal independente aceitar um novo produto quando nomes estabelecidos são aceitos no mercado e estão satisfazendo a demanda atual. A empresa que procura entrar nesse mercado tem que proporcionar algum incentivo aos agentes do canal ou estabelecer seu próprio sistema de distribuição direta (PALIWODA; THOMAS, 2001; KEEGAN, 2005).

Ainda segundo Keegan (2005), uma empresa pode decidir proporcionar incentivos especiais a agentes independentes de canal; contudo, esse caminho pode ser extremamente dispendioso. A empresa pode oferecer pagamentos diretos – bônus em dinheiro ou prêmios de competição – ligados ao desempenho das vendas. Em mercados competitivos com preços suficientemente altos, os incentivos podem tomar a forma de garantia de margens brutas.

Estabelecer a distribuição direta em um mercado novo também pode ser dispendioso. Os

representantes de vendas e os gerentes de vendas têm de ser recrutados e treinados. A organização de vendas perderá muito, inevitavelmente, em seu primeiro estágio de operação em um novo mercado, porque não terá volume suficiente para cobrir seus custos gerais. O custo de uma força de vendas direta é um impedimento ao estabelecimento da distribuição direta em um mercado novo. Não obstante isso, muitas vezes é o método mais eficaz. Na verdade, em muitos casos, a distribuição direta é a única maneira viável de uma empresa se estabelecer em um novo mercado. Usando uma força de vendas, o fabricante pode assegurar vendas agressivas e atenção para seus produtos.

Um investimento suficiente de recursos na atividade de vendas, secundado por programas apropriados de comunicação (incluindo propaganda), pode, com o tempo, permitir a um fabricante ter produtos e preços competitivos e obter uma participação de mercado razoável. Quando os objetivos de participação de mercado são atingidos, o fabricante pode pensar em passar de vendas diretas para intermediários independentes. Essa mudança se transforma em uma possibilidade quando a participação de mercado e o reconhecimento do mercado tornam a marca do fabricante atraente para os intermediários independentes (KEEGAN, 2005).

Conforme Keegan e Green (1999), decisões sobre canais são importantes por causa do número e da natureza das relações que devem ser administradas. Essas decisões normalmente envolvem compromissos e obrigações legais de longo prazo com outras empresas e indivíduos.

Muitas vezes é extremamente dispendioso encerrar ou alterar esses compromissos. Mesmo nos casos em que não há obrigações legais, os compromissos podem contar com a garantia da boa-fé e de sentimentos de obrigação, que são igualmente difíceis de administrar. Do ponto de vista dos profissionais de *marketing* estabelecidos em um único país, a disponibilidade de canais em diferentes partes do mundo é uma fonte valiosa de informações e ideias sobre novas abordagens possíveis para todos os elementos do *marketing mix* internacional.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória. Pesquisa qualitativa é uma metodologia de pesquisa não estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema. Seu objetivo é alcançar uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes ao objeto de pesquisa, e a análise dos dados em seu âmbito é não estatística (MALHOTRA, 2001). Mattar (1996) afirma que a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Este tipo de pesquisa é particularmente útil quando se tem uma noção muito vaga do problema de pesquisa. A pesquisa exploratória poderá ajudar o pesquisador a saber quais das várias opções se aplicam ao problema de pesquisa.

Tendo-se discutido os objetivos do artigo com base na literatura, concebeu-se um estudo empírico para explorar particularidades nos modelos de relação entre fabricantes e distribuidores internacionais.

O presente estudo utilizou-se do método de estudo multicaso (BONOMA, 1985; CAMPOMAR, 1991; YIN, 2001) para analisar duas empresas da indústria de equipamentos odontológicos, denominadas, para efeito de análise, de empresas ALFA (nacional) e BETA (estrangeira), e comparar suas relações com distribuidores internacionais. Essas análises se baseiam em entrevistas em profundidade com a Gerente de Produtos e o Diretor Comercial da empresa ALFA (MALHOTRA, 2001). Os estudos de caso das empresas BETA e GAMA estão pautados na análise dos *websites* institucionais, assim como em pesquisas na Internet, na experiência dos autores com o setor médico-hospitalar-odontológico, na participação em feiras, etc. Com relação à empresa GAMA, trata-se de um distribuidor das empresas ALFA e BETA na Rússia.

O protocolo de estudo de casos trabalhou com o conceito de *díade*, envolvendo a identificação dos parceiros internacionais de cada fabricante e proporcionando a análise tanto de como o fabricante é retratado pelo distribuidor quanto de como ele próprio se posiciona. Um protocolo para o estudo de caso é mais do que um instrumento. O protocolo contém o instrumento, mas também os

procedimentos e as regras gerais que deveriam ser seguidas ao se utilizar o instrumento. É desejável possuir um protocolo para o estudo de caso em qualquer circunstância, mas ele é essencial se se estiver utilizando um projeto de casos múltiplos. O protocolo é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso, e destina-se a orientar o pesquisador a conduzir o estudo de caso (YIN, 2001).

5. ANÁLISE E RESULTADOS

5.1. A empresa ALFA (Nacional)

5.1.1. Histórico e Caracterização

Fundada no Estado de São Paulo na década de 40, a empresa ALFA iniciou sua história baseada no pioneirismo e na pesquisa de novos conceitos de trabalho para a odontologia.

A empresa ALFA, com seis décadas de atividades no mercado, construiu uma reputação de seriedade e qualidade voltada para o desenvolvimento da odontologia. Desde seu início, a empresa investe na formação de equipes e em pesquisa e desenvolvimento de produtos que atendam às necessidades de cirurgiões dentistas e pacientes. Atualmente, possui mais de 80 mil consultórios dentários em operação no território nacional, e sua linha de 116 diferentes equipamentos fabricados ultrapassa fronteiras e está presente nos cinco continentes (*Website* da empresa, 2009).

No Brasil, a empresa possui 17 distribuidores e 23 representantes em todos os Estados, dos quais três são filiais (Rio de Janeiro-RJ, Campinas-SP e Salvador-BA).

Alguns dos produtos fabricados e exportados pela ALFA são: consultórios odontológicos, aparelhos de diagnóstico por imagem (Raio X), esterilização, fotopolimerizadores, amalgamadores, profis, sucção de alta potência, compressores, mochos, produtos de consumo e peças de mão (*Website* da empresa, 2009). Dos produtos fabricados pela empresa, apenas alguns não são exportados.

5.1.2. A atuação da empresa ALFA no mercado externo

A empresa ALFA exporta há mais de 40 anos, mas poucas empresas no Brasil têm a necessidade de buscar o mercado externo. A indústria tem

mais de 60 anos de existência e o mercado nacional sempre foi suficiente para absorver sua produção, de acordo com o Diretor Comercial da empresa. No início das exportações não se “vendiam” os produtos, os clientes é que os “compravam” (não havia um esforço fenomenal nesse sentido). Não havia uma estrutura especializada para o comércio exterior, destinada exclusivamente às vendas internacionais.

Com o acirramento da competição no mercado interno (Brasil), dentre outros fatores, a empresa começou a buscar novos mercados, estruturando a área de exportação (contratando Gerente, Assistentes). Até então, a ALFA não se havia estruturado para ser uma empresa internacional. Atualmente, a empresa realiza suas vendas internacionais para 84 países. Entretanto, os países em que a empresa está mais concentrada são: Bolívia, Chile, Polônia, Espanha, Paraguai e Índia.

Os produtos da empresa sempre foram desenvolvidos para o mercado nacional, sem as devidas adaptações para o mercado de fora da América Latina. Atualmente, a empresa está desenvolvendo um projeto que envolve a importação de equipamentos odontológicos de concorrentes internacionais para que o departamento de engenharia da empresa possa analisá-los (*Benchmarking*). Deve-se destacar que a empresa sempre realizou o *Benchmarking*, mas não focava as necessidades dos clientes do mercado externo ao determinar as características dos novos produtos.

Pela primeira vez a empresa está realizando um estudo minucioso, com uso de pesquisas de mercado, para analisar as necessidades dos consumidores internacionais (de fora da América Latina). Com isso, pretende mudar a tradição de fazer pouca ou nenhuma adaptação de produto para os vários segmentos do mercado internacional. Isso constitui um sinal de que a empresa está preocupada com o grau de controle e efetividade de suas operações internacionais.

Ao contrário do que ocorre no Brasil, os distribuidores internacionais da ALFA não são exclusivos. A empresa escolheu esse modelo de distribuição por ser uma maneira rápida de inserir seus produtos no mercado externo, já que a parceria com fortes distribuidores locais auxilia no

reconhecimento da marca “ALFA” em cada região.

A principal ação promocional internacional da empresa ALFA é a participação em feiras. No calendário da empresa há sete feiras internacionais: IDS (Alemanha), maior feira do setor odontológico mundial, e outras também importantes, como a FDI, a AMIC, que cobre a América, a Expodental de Madrid e Milão e outras duas nos Emirados Árabes Unidos e na Índia. A empresa arca com a maior parte dos custos e leva consigo o representante regional. Trata-se de utilizar o poder de recompensa, pois a empresa está gerando negócios para seu representante, ao mesmo tempo em que procura criar poder de referência estimulando o agente a valorizar a fonte e a identificar-se com ela, no caso, a empresa ALFA.

Muitos distribuidores participam de várias outras feiras regionais de menor porte nos mercados em que atuam, levando e demonstrando produtos da empresa ALFA e também

equipamentos de outros fabricantes. Trata-se, nesse caso, de um investimento do distribuidor sem apoio financeiro da indústria ALFA. Assim, os distribuidores apresentam outros produtos pelo fato de não serem exclusivos, ao contrário do que acontece no Brasil.

5.1.3. A divisão de funções de distribuição no mercado externo para a empresa ALFA

No contexto dos canais de distribuição para o mercado externo, praticamente 100% das exportações são para distribuidores independentes. A natureza do produto da ALFA exige que os distribuidores prestem assistência técnica e serviço pós-venda aos clientes.

As funções dos distribuidores internacionais assemelham-se às dos distribuidores domésticos, exceto pelo fato de os últimos serem exclusivos da marca, enquanto os primeiros não. Os demais participantes do canal internacional da empresa e suas respectivas funções estão sumarizadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Intermediários e facilitadores e suas funções na empresa ALFA

	Funções
Intermediários no exterior	Intermediar a distribuição (venda) de produtos médico-odontológicos nos mercados internacionais. A empresa ALFA exporta seus produtos com marca do fabricante que são comercializados no exterior. Os intermediários se responsabilizam pela assistência técnica e reposição de peças. Participam de feiras setoriais regionais específicas e realizam propaganda (divulgação da marca) em alguns mercados. Os intermediários divulgam a marca em todos os mercados (comunicação comercial).
Facilitadores	
Transportadores/ Armadores	Atualmente, a empresa utiliza a modalidade <i>Ex-works</i> , ou seja, entrega os produtos na porta da fábrica e, após a retirada, a responsabilidade é do importador. Este é responsável por contratar o agente de carga (para todo embarque é necessário um). Ambos são responsáveis pela reserva do navio/voo, pelo despacho, pela liberação na alfândega e pelo desembaraço das mercadorias no destino. Com relação à documentação, a ALFA emite a <i>Commercial Invoice</i> (Fatura Comercial), a <i>Packing List</i> e os certificados de origem. O AWB (aéreo) ou o B/L (marítimo) (Conhecimentos de embarque) são emitidos pela companhia marítima ou aérea, dependendo da modalidade contratada pelo cliente, ou seja, os custos de transporte são de responsabilidades do distribuidor.
Empresas de Estocagem	A ALFA possui dois centros de distribuição, um em Dubai (Emirados Árabes Unidos) e outro na Inglaterra (Londres), em parceria com a Agência de Promoção de Exportação e Investimentos (APEX-Brasil) e a ABIMO (Associação Brasileira da Indústria de Artigos Médicos, Odontológicos, Hospitalares e de Laboratório). Recintos Alfandegados: a ALFA paga um aluguel por este serviço.
Seguradoras	A empresa, usualmente, exporta seus produtos nas modalidades Incoterms FOB (<i>Free on Board</i>), <i>Ex-works</i> (fábrica) e CIF (<i>Cost, Insurance and Freight</i>). Atualmente, vendem mais FOB e <i>Ex-works</i> , pois clientes internacionais reclamavam dos valores embutidos (seguro e frete). Contrata-se o seguro, porém ele é muito pouco utilizado.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nas entrevistas semiestruturadas.

Os dirigentes da empresa ALFA são bastante favoráveis à internacionalização da empresa e à busca por novos mercados. Há, porém, certa insatisfação em fazê-lo por meio da estratégia atual, com distribuidores independentes, especialmente em razão da dificuldade de monitorar a forma pela qual estes “usam e posicionam” a marca da empresa. Há certa preocupação com esse aspecto, pois os distribuidores/revendedores geralmente trabalham também com diversas marcas de outras empresas/países.

A empresa acredita que o ideal a ser realizado seria uma análise aprofundada de cada mercado (país-alvo) e a elaboração de um planejamento de *marketing* internacional para o posicionamento da marca em cada país. Todavia, com a atual estrutura da empresa, não é possível que esse objetivo seja alcançado nos 84 países para os quais exporta. Uma alternativa é restringir o número de países atendidos e servi-los com maior rigor e atenção (produtos mais adequados, preços específicos, distribuição/prça e promoção direcionadas aos clientes-alvo internacionais), adaptando os produtos às necessidades dos clientes.

5.2. A Empresa BETA (Estrangeira)

5.2.1. Breve Caracterização

A empresa BETA (estrangeira) teve uma fase de crescimento de suas atividades nos anos 60, quando iniciou o processo de criação das empresas associadas em todo o mundo, para aumentar as vendas e abrir os mercados internacionais.

Para atender o mercado sul-americano, constituiu, na década de 60, a filial BETA brasileira, sua primeira fábrica fora da Europa. Desde sua fundação, a empresa BETA é conhecida por seu poder de inovação também na área de instrumentos. Vale ressaltar que quando a empresa estrangeira BETA chegou ao Brasil em 1960, a empresa ALFA já existia há 14 anos. O tamanho do mercado brasileiro, além dos incentivos à implantação de indústrias no país (que trouxeram outras empresas ao país, destacadamente as de automóvel e energia) e da qualidade da pesquisa e ensino odontológico nacionais, fez com que a filial brasileira surgisse como a primeira a receber uma planta industrial

fora do país de origem. Uma estratégia de entrada, por meio de investimento estrangeiro direto (FDE), completamente diferente daquela usada pela ALFA em seus primórdios: vender para quem quisesse comprar pelo mundo afora.

5.2.2. Os Distribuidores da empresa BETA no Brasil

A empresa BETA não revela detalhes, mas afirma possuir apenas distribuidores exclusivos. Um deles é a empresa GAMA (caracterizada na sequência), empresa que pode ser típica do setor no Brasil, razão pela qual é analisada no presente estudo como diáde da relação.

A visão declarada da GAMA é

[...] oferecer produtos médicos, hospitalares e odontológicos com a mais alta qualidade, produtos esses que vão de materiais de consumo a equipamentos, com o compromisso de serem fabricados pelas melhores marcas, seguindo os mais rigorosos testes de qualidade, garantindo assim um produto com alta durabilidade e eficiência comprovada.

Observa-se que a empresa GAMA se posiciona como o fornecedor confiável do dentista, trazendo para si a responsabilidade de garantir produtos de qualidade.

Como varejista de produtos com tecnologia e valor agregado, a GAMA também procura se diferenciar pela qualidade da prestação de serviços, trabalhando com agilidade na entrega de seus pedidos, além de dispor de uma equipe de vendedores treinada e experiente, que atua realizando trabalhos técnicos, divulgando seus produtos e garantindo segurança e suporte adequado às necessidades de cada cliente.

Observa-se que a BETA (estrangeira) é a única empresa de equipamento base – a cadeira do cliente e as ferramentas que formam a estação de trabalho do dentista. Mas é apenas uma dentre as dezenas de marcas de outros equipamentos e materiais de consumo demandados por um consultório odontológico. Essa é a lógica da distribuição exclusiva de uma categoria, mas o revendedor independente dispõe de várias categorias para atender seu cliente, e o contrato de exclusividade de uma marca em uma categoria não implica que em outras categorias isso também seja necessário (ou desejável). Assim, o revendedor reduz sua dependência de um único fornecedor e oferece

atendimento completo ao seu cliente. A base do poder na relação com fornecedores está na legitimidade da relação com os clientes finais, alvo de ambas as empresas.

5.3. A empresa GAMA (Distribuidor das empresas ALFA e BETA na Rússia)

O estudo desta empresa teve a finalidade de analisar a atuação de um distribuidor internacional com grande inserção em seu mercado-alvo, no caso um mercado internacional, para ambas as empresas, ALFA e BETA.

A empresa GAMA foi fundada na Rússia na década de 90 e hoje é a maior fornecedora de equipamentos e materiais médico-odontológicos do país. A empresa orgulha-se de ter conquistado, como fornecedores, os cinco maiores fabricantes europeus, além de representar mais de 100 fabricantes no campo da medicina e da odontologia em todo o mundo.

A reputação da GAMA com relação à variedade de produtos que satisfazem os requisitos dos clientes locais faz com que a empresa ocupe uma posição dominante no mercado russo. Para melhor atender ao amplo escopo estratégico, a GAMA tornou-se um grupo de empresas especializadas na área médica e odontológica. Em seu *website*, a empresa GAMA se diz representante exclusiva no mercado russo de diversos fabricantes. A empresa atende a mais de 15.000 clínicas na Rússia com equipamentos e materiais de consumo. Ao se buscarem no *site* da GAMA as marcas que são foco do presente estudo empírico, foram encontradas 32 menções aos produtos ALFA e 11 menções aos produtos BETA. Apenas um dos *hyperlinks* listados estava ativo, levando para o produto da empresa ALFA.

É interessante observar como o termo exclusividade é utilizado por essa distribuidora. A GAMA se diz distribuidora exclusiva de uma marca italiana para o mercado russo. Com isso, possivelmente quer dizer que nenhum outro distribuidor no país representa a marca italiana, e não que a GAMA não comercialize outras marcas dentro da mesma categoria, ou seja, tanto para a marca italiana quanto para a ALFA e para a BETA a GAMA não é um distribuidor exclusivo.

Esse exemplo sugere que as bases de poder na relação entre fabricantes e a GAMA têm o seguinte perfil: os fabricantes podem recompensar

o agente com margens de lucros atrativas e, eventualmente, podem punir o agente (retirando fontes de lucro), mas tudo indica que a coerção é pouco presente. Por sua parte, a GAMA tem poder por sua experiência, e assim é fonte de acesso a conhecimentos e habilidades desejadas pelo agente (o fabricante).

Em um mercado que, em termos históricos, acaba de se abrir para a competição internacional, como é o caso da Rússia, os clientes finais não têm referência precisa das marcas alternativas e de seus respectivos custos/benefícios e aportes tecnológicos. Assim, a GAMA, ao conquistar a confiança dos clientes finais, coloca-se como referência, e, novamente, o agente (neste caso, o fabricante) valoriza a identificação de sua marca com a fonte (neste caso, a GAMA), transmitindo credibilidade, numa inversão do que seria de esperar em mercados mais maduros.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

A presente pesquisa teve, como objetivo central, analisar de forma comparativa as estratégias de canais internacionais utilizadas por uma empresa brasileira (ALFA) e uma estrangeira (BETA) do mesmo setor de atividade – equipamentos odontológicos –, discutindo elementos da relação entre as empresas produtoras e seus intermediários no que diz respeito à exclusividade ou não destes em representar a marca daquelas. Assim sendo, após o que foi explicitado na investigação empírica, atingiram-se os objetivos (central e específicos) e constatou-se o que segue.

Operar com distribuidores internacionais independentes é uma forma de fazer exportação com amplo escopo geográfico e baixo nível de investimento. Essa estratégia, utilizada pela ALFA, foi uma forma de acelerar seu processo de internacionalização e testar mercados desconhecidos. Não é por acaso que a maior parte das empresas se utiliza dessa estratégia, com o intuito de repartir custos e riscos com seus parceiros internacionais e valer-se da experiência do distribuidor para promover uma melhor adaptação ao mercado estrangeiro.

Entretanto, essa estratégia, como agora descobre a ALFA, causa dependência em relação

aos distribuidores, que nem sempre se dispõem a trabalhar a marca com o empenho desejado pelo fabricante. Assim, a empresa se defronta com o dilema de investir para ter mais controle sobre as variáveis do *mix* de *marketing* e de seus mercados de atuação.

A ALFA estuda possibilidades de promover uma evolução natural, não traumática, para outras formas de atuação em mercados internacionais selecionados. Uma delas é selecionar distribuidores que aceitem condições contratuais que deem à ALFA maior controle sobre variáveis-chave de *marketing*, em especial aquelas relacionadas com o posicionamento e a imagem de marca. Serão necessários vários anos de investimento para mudar, de forma segura, a estratégia de atuação em mercados internacionais por meio de distribuidores não exclusivos. Entretanto, essa parece ser a melhor forma de conseguir que a marca da empresa adquira a mesma relevância no mercado externo que hoje tem no Brasil.

A empresa BETA, por outro lado, optou por uma estratégia de internacionalização de muito maior envolvimento e investimento desde o início. Mesmo assim, em mercados novos, como é o caso do russo, a empresa enfrenta questões similares às da ALFA e tende a compor seus canais de forma híbrida, admitindo distribuidores não exclusivos que lhe auxiliem a se posicionar em um mercado pouco conhecido.

A natureza dos produtos que foram foco do estudo, ou seja, tecnologia com alto impacto no trabalho dos clientes, faz com que estes tendam a estabelecer uma relação mais próxima com o distribuidor do que com o fabricante, comprando vários outros itens necessários a um consultório odontológico. Nesse contexto, a questão da exclusividade tem significados variados, segundo a perspectiva do fabricante ou do distribuidor.

Em mercados novos, quando os clientes finais têm pouca experiência com marcas internacionais, caso da Rússia, o distribuidor ganha poder na diáde fabricante-distribuidor por ter a chave do mercado externo.

Um tema relevante para estudos futuros é medir a rentabilidade do fabricante, em prazos diferentes, com o uso de um tipo de desenho de canal ou outro, desde o menos exclusivo até os

exclusivos, franqueados e próprios. Apesar de representarem retornos provavelmente diferentes, investimentos no distribuidor ou na rede própria fazem parte do negócio. A pergunta para uma pesquisa futura é: quais são os retornos desses investimentos em prazos médio e longo?

7. REFERÊNCIAS

BONOMA, T. V. Case research inmarketing: opportunities, problems and process. *Journal of Marketing Research*, v. 22, p. 199-208, 1985.<<http://dx.doi.org/10.2307/3151365>>.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudodecaso” em pesquisas para dissertações e teses em Administração. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, 1991.

CASTRO, L. T. *Incentivos em canais de distribuição: um estudo comparativo entre o Brasil e os EUA no Setor de Defensivos Agrícolas*. 234 p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

CONSOLI, M. A.; NEVES, M. F. Proposta de um Sistema de Análise de Captura de Valor nos Canais de Distribuição como Ferramenta de Auxílio ao Planejamento de Canais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE SISTEMAS "DESPERTANDO A CONSCIÊNCIA PARA A VISÃO SISTÊMICA: PERSPECTIVAS PARA O SÉCULO XXI", 1., 2005, Ribeirão Preto. *Anais...* Ribeirão Preto: FEARP-USP, 2005.

COUGHLAN, A.; ANDERSON, E.; STERN, L.; EL-ANSARY, A. *Canais de Marketing e Distribuição*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

FRENCH JR., J. P.; RAVEN, B. The bases of social power. In: CARTWRIGHT, Dorwin (Ed.). *Studies in social power*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959.

JEANNET, J.P.; HENESSEY, H.D. *Global Marketing Strategies*. 5. ed. Boston, USA: Houghton Mifflin Company, 2001. 762 p.

KEEGAN, W.J. *Marketing Global*. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. *Princípios de Marketing Global*. São Paulo: Saraiva, 1999.

KOTABE, M.; HELSEN, K. *Administração de Marketing Global*. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LOPES, M. B.; SILVA, A. L.; CONEJERO, M. A. Fluxos e poder nos canais de distribuição de etanol carburante: um estudo qualitativo no Estado de São Paulo. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, v. 45, n.4, p. 356-372, 2010.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing – Uma Orientação Aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de Marketing*. Ed. compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

NEVES, M. F. Um modelo para Planejamento de Canais de Distribuição no Setor de Alimentos. 297p. Tese (Doutorado em Administração) – FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

PALIWODA, S. J.; THOMAS, M.J. *International Marketing*. Oxford: Butterworth Heinemann, 2001. 509 p.

PELTON, L. E.; STRUTTON, D.; LUMPKIN, J. R. *Marketing Channels: A Relationship Management Approach*. Boston: McGraw-Hill, 1997. 728 p.

ROSEMBLOON, B. *Marketing Channels*. 6. ed. Oak Brook, IL.: The Dryden Press, 1999. 688 p.

STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. T. *Marketing Channels*. 5. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996. 576 p.

