



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

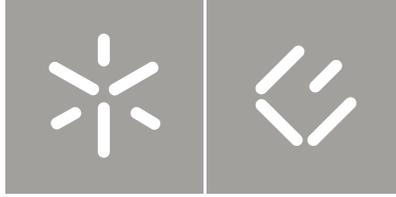
Estratégia de Distribuição Internacional e o
Relacionamento com Intermediários Locais: O Caso Ach. Brito

Olga Filipa de Andrade Brites Pereira

Estratégia de Distribuição Internacional e o
Relacionamento com Intermediários Locais:
O Caso Ach. Brito

UMinho | 2010

Outubro de 2010



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Olga Filipa de Andrade Brites Pereira

Estratégia de Distribuição Internacional e o
Relacionamento com Intermediários Locais:
O Caso Ach. Brito

Tese de Mestrado
Marketing e Gestão Estratégica

Trabalho efectuado sob a orientação do
Professor Doutor José Carlos Pinho

Agradecimentos

Agradeço ao meu orientador, Professor Doutor José Carlos Pinho, por ter verdadeiramente acompanhado desde o primeiro momento este trabalho, pela paciência e disponibilidade, e por todas as sugestões e valiosos contributos.

À Ach. Brito, na pessoa do Dr. José Fernandes, director-geral, que abriu as portas da empresa para que este trabalho tivesse uma base factual sólida e estruturada.

Aos meus professores de licenciatura e pós-graduação, pelos ensinamentos teóricos e pessoais, em especial a Professora Mino Farhangmer com quem muito tive oportunidade de aprender.

Aos colegas de mestrado, verdadeiros companheiros em alturas críticas, no esclarecimento de dúvidas e no apoio fundamental na fase de dissertação. Às essenciais colegas de grupo com quem desenvolvi todos os trabalhos durante este período, e com quem descobri o interesse pela investigação das estratégias de internacionalização.

Aos amigos de sempre, aos amigos que fui encontrando e amealhando ao longo do meu percurso académico, agradeço o contributo inelutável para a conclusão deste ciclo.

À minha querida família, sempre.

Resumo

Uma das condições fulcrais para uma estratégia de distribuição internacional bem sucedida reside na pertinência da escolha dos intermediários locais e do desenvolvimento das relações entre produtor – intermediário ao longo do tempo. Deste modo, o caminho delineado até ao consumidor será feito tendo em conta os objectivos traçados, conduzindo o produto/serviço em condições óptimas ao destinatário projectado. O ponto de partida deste trabalho consistiu na busca por um entendimento efectivo acerca do modo como o relacionamento com os intermediários locais acaba por influenciar as opções estratégicas de distribuição de pequenas e médias empresas em contexto internacional, no longo prazo.

Promovendo a compreensão da natureza dos canais de distribuição e da sua importância, do modo como os membros do canal se articulam e se relacionam tendo em conta os objectivos estratégicos, e quais as especificidades que o contexto internacional suporta (culturais, entre outras), foram estabelecidas linhas orientadoras fundamentais para a construção de uma estratégias de distribuição internacional.

Uma vez que uma abordagem puramente transaccional do relacionamento entre os membros de um canal de distribuição se afigurou redutora, foi adoptada uma perspectiva relacional. O trabalho partiu da tradicional lógica economicista de *principal-agent*, à qual foram acrescentados conteúdos teóricos fundamentais relacionados com marketing ético, com enquadramento de Hunt-Vitell, e marketing de relacionamento, na perspectiva de Morgan-Hunt.

A aplicação dos conceitos teóricos ganhou forma mediante a popular metodologia de caso adoptada, o *teaching case*, que contempla evidentes vantagens pedagógicas em contexto de aprendizagem. A ‘história’ contada baseia-se nas decisões estratégicas tomadas no âmbito da estratégia de distribuição internacional da Ach. Brito, empresa portuguesa de Saboaria e Perfumaria, especificamente dos seus produtos da marca de luxo: Claus Porto.

Palavras-Chave: Distribuição, Canais de Distribuição, Intermediário Local

Abstract

One of the core conditions for an effective international distribution strategy resides in the pertinence of the choice of the local intermediaries and the development of relations between producer and intermediary over a period of time. This way, the path outlined to reach the consumer will be done taking into account the targets set, leading the product/service in great conditions to the projected recipient. The starting point for this assignment was the pursuit for an effective understanding regarding the fashion in which the relationship with local intermediaries turns out to influence the strategic distribution options of small and average sized companies in an international context in the long-term.

While promoting understanding regarding the nature of distribution channels and their importance, the way in which the members of the channel articulate with each other and interact with respect to the strategic goals, and the specificities that the international context supports (cultural, among others), guidance lines were established for the construction of an international distribution strategy.

Since a purely transactional approach to the relationship established between the members of a distribution channel revealed itself redundant, a relational approach was adopted. The assignment set out from the traditional principal-agent economic logic, to which fundamental theoretic contents related to ethic marketing were added, with guidelines from Hunt-Vitell and relationship marketing, under the perspective of Morgan-Hunt.

The application of these theoretical concepts gained shape in regard to the popular case methodology adopted, a teaching case, which contemplates clear pedagogic advantages in a context of learning. The 'story' told is based on the strategic decisions made under the international distribution strategy of Ach. Brito, a Portuguese soap and perfumery company, and specifically of its luxury products: Claus Porto.

Key-Words: Distribution, Channels of Distribution, Local Intermediary

ÍNDICE

Agradecimentos	iii
Resumo.....	v
Abstract.....	vi
Índice de Figuras e Tabelas.....	x

INTRODUÇÃO	1
-------------------------	----------

CAPÍTULO I – Distribuição no Contexto de Marketing	5
---	----------

1. Introdução	6
2. Distribuição no Contexto de Marketing.....	6
2.1 Distribuição no Contexto dos Ps do Marketing-Mix	8
3. Canais de Distribuição	10
3.1. Canal de Distribuição e Cadeia de Valor	13
3.2. Funções dos Canais de Distribuição	14
3.3. Tipos de Canais de Distribuição	16
4. Gestão de Canais de Distribuição	20
5. Conclusão.....	22

CAPÍTULO II – DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA DE DISTRIBUIÇÃO INTERNACIONAL	23
--	-----------

1. Introdução	24
2. Formulação da Estratégia de Distribuição Internacional	24
2.1. Factores que Influenciam a Estrutura dos Canais de Distribuição.....	27
2.2. Selecção do Intermediário Local.....	31
3. Coordenação da Estratégia de Distribuição com o Marketing Mix	34

4. Performance/Eficiência de um Canal de Distribuição.....	35
5. Conclusão.....	36

CAPÍTULO III - RELACIONAMENTO AO LONGO DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO NUM CENÁRIO INTERNACIONAL..... 37

1. Introdução	38
2. Construção do Relacionamento com Intermediários Locais	39
2.1. Agency Theory e o Contributo do Marketing Ético	40
2.2. Contributos do Marketing de Relacionamento e da Commitment-Trust Theory.....	43
2.3. Relacionamento com o Intermediário Local	45
3. Manutenção das Relações no Canal de Distribuição no Longo Prazo.....	46
4. Conclusão.....	47

CAPÍTULO IV – ‘TEACHING CASE’ COMO METODOLOGIA DE APRENDIZAGEM..... 49

1. Introdução	50
2. <i>Teaching Case na Tradição Académica</i>	50
3. Aplicação do Teaching Case.....	53
4. Conclusão.....	55

CAPÍTULO V – O CASO ACH. BRITO 57

1. Introdução	58
2. Contextualização da Empresa: Conhecer a Ach. Brito e o Mundo dos Sabonetes Artesanais .	61
3. Claus Porto e o Regresso do Sabonete	64
4. Evolução da Ach. Brito em Contexto Internacional.....	68
5. Estratégia de Distribuição Internacional da Ach. Brito.....	69

CAPÍTULO VI - NOTA PEDAGÓGICA 77

1. Introdução	78
2. Tema Central	78
3. Sumário	78
4. Objectivos Pedagógicos	79
5. Públicos-alvo e Pré-Requisitos.....	79
6. Plano de aula.....	80
7. Questões para Discussão em Grupo e Proposta de Respostas	80
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85

Índice de Figuras

FIG. 1. MARKETING FLOWS IN CHANNELS OF DISTRIBUTION	11
FIG. 2. “SORTING ACTIVITIES” GARANTIDAS PELOS MEMBROS DE UM CANAL.....	15
FIG. 3. EXEMPLOS DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO I	17
FIG. 4. EXEMPLOS DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO II	18
FIG. 5. PRINCIPAIS DECISÕES NA GESTÃO DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO	21
FIG. 6. FACTORES QUE INFLUENCIAM A ESTRUTURA DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO.....	29
FIG. 7. KEY MEDIATING VARIABLE MODEL OF RELATIONSHIP MARKETING	44
FIG. 8. INAUGURAÇÃO DA FÁBRICA ACH. BRITO EM 1887	62
FIG. 9. LOGÓTIPO ACTUAL DA ACH. BRITO.....	64
FIG. 10. SABONETES CLAUS PORTO E O SEU DESIGN VINTAGE	65
FIG. 11. LOGÓTIPO ACTUAL DA CLAUS PORTO.....	65
FIG. 12. EMBALAGENS ÚNICAS TORNAM OS SABONETES NUMA PEÇA DE CULTO	66
FIG. 13. DESTAQUE DA CLAUS PORTO NA OPRAH MAGAZINE.....	67
FIG. 14. GAMA MUSGO REAL	70
FIG. 15. LOJA DE FÁBRICA ACH. BRITO, EM VILA DO CONDE	73

Índice de Tabelas

TABELA 1. MARKETING CHANNEL ACTIVITIES PERFORMED BY INTERMEDIARIES	33
TABELA 2. ESQUEMA PLANO DE AULA.....	80

INTRODUÇÃO

Actualmente, os mercados nacionais afiguram-se exíguos para as Pequenas e Médias Empresas (PME). Num mundo de oportunidades que se multiplicam à medida que os negócios extravasam as barreiras internas, muitas empresas reconhecem – ainda que não detenham os recursos financeiros ou as competências necessárias, que a internacionalização é uma estratégia a considerar. Isto não significa que a internacionalização deva ser vista como um elemento alternativo ao rumo que determinada empresa tenha vindo a tomar, em parte por redução da procura interna ou por outro qualquer motivo sazonal de ordem nacional. Esta deve ser considerada como “[a] fully integrated into the SME as a core part of the company’s long term strategy” (European Commission, 2007).

É evidente que as empresas, em cenários de internacionalização, se deparam com várias alternativas no que respeita à escolha de países de actuação, de parceiros de negócios, de canais de distribuição. De entre todas as opções que entram em jogo, a escolha precisa das estruturas de distribuição adequadas e dos intermediários ganha relevo à medida que a estada em novos países se quer cirúrgica e o mais eficaz possível, tendo em vista uma permanência no longo prazo. É neste ponto o trabalho “Estratégia de Distribuição Internacional e o Relacionamento com os Intermediários Locais: O Caso Ach. Brito” ganha relevo. Partindo da seguinte questão orientadora: *‘Em que medida o relacionamento com os intermediários locais é influenciado pelas opções estratégicas de distribuição no contexto internacional?’*, desenham-se alguns objectivos prioritários de entendimento que passam desde logo pela compreensão da natureza dos canais de distribuição e da sua importância, do modo como os membros do canal se articulam e se relacionam tendo em conta os objectivos delineados na estratégia de distribuição, e quais as especificidades que o contexto internacional acalenta.

Ao longo dos vários capítulos é dado a conhecer o percurso que as empresas percorrem, em particular as que se encontram categorizadas como PMEs exportadora, bem como os factores que contribuem para a escolha de determinado canal de distribuição internacional até ao relacionamento específico entre os produtores/exportadores e intermediários locais ao longo do tempo. Para a aplicação concreta dos conceitos teóricos em foco, foi seleccionada a Ach. Brito, empresa portuguesa de Saboaria e Perfumes, presente no mercado desde o século XIX.

Pela longevidade que apresenta, a história da empresa não é, obviamente, linear. Lado a lado com prestigiantes marcas internacionais, têm sido destacados em todo o mundo os produtos únicos da sua marca de alta gama: Claus Porto. A empresa de Vila do Conde tem vindo a valer-se de uma estratégia clara e bem definida, sobretudo nos últimos anos, que se tem reflectido numa posição de destaque que actualmente ocupa. Este trabalho foca sobretudo as últimas duas décadas de vida, tanto no que toca às suas investidas internacionais como à estratégia de distribuição que tem vindo a desenvolver.

A presente dissertação toma a forma de um *Teaching Case*, salientando a oportunidade pedagógica que este registo oferece, tendo por base um estudo de caso que tem como objectivo último a posterior discussão das estratégias de distribuição internacional e do relacionamento entre os seus actores num contexto académico. Do mesmo modo, não são excluídas as valências práticas que um trabalho deste âmbito poderá apresentar em contexto empresarial.

Para a construção deste trabalho, a recolha da informação através de entrevistas junto do director-geral da empresa revelou-se preponderante quer em termos de contextualização da empresa, quer quanto ao tema mais restrito que serve de fio condutor ao trabalho. O natural enquadramento, a partir de dados veiculados pela imprensa, o próprio site da marca Claus Porto e informações documentais fornecidas pela empresa tiveram igualmente o seu importante contributo. O anterior contacto académico com uma das marcas que entretanto foi adquirida pela Ach. Brito, a Saboaria Confiança, constitui também um aspecto determinante de análise.

Ao longo do Capítulo I é apresentado o conceito de distribuição, sob o ponto de vista dos seus elementos operacionais. Nesta secção, a partir de uma profícua revisão bibliográfica, é feito o mapeamento da distribuição em contexto de Marketing. São apresentados os vários tipos de distribuição referenciados na literatura, analisadas as estruturas de distribuição passíveis de serem estudadas e que funções servem, e dissecadas as perspectivas existentes nos dois pólos extremos de um canal de distribuição. Ao mesmo tempo, é determinante uma apreciação do conceito ao nível internacional. O último ponto deste capítulo relaciona-se com a gestão dos canais de distribuição. A contextualização da distribuição nestes moldes avizinha-se essencial para os passos que serão dados no capítulo seguinte. Conseguindo manusear convenientemente

os vários planos da distribuição será possível adivinhar-se factores que antecedem a formulação de estratégias de distribuição internacionais.

O desenvolvimento da estratégia de distribuição internacional toma forma no Capítulo II. Articulando a bagagem conceptual reunida no capítulo anterior, daqui é ensaiada a formulação de estratégia de distribuição, em registo internacional, sendo identificados os factores que influenciam a escolha dos canais de distribuição, especificamente a selecção do intermediário local e sucintamente discutidos os parâmetros envolvidos. Posteriormente é enfatizada a necessária coordenação da distribuição no seio do marketing mix. É ainda abordada a problemática da eficiência do circuito de distribuição, contando com a questão da avaliação de performance dos membros do circuito de distribuição.

Os capítulos anteriores sugerem que a partir da análise dos canais de distribuição existem ligações entre os seus membros que permitem que uma estratégia de distribuição seja bem conseguida ou não. São estas ligações, o relacionamento entre as partes envolvidas num canal de distribuição que serão discutidas no Capítulo II, à luz da perspectiva das relações entre *Principal* e *Agent*, somando contributos, entre outros, de Vermillion, Lassar e Winsor (2002). À tradicional perspectiva economicista, acrescentam-se contributos teóricos relacionados com marketing ético, com enquadramento de Hunt-Vitell e marketing de relacionamento, na perspectiva de Morgan-Hunt. A partir da exploração da literatura, é discutido o processo de construção do relacionamento entre os agentes de um circuito de distribuição. Tendo em conta a teoria, pretende-se ainda analisar a manutenção das relações do canal de distribuição no longo prazo e de que forma é possível que a estrutura de um canal de distribuição se mantenha coesa.

A partir do Capítulo IV encontra-se patente a metodologia que envolve o estudo de caso e a vertente pedagógica que dá forma à presente dissertação. Neste capítulo é então apresentada a importância pedagógica que orienta o *teaching case*, desde a tradição académica que o sustenta, às características interactivas que apresenta, passando pela aplicação que a ele se encontra inerente, dando seguidamente lugar à apresentação do caso

O Capítulo V discorre sobre o caso Ach. Brito, sublinhando a determinada altura o protagonismo que marca Claus Porto, que protagoniza o estudo da estratégia de distribuição

internacional da empresa. É feita a necessária contextualização, passando pelas diversas etapas que conduziram a empresa até ao estágio actual. São então apresentadas as várias marcas que compõem a Ach. Brito, desde as etiquetas *mainstream* até às *labels* de luxo, ao marketing mix dos dias de hoje, com referências inevitáveis ao passado histórico da empresa. Para lá do contexto nacional, é apresentada a evolução da Ach. Brito em cenário internacional. Tendo sido proposto um *teaching case*, pretende-se que o aluno tenha uma perspectiva global da empresa e possa então analisar criticamente a estratégia de distribuição da Ach. Brito e do seu relacionamento com os intermediários locais. A análise dos cenários passados abre portas para o desenvolvimento de variações nos cenários actuais que poderão figurar numa estratégia de distribuição internacional da empresa e levantar questões de ordem crítica para discussão.

O Capítulo VI consolida o aspecto pedagógico deste trabalho no que ao estudo de caso diz respeito. Em registo de critérios de aprendizagem, é formulado o planeamento da apresentação do caso de estudo a partir dos objectivos pedagógicos a atingir, assim como a definição clara dos pré-requisitos necessários e do público-alvo. O caso é apresentado de forma sintética e são evidenciadas as questões base que serão trabalhadas pelos alunos. Do mesmo modo, são delineadas possíveis respostas que, ainda que não sejam estanques, permitirão identificar possíveis soluções aos problemas apresentados.

CAPÍTULO I – Distribuição no Contexto de Marketing

'Distribution constitutes one of the most vital aspects in international marketing'

Patton e Ramasesham (1994, pp 19)

1. Introdução

Ainda antes de se iniciar o estudo detalhado de determinada matéria, torna-se sobremaneira importante definir convenientemente os conceitos que a esta se encontrem associados e que serão alvos de estudo. Procura-se muitas vezes partir de uma visão etimológica e histórica, e de uma contextualização espaço-temporal, para além de um adequado enquadramento na disciplina em questão.

Neste capítulo pretende-se introduzir o conceito de distribuição sob o ponto de vista do Marketing, desenvolvendo uma breve contextualização ao longo do tempo, para depois adoptar uma perspectiva mais operacional da distribuição e de outros conceitos associados. São colocados em evidência aspectos que rodeiam os canais de distribuição, abrindo-se já no final do capítulo as portas para as fases seguintes deste trabalho, dedicadas à construção da estratégia de distribuição e ao relacionamento entre os membros que a materializam num cenário internacional.

2. Distribuição no Contexto de Marketing

Para Rosseau (2008), falar de distribuição faz sentido se a reflexão partir de uma visão histórica da actividade comercial. Entendendo o seu percurso desde que consistia *apenas* na simples troca de bens excedentários de determinada região por bens existentes em excesso noutras áreas, até às complexas relações comerciais dos dias de hoje, esta retrospectiva torna-se relevante para o entendimento da distribuição.

O desenvolvimento comercial e industrial dos séculos XIV e XV, passando pelo mercantilismo, as transformações económicas, políticas e sociais, constituíram a grande alavanca que no século XIX permitiu transformar “o rosto do comércio (...) mais do que durante os dois milénios anteriores”(pp.28). O século XX permitiu ainda agilizar todo este processo de mudança, contando com duas fases marcadas pela 2ª Grande Guerra. Segundo o autor, é sobretudo a partir dos anos 60 que acontece a grande transformação do panorama da distribuição mundial, fenómeno decorrente do “desenvolvimento económico e da diversificação dos mercados (pp.31).

De modo a não tornar muito extensa a procura histórica, uma vez que não é esse o aspecto no qual importa deter neste trabalho, salienta-se ainda o último período do século assinalado por Carl Steidmen (citado por Rosseau, 2008, pp.31). A década de 80, segundo o autor, “reflecte a informacionalização da indústria (...) partilhando as três características seguintes: 1) focagem global; 2) obsessão pelas tecnologias e 3) reestruturação organizacional centrada no consumidor.”

É, portanto, num contexto de mudança e transformações constantes que a distribuição dever ser posta em relevo. De acordo com Lindon, Lendrevie, Levy, Dionísio e Rodrigues (2000) “todas as grandes alterações nos aparelhos comerciais têm procurado melhorar significativamente a eficácia do conjunto” (pp. 260). No mesmo sentido, Kotler e Dubois afirmam “toda a história do aparelho comercial e todas as inovações que foram introduzidas não são mais do que o resultado de esforços que pretendem modificar a repartição de funções tendo em vista melhorar a sua eficácia” (citado por Rousseau, 2008, pp. 42).

Procurando nesta altura um entendimento de distribuição enquanto conceito da disciplina de Marketing, a American Marketing Association (2010) apresenta uma definição tripartida a este propósito. Em primeiro lugar, sob um olhar económico, apresentam-na como “a study of how factors of production are priced in the market place, i.e., the determination of rents, wages, interest, and profits”. Em segundo lugar, sob o prisma do marketing “the marketing and carrying of products to consumers”. Finalmente, em terceiro lugar, adoptando uma visão de negócios, a distribuição seria “the extent of market coverage”.

Já de acordo com o Lindon, Lendrevie, Levy, Dionísio e Rodrigues (2000), distribuir produtos consiste em “entregá-los no local certo, em quantidade suficiente, com as características pretendidas, no momento exacto e com os serviços necessários à sua venda, consumo e, nalguns casos manutenção (pp. 259). Ao longo deste ‘itinerário’ podem inclusivamente ser encontrados diversos intermediários que irão unir o circuito. Sejam assumidas por intermediários ou por produtores, as funções da distribuição, segundo os mesmos autores, pautam-se por duas vias: a distribuição física e os serviços. “A decomposição (...) da distribuição permite pôr em evidência a questão central da distribuição – saber qual o agente económico que está em melhores condições para assegurar essas funções”: o próprio produtor; os armazenistas; os prestadores de serviços, como os transportadores; os retalhistas; os próprios consumidores, tal como será explorado nos próximos pontos deste capítulo.

Relativamente às definições apresentadas, numa perspectiva restrita, uma definição pragmática e com uma vertente logística demarcada seria, claramente suficiente. Mas é preponderante que ao aspecto mais técnico e operacional envolvido seja acrescentada a vertente comportamental, como é enfatizado por Stern nos seus trabalhos. (1969, 1980 e 1992; Ensign, 2003). Neste sentido, ressalva-se o comportamento estabelecido entre os diversos intermediários e o seu papel na manutenção da estratégia de distribuição. Este ponto de vista será sublinhado mais adiante, sobretudo no Capítulo III, quando é analisado o aspecto do relacionamento ao longo do processo de distribuição.

2.1 Distribuição no Contexto dos Ps do Marketing-Mix

Colocando em relevo a localização específica da distribuição no âmbito do Marketing, segundo Alves e Bandeira (2005), a distribuição apresenta-se como “(...) uma das funções chave do marketing – processo que faz chegar os produtos às mãos dos consumidores.” Inserida entre as funções fundamentais de marketing, como enunciado anteriormente, a distribuição (*place*), pode ser encontrada na tradicional classificação dos Quatro Ps do marketing identificados por McCarthy’s na década de 60: product, price, place e promotion (Baker, 2006, p.52). De acordo com Waterschoot (2000), o termo ‘marketing mix’ refere-se a “mixture of elements useful in pursuing a certain market response” (pp. 319).

É então possível observar, tal como Baker (2006), que o profissional de marketing tem à sua disposição um conjunto de “ingredientes” que, tal como um *chef* de cozinha, poderá conjugar em ilimitadas combinações criando diferentes sugestões (p.52). A distribuição/*place* constituirá um desses ingredientes-chave abrangendo uma série de elementos (Mercer, 1992), incluindo: decisões de canais de distribuição, logística, gestão dos canais, *retailing*, apoio ao cliente e compras.

Não obstante estas considerações, Rosembloom (2008) nota que a distribuição tem vindo a ser preterida em relação a outras variáveis, sobretudo o produto.

“With the exception of the logistical aspects of distribution, relatively little systematic attention has been given to the strategic question of how, when and where, products and services should be made available to target markets” (pp. 410).

O autor nota ainda que novas abordagens relativamente à distribuição são raras. No entanto, quando acontecem, destacam-se em grande plano, parecendo entretanto esquecidas pelos concorrentes. Este é um ponto extremamente relevante para o caso de estudo que se seguirá no Capítulo IV, já que o arrojo das marcas/produtos no que respeita à distribuição pode constituir o grande salto para o sucesso. O autor apresenta alguns exemplos elucidativos como a Timex Watches, a primeira a vender relógios em canais *mass market*, a Dell Computers, a primeira a vender computadores através de encomendas por correio, e outros exemplos mais recentes relacionados com a Internet.

Dibb et al. (2006, pp. 286), admite que a distribuição, enquanto variável do marketing-mix se caracteriza por algumas particularidades. A distribuição, neste contexto é:

- 1) Indispensável: é sempre necessária a existência de uma estrutura de distribuição para vender, mesmo se estiver a ser referenciada *apenas* a venda à porta da fábrica;
- 2) Pouco flexível: o desenvolvimento de uma rede de distribuição é uma operação de longo-prazo, que pode comportar investimentos e riscos elevados; nem apresenta feedbacks imediatos.

- 3) Difícil de controlar: o produtor perde, em certa medida, o controle sobre os seus produtos, quando os transfere para intermediários. No estágio final de venda, o distribuidor, pode alterar variáveis como o preço de venda ao público, o lugar do produto na loja, as operações de promoção, a argumentação de venda, em alguns casos, o próprio serviço pós-venda.

3. Canais de Distribuição

Kotler e Armstrong adiantam desde logo a preponderância que os canais de distribuição apresentam, devendo ser “a major concern to every business and industry” (Drucker, 1990, citado por Rosembloom, 2000, pp.407).

“Few producers sell their goods directly to final users. Instead, most use intermediaries to bring their products to market. They try to forge a marketing channel (or distribution channel) – a set of interdependent organizations that help make product or service available for use or consumption by the consumer or business user” (Kotler et al, 2008, pp. 335).

De modo a tornar-se inteligível toda a envolvimento da distribuição, é inevitável colocar o foco sobre o conceito de canais de distribuição e explorar o seu âmbito e abrangência na disciplina de Marketing. Deste modo, procurando uma definição, imediatamente se é encaminhado para o dicionário da American Marketing Association (1962; Baker, 2006, pp.150):

“[Channels of distribution are] the structure of intra-company organization units and extra-company agents and dealers, wholesale and retail, through which a commodity, product or service is marketed”.

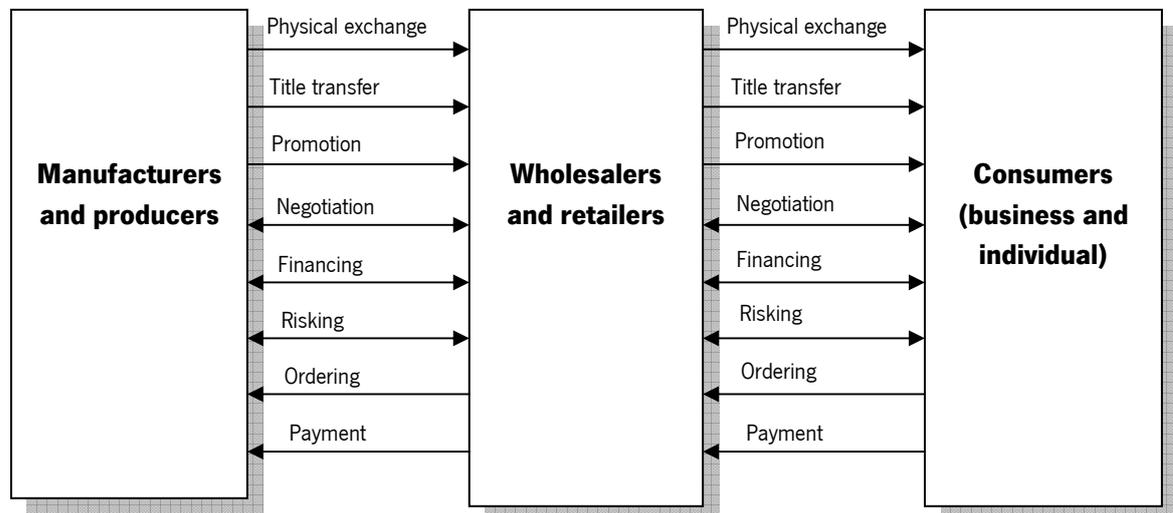
Neste seguimento, o autor aponta ainda a definição do Dicionário de Marketing Online Westburn (2010):

“A channel consists of all those steps through which a product must pass between its point of production and consumption”.

De forma sintética, os canais de distribuição constituem-se de relações entre empresas ou indivíduos, que vão desde os produtores, grossistas, retalhistas e agentes ligados entre si para constituírem estruturas de distribuição mantendo no entanto a sua individualidade e independência.

Bowersox et al. sugerem a pertinência do papel dos fluxos de marketing num canal de distribuição, adiantando que se trata de encontrar uma forma óptima de conjugação das várias actividades tendo como objectivo último a satisfação do cliente (s/d, pp. 59). Apresentam oito fluxos básicos essenciais à performance dos canais de distribuição, que deverão ser convenientemente geridos (Figura 1). A partir dos trabalhos de Vaile et al., identificam: trocas físicas, transferência de títulos, promoção, negociação, questões financeiras, risco, encomenda e pagamento.

Fig. 1. Marketing Flows in Channels of Distribution



Adaptado de Bowersox et al. (s/d, pp. 58).

Admitindo a bibliografia mais recente a propósito dos canais de distribuição, e na linha do que foi dito relativamente ao campo de estudo da distribuição, é possível constatar que a visão académica passou a abranger e, sobretudo, a destacar o aspecto relacional, para além do

natural destaque transaccional. “Perhaps the most impactful development has been the field’s emphasis of relational (e.g. collaborative) versus competitive (e.g. arm’s length) interactions among institutions comprising the marketing channel” (Gundlash, Bolumole, Eltantawy & Frankel, 2006, pp. 434). Esta alteração ao nível académico permite compreender de forma efectiva os fenómenos que ocorrem dentro dos canais de distribuição.

Nesta altura, é aberto um parêntesis relativo à taxonomia adoptada neste trabalho, em relação ao que foi apresentado como *canais de distribuição*. É possível encontrar na literatura referências relativas à adopção de canal de distribuição e circuito de distribuição como sinónimos. Se por um lado Rosseau (2008) e Lindon (2000) apresentam uma clara distinção entre os dois termos, é recorrente encontrarmos referências académicas que adoptam a mesma terminologia para se referirem ao que os autores mencionados estabelecem como diferentes conceitos.

Lindon (2000) refere-se a circuito de distribuição como “(...) o itinerário percorrido por um produto ou serviço, desde o estádio de produção ao do consumo. Este itinerário é constituído por um conjunto de indivíduos e de empresas, denominados intermediários” (pp. 259). Já um canal de distribuição é considerado algo bastante mais específico, “(...) formado por uma categoria de intermediários do mesmo tipo”. Do mesmo modo, Rousseau (2008) refere-se a circuitos de distribuição como “o percurso ou as etapas percorridas pelos bens ou serviços, através de diversos agentes económicos com diferentes funções, desde o lugar em que foram produzidos até serem colocados à disposição do consumidor”. Neste sentido, determina os canais de distribuição como “o conjunto segmentado dos agentes económicos intermediários, pessoas físicas ou colectivas, que intervenham horizontalmente na distribuição de um produto (...)” (pp.37).

Tal como foi referido na abertura deste parêntesis, há no entanto autores que consideram canal de distribuição como sinónimo de circuito de distribuição, como o conjunto de “todas as estruturas compostas por organizações interdependentes, envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo” (Stern, L. & El-Ansary, A., (sd); citados por Rosseau, 2008, pp.37). Tal como vinha sendo anunciado no início deste ponto, é neste último grupo que o presente trabalho se enquadra.

3.1. Canal de Distribuição e Cadeia de Valor

Ultrapassada a questão da terminologia, importa agora adensar a análise bibliográfica a partir daquilo que a literatura aponta como funções dos canais de distribuição. Dibb e os seus colegas (2006) consideram que uma função fundamental dos canais de distribuição é: “the joint effort of all channel members to create a *supply chain*: a total distribution system that serves costumers and creates a competitive advantage” (pp.411).

Corroborando a mesma perspectiva, Reid e Sanders admitem a cadeia de valor como uma “network of activities that delivers a finished product or service to the costumer” (2007, pp. 98; tal como Bowersox e Morash “the network of activity directed toward satisfying customer wants and needs”, (s/d, pp. 58). A criação de uma cadeia de valor consistirá então na ligação entres os membros “upstream” e “downstream” de determinada empresa.

A verdade é que, tal como as diferentes variáveis do marketing se combinam para originar um marketing mix único e diferenciador para cada empresa, também as cadeias de valor se desenham de forma única, tendo em vista os consumidores (Kotler, 2008, pp. 334) e conferindo às empresas uma vantagem competitiva importante, seja “quick response time, low cost, state-of-the-art quality design, or operational flexibility”, apontam Reid e Sanders (2007, pp.99). A vantagem criada é difícil de imitar pelos concorrentes, porque, como veremos mais à frente no ponto dedicado à Gestão dos Canais de Distribuição, as estratégias que servem esta gestão são construídas tendo em vista o longo-prazo e requerem um planeamento, desenvolvimento e investimento meticulosos, de modo a criar uma combinação de recursos humanos e organizacionais em canais únicos (Rosembloom, 2008).

Tal como explica Kotler (2008): “upstream from the company is the set of firms that supply raw materials, components, parts, information, finances, and expertise needed to create a product or service. (...) [and] downstream marketing channel partners, such as wholesalers and retailers” (pp. 334). Embora tradicionalmente os profissionais de marketing se foquem na perspectiva dos *downstream partners*, os dois ângulos constituem as cadeias de valor das empresas.

Neste contexto, a partir de um canal de distribuição podem encontrar-se várias perspectivas que, para o estudo em questão se manifestam de suma importância e, por isso, importa esclarecer. Logicamente, e analisando o próprio conceito dos canais de distribuição, sugerem-se três perspectivas: a perspectiva do distribuidor, a perspectiva do produtor, e a perspectiva do consumidor. Na perspectiva do produtor, importa garantir que o conjunto de acções ao longo do canal de distribuição que desenvolvem permita conduzir os seus bens até aos consumidores. Do ponto de vista dos distribuidores, constituem-se como a ponte existente entre os produtores e os consumidores, assegurando uma série de *tarefas* que o permitam fazer com sucesso. Por último, existe ainda a perspectiva dos consumidores que se colocam como elementos finais nos canais de distribuição, tendo geralmente acesso aos retalhistas para adquirirem os bens necessários.

Também neste trabalho, e procurando um fio condutor fixado na revisão de literatura adoptada, se procura partir do produtor ir de encontro ao consumidor. Embora ambas as perspectivas sejam válidas, como já foi referido anteriormente, será analisada a vertente *downstream* da cadeia de valor e, por isso, os canais de distribuição são equacionados tendo em vista a aproximação do consumidor.

3.2. Funções dos Canais de Distribuição

Prosseguindo com as funções do canal de distribuição, cuja função de destaque foi apresentado anteriormente, de acordo com Dibb (2006), os canais de marketing apresentam determinadas funções, que podem ser preconizadas por um ou mais canais de distribuição. Assim, apontam cinco funções distintas que serão posteriormente detalhadas: “creating utility, facilitating exchange efficiencies, alleviating discrepancies, standardizing transactions and providing customer service” (pp. 412).

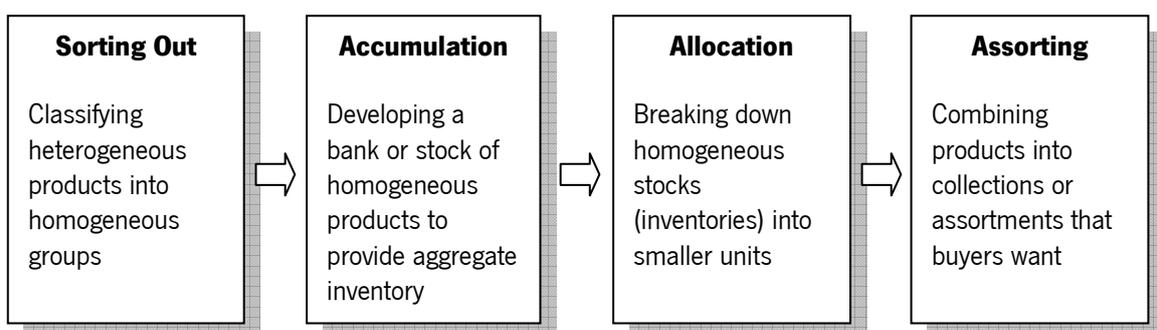
No que respeita à utilidade, existem quatro tipos de “criação de utilidade” inerentes aos canais de marketing: utilidade temporal, utilidade espacial, utilidade de posse e utilidade de forma. A primeira utilidade consiste em disponibilizar os produtos quando os consumidores os pretendem. Analogamente, a segunda utilidade, a utilidade espacial diz respeito à

disponibilização dos produtos onde os consumidores os pretendem adquirir. A utilidade de posse diz respeito à acessibilidade do produto para uso ou para armazenamento. A utilidade de forma está relacionada com a preparação do produto de forma adaptada às suas necessidades específicas.

A segunda função reporta-se à possível redução dos custos de trocas efectuando determinadas funções ou serviços de forma mais eficiente que os produtores, mesmo que à primeira vista tal não se verifique. Isto é, por vezes os produtores assumem que garantir a distribuição dos seus próprios produtos fará com que se verifique uma redução dos custos a si associados. No entanto, a experiência e a eficiência das entidades distribuidoras podem muitas vezes promover consideravelmente a diminuição dos custos envolvidos nas transacções.

A terceira função está relacionada com dois dos grandes problemas da distribuição, que o autor identifica como: discrepâncias de quantidade e discrepâncias de variedade (*assortment*). Discrepância de quantidade acontece quando as empresas produzem grandes quantidades comparando com a quantidade que os consumidores pretendem. Discrepância de variedade surge quando os consumidores pretendem adquirir uma variedade de produtos mas estes não são assim disponibilizados pelo produtor. Estas discrepâncias são resolvidas pelas “sorting activities” protagonizadas pelos membros dos canais de distribuição (Figura 2). Por “sorting activities” entendem-se as funções que permitem aos membros dos canais dividir entre si e de modo funcional papéis e tarefas, que incluem: “sorting out, accumulation, allocation and assorting of products” (pp. 414).

Fig. 2. “Sorting Activities” garantidas pelos membros de um canal



Adaptado de Dibb et al. (2006, pp. 414).

Por outro lado, os canais de distribuição permitem *standardizar* as transacções, a quarta função identificada. Tal como exemplificam os autores “many of the details associated with the purchase of a loaf of bread are standardised”. Tal como o preço, que é pré-determinado, os canais de distribuição tendem a limitar o consumidor face à variação das unidades de medida, embalagens, horários de entrega, embora possam existir variações.

Por último surge a possibilidade de fornecer o serviço ao cliente, promovendo um bom serviço constante de suporte aos clientes: desde demonstrações e aconselhamento a conhecimentos técnicos, entrega, instalação, reparação, entre outros. Muitos destes aspectos podem ser determinantes relativamente ao feedback positivo dos consumidores, assumindo um papel fulcral relativamente à relação do cliente com a marca/produto em causa.

Já Rosseau (2008), num tom mais pragmático, assume as funções de distribuição institucionalizadas actualmente: função da compra, função logística (armazenamento e transporte), função da venda; função da informação (recolha e transmissão), função do sortido, função do financiamento e função de assunção do risco. A estas acrescenta ainda a função promocional (comunicação relativa à oferta) e função negocial (acordos sobre os termos das trocas), identificadas por Kotler e Dubois (referenciados por Rosseau, pp. 42).

Tal como vinha a ser indicado anteriormente, todas estas utilidades ou funções relacionam-se num marketing-mix do distribuidor que mais não é do que “a combinação dos factores estratégicos usados pelos distribuidores para satisfazer as necessidades e influenciar a tomada de decisão dos consumidores, tais como serviços, preços, sortido, localização e características das lojas, publicidade e promoção” (Rosseau, 2008, pp. 42).

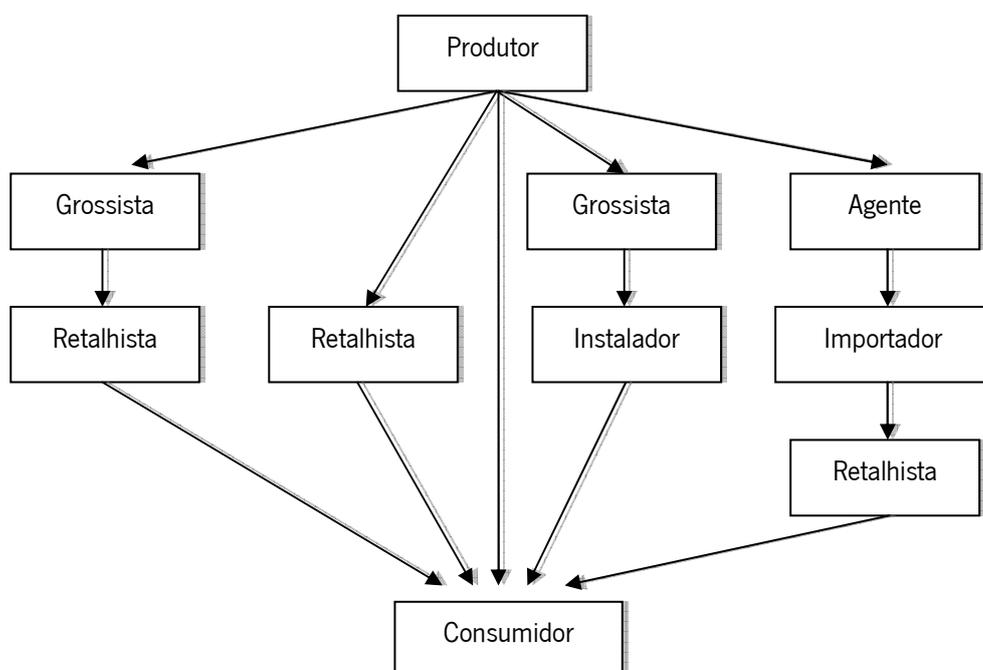
3.3. Tipos de Canais de Distribuição

Atentando agora no tipo de canais de distribuição existentes, é necessário sublinhar novamente que estes servem os propósitos de determinada empresa e produto/serviço e que, por isso, a sua organização irá diferir consoante a melhor adequação dos canais aos seus propósitos específicos. De acordo com Dibb e tal. (2006, pp. 416), em primeiro lugar os canais

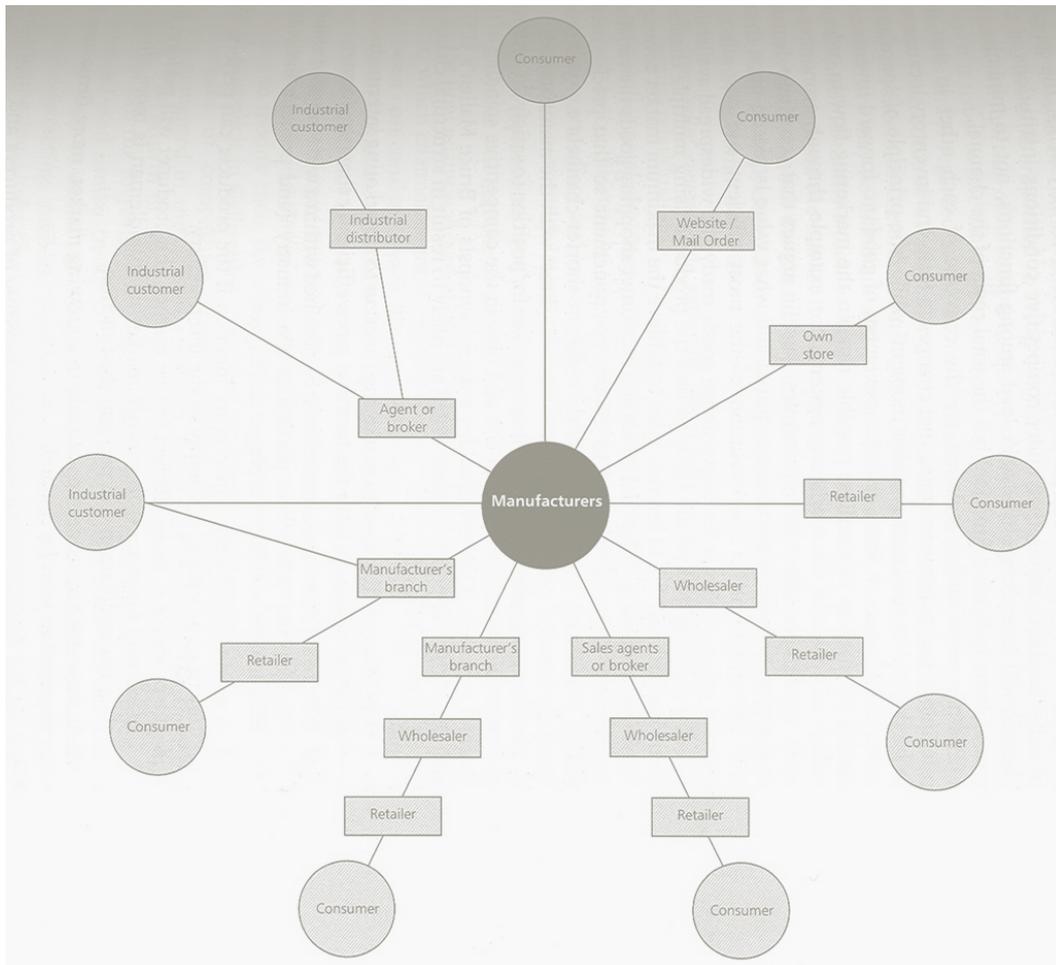
de distribuição podem ser classificados em: canais bens de consumo e serviços, ou canais para bens e serviços industriais, *business-to-business*. Tendo em conta a abrangência deste trabalho, será sobre o primeiro tipo de canais que o presente documento se irá deter.

Segundo Rosseau, baseando-se em Filser (2008; 1989, pp. 103-176), é recorrente o recurso a três critérios fundamentais para o estabelecimento dos vários tipos de canais de distribuição. A formulação de uma tipologia reporta-se, então, aos seguintes critérios: “(...) 1) profundidade; 2) técnica de venda utilizada nas relações com o consumidor final; 3) as formas organizacionais das relações entre os agentes que o compõe” (pp. 44). Segundo o autor, a tipologia baseada na profundidade dos canais de distribuição assenta numa abordagem económica e igualmente relevante dos canais de distribuição e torna-se, por isso, na “mais interessante.” É possível medir profundidade dos canais de distribuição tendo em conta os níveis de intermediários constituintes do canal em análise (Lindon et al. 2000, pp.260). No entanto, prosseguem os autores, “eficácia económica (...) está mais ligada à produtividade de cada nível do circuito do que à sua profundidade”.

Fig. 3. Exemplos de Canais de Distribuição I



Adaptado de Lindon et al. (2000, pp. 245).

Fig. 4. Exemplos de Canais de Distribuição II

Adaptado de Baker (2006, pp. 463).

Através das Figuras 3 e 4 apresentadas é possível verificar que a complexidade dos canais de distribuição é variável, tendo em conta a sua profundidade. É necessário tomar como nota que estes esquemas se tratam de construções teóricas, sendo que a delimitação entre membros de um canal não é exactamente estanque como se afigura. Aliás, “é forçoso reconhecer que as barreiras que separam entre si produtores, grossistas e retalhistas têm vindo paulatinamente a desabar” (Rosseau, 2008, pp. 47).

À semelhança de Lindon et al., Baker, Dibb et al. (2006) esquematizam de forma sintética os canais típicos de distribuição da seguinte forma:

1. Movimento directo de bens do produtor para os consumidores, através de um canal directo: um produtor que vende directamente os seus produtos ao consumidor final. Embora à primeira vista possa parecer mais simples e, por isso, mais barato e eficiente, pode não ser necessariamente verdade. Aqui cabe também o e-commerce – o uso da Internet para comunicação de marketing, compra e venda, o que significa que a venda directa já não se restringe apenas pelas recorrentes ‘lojas de fábrica’.
2. Movimento de bens e serviços desde o produtor, passando por retalhistas, até chegar ao consumidor: é usualmente utilizado por grandes retalhistas que podem comprar grandes quantidades aos produtores.
3. Movimento de bens do produtor para o grossista, daqui para o retalhista, até chegar ao consumidor: esta alternativa é útil para os produtores que vendem os seus produtos para um grande número de consumidores dispostos num grande número de retalhistas.
4. Movimento de bens que passa do produtor para agentes, para grossistas e daqui para retalhistas, e depois para o consumidor: destinado a produtos de distribuição massificada.

Perante os esquemas apresentados, e na continuidade do que já foi avançado, a profundidade do canal não significa necessariamente menor eficiência do mesmo. Dibb e colegas afirmam assertivamente que “contrary to popular opinion, a long channel may be the most efficient distribution channel for certain consumer goods” (2006, pp. 418). Esta afirmação assenta nas vantagens da especialização de cada intermediário do canal, e na diminuição dos custos que daqui pode daqui advir, ao contrário da responsabilização de um só membro por todas as funções em todos os territórios. Voltando à esquematização dos canais típicos de distribuição, os mesmos autores adiantam ainda:

“Some manufacturers opt for all or most of these four channels in order to cater for needs and buying processes of the different customers that make up their various targeted market segments” (pp. 418).

No entanto, de acordo com Baker (2006), a questão básica apresenta-se sob a seguinte forma:

“whether the manufacturer should seek to perform the functions involved or transfer/delegate these to one or other kind of specialist who will mediate between them and the ultimate customer”.

Em última análise, esta discussão, que terá desenvolvimentos nos próximos capítulos deste trabalho, definirá o tipo de canal de distribuição escolhido.

4. Gestão de Canais de Distribuição

“Channels of distribution are vital to a firm’s objectives, but they must be effectively managed if the objectives are to be successfully achieved”, explica Rosenbloom (2000, p.407). Este é um ponto fundamental para as empresas. Se a gestão dos canais de distribuição não for encadeada de forma óptima, surgirão constrangimentos ao nível das várias operações transaccionais e logísticas, a partir da fase de produção até à fase de consumo (Rosseau, 2008), assim como outras dificuldades poderão emergir ao nível do relacionamento entre os membros do canal. Pelo contrário, e de forma a atingir os objectivos da empresa, a gestão dos canais de distribuição deve ter em conta a análise, o planeamento, a organização e o controlo necessários tendo em vista a sua influência ao longo do canal de distribuição.

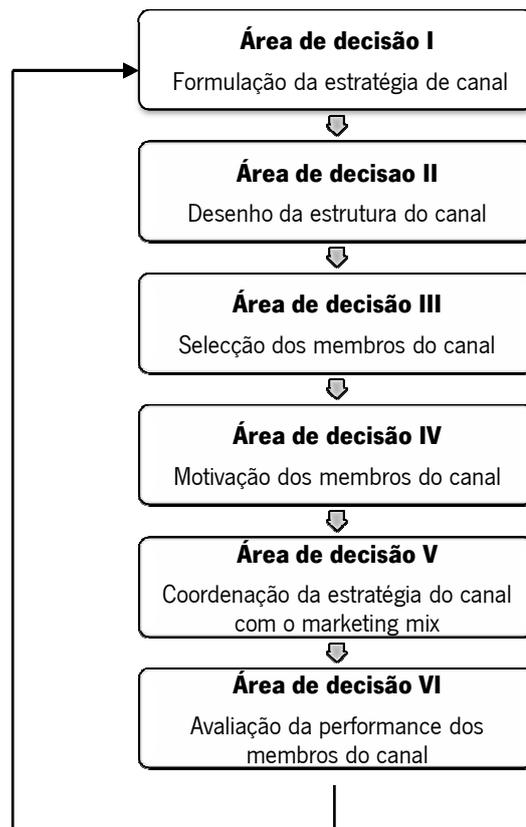
Rosenbloom (2000) apresenta ainda seis áreas nas quais a gestão dos canais de distribuição se deve focar: “formulating channel strategy, designing the channel structure, selecting the channel members, motivating the channel members, coordinating channel strategy with the marketing mix and evaluating channel member performance” (p.407). A Figura 5 apresenta esquematicamente estas seis áreas apontadas

A gestão dos canais de distribuição é, por isso, uma actividade complexa que se depara com uma realidade que, idealmente, penderá para o equilíbrio entre fornecedor/produzidor-intermediário até ao consumidor. Contudo, o peso entre os pratos da balança é muito variável e

os agentes vêem-se na posição de compatibilizar as suas diferenças estratégicas que vão desde os objectivos, às políticas, até aos procedimentos operacionais. Ao mesmo tempo, frisa Rosenbloom, não existe uma congruente organização das estruturas organizacionais ou relações hierárquicas claras, ou mesmo linhas de autoridade vincadas, ao contrário da postura adoptada noutras relações inter-organizacionais (p. 407).

“Hence, managing a channel of distribution, and especially gaining a high degree of control of the channel, is frequently more challenging than managing within the intraorganizational setting of a single firm” (baseado em Cespedes and Corey, 1990; Rosembloom, 2000, pp.409).

Fig. 5. Principais Decisões na Gestão do Canal de Distribuição



Adaptado de Rosembloom (2000, pp. 408).

5. Conclusão

Ao longo deste capítulo foi dada a conhecer a natureza dos canais de distribuição, sobretudo através dos aspectos estruturais – adoptando a designação de Ensign (2006). Pode observar-se que, enquanto variável do marketing, a distribuição ocupa um papel preponderante e todas as combinações das variáveis intrínsecas à distribuição devem ser tomadas em conta. A especificidade e autenticidade dessa combinação encontra-se directamente relacionada com a possibilidade de criação de uma vantagem competitiva real e inimitável.

Das particularidades operacionais observadas no que respeita aos canais de distribuição, a bibliografia oferece várias alternativas que, nem sempre sendo coincidentes, deram uma resposta mais completa às duas questões fundamentais deste capítulo: quais as funções dos canais de distribuição e, conseqüentemente, quais os tipos de canais de distribuição existentes.

O passo seguinte, relativo à gestão dos canais de distribuição, abre portas para o próximo capítulo, onde se irá debater um conjunto de questões relacionadas com a formulação de uma estratégia de distribuição tendo em conta os objectivos a atingir estabelecidos pela empresa, entre outros aspectos relevantes sugeridos na literatura.

CAPÍTULO II – DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA DE DISTRIBUIÇÃO INTERNACIONAL

'Consumption is a function of availability... one can only consume products that are available'

Michael Baker (1985; Mercer, 2002, pp. 443)

1. Introdução

“Para poderem colocar junto dos consumidores os seus bens e serviços, os produtores necessitam de ultrapassar certas barreiras ou dificuldades, tendo de optar pelo circuito mais adequado” Rosseau (2008, pp. 39). Inevitavelmente, as barreiras e dificuldades adensam-se à medida que as fronteiras nacionais se distanciam.

Do ponto de vista holístico da distribuição internacional é possível encontrar dois tipos de leitura: i) um que considera a distribuição internacional e as questões relacionadas com os canais de distribuição como um sub-capítulo do trabalho relativo aos canais de distribuição; ii) outro que os vê como um campo teórico distinto individualizado. A aproximação destes aspectos reside sobretudo nos aspectos estruturais, divergindo, sobretudo, nas questões comportamentais e relacionais específicas (Ensign, 2006, pp.111). De qualquer modo, embora as considerações acerca da distribuição numa análise doméstica sejam valiosas para um entendimento internacional, até porque partilham conceitos e teorias, a imediata sobreposição das duas dimensões pode ser contraproducente.

Uma estratégia de distribuição deve combinar vários factores, tendo em conta, para além da empresa, os distribuidores/intermediários e inclusivamente os consumidores, e as especificidades que um cenário internacional apresenta. Ao longo deste capítulo serão desenvolvidos os vários elementos inerentes à formulação de uma estratégia de distribuição internacional de acordo, entre outras, com as coordenadas de Rosembloom (2000) para o efeito.

2. Formulação da Estratégia de Distribuição Internacional

Ensign (2006) assume que os canais de distribuição se situam entre “the most highly differentiated aspects of international marketing” (pp. 95). Embora o contributo da análise

teórica de tópicos relacionados com os canais de distribuição e a sua gestão seja fundamental para o entendimento do seu estudo num âmbito internacional, a passagem da análise do plano doméstico para o internacional deve incluir diversas cautelas no que respeita a generalizações. O mesmo autor sublinha que a literatura relativa a práticas de distribuição domésticas não fornece suficiente contextualização relativamente a actividades para além das fronteiras (pp.95). Num registo de distribuição internacional, como aliás num processo global de internacionalização, há que ter em conta a existência de padrões sócio-económicos e políticos diferentes, assim como culturais e relacionais.

Apoiando-se numa revisão bibliográfica exaustiva, na persecução de uma estrutura de pesquisa, Ensign (2006) identifica duas abordagens possíveis utilizadas na literatura: i) abordagem estrutural, baseada em aspectos económicos e organizacionais de circuitos de distribuição internacionais; ii) uma abordagem comportamental, sustentada no relacionamento entre os membros de um circuito de distribuição com diferentes nacionalidades (pp.97). É importante, nesta altura, centrar a atenção sobretudo nos aspectos mais pragmáticos e operacionais das opções e decisões a tomar no desenvolvimento de uma estratégia de distribuição internacional.

Segundo Kotler (2008) a gestão dos canais de distribuição internacionais e toda a logística envolvida apresenta-se como um desafio aos profissionais de marketing, frisando ainda que

“Success international distribution channel an logistics management has to be based on high quality strategic decisions and consistent and efficient tactical implementation” (pp. 331).

Isto porque, segundo o autor, entram em jogo todo o conjunto de infra-estruturas disponíveis nos outros países, diminuindo substancialmente a possibilidade de concretização daquilo que a empresa pretende fazer. Antecedendo os factores propriamente ditos que influenciam a escolha dos canais de distribuição, sobre os quais se aguarda discussão no próximo ponto, é importante reflectir acerca das dificuldades ou barreiras que os produtores podem enfrentar para fazerem chegar os seus produtos ou serviços junto dos consumidores.

Neste contexto, Rosseau (2008; pp. 38) apresenta quatro tipos de potenciais obstáculos (McInnes, (sd); citado por Filser, M., 1989), que podem ser estendidos para o cenário internacional: barreira espacial, temporal, do conhecimento ou percepção, da posse ou propriedade.

- i) Em relação à *barreira espacial*, refere-se obviamente à distância entre produtor/consumidor. Os canais de distribuição teriam a função de aproximar estes dois pólos, assegurando o devido abastecimento nos pontos de venda.
- ii) A barreira temporal diz respeito ao hiato existente entre o ciclo de produção dos produtos e serviços e a altura em que serão adquiridos, variando o armazenamento consoante a concentração da oferta.
- iii) Quando à barreira do conhecimento ou da percepção, varia consoante as necessidades dos consumidores e as características dos bens e serviços propostos, ficando patente a necessidade de comunicação.
- iv) A barreira da posse ou propriedade diz respeito à transferência jurídica dos produtos entre os vários proprietários até ser adquirida pelo consumidor.

O autor acrescenta ainda duas barreiras relacionadas com a forma ou os meios utilizados ao longo do canal de distribuição e com os custos relacionados. De modo a conseguir contornar ou reverter cenários menos favoráveis, Rosseau (2008) aconselha “uma análise das funções de distribuição para cada produto ou gama de produtos, consoante os objectivos que se pretende atingir e as características desse produto, do seu mercado e da concorrência”, conclui o mesmo autor (pp. 39).

Para além das barreiras naturais existentes e com as quais a gestão dos canais de distribuição terá de naturalmente de enfrentar, ao nível internacional podem ser apontados novos obstáculos. Kotler (2008) sublinha sobretudo a ausência de experiência no que respeita à gestão dos canais de distribuição internacionais, quando se refere a novas entradas em

mercados internacionais. Por outro lado, levanta-se a questão relativa aos obstáculos culturais mais ou menos explícitos. Por isso, afirma Kotler (2008),

“It is important to understand and manage cultural differences amongst different members of the variety of distribution channel arrangements in different country markets” (pp. 332).

Como houve oportunidade de referir anteriormente, é inevitável mencionar os aspectos culturais quando se fala em internacionalização. A literatura respeitante a este tema é profícua (Ensign, 2008), co-relacionando a distância cultural com as dificuldades da gestão dos canais de distribuição, incluindo níveis de controlo mais baixos, de cooperação, confiança e compromisso. Kotler (2008) compara estas diferenças com o que acontece em mercados domésticos, afirmando que em mercados internacionais, de modo a contornar estas questões, se recorre a mais níveis de intermediários. Diminuindo o poder do produtor diminuirá o controlo sobre os membros do canal. Os compromissos de longo prazo podem reverter este cenário e por isso precisam de ser sustentados, ao mesmo tempo que surgem novas adaptações nas estruturas dos canais e novos canais são criados.

2.1. Factores que Influenciam a Estrutura dos Canais de Distribuição

Bello e Williamson (1984; citado por Ramaseshan e Patton, 1994) afirmam que:

“Highlighted the importance of channel choice and the structure of that channel in developing a marketing strategy and showed that the magnitude of the success a firm enjoyed in exporting was significantly influenced by the (formal) structure between channel members” (pp.20).

Por este motivo, é igualmente determinante quanto à estratégia de marketing internacional e, uma vez tomada a decisão, dificilmente se poderá voltar atrás quanto à estrutura desenhada. Existe um conjunto de delicadas decisões a tomar necessárias para formar um canal de distribuição que responda às necessidades dos produtores e corresponda às expectativas dos

consumidores e que sustente uma relação de confiança entre as partes envolvidas para um envolvimento sustentado no longo prazo.

Rosebloom (2000) apresenta quatro pontos fundamentais relativos ao *design* de um canal de distribuição. Tendo presentes os tipos de canais de distribuição existentes e salientados no Capítulo I, sobressai agora uma compreensão atenta relativamente ao modo como os canais são escolhidos. Contemplando os factores que influenciam todas as escolhas daqui decorrentes, o autor sugere (pp. 411):

1 – Estabelecer os objectivos da distribuição, corresponde àquilo que a empresa pretende atingir quanto ao modo, ao local e ao período em que pretende providenciar os seus produtos aos consumidores. Os objectivos devem ser anunciados explicitamente, preferencialmente em termos quantificáveis, e em coerência com os restantes objectivos de marketing da empresa.

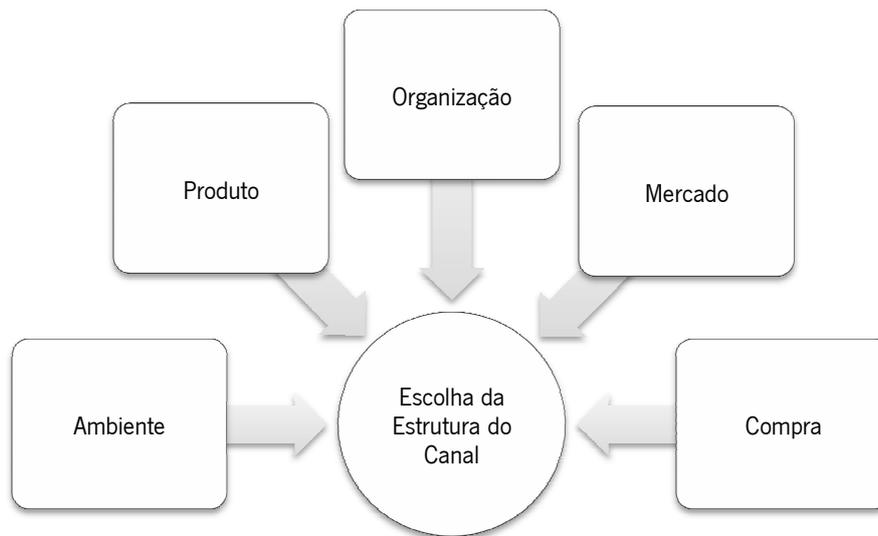
2 – Especificar as funções que precisam ser assumidas pelo canal, está relacionado com a tangibilidade relativa à disponibilização dos produtos aos consumidores. Todas as actividades que a tornam possível devem ser tornadas claras e compreensíveis para que os objectivos da distribuição sejam atingidos.

3 – Considerar diferentes estruturas/tipos de canais, tendo em conta a extensão do canal, a intensidade dos vários níveis e os tipos de intermediários. A selecção da estrutura/tipo de canal deve ser seleccionada de acordo com os objectivos e a estratégia de distribuição.

4 – Seleccionar a estrutura ideal, torna-se literalmente impossível em termos práticos. Podem, no entanto, ser seleccionadas uma estrutura de canal efectiva e eficiente que vá de encontro aos objectivos de distribuição. Várias disciplinas tentam encontrar um modo de seleccionar um tipo de canal perfeito, sendo que as abordagens críticas e heurísticas são mais comuns e baseiam-se na abordagem de crítica da gestão sobre custos e lucros potenciais. Aqui entram em cena algumas variáveis às quais a gestão dá atenção: de mercado, produto, empresa, intermediários, comportamentais e de ambiente externo.

Brassington e Pettitt (1997), indo de encontro aos factores anteriormente apresentados, somam ainda outros determinantes, apresentando-os da seguinte forma:

Fig. 6. Factores que influenciam a estrutura dos canais de distribuição



Adaptado de Brassington e Pettitt (1997, p.465)

No que concerne à Organização, situamo-nos ao nível da adequação da escolha com os objectivos organizacionais. Os autores sublinham que uma empresa com recursos pode assumir várias funções ao longo do canal de distribuição. Mas uma pequena organização pode não ter outra alternativa a não ser envolver intermediários. Quanto ao Mercado, está a ter-se em conta o tamanho do mercado, a dispersão e concentração dos consumidores. No que respeita a Compra, estamos a falar do entendimento acerca do consumidor e das suas necessidades, estando este conhecimento directamente ligado à escolha do melhor intermediário, por exemplo. “Matching the intermediary with customer needs, buyer expectations and product position is a challenging task” (Brassington et al., 1997, pp. 466). O que nos leva ao Produto e às suas características, passando pelo grau de especificação de utilização, se são percíveis ou não, questões que influenciam os requisitos do canal. Quanto ao Ambiente, os autores referem-se a novas oportunidades e problemas que desafiam a estrutura do canal, como a tecnologia, a alteração dos padrões de trabalho, regulações de espaços comunitários. Todas estas alterações ambientais (e muitas outras) influenciarão a escolha da estrutura dos canais.

Observando ainda a categorização de produtos ou serviços que Baker desenvolve, emerge uma apreciação baseada no comportamento de compra do consumidor: *convenience goods*, *shopping goods* e *specialty goods*, o autor apresenta três tipos escolhas de estruturas de canais de canais de distribuição relacionados com a *intensidade de distribuição* dos produtos (pp. 466):

No caso dos *convenience goods* (i.e. bens de conveniência,) e uma vez que requerem um envolvimento mínimo, no caso de não se encontrarem disponíveis, o consumidor rapidamente arranjará uma alternativa. Para contornar este movimento, o indicado será saturar os canais de distribuição e aproveitar todas as oportunidades para ter os referidos bens disponíveis. “Coca-Cola’s global distribution strategy is that everyone should be within an arms-reach of their product”, explica Baker (2006, pp. 467). Ora isto não significa que as preocupações com o modo como o produto é recebido no seu destinatário último são descuradas. A aposta, neste caso, encontra-se numa distribuição intensiva.

Por outro lado, quando falamos em *shopping goods* (i.e. bens de compra), pressupõe-se que o comprador estará interessado em comprar as várias propriedades dos produtos ou serviços antes de proceder à sua compra, procurando inclusivamente revendedores especializados nesse produto. Neste capítulo o produtor terá de pesar a oportunidade de os seus bens se encontrarem amplamente disponíveis ou restringi-los a localizações mais específicas. Entra então em cena uma distribuição selectiva.

No caso dos *specialty goods* (i.e. bem com características muito particulares) ou especiais, dificilmente o consumidor aceitaria a sua substituição por bens alternativos, apresentando esforços efectivos para salvaguardar o seu fornecimento.

“It is this knowledge that means that major supermarket chains cannot afford not to stock products that enjoy this status for, if they don’t, then costumers are likely to switch their store preference to another where they can have access to the widest assortment” (Baker, 2006, pp. 467).

A verdade é que quando o tópico se refere a *specialty goods* falamos de produtos ou serviços com preços elevados e uma procura muito restrita. Nestes casos, continua o autor:

“Exclusive distribution through a very small number of outlets is part and parcel of investing the product with the up-market image that communicates exclusively to the buyer” (Baker, 2006, pp. 467).

Fazendo um pequeno *fast forward* em relação ao capítulo onde é apresentado o caso de estudo, é neste contexto que os produtos da marca de luxo Claus Porto se inserem. Tal como Rolex e Prada e outras marcas que dispensam justificações relativamente à inserção na categoria *specialty goods*.

Na busca por factores/critérios relevantes, pertinentes e mensuráveis que influenciam a escolha dos canais de distribuição, encontramos em Ramaseshan e Patton (1994) um caminho interessante para discussão. No seu estudo para descobrir os factores que influenciam a escolha de canais internacionais de pequenas empresas exportadoras, estudaram uma pequena exportadora de filtragem de equipamentos de filtragem e purificação da água, desenvolveram uma listagem de variáveis que consideram críticas para a selecção do canal de distribuição. Encontraram os seguintes aspectos preponderantes: experiência, volume de exportação, herança internacional, tecnologia, lucros espectáveis, conhecimento do produto, importância do serviço, crescimento passado do mercado de exportação, expectativas em relação ao crescimento futuro e a proximidade do mercado. Convém ressaltar que, necessariamente, os critérios são relativos tendo em conta o tipo de empresa e produto em questão e, portanto, a sua importância será diferente de caso para caso. Não obstante, afigura-se como um ponto de partida relevante para o entendimento da escolha da estrutura do canal de distribuição.

2.2. Selecção do Intermediário Local

“Firms rarely work alone in creating value for costumers and building profitable customer relationships. Instead, most are only a single link in a larger supply chain and marketing channel” (Kotler, 2008, pp. 332). Como foi possível observar no capítulo anterior, e ao longo dos

primeiros pontos do presente capítulo, a escolha do intermediário ideal afirma-se como sendo uma decisão preponderante para o bom funcionamento dos canais de distribuição.

“Producers use intermediaries because they create greater efficiency in making goods available to target markets. Through their contacts, experience, specialization, and scale of operation, intermediaries usually offer the firm more than it can achieve on its one” (Kotler, 2008, pp. 337).

De acordo com Baker (2006), o tipo de intermediário envolvido num canal de distribuição irá variar, necessariamente, em função do produto envolvido. Embora no caso de bens de consumo, aponte para que os produtores tendam a uma abordagem agressiva junto de empresas de retalho para tentar vender tanto quanto estas tiverem interessadas em comercializar o seu produto (pp. 152). O mesmo autor aponta três alternativas possíveis: venda directa, venda através de intermediários e uma alternativa que combine as duas anteriores.

A maior vantagem relativamente à venda directa é, obviamente, o controlo que o produtor tem sobre todo o processo de marketing. Baker sublinha cinco aspectos fundamentais que fazem com que esta alternativa seja usada: limitado número de potenciais compradores, elevado grau de concentração geográfica dos potenciais compradores, elevado grau de complexidade técnica implicando serviço extensivo; elevado grau de sofisticação tecnológica e condições de procura estáveis. A combinação destes factores tornam-na numa alternativa praticamente perfeita. Por outro lado, exemplifica, um conflito entre o número de possíveis compradores e a sua dispersão geográfica podem tornar esta alternativa inviável.

Quando as considerações relativas aos custos interferem na adopção de um sistema directo, os produtores optam frequentemente pelo recurso a um intermediário. “(...) by acting on behalf of a number of buyers and sellers, is able to perform the necessary functions more economically” (Baker, 2006, pp. 152). O autor aponta algumas vantagens relativamente a esta alternativa, divididas por três itens: vantagens de custos, de cobertura e de serviço.

Em relação ao primeiro tipo de vantagens, o recurso a um intermediário permitirá minimizar os custos de uma organização de vendas no ‘terreno’, eliminar custos associados a

locais de armazenamento; elimina custos de entrega locais, e custos associados a questões financeiras no local. Em relação à cobertura, o recurso a intermediários permitirá ao produtor alcançar com maior abrangência os potenciais compradores sem incorrer de custos fixos que estariam associados a venda directa. Relativamente ao serviço, um intermediário poderá providenciar *in loco* o serviço pré e pós-venda de forma mais eficiente que muitos produtores.

A par das vantagens, o autor identifica ainda algumas desvantagens relativamente à selecção de intermediários como alternativa. A principal desvantagem está relacionada com a perda de controlo em diversos pontos: esforços de venda, contando com a selecção do público-alvo, ênfase do produto, esforços de promoção; do preço, da entrega e do próprio serviço.

Tabela 1. Marketing Channel Activities Performed by Intermediaries

CATEGORIA DE ACTIVIDADES DE MARKETING	POSSÍVEIS ACTIVIDADES REQUIRIDAS
Informação de Marketing	Analisar informação como dados de venda; performance ou estudos de pesquisa de marketing
Gestão de Marketing	Estabelecer objectives: planear actividades; gerir e coordenar questões financeiras; pessoais e de risco; avaliar e controlar as actividades de canal
Facilitador de Trocas	Escolher e garantir um conjunto de produtos que correspondam às necessidades dos consumidores
Promoção	Definir objectivos promocionais: coordenar publicidade, vendas pessoais, promoção de vendas, patrocínios, contactos directos e embalagem
Preço	Estabelecer políticas de preço
Distribuição Física	Gerir transporte, armazém, materiais necessários, controlo de inventário e comunicação
Serviço ao Consumidor	Promover canais para aconselhamento, suporte técnico e acompanhamento pós-vendas
Relacionamentos	Providenciar comunicação, produtos, suporte financeiro e crédito, níveis de inventário, requisitos para além dos mercados, entregas atempadas e service ao cliente, de modo a manter o relacionamento com outros intermediários de marketing e entre fornecedores e consumidores.

Adaptado de Dibb et al. (2006, pp.411)

Qualquer que seja o motivo pelo qual determinado intermediário é escolhido, essa escolha estará certamente integrada com a restante estratégia de distribuição e com as funções que desempenhará (Tabela 1). Este aspecto é muito importante, entre outros motivos, tendo em conta o tipo de produto em questão. A decisão relativamente a um produto exclusivo terá de ser muito precisa, já que qualquer erro pode ser catastrófico para a marca. Quando se trata de uma distribuição massificada, a escolha dos intermediários, ainda que não seja menos importante, apresenta maior margem de manobra (Brassington e tal., 1997).

3. Coordenação da Estratégia de Distribuição com o Marketing Mix

Uma vez determinada a estratégia global de uma empresa relativamente a uma marca ou produto torna-se imperativo tomar um conjunto de decisões que em esforço contínuo determinem o seu sucesso (Baker, 2006). Nenhuma decisão ao nível dos diferentes aspectos da estratégia deve ser tomada isoladamente, mas antes tendo em conta elementos relativos ao preço, distribuição e promoção. A definição da estratégia de distribuição é uma decisão determinante para o produtor, já que as suas propriedades afectam todo marketing-mix do produto, e a opção efectuada irá prolongar-se no tempo (Rosseau, 2008).

“Pricing depends on whether the company works with national discount chains, uses high-quality specialty stores, or sells directly to consumers via Internet. The firm’s sales force and communications decisions depend on how much persuasion, training, motivation, and support its channel partners need. Whether a company develops or acquires certain products may depend on how well those products fit the capabilities of its channel members.” (Kotler et al., 2008, pp. 336).

No caso da dimensão internacional, a mesma articulação e compromisso com os restantes membros do marketing-mix deve ser conseguida, tendo em conta, entre outros os objectivos da organização. Por outro lado Dibb et al. (2008, pp. 284) afirmam que embora as decisões de distribuição careçam de prevalecer sobre outras decisões do marketing, a verdade é que “they do exercise a powerful influence on the rest of the marketing mix”. É possível concluir que não se trata de uma sobreposição mas de uma conjugação das diferentes estratégias que se valem dos objectivos de determinada empresa.

4. Performance/Eficiência de um Canal de Distribuição

Na formulação de uma estratégia de distribuição, um dos pontos fundamentais a considerar está relacionado com a análise da *performance* do canal, referenciando especificamente a actuação dos membros do canal. De acordo com o dicionário online da American Marketing Association (2010), a avaliação da performance de um canal de distribuição deve incluir quatro aspectos cruciais: “channel effectiveness, channel efficiency, channel productivity, and channel profitability”. Estes aspectos serão analisados sumariamente, mas dada a importância apresentada, destacar-se-á a pertinência da eficácia e eficiência do canal de distribuição.

No que respeita a este tópico Lindon et al. (2000, p.288), apresentam alguns pontos fundamentais no que concerne à eficiência do canal. Estas referências podem assumir o papel de guia para a necessária avaliação dos membros do canal de distribuição, nomeadamente nas suas extremidades, que neste caso identificadas são identificadas como distribuidores/intermediários:

1. Cobertura do alvo e potencial de venda - inclui-se aqui a abrangência dos canais de distribuição e a adaptabilidade a diferentes constrangimentos (sazonais, por exemplo), e o potencial que o circuito poderá ter;
2. Competência e adaptação da sua política de marketing ao marketing do produtor - diz respeito à experiência que os membros do canal poderão ou não ter e se as suas políticas se encontram integradas relativamente ao marketing mix;
3. Imagem, dinamismo e capacidade promocional - reporta-se à postura dos intermediários perante os produtos/marca dos produtores e aos conflitos que uma relação desequilibrada pode apresentar;
4. Controlo da distribuição - está relacionado com o equilíbrio existente entre produtores/distribuidores;
5. Compatibilidade entre circuitos - envolve a problemática da especialização do circuito;
6. Custo da distribuição - diz respeito a todos os custos envolvidos ao longo do canal por comparação de outras alternativas;

7. Evolução provável, uma vez que a opção de escolha dos canais de distribuição é tomada no longo prazo, convém que exista alguma flexibilidade para que haja uma constante adaptação à realidade.

Se o canal for eficaz e eficiente as opções tomadas relativamente aos fluxos de marketing, inseridas na estratégia de distribuição, conduzirão à adequação dos aspectos que permitem alcançar os objectivos estabelecidos. De acordo com Pressey et al. (2004) a eficiência do canal encontra-se igualmente relacionada com a eficiência do relacionamento estabelecido entre os agentes, discussão que terá lugar mais à frente no Capítulo III deste trabalho.

5. Conclusão

O presente capítulo responde a algumas questões essenciais que surgem aquando do desenvolvimento de uma estratégia de distribuição de dimensão internacional. Em primeiro lugar, quais os factores que influenciam a escolha das estruturas de distribuição. De acordo com vários autores, existe uma panóplia de factores, desde organizacionais, ambientais, relativos ao produto, à compra e ao mercado. Neste contexto, evidenciam-se ainda as estratégias respeitantes à intensidade de distribuição dos produtos, baseada nos *convenience goods*, *shopping goods* e *specialty goods*. Em segundo lugar, é importante compreender de que modo e sob que critérios a selecção do intermediário local é efectuada. Sendo que se trata do último elo da cadeia existente com o consumidor, assume a grande relevância de *vender* o produto, a marca e, em última análise, a empresa produtora.

Na sequência do que foi feito no capítulo anterior, foi dada a devida relevância à coordenação da estratégia de distribuição com o marketing mix, já que, não se sobrepondo aos demais elementos, a distribuição é, sem dúvida, preponderante para a estratégia global da empresa, do produto/marca. As indicações relativas ao relacionamento que foram sendo mencionadas neste capítulo terão agora destaque na secção dedicada especificamente ao relacionamento entre os membros do canal de distribuição.

CAPÍTULO III - RELACIONAMENTO AO LONGO DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO NUM CENÁRIO INTERNACIONAL

1. Introdução

Tal como vinha sendo anunciado em capítulos anteriores, o aspecto do relacionamento ao longo dos canais de distribuição afigura-se preponderante para a compreensão de uma iniciativa de distribuição internacional inserida numa estratégia global de internacionalização.

É inegável que as empresas, em cenários de internacionalização, se deparam com várias alternativas em termos de escolha de países de actuação, de parceiros de negócios, sublinhando aqui também o papel dos intermediários locais na formulação da restante estratégia de marketing. Como foi enunciado nos capítulos anteriores, para além dos naturais obstáculos que surgem quanto à construção de relacionamentos ao longo de canais de distribuição em território nacional, crescem ainda os naturais constrangimentos associados à actuação nos mercados internacionais. É natural que a complexidade aumente à medida que crescem diferenças sociais, culturais, económicas e políticas (Ensign, 2006). A qualidade das relações estabelecidas ao longo das redes de distribuição deve ser, por isso, metamórfica (Lages, Lages & Lages, 2005).

Ainda antes da partida para a dimensão além fronteiras existe um conjunto de situações e elementos que conduziram à primeira etapa da internacionalização que, não raras vezes, passa pela exportação. Segundo Leonidou e Spyropoulou (2007),

“Exporting is the most popular, quickest, and easiest way for many small companies to become international” (p. 736).

Esta popularidade existe porque, ao contrário de outras formas de internacionalização, a exportação visa um menor comprometimento dos recursos organizacionais, estabelece maior flexibilidade à gestão e envolve menores riscos. Os autores sublinham a existência de diversos estímulos - definidos como factores que impulsionam a decisão da empresa ao desenvolvimento das actividades de exportação e que despertam a atenção dos *decision-makers* relativamente à internacionalização das empresas.

Neste capítulo é assumida uma postura direccionada para o comportamento relacional entre os membros do canal de distribuição, pretendendo conhecer o modo de construção do

relacionamento entre as partes, os diferentes graus de ligação existentes e, em última análise, o modo de processamento do relacionamento entre exportadores e intermediários locais no longo-prazo.

2. Construção do Relacionamento com Intermediários Locais

Por detrás da construção de um relacionamento entre os membros de um canal de distribuição existe a intenção de estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais bem sucedidas (Morgan & Hunt, 1994), explicação que sintetiza a definição de marketing de relacionamento proposta pelos autores. Apesar do interesse latente relativamente ao relacionamento entre agentes em registo internacional, até meados do final do século passado poucos eram os estudos teóricos que de facto exploravam esta temática no contexto de marketing de relacionamento (Samiee e Walters, 2003). “(...) Only eight studies were found to explore marketing relationships across national boundaries”, num universo de mais de vinte estudos analisados pelos autores, concluindo que “insufficient attention is being paid to exploring and theorizing relationship marketing in international contexts” (pp. 203).

Samiee et al. revelam também que novos trabalhos e paradigmas têm vindo a sublinhar a pertinência do desenvolvimento e da gestão das relações entre os membros de um canal de distribuição, verificando-se que este relacionamento apresenta um papel central nas estratégias de distribuição, quer em cenários domésticos, quer em cenários internacionais. A estas indicações acresce ainda o facto do entendimento em torno das relações ser deveras complexo:

“Relationships are complex phenomena which can be examined from a variety of perspectives in terms of theoretical frameworks, constructs, and methodology (Samiee, et al, 2003, 207).

A complexidade teórica adensa-se quando se combinam factores relacionados com a própria empresa e ainda considerações relativas à estratégia de marketing. É determinante sublinhar, como foi feito nos capítulos anteriores que as diferenças culturais são um elemento muito importante a ter em conta. Tal como os autores afirmam “it is striking that cultural factors

are not taken more explicitly into account”, até porque “in an international context, cultural diversity is a fact of life that can be expected to have important implications for the development and maintenance of buyer-seller relationships” (pp.206). No mesmo sentido, Bergen et al. sublinham que “because cross-cultural differences magnify the problems of uncertainty, asymmetric information, and monitoring, efficient agency relationships can be even more difficult to achieve in multinational markets than in domestic markets” (1992, pp. 18).

De acordo com Cunningham, um dos autores do grupo IMP¹: “interaction between companies occurs when both parties recognize their mutual interdependence and are interested in each other’s resources” (2001, pp.323). Sob a forma de contactos interpessoais estabelecidos entre os indivíduos que manobram no canal de distribuição, pretendem otimizar a eficiência do canal através da rentabilização do *know-how* individual de cada agente. “These needs may be satisfied by the development of a close working relationship which has the added advantage of leading to better control over the other party’s activities”, conclui o autor sob um ponto de vista transaccional.

2.1. Agency Theory e o Contributo do Marketing Ético

Tal como explica Kotler (2008), “producing a product or service and making it available to buyers requires building relationships not just with costumers, but also with key suppliers and resellers in the company’s suply chain” (pp.334). Uma das teorias-chave que pode potenciar a discussão em torno deste assunto é a amplamente discutida, em várias disciplinas de marketing, *agency theory* que estabelece a existência de dois pólos situados nos extremos dos canais de marketing (Vermillion, Lassar e Winsor, 2002). O *principal*, de um lado, refere-se à entidade que contrata, ao passo que o *agent* é a entidade contratada tendo em vista a prossecução dos objectivos da empresa. Revela-se imprescindível compreender os papéis e as motivações de cada lado da relação. “Agency theory uses the metaphor of a contract to describe relationships in which one party delegates work to another”, sintetizam Jensen e Meckling (1976; citados por Bergen et. l., 1992, pp. 2).

¹ Industrial Marketing and Purchasing Group, tem promovido alguns dos mais recentes e detalhados estudos relativos ao relacionamento entre importadores/exportadores, focando áreas do marketing internacional a partir de uma perspectiva relacional.

A aplicação da *Agency Theory* no âmbito da distribuição encontra-se precisamente endereçada para a coordenação e controlo dos canais de distribuição. De acordo com Bergen, “distribution channel constitutes a set of agency relationships” (1992, pp. 13); essas relações são vistas como “separate, discrete contractual relationships” e, em teoria, esses contratos formam o canal (Baiman, 1990; citado por Bergan, 2002, pp.269). Uma atitude divergente relativamente aos objectivos traçados pelo produtor, e que deveriam ser explícitas para as funções a desempenhar pelos agentes, pode gerar uma situação de conflito. Assim, um produtor pode adoptar uma atitude de controlo, que pode passar por incluir mecanismos de preços, reduzir a liberdade de movimentos dos membros do canal, e adoptar estratégias de *franchising*. Um grande controlo traduz-se geralmente em grande investimento, como integração vertical, por exemplo; ao passo que um baixo investimento se traduz em baixo controlo, distribuição *outsourced*, por exemplo.

Entretanto, podem surgir dois tipos de problemas quando o *principal* passa a relacionar-se com o *agent* (Bergen et al, 1992). O primeiro problema é referido como uma questão pré-contratual, relacionada com a própria escolha do *agent*, e da prossecução da adequação das características pretendidas com as apresentadas pelo intermediário. Esta é uma dificuldade com que os profissionais de marketing se deparam quando pretendem recrutar pessoal de vendas, distribuidores, agências de publicidade, entre outros. O segundo problema refere-se a uma questão pós-contratual, relacionada com o modo de avaliação da performance do *agente* e com a sua motivação para perseguir os objectivos delineados. Por outro lado, Vermillion e tal. (2003) destacam um único problema maior relativamente às relações entre *principal-agent*, sintetizando-o como um problema de informação assimétrica entre as partes, sendo que usualmente o *agent* possuirá mais informação e fará uso desta para benefício próprio em detrimento no *principal*. Este é um dado adquirido no enquadramento da *Agency Theory*, que considera que se trata de um relacionamento desfavorável à confiança mútua entre as partes.

Vermillion e os colegas localizam naturalmente a *Agency Theory* numa perspectiva interpretativa económica tradicional :

“under economic models of agency theory, manufacturer-distributor relationships are conceptualized as principal agent associations where both parties are assumed be

motivated exclusively by short-term financial self-interest within the logical of zero-sum game conditions” (2002, pp. 267).

No entanto, para os autores esta perspectiva surge com aspectos de entendimento redutores, afigurando-se essencial contabilizar atributos provenientes de outras áreas do conhecimento de marketing, como o marketing de relacionamento e o marketing ético. Com os novos contributos, autores passam a ver a potencial situação conflituosa como uma relação de parceria, considerando à partida que não é necessariamente verdade que:

“The rational agent will act solely for his/her/its own best welfare, nor is it necessarily true that the agent’s interests inevitably oppose those of the principal”, (pp. 268).

Neste sentido, a perspectiva complementar trazida pela teoria geral do Marketing Ético de Hunt-Vitell apresenta-se também como um contributo válido para o entendimento das possíveis relações estabelecidas entre fornecedor/produzidor - intermediário, assim como o contexto de Marketing de Relacionamento ao longo do tempo. Segundo Hunt-Vitell (2006), os profissionais de marketing baseiam as suas avaliações éticas a partir de: um processo teleológico que permite calcular o benefício que pode advir de determinada situação, e um processo deontológico, que remete de forma imediata para as noções filosóficas de *certo* e *errado*. As combinações destes processos originam diferentes díades entre *principal* e *agent*.

“By overlaying the Hunt-Vitell theory upon principal-agent framework (...) takes an initial venture toward framing principal-agent interactions within the domain of long term, mutually beneficial channel relationships” (Vermillion et al, 2002, p.282), avançando igualmente da concepção que explica que as motivações se situam no domínio do curto-prazo, com interesses financeiros que se situam ao nível do dilema do prisioneiro, para o longo-prazo. As decisões éticas não são apenas consequência de uma avaliação dos potenciais benefícios, juntando também as avaliações deontológicas que invocam normas e valores (Vermillion et al, 2002, p.267). Deste modo afigurava-se necessário colocar em relevo teoria de Hunt-Vitell, assim como os planos que a compõe, observando o modelo que lhe deu forma (Hunt & Vitell, 2006). É assim possível passar de uma visão transaccional de curto termo para uma perspectiva relacional de longo-prazo, cuja sustentabilidade é necessário manter.

2.2. Contributos do Marketing de Relacionamento e da *Commitment-Trust Theory*

O papel de *trust commitment* relativamente ao estabelecimento e manutenção das relações de marketing “is (...) an area worthy of greater attention” (Samiee et al., 2003, pp. 207). Revela-se deveras pertinente atribuir a devida atenção ao contributo de Morgan e Hunt (1994) para o entendimento do relacionamento de marketing tendo em conta os dois conceitos essenciais anteriormente apontados: compromisso e confiança. A *Commitment-Trust Theory* avançada por Morgan et al. (Figura 7), sustenta que “the presence of relationship commitment and trust is central to successful relationship marketing, not power and its ability to ‘condition others’” (pp. 22), e juntamente possibilitam a promoção da eficiência, a eficácia e a produtividade do relacionamento.

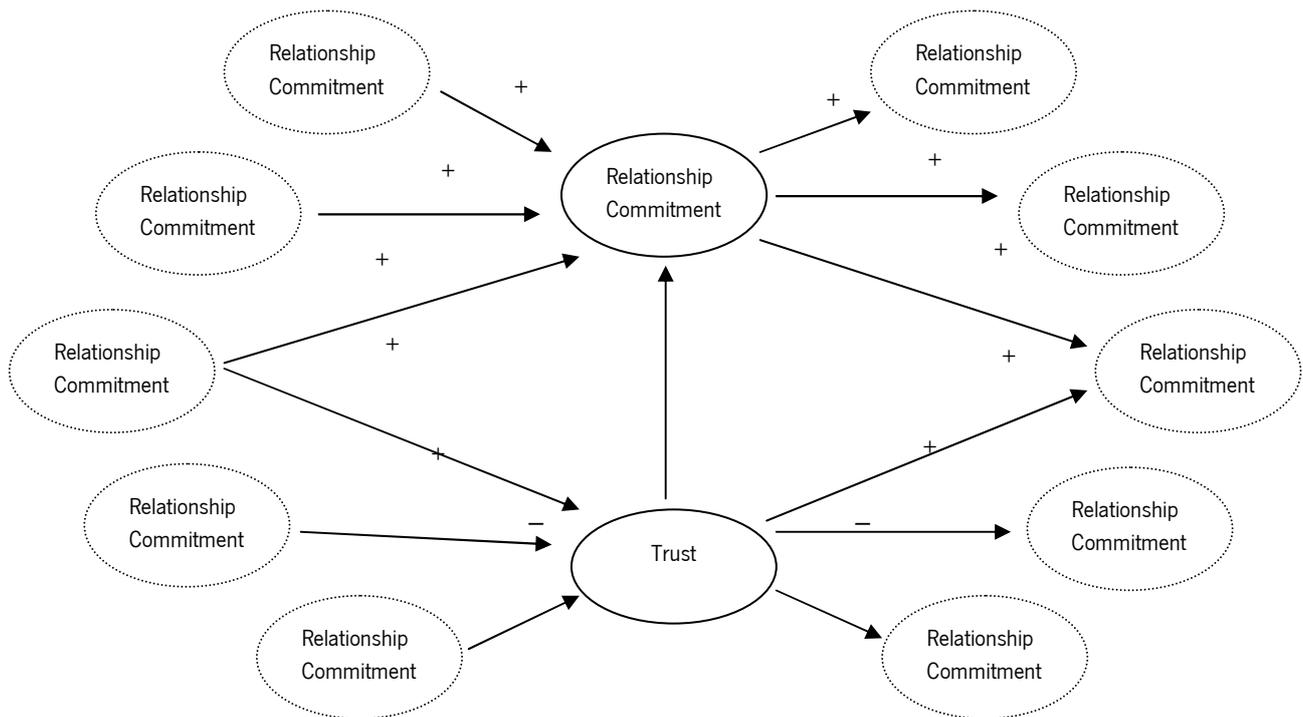
“In short, commitment and trust lead directly to cooperative behaviors that are conducive to relationship marketing success”, apresentando-se como elementos chave no entendimento das trocas relacionais internacionais entre agentes de uma canal de distribuição e a sua influência na performance do mesmo (Samiee et al, 2003). Para Morgan et al., a confiança é o mecanismo relacional que facilita a cooperação e a coordenação, originando compromisso no relacionamento constituindo parte da “chemistry” que une os elementos da relação (Rodrigues e Wilson, 2002, pp.53). Já o compromisso implica uma necessária responsabilização pessoal pelo comportamento, surgindo a partir do valor percebido pelas partes no relacionamento.

Estes constructos situam-se entre variáveis mediadoras antecedentes: “relationship termination costs, relationship benefits, shared values, communication, and opportunistic behavior”, e variáveis mediadoras precedentes: “acquiescence, propensity to leave, cooperation, functional conflict, and decision-making uncertainty”. Morgan e Hunt afirmam a pertinência de *trust* e *commitment* porque:

1. Promovem a preservação dos investimentos na relação através da cooperação com os parceiros;
2. Permitem criar resistência relativamente a alternativas de curto-prazo em detrimento dos espectáveis benefícios de longo-prazo ao manter os parceiros existentes;

3. Permitem analisar de forma prudente acções de elevado risco uma vez que admitem que o comportamento dos parceiros não é oportunista.

Fig. 7. Key Mediating Variable Model of Relationship Marketing



Adaptado de Morgan e Hunt (2003, pp. 22)

Estes constructos situam-se entre variáveis mediadoras antecedentes: “relationship termination costs, relationship benefits, shared values, communication, and opportunistic behavior”, e variáveis mediadoras precedentes: “acquiescence, propensity to leave, cooperation, functional conflict, and decision-making uncertainty”. Morgan e Hunt afirmam a pertinência de *trust* e *commitment* porque:

4. Promovem a preservação dos investimentos na relação através da cooperação com os parceiros;

5. Permitem criar resistência relativamente a alternativas de curto-prazo em detrimento dos espectáveis benefícios de longo-prazo ao manter os parceiros existentes;
6. Permitem analisar de forma prudente acções de elevado risco uma vez que admitem que o comportamento dos parceiros não é oportunista.

O compromisso e a confiança são estabelecidos entre as partes quando as empresas envolvidas no relacionamento adoptam determinados comportamentos que incluem quatro aspectos fundamentais. Estas considerações foram igualmente adiantadas pelos autores em consequência do estudo comparativo que realizaram: i) atribuem recursos, oportunidades e benefícios que transcendem as ofertas de parceiros alternativos; ii) mantêm os padrões dos valores corporativos elevados, escolhendo parceiros com valores semelhantes; iii) comunicam informação relevante como expectativas e avaliações de performance; iv) evitam tirar partido dos parceiros de negócio de modo nocivo. Já Rodrigues et al. (2002), embora referindo-se especificamente ao relacionamento entre actores de alianças estratégicas, apontam para que os laços estruturais - que incluem ligações económicas, estratégicas e organizacionais, entre outros; e que os laços sociais - afectivos e pessoais, entre outros; sirvam de base à construção de *trust and commitment*.

2.3. Relacionamento com o Intermediário Local

Todos os aspectos evidenciados anteriormente a partir das teorias apresentadas conduziram à reflexão acerca do relacionamento especificamente com o intermediário local, patente nos últimos pontos deste capítulo. De acordo com Samiee (2003), é possível encontrar uma lacuna considerável na literatura no que respeita ao papel das actividades do intermediário para a promoção do relacionamento. Pelo que já foi dito relativamente à pertinência da adequada escolha dos intermediários nos países de actuação - com o devido destaque no Capítulo II, a propósito da formulação da estratégia, é importante sublinhar que se torna essencial, em primeiro lugar obter o referenciamento dos melhores distribuidores, para cobrir o mercado em amplitude e na relevância previamente determinadas. A partir daqui a empresa fornecedora/produtora deparar-se-á com a volumosa dificuldade de estabelecer um relacionamento sólido, coerente e sustentado no longo-prazo.

De acordo com Pressey, “it is the perceived competencies of [the] partner that increase the belief in the ability of the partner to produce and deliver what expected” (1994, pp. 703). Este parece ser o grande ponto de partida para um relacionamento que sirva as partes interessadas. “Perceived competencies play an enabling role in that they move the firm from a potential to a preferred partner”, conclui o autor.

3. Manutenção das Relações no Canal de Distribuição no Longo Prazo

De acordo com Kotler, as decisões relativas aos canais usualmente envolvem “long-term commitments to other firms” (2008, pp.336).

“It is widely held that long-term relationships between buyers and suppliers are beneficial for both parties”, (Pressy & Tzokas, 1994, pp. 2004).

O mesmo defende Dibb et al. sublinhando que: “long-term partnerships among marketing channel members (...) reduce inefficiencies, costs and redundancies in the marketing channel and develop innovative approaches to satisfying targeted costumers” (2006, pp.411).

Tal como vem sendo evidenciado na literatura, a preocupação com as relações duradouras entre parceiros de negócios tem sido uma constante. No entanto, segundo os autores, “little empirical evidence exists to support the benefits of long versus short term relationships”. De acordo a pesquisa De Pressey et al., existem vários benefícios relativos aos relacionamentos no longo-prazo: “cost reductions/increased revenue, (...) reduced opportunism, (...) increased confidence/attachment, (...) increased profitability and investment returns in establishing supplier relationships” (Ford, 1999; Ganesan, 1994; Verhoef et al, 2002; Reichheld et al, 1990; Sheth, 1997; citados por Pressy et al, 1994, pp. 695). No entanto, e a par dos benefícios, são apontados por diversos autores contrariedades que podem igualmente surgir a partir de relações que se estendem ao longo do tempo, tais como: “possible deterioration of relationships strength over time, (...) customer interest waning as expectations increase, (...) possibility that some firms

may even remain in efficient relationships as a result of inertia, (...) intangible nature” (Hibbard et al, 2001; Gray et al, 1999; Moorman et al, 1992; Bennett, 1996; Young et al, 1994).

Existem estudos que apontam o ‘tempo’ como factor crítico de relacionamento, a partir do qual a história comum e as expectativas projectadas para o futuro podem contribuir para o enfraquecimento e até a deterioração do relacionamento. Os autores apontados neste capítulo por Pressey et al. (2004) situam-se numa dimensão nacional, não existindo ainda uma abrangência significativa dos estudos ao nível internacional. Neste ultimo caso, existirão nitidamente outros aspectos a considerar, sendo o mais evidente a distância física que irá separar o produtor do intermediário. No entanto, segundo os autores, a literatura defende que uma vantagem competitiva sustentada ao longo do tempo acontece quando os exportadores de facto se dedicam à construção de relacionamentos, nutrindo as relações de forma conveniente e sustentada.

Há no entanto que ressaltar que à medida que as relações de marketing se estendem no longo-prazo em termos de duração e orientação, “managers and theoreticians need to take into account that individual partners in these relationships will adjust their actions accordingly”, (Vermillion et al. 2002, 266). Por este motivo, tal como prescreve Perssey numa lógica relacional:

“Beware that in the short-term trust and commitment are only qualifying factors for your firm; what enabled your firm to enter into a relationship is this competencies; in the long-term capitalize in your competencies supported by a climate of mutual trust and commitment; this is a recipe for success in the new competitive environment where relationships constitute a significant part of the resources of your firm” (2004, pp. 704).

4. Conclusão

Ao longo deste capítulo foi deliberadamente adoptada uma perspectiva que incluiu a consideração de medidas relacionais ao invés do destaque frequente em direcção às medidas tradicionais transaccionais - como o volume de vendas ou o crescimento das exportações, para

aferir do relacionamento entre os intermediários locais. E embora as medidas referidas possam não ser relevantes em todas as situações, tornam-se sobremaneira pertinentes para a compreensão das relações estratégicas no contexto de distribuição internacional. Partindo de uma lógica de *principal-agent*, foram sendo acrescentados aspectos fundamentais relacionados com o marketing ético e o marketing de relacionamento.

CAPÍTULO IV – ‘TEACHING CASE’ COMO METODOLOGIA DE APRENDIZAGEM

'Wisdom can't be told'

Harvard Business School (s/d)

1. Introdução

Cada vez mais tem vindo a ser reconhecido o papel que uma abordagem interactiva da aprendizagem pode ter na promoção e desenvolvimento de uma base de conhecimentos teórica sólida. O recurso a casos de estudo na sala de aula apresenta a vantagem de, em contexto académico, serem geradas valiosas discussões com aplicações práticas, inteirando os alunos daquilo que de facto acontece em contexto real, numa dimensão orientada para mercado de trabalho. Os casos expostos apresentam-se de forma a suscitar o interesse dos alunos pela sua resolução prática, enquanto simultaneamente aplicam conceitos teóricos relevantes. Daqui advém a popularidade junto de alunos e professores na exploração dos casos de estudo em contexto de sala de aula.

A metodologia adoptada neste trabalho, associada a uma perspectiva construtivista, avança na linha dos *teaching cases* introduzidos como método de aprendizagem na Universidade de Harvard, aos quais recorre como material pedagógico nos dias de hoje. Ao longo deste capítulo será apresentada a metodologia dos estudos de caso a partir da sua tradição académica até à sua aplicação concreta em aula.

2. Teaching Case na Tradição Académica

A selecção da abordagem pedagógica é muito importante quer no sentido do envolvimento dos alunos, quer do próprio professor, no processo de aprendizagem. Das várias abordagens possíveis, importa analisar os caminhos existentes e encontrar o que melhor se adapta à situação em causa, analisando os objectivos pedagógicos que importa alcançar. De acordo com Silva (1992), existem quatro métodos decisivos: o método interrogativo, o demonstrativo, o expositivo e o activo.

Sobre o método interrogativo, como o próprio termo indica, insere-se no capítulo de pergunta e resposta protagonizado por alunos e professores. Já o método demonstrativo, baseia-se na apresentação dos conhecimentos e a avaliação centra-se na perfeição prática ou técnica dos mesmos; caso não se encontre de acordo com o exigido, o aluno irá repetir até aprender. O método expositivo centra-se no lado do docente, que partilha informação e conhecimentos de modo unidireccional, ao passo que os alunos assumem um papel passivo. Ao contrário das três metodologias anteriores, que acabam por ter também o seu papel na aprendizagem, o método activo assume um papel de discussão, partilha e troca de conhecimentos bilateral, permitindo que a aprendizagem seja interactiva – quer entre aluno professor, quer entre alunos. Por se assumir no âmbito do “saber estar e saber fazer” revela-se um método mais completo que os anteriormente referidos. O método activo capta a atenção dos alunos permitindo que desenvolvam as suas competências, quer académicas quer mesmo profissionais, num ambiente interessante do ponto de vista pedagógico.

É claramente neste contexto que se situam os *teaching cases*. Atentando nas principais características deste método surge de imediato o seu carácter essencialmente prático, que permitirá promover a interacção entre a teoria e um problema real levantado no espaço de uma sala de aula:

“Teaching cases are narratives design to serve as the basis for a classroom discussion”
(Farhoomand, 2004, p.103).

Para além de se revelar interactivo, o *teaching case* é ao mesmo tempo um processo de descoberta, através do qual o aluno terá de congeminar uma ou várias soluções para o problema apresentado, recorrendo às teorias apreendidas anteriormente.

Neste sentido, o *teaching case*, enquanto objecto pedagógico, não pretende ser totalmente revelador, recorrendo à discussão e permitindo aos alunos espaço para retirarem as suas próprias conclusões (Husock, 2000). A aposta direcciona-se, necessariamente, para uma “lógica de *active learning*”, com instruções para que o pensamento crítico seja desenvolvido (Dias, 2007). A escrita de um trabalho com estas coordenadas tem, obrigatoriamente, de se distanciar de um texto meramente expositivo. Deve apresentar-se mais como um “spy thriller

than a research article” (Farhoomand, 2004, pp. 103). O objectivo passa por contar vários dados de uma história, com objectivos pedagógicos específicos, na qual o final se encontra em aberto.

As situações apresentadas são reais, ou pelo menos têm uma base factual real, de uma situação vivida por determinada organização. Não se trata apenas de uma descrição; por detrás da *história* que se conta há propósitos pedagógicos que criam diversas possibilidades de entendimento. A exposição a novas e diferentes situações faz com que os alunos se interessem pela aprendizagem, assumindo também um papel de responsabilidade que passa pela identificação de problemas e do papel dos actores envolvidos (Boher, 1990; citado por Dias, 2007), fazendo um diagnóstico e avançando com soluções. A interacção promovida entre alunos e com os docentes revela-se muito positiva, já que o debate de ideias e os contributos dos outros colegas é muito relevante na aprendizagem, no desenvolvimento de aptidões e competências.

Para além das várias vantagens apresentadas surgem, contudo, algumas críticas a este método. A primeira diz respeito à influência que a opção do docente na escolha do caso pode ter, enviesando o processo pedagógico. Sendo um dos objectivos do *teaching case* o de gerar discussão, esta pode ser uma tarefa difícil, se o grupo não estiver suficientemente motivado e não esteja disposto a colaborar, ou se o professor não estiver suficientemente preparado para gerir a discussão. O autor aponta ainda outros inconvenientes relativos às generalizações apressadas que possam ocorrer. No entanto, tal como é possível descortinar, as vantagens afiguram-se como claramente superiores.

É de salientar que a abordagem dos *teaching cases* remonta ao início dos anos 50, mais precisamente nas escolas de Economia e Direito da Universidade Harvard (Christensen, Garvin e Sweet, 1991; Barnes, Christensen e Hansen, 1994; citados por Pereira, 2005), e actualmente continua a ser um dos métodos mais utilizados. O sucesso foi grande, sobretudo quando comparado com o método em vigor na altura – a palestra pedagógica, situado no método unilateral descrito há pouco. Para que haja uma real dimensão das proporções que este método atingiu, “hoje em dia, um aluno típico de MBA em Harvard estuda quase cerca de 500 casos durante 2 anos”.

No que respeita ao desenvolvimento do presente caso de estudo, será formulado o problema de gestão a discutir, assim como as suas derivações, entre aspectos determinantes e acessórios, que caberá ao aluno estudar, discutir e solucionar.

3. Aplicação do *Teaching Case*

A aplicação do teaching case reparte-se em dois momentos distintos e complementares. O primeiro envolve toda a preparação que antecede a aula e o segundo a materialização da aula.

3.1. Preparação

O sucesso de um *teaching case* está relacionado com a preparação prévia da aula por parte do professor. Cabe ao docente seleccionar ou escrever o estudo de caso que melhor se adequa ao momento de aprendizagem e aos objectivos que pretender alcançar. De acordo com Farhoomand (2004, pp.105), um bom estudo de caso deve fornecer informação suficiente de modo a que o aluno desvende os factos relevantes, mas não promovendo diagnósticos ou prognósticos. Por outro lado deve desafiar o aluno na tomada de uma decisão, justificando-a. Deve também promover a que o aluno pense *out of the box*, devendo igualmente potenciar ferramentas de análise e de síntese. Por último deve envolver questões de implementação, abrindo horizontes para questões humanas e sócio-políticas.

A redacção de um *teaching case* deve partir, antes de mais, da selecção de um caso verídico interessante para discussão, de acordo com os objectivos pedagógicos e com os conhecimentos já adquiridos pelos alunos. Importa que haja uma base estrutural teórica que permita que os alunos desenvolvam o pensamento crítico a propósito de determinado assunto. A escrita propriamente dita de um *teaching case* envolve-se de algumas características muito específicas, já que um dos objectivos principais é que os alunos encarnem o papel de decisores perante uma situação que requer uma resolução iminente. O caso deve ser elaborado de forma apelativa e aliciante, de forma a que quem o lê se veja envolvido na história, revestindo-se de poder e responsabilidade. Os dados apresentados ao longo do texto devem combinar dados quer quantitativos quer qualitativos.

Na preparação do caso, devem ser levados em conta alguns aspectos que poderão potenciar pedagogicamente o trabalho do estudo de caso. Erskine (1996) aponta três elementos essenciais referentes a aspectos técnicos: a disposição física, a identificação dos alunos e a existência de elementos materiais. A distribuição física pode tornar-se uma mais-valia, já que os alunos podem sentir-se mais confortáveis e à vontade para a promoção do debate e troca de opiniões. Uma distribuição em que todos os elementos podem ver-se acaba por ser sempre mais frutífera, não havendo barreiras de visualização. A identificação dos alunos é muito importante, já que aproxima os elementos de uma forma mais pessoal e próxima. Por último, quanto aos materiais complementares ao próprio caso, podem acrescentar valor à discussão elementos como documentos paralelos complementares, ou mesmo outros suportes como vídeo e imagem, havendo a preocupação de serem facultados a todos os alunos.

Como forma de apoio à preparação do próprio professor, surge a pertinência da nota pedagógica. Este elemento revela-se de suma importância, já que funcionará como o guia de preparação, a partir de um detalhado plano da sessão do estudo de caso. Aqui estarão bem identificados os objectivos a alcançar, os períodos de reflexão e de discussão a estabelecer, mecanismos de sumarização dos contributos, para posterior avaliação dos alunos envolvidos e, finalmente, questões orientadoras que poderão surgir no decorrer da aula.

3.2.A Aula

A partir da preparação da aula, encontram-se estabelecidas as condições para partir de forma consistente e estruturada para a aula propriamente dita. Antes da discussão do caso se propiciar na aula é essencial que o professor posicione o tema, enquadrando-o da envolvente teórica que procura explorar. Outro aspecto fundamental diz respeito à envolvência dos alunos, motivando-os para a participação e consciencializando-os acerca da importância da sua participação. É igualmente preponderante que o aluno tome a responsabilidade da preparação do caso para contribuir activamente para o debate. Já o professor deverá apoiar os alunos na preparação do estudo de caso, desenvolvendo as capacidades de análise e argumentação.

O passo seguinte compreende a leitura do caso e o levantamento de questões por parte do professor, que irão orientar a discussão. Um dos pontos principais é realçar a informação relevante, assim como os protagonistas envolvidos e qual a situação com que se deparam. Daqui extraem-se as informações necessárias para a reflexão que se avizinha. Nesta altura os alunos focar-se-ão nas respostas às questões propostas, sendo que as questões não serão de resposta única, existindo sempre mais do que uma alternativa pela qual poderão optar.

E necessário ainda sublinhar também o papel preponderante do professor durante a sessão enquanto facilitador, treinador e demonstrador da análise que irá ser realizada pelos alunos (baseado em Bonoma e Kosnik, 1989; Harling e Akridge, 1998). O professor deve promover a discussão, avançando com contributos sem no entanto ser demasiado revelador e sem influenciar demasiado os caminhos tomados pelos alunos. Outro aspecto crucial a ser dominado pelo professor é o factor tempo, gerindo-o de forma equilibrada – sem prolongar a sessão além do tempo estabelecido e sem encurtá-la demasiado. Por fim, no final da aula, estará a seu cargo o desenvolvimento de uma síntese para que seja possível sintetizar os pontos fulcrais da discussão, oferecendo aos alunos a possibilidade do entendimento acerca das alternativas mais interessantes a serem tomadas e, caso seja possível, notas adicionais acerca da história apresentada. Após a aula haverá espaço para a avaliação dos alunos e da própria aula abrindo caminhos para a optimização das suas notas pedagógicas.

4. Conclusão

Mais do que alguém que aponte o caminho, o professor que apresenta um *teaching case* pretende conduzir os seus alunos a uma discussão que potencie a sua capacidade crítica e de análise, partindo de uma história real com necessidade de uma tomada de decisão real. A envolvência dos estudantes neste capítulo é uma grande preocupação, deste modo a escrita deste tipo de estudos de caso apresenta características que o diferenciam de outros elementos pedagógicos.

Nesta metodologia pedagógica são identificados dois momentos cruciais, o que antecede a aula e que resulta de um processo de preparação e a aula propriamente dita. Relativamente ao

processo de preparação, é importante que o professor se sirva de uma nota pedagógica precisa e guiadora. Deste modo, a aula em si decorrerá tendo em vista a otimização dos propósitos pedagógicos que lhe darão forma.

CAPÍTULO V – O CASO ACH. BRITO

‘Vamos tornar-nos grandes através de pequenas acções’

Linneman, R. & Stanton, J. (1993). *Marketing de nichos*. Makron Books

1. Introdução

A empresa Ach. Brito assume na totalidade o protagonismo do presente *teaching case*. Trata-se de uma empresa portuguesa centenária, de saboaria e perfumes, situada em Vila do Conde. A particularidade da Ach. Brito pode ser encontrada no facto de, em tempos pouco virtuosos para as PME's, ter conseguido acompanhar o ritmo das movimentações do mercado, com maiores ou menores quebras, criando até novas oportunidades de negócio.

A marca institucional Ach. Brito, actualmente, é usada para situar os produtos de *mass market*, comercializados no mercado nacional. O destaque vai, sobretudo, para a sua marca Claus Porto que abrange as linhas de produtos de alta gama, com produção artesanal e de design cuidado, dirigidos essencialmente para o mercado estrangeiro. “Mas mais do que sabonetes ou produtos de higiene, a Claus Porto oferece verdadeiras obras de arte, cujo design e embalagem retro com inspiração Art Déco evocam o acervo histórico da empresa, que é sem dúvida o seu maior valor”, pode ler-se no sítio online da Claus Porto (História de uma Indústria Portuguesa, 2009).

É possível verificar que os bens de luxo são tipicamente pouco afectados pelas oscilações do ciclo económico. Deste modo, o reposicionamento da marca Claus Porto como uma marca de luxo, orientada para nichos de mercado específicos, permitiu contrariar o ciclo negativo e a quebra na procura potenciada pela entrada de concorrentes multinacionais. Seguindo o enquadramento do tema já exposto, é nesta marca de produtos de valor acrescentado que a problemática relacionada com a construção de redes de distribuição internacionais se concentra.

A apresentação da empresa será feita à luz dos dias de hoje, percorrendo as diferentes fases pelas quais passou - desde o seu nascimento até à actualidade. Os negócios da empresa serão postos em relevo, quer ao nível nacional mas, especialmente, ao nível internacional.

Daqui, o processo de internacionalização da Ach. Brito será escrutinado em correlação com os países seleccionados e os intermediários existentes. A marca Claus Porto e o seu posicionamento serão colocados em evidência, tal como o portfólio de produtos e de clientes, o preço e a estratégia de comunicação levada a cabo pela empresa.

Tal como foi adiantado no Capítulo anterior, o estudo de caso reveste-se de propriedades muito particulares, incluindo a própria escrita e formato. Por esse motivo as próximas páginas apresentarão uma dinâmica diferente, quer ao nível da sintaxe quer ao nível da forma.

I.

Quando, em meados de 2000, José Fernandes se viu a braços com uma empresa centenária pronta a entrar em colapso financeiro e histórico, juntamente com os herdeiros da fábrica de saboaria e cosmética Ach. Brito, era claro que havia apenas uma alternativa: o caminho da internacionalização. A parceria iniciada em 1994 com a Lafco, o agente americano que se apaixonou pelos sabonetes da fábrica de Vila do Conde, trazia o fôlego imprescindível para que a aposta da linha de produtos *gift* se tornasse numa mais-valia para a empresa.

Afigurou-se então necessário estabelecer uma estratégia sólida e consistente de abordagem dos mercados estrangeiros de modo a atribuir aos produtos de alta gama o destaque merecido. No entanto, a empresa deparava-se com grandes dificuldades que careciam de ser ultrapassadas. Mas a Ach. Brito tinham um ponto de partida valioso: os seus produtos exclusivos e uma visão estratégica apurada prestes a ser posta em prática. E é com estes atributos que actualmente enfrenta o mercado.

2. Contextualização da Empresa: Conhecer a Ach. Brito e o Mundo dos Sabonetes Artesanais

A Ach. Brito é uma empresa de origem portuguesa dedicada ao fabrico de sabonetes e perfumes, que nos últimos anos tem verificado uma grande mediatização quer em termos nacionais, quer em termos internacionais. A história remonta até ao século XIX, precisamente até 1887, para edificar o seu nascimento. Dois alemães radicados em Portugal criaram então a primeira fábrica de sabonetes e perfumes portugueses, quando os sabonetes eram ainda considerados um privilégio. Ferdinand Claus e Georges Schweder dão então o nome à Fábrica de Productos Chimicos CLAUS & SCHWEDER, SUCRS.

Sob a marca 'FPC - Fábrica de Productos Chimicos Claus & Schweder, Sucrs', foi possível remeter os artigos para uma origem eventualmente estrangeira ao mesmo tempo respeitando os gostos e expectativas dos consumidores da altura, da alta sociedade, que recorriam essencialmente a produtos de higiene vindos do estrangeiro.

Fig. 8. Inauguração da Fábrica Ach. Brito em 1887



Fonte: Ach. Brito.

Sob a marca 'FPC - Fábrica de Productos Chimicos Claus & Schweder, Sucrs', foi possível remeter os artigos para uma origem eventualmente estrangeira ao mesmo tempo respeitando os gostos e expectativas dos consumidores da altura, da alta sociedade, que recorriam essencialmente a produtos de higiene vindos do estrangeiro.

A partir do início do século XX inicia-se um processo de expansão da empresa, à medida que o sabonete toma o lugar do sabão na vida quotidiana. Esta nova etapa é agora acompanhada por Achilles Alves de Brito e por Willy Thessen, um perfumista químico diplomado. A fuga dos dois sócios alemães como consequência da 1ª Guerra Mundial conduz ao encerramento da fábrica, em 1914.

No entanto novo fôlego surge quando o entretanto sócio português Achilles, se junta a Affonso Brito, seu irmão, para juntos formarem a Ach. Brito & CO. Lda, em 1918. A experiência da equipa e a qualidade dos produtos e do seu aspecto visual, fez com que a nova empresa rapidamente conquistasse o mercado da FCP (Fábrica de Productos Chimicos Claus & Schweder, Sucrs'). Pouco tempo depois, os dois irmãos atingem um objectivo importante quando adquirem a massa falida da Claus & Schweder, dando um novo impulso aos negócios. A nova marca não condenou a Claus Porto ao esquecimento, tendo sido mantida enquanto convivia lado a lado com a Ach. Brito, ambas como marcas de cobertura sob as quais se

desenvolveram inúmeras marcas-produto. Os produtos da nova empresa eram reconhecidos na altura pela sua qualidade e inovação, nomeadamente ao nível das embalagens.

Nos anos 50 a Ach. Brito conquistou a liderança no mercado doméstico, produzindo sobretudo para o mercado interno, incluindo o Ultramar, e exportava para países como a Inglaterra e os Estados Unidos da América. O grande investimento da Ach. Brito abrangia a qualidade do produto - aroma, textura, aspecto e preço dos seus produtos. Em 1953 chegou mesmo a criar uma litografia onde se pintavam inclusivamente os rótulos à mão, passando a assumir todo o processo, desde o fabrico, a rotulagem e o acondicionamento dos produtos. Os rótulos e embalagens da altura vieram hoje em dia a servir de modelo a novas investidas de design.

Apesar do início de vida próspero, a partir dos anos 80 o negócio começou a atravessar um período de sérias dificuldades, primeiro com a perda dos mercados do Ultramar, depois com a concorrência das multinacionais que nos anos 70 deram entrada no país e finalmente com o surgimento de processos de distribuição moderna. Anos mais tarde, já na década de 90, sob a liderança da quarta geração da família Achilles, os irmãos Aquiles e Sónia Brito imprimem novo ritmo à empresa, promovendo uma profunda reestruturação da empresa. Neste sentido, ao contrário do que adivinhavam os tempo de mudança, a Ach. Brito foi capaz de recuperar aos poucos, acompanhando as alterações de um mercado cada vez mais agressivo e concorrencial, adaptando-se à evolução das necessidades do consumidor. Actualmente está presente nas grandes cadeias de hipermercados, supermercados, cash & carries, armazenistas e restante comércio tradicional (incluindo o canal farmacêutico). A empresa sobreviveu à abertura da economia portuguesa ao estrangeiro e à invasão das marcas internacionais, em grande parte porque optou por uma linha de produtos de alta gama dirigida ao mercado externo, seguindo processos de produção tradicionais e inteiramente manuais. Esta gama de produtos destinada ao mercado externo evoluiu sob o nome Claus Porto.

A marca Ach Brito opera essencialmente para o *mass market* nacional, através da comercialização em grandes superfícies de produtos das marcas *Patti*, *Lavanda*, *Luxo Banho*, entre outras. Os produtos desta marca são produzidos de modo menos artesanal e tradicional, e conseqüentemente mais mecânico, o embalamento não é feito manualmente e os produtos, cuja

qualidade se mantém elavada, não reúnem os mesmos requisitos dos produtos de gama elavada, Claus Porto. A Ach. Brito é, portanto, uma marca dirigida para o mercado massificado.

A última novidade da Ach. Brito em termos de portfólio de produtos diz respeito à aquisição a 31 de Dezembro de 2008 da empresa Confiança, sua rival há mais de 100 anos no mercado nacional. As duas mais antigas fábricas de sabonetes da Península Ibérica fundem-se e a Ach Brito ganha assim uma maior dimensão e diversifica os produtos e os mercados. Nos últimos anos, também numa tentativa de recuperar os anos gloriosos da empresa, a Confiança procurou desenvolver uma presença no mercado idêntica à da Ach. Brito; à semelhança de outras empresas portuguesas que, não tendo o acervo histórico destas duas empresas, tentam desenvolver as suas marcas numa lógica tradicionalista/revivalista menos natural.

Fig. 9. Logótipo Actual da Ach. Brito.



Fonte: Ach. Brito.

3. Claus Porto e o Regresso do Sabonete

Em 1994, numa parceria com o agente americano Lafco, a Ach. Brito começou a conceber uma linha de produtos *gift*, que comercializava, cada vez com mais sucesso, para os E.U.A, Canadá e Inglaterra, sob o nome Claus Porto. A parceria com a retalhista norte-americana Lafco nessa altura, quando a empresa mostrava dificuldades em suportar concorrência das multinacionais e das grandes superfícies, deu uma nova vida à Ach. Brito. O design antigo e único dos produtos de inspiração *vintage* cativou Jonathan Bresler, proprietário da importadora, que levou a marca para o mercado de luxo dos Estados Unidos da América, Canadá, e Inglaterra. Tendo em vista o cumprimento das expectativas e exigências do mercado internacional de luxo, a Claus Porto lança em 1995 as suas primeiras linhas de produtos exclusivos, que granjeiam desde logo uma excepcional aceitação.

Fig. 10. Sabonetes Claus Porto e o seu Design Vintage



Fonte: Claus Porto

A marca Claus Porto passou a cobrir as linhas de produtos de alta gama dirigidos essencialmente para o mercado estrangeiro, enquanto a marca institucional Ach. Brito passou a ser usada para alavancar as marcas de *mass market*, comercializadas no mercado nacional. A Claus Porto desenvolveu gamas com um elevado valor acrescentado, cuja produção segue processos tradicionais, inteiramente manuais. Mas mais do que sabonetes ou produtos de higiene, a Claus Porto oferece verdadeiras obras de arte, cujo design e embalagem retro evocam o acervo histórico da empresa, que é sem dúvida o seu maior valor.

Fig. 11. Logótipo Actual da Claus Porto



Fonte: Claus Porto.

A Claus Porto destaca-se por remeter os seus produtos para um período histórico distinto, de substancial qualidade e valor enquanto objecto. É reconhecida acima de tudo pela qualidade dos seus produtos e pelo valor artístico das embalagens e rótulos que sustenta, inspirados nas antigas litografias da empresa. Mantém os métodos artesanais de fabrico, o embalamento manual e o carinho que os colaboradores dedicam a cada produto que é produzido na empresa. Ao mesmo tempo que se detém na história modernizou a composição dos produtos, as fórmulas foram melhoradas e foram incluídos ingredientes mais cremosos, valorizando sempre a qualidade. Os produtos da marca premium Claus Porto (sabonetes, gel de banho, sabonetes líquidos, velas aromáticas, sais de banho...) operam exclusivamente no mercado de luxo. Encontra-se à venda nas melhores lojas de decoração, design, ateliers de arquitectura. É uma marca exclusiva e de valor acrescentado cuja distribuição é precisamente estipulada.

Fig. 12. Embalagens Únicas Tornam os Sabonetes Numa Peça de Culto



Fonte: Claus Porto.

Seguindo uma estratégia única de comunicação quase exclusivamente baseada nas relações públicas e no passa-palavra que se materializa na propagação dos seus produtos na imprensa, a Claus Porto não recorre a qualquer tipo de inserção de publicidade. A actual reputação em termos de classe e sofisticação, diferenciando a sua linha de produtos pela qualidade e design, deve-se, entre outros, a uma estratégia de comunicação cuidada.

A propagação da Claus Porto nos *media* passa pelas recomendações de um conjunto de notáveis clientes, incluindo Oprah Winfrey, a famosa apresentadora de TV norte-americana, que apresentam um efeito positivo nas contas da empresa. O facto de a empresa não ter seguido estratégias de comunicação tradicionais, incluindo o investimento em publicidade de grande cobertura, primeiro por impossibilidade de investimento, depois como estratégia de comunicação diferenciadora, garantiu um nível de popularidade muito relevante.

Fig. 13. Destaque da Claus Porto na Oprah Magazine



Fonte: Claus Porto.

Para além do passa-palavra, o lançamento de novos produtos e apresentação da marca através de canais mais sofisticados, como a prestigiada feira anual de design Maison et Objet, demonstra que a Claus pretende posicionar e diferenciar os seus produtos, passando do plano de artigos de higiene para um plano de elementos sofisticados capazes de enriquecer a experiência dos consumidores. O propósito de higienização transmuta-se num símbolo de tradição, status e design. A diferenciação em vários pontos da estratégia permitem trazer valor acrescentado à marca superando a designação de sabonete de qualidade. Passa a ser encarada como uma obra de arte que reflecte tradição, design e luxo.

4. Evolução da Ach. Brito em Contexto Internacional

Começamos pelo princípio da história da Ach. Brito em cenário Internacional, nos dias de hoje. A razão pela qual a Ach. Brito partiu para a internacionalização é, de facto, bastante simples nas palavras do seu director-geral: “Era uma inevitabilidade para nós. Ou seja, se não o fizéssemos achávamos que não conseguiríamos sobreviver; foi por necessidade.” Esta necessidade repartia-se em vários aspectos fundamentais. Em primeiro lugar, solidificar a empresa a vários níveis, de modo a não estar dependente apenas de um mercado único no qual operávamos – o português, com produto de *mass-market*, em contraposição com uma presença internacional a partir de produtos de valor acrescentado. Em segundo lugar, o desenvolvimento da própria notoriedade da empresa e a potencialização de todo uma série de outros produtos e de outras marcas do portfólio. Em terceiro lugar, a diversificação do risco, já que exportando para mercados diferentes e países diferentes a segurança ficará potencialmente garantida. Em quarto lugar, porque a Ach. Brito considerava a existência de um potencial muito grande da Claus Porto no mundo inteiro. E esta é uma premissa essencial que sustenta toda a actividade desenvolvida pela Ach. Brito. Os sabonetes e os produtos “não só bons aqui, são bons em qualquer parte do mundo: logo há mercado; muito ou pouco ele existe”, afirma peremptoriamente José Fernandes, considerando na mesma medida que ninguém consegue imitar a sua marca de luxo.

Quando se iniciou definitivamente o processo de afirmação internacional da Ach. Brito, José Fernandes e Aquiles de Brito fizeram a primeira feira internacional, as primeiras prospecções, as primeiras investidas no estrangeiro – até porque não havia mais ninguém (hoje em dia já não é assim, já que a empresa apresenta uma dinâmica totalmente diferente). “Quando eu e o Sr. Aquiles de Brito tomamos as rédeas (...) acordamos que em tudo quanto fossem decisões estratégicas ou decisões muito importantes para a empresa tínhamos de levar à exaustão a discussão, o contraditório”, explica José Fernandes.

Este trabalho de permanente confronto estratégico torna-se extenuante, quando o objectivo passa por desenhar algo com alguma complexidade. E durante todo o percurso é preciso definir concretamente a direcção a tomar relativamente a diversas áreas: “produção, recursos humanos, dimensão financeira, estratégia de produto, na parte comercial, na parte internacional, de distribuição, na parte de comunicação, no marketing”, aponta o director. E a

tarefa de definir estes pontos torna-se muito complicada quando não há de antemão nada em concreto para ser trabalhado, ou pelo menos muito pouco.

José Fernandes adianta dois exemplos de actuação em dois mercados distintos que justificam a cuidadosa abordagem da distribuição em registo internacional: o mercado espanhol e o mercado italiano. Apesar de ser considerado um mercado próximo, um “mercado natural” ou uma “fronteira natural”, revela-se um mercado com dificuldades acrescidas no que respeita à sua penetração. Culturalmente existe uma diferença substancial entre Portugal e Espanha, apesar de a língua ser perfeitamente entendível - o que à partida diminuiria os obstáculos, não há os mesmos hábitos, não se gosta das mesmas coisas, o que acaba por ser substancialmente diferente.

A actuação da Ach. Brito em Espanha tem vindo a ser construída de pequenos passos na comunicação social por via da distribuição, através de intermediários muito localizados, e não de âmbito nacional. Também em Itália, e fruto do trabalho de um pequeno intermediário a Ach. Brito, tem vindo a receber a devida atenção. Começam a surgir contactos directos de clientes italianos e muito também através das compras realizadas online. É portanto determinante encarar cada mercado como um mercado único, que requer uma implementação própria e uma estrutura de distribuição muito específica.

5. Estratégia de Distribuição Internacional da Ach. Brito

Quando no início dos anos 90 um advogado americano se apercebe do valor intrínseco existente num sabonete da marca Ach. Brito – *Musgo* - e decide apostar largamente no aspecto tradicional dos produtos, acontece o grande ponto de viragem na empresa (ver anexo I). Na história da Ach. Brito torna-se verdadeiramente obrigatório destacar a presença da Lafco na sua vida, a propósito do grande renascimento que propiciou à empresa. José Fernandes refere-se ao parceiro americano como o ‘pai’ da Ach. Brito dos dias de hoje, numa homenagem ao renascimento ao estilo de *Fénix* que propiciara.

Fig. 14. Gama Musgo Real



Fonte: Claus Porto.

O novo posicionamento dita a selecção cirúrgica das melhores lojas de decoração e de design do mundo, colocando a oferta da Claus Porto num patamar de luxo. A autenticidade, a exclusividade, o luxo e a tradição faz com que a procura novos clientes em novos mercados espalhando pelo mundo seja, necessariamente, uma árdua tarefa.

Para a Ach. Brito, a procura de agentes de distribuição internacionais é muito rigorosa. “Nós procuramos distribuidores com características especiais, muito fora do que é o normal e *standard*”, afirma José Fernandes. É importante que estes agentes entendam a filosofia da empresa, a marca e os objectivos que são estabelecidos para os produtos. Em território nacional essa procura é feita pela Ach. Brito, na divulgação dos produtos, transmitindo os atributos da marca aos clientes, nas lojas e directamente ao cliente final. No entanto, em registo internacional afiguram-se outros desafios e para que exista um grau mínimo de notoriedade é preciso um grande esforço para dar a conhecer a empresa – e é este o trabalho que terá de ser feito pelos intermediários locais. Por isso se revela tão importante dar a conhecer a empresa em todas as suas perspectivas.

O objectivo passa por encontrar um distribuidor que actue no mercado pretendido percebendo a filosofia, o que é pretendido, para onde queremos ir, o tipo de clientes, os targets a atingir, o posicionamento pretendido para o produto, i.e., nas palavras de José Fernandes:

“Temos meio caminho andado para haver feedback positivo no longo prazo”. Não se trata de um retorno imediato e célere, mas antes de uma construção ao longo do tempo. É sobretudo necessário que os intermediários apresentem um elevado apego à marca e serem pequenos, de modo a pretenderem crescer com ela. No entanto, não se trata de serem pequenos por serem simplesmente pequenos, sem estruturas montadas de âmbito nacional, por exemplo. A importância da *pequenez* tem a ver com outros aspectos: “Quero pequenos porque começam com a marca, vão criar raízes, têm que trabalhar, têm que lutar por algo, portanto vão dar uma atenção muito especial à marca”. E no caso de uma marca especial como a Claus Porto, em que a estratégia global passa por tornar-se num produto diferente através de um tratamento diferenciado, é necessário recorrer a este tipo de intermediários.

Por outro lado, revelar-se-ia muito fácil, sobretudo no presente e com a grande exposição que se faz sentir na Ach. Brito, passar a adoptar uma abordagem massificada, já que os grandes distribuidores, armazéns e perfumarias, veriam um grande interesse económico em comercializar os produtos Ach. Brito. Seria apenas necessário discutir quando ganhariam as partes e fazer-se-ia negócio. Ao contrário de outras marcas no mercado, não é esta a abordagem que a Ach. Brito pretende adoptar. Seria deitar por terra toda a notoriedade que a Claus Porto tem trazido ao longo dos anos à empresa, promovendo inclusivamente que a colocação no mercado de *mass* de outros produtos Ach. Brito tenha sido revigorada, crescendo em volume de vendas, a ser vista e acarinhada por outro tipo de público diferente do que até então a conhecia. “Ou seja, é tudo fruto de uma marca de nicho, de uma marca que sendo de top tem uma implantação muito pequena”, conclui José Fernandes. A partir do cruzamento de todos os vectores/factores entre a marca de luxo e as marcas de *mass* é possível sustentar uma empresa pequena e aos poucos fazê-la crescer.

Encontrar um intermediário local revela-se, acima de tudo, uma actividade pró-activa quando a procura compreende a buscar por canais alternativos, explica José Fernandes. O papel das feiras da especialidade pode funcionar muitas vezes como um ponto de partida para o conhecimento do cenário nos potenciais países de actuação. “Quando vamos fazer feiras, e fazemos algumas na Europa, estamos sempre atentos às oportunidades que possam surgir, quando as pessoas que se dirigem a nós e vão visitar o stand e o produto”, é um processo natural de reconhecimento da área. A partir daqui começam a conhecer-se, procurando sempre

encontrar os perfis adequados. José Fernandes encara a escolha de um intermediário como a escolha de um namorado/a, uma vez que na mesma medida a atitude não se detém em questões como “não vou escolher este porque vou conhecer outros”. Procuram-se num parceiro certas características que acabam por prefazer ou preencher uma série de requisitos que fazem com que a relação avance. “Se isto é importante para escolher alguém tão importante com a pessoa que está ao seu lado, também é importante nas empresas perceber isto, beber deste espírito e actuar desta forma quando estamos no terreno”, defende. No entanto este conhecimento pode até nem acontecer através de feiras, mas por outros contactos via Internet, carta, telefone e outras tantas formas. No caso do intermediário local da linha de homem da Claus Porto na Alemanha, a relação estabelecida já tinha quatro anos quando finalmente as partes se deram a conhecer em regime presencial. O que começou por ser um relacionamento entre empresa consumidor final acabou por desenvolver-se assim que o *consumidor* decidiu passar a vender na sua loja própria e começou a verificar que havia mercado para aqueles produtos. A análise da Ach. Brito relativamente a este caso foi positiva já que verificou que este havia interiorizado aquilo que a marca carecia, atribuindo-lhe o espaço necessário para desenvolver o seu trabalho.

Até agora, no plano dos relacionamentos com os intermediários locais, foram poucas as desilusões que pautaram o percurso da Ach. Brito. Aliás, o insucesso patente em algumas situações reporta-se até a situações externas aos próprios distribuidores, esclarece José Fernandes. Muitas vezes o avanço não acontece com o *timing* certo, existe pouca capacidade de risco e confiança da própria Ach. Brito. As situações menos conseguidas reportam-se a algumas fragilidades existentes no início, que foram sendo superadas através de um processo de aprendizagem, sendo que à medida que a experiência aumenta diminuem as dissonâncias que acabariam por comprometer a relação. Aliás, nos últimos oito anos de mudança na Ach. Brito, apenas um intermediário não se mantém como parceiro da empresa. Há, no entanto, mercados em que a própria Ach. Brito prefere não actuar sob a forma de intermediários, colocando os seus produtos directamente nestes países, pelo menos numa fase inicial, como é o caso de Bahrein, Índia e Singapura.

A propósito dos intermediários, José Fernandes sublinha ainda as vantagens da utilização de novas ferramentas de compra directa enquanto facilitadoras do papel do

intermediário. No que concerne às compras online, por exemplo, a grande vantagem reside do esbatimento de as questões relacionadas com a geografia. Mesmo que o consumidor tenha os produtos disponíveis na loja que frequenta em algum lugar no mundo, pode sempre procurar na Internet e encontrar novos produtos de que gosta mas que podem não estar disponíveis fisicamente, e pode tratar de encomenda directamente na fonte. Por outro lado, a entrada em redes sociais como o Facebook² potencia a discussão acerca dos produtos entre admiradores da marca, consumidores e potenciais consumidores, que podem desta forma acompanhar a marca, contribuindo activamente para o acervo histórico da empresa, através do envio de imagens de produtos antigos da marca, entre outros. Neste caso, as vantagens referem-se ao contexto nacional, ainda que possa passar por uma visibilidade ao nível internacional também.

Nesta altura, a rede de distribuição internacional estabelecida ainda não corresponde aos desejos e ambições da Ach. Brito. No cômputo geral, há um elevado grau de satisfação em relação à rede de distribuição estabelecida. No entanto, a principal contrariedade reside na amplitude actual que poderia vir a ser exponenciada, por forma a alcançar mais mercados. Presentes em mais de 40 países, a percentagem de vendas internacionais chega actualmente aos 50% do total de volume de vendas, sendo o grande objectivo alcançar os 80%.

Fig. 15. Loja de Fábrica Ach. Brito, em Vila do Conde



Fonte: Ach. Brito

² <http://facebook.com>

Com os olhos postos no futuro, a Ach. Brito/Claus Porto aposta agora numa estratégia que, assente em mais de 120 anos de história e experiência, se mantém fiel à sua filosofia original. Reconhecida pela qualidade dos seus produtos e pelo valor artístico das embalagens, a marca pretende continuar a sua disseminação pelo mundo. Na viagem em direcção a outros mercados internacionais, a Ach. Brito pretende propagar os seus produtos de maneira coerente com os objectivos da empresa, mantendo o relacionamento adequado com os seus intermediários que considera autênticos parceiros no desenvolvimento sustentado da marca.

As características únicas que fazem da Ach. Brito uma empresa tão peculiar assentam, claramente, na sua autenticidade, na história que a sustenta, da busca constante pela diferenciação e no rigor com que as estratégias são estudadas e executadas. Acresce ainda uma mais-valia que, à partida, poderia não o ser: os obstáculos financeiros. Se por um lado a falta de recursos financeiros possa limitar em grande medida a actuação da empresa, segundo José Fernandes, a falta desses mesmos recursos incita à criatividade. E essa criatividade patente na empresa faz do seu percurso *suis generis* uma caminhada insólita mas consistente. Entre os problemas actuais que a empresa enfrenta podem contar-se questões relacionadas com os recursos humanos, que têm vindo a ser qualificados e renovados, e também questões que se prendem com comunicação interna da própria empresa, que têm vindo a ser melhorados.

As oportunidades que surgem no mercado são grandes para uma empresa deste cariz. A globalização pode constituir uma porta para a afirmação da diferenciação da marca num mundo globalizado e massificado. Muito importante é também o 'regresso às origens', à valorização dos produtos com história e com raízes. A experiência revivalista passou a ser *moda*, e este clima favorece marcas e empresas que entretanto vinham sendo esquecidas ou se encontravam apenas na memória de quem em tempos as conheceu. Ao mesmo tempo, o destaque da naturalidade, uma maior sensibilização para os produtos naturais e sem aditivos, no caso específico, faz com que 'o regresso do sabonete' seja uma realidade a ser cada vez mais explorada.

A Ach. Brito encontra-se ciente de que o futuro revela algumas ameaças. A primeira grande ameaça diz respeito ao facto de se socorrerem de uma tecnologia rudimentar no fabrico de sabonetes artesanais e únicos num mundo tecnológico. Por outro lado, num mundo de

negócios visto à escala global pode representar uma forte ameaça por parte de multinacionais que podem atentar contra a viabilidade deste negócio de nicho. E uma terceira ameaça, recorrente na actualidade, a crise económica profunda que afecta todos os sectores da sociedade e que pode constituir uma ameaça aos produtos da Ach. Brito.

*

A informação necessária para a elaboração do presente estudo de caso foi recolhida através de entrevistas junto do director-geral da Ach. Brito, dados veiculados pela imprensa, informações documentais fornecidas pela empresa, consulta do site oficial da marca Claus Porto³.

³ <http://www.clausporto.com>

CAPÍTULO VI - NOTA PEDAGÓGICA

1. Introdução

Assim como foi apontado anteriormente, a preparação do *teaching case* pelo professor, requer, necessariamente, o desenvolvimento de uma nota pedagógica. Constituindo um guia de preparação, a partir de um detalhado plano da sessão do estudo de caso são identificados: os objectivos a alcançar, o público-alvo a atingir, os pré-requisitos necessários, os períodos de reflexão e de discussão estabelecidos, e questões orientadoras de discussão. Sem perder de vista os objectivos pedagógicos, o professor deve manobrar o estudo de caso em registo de aula da melhor forma encontrada. Este capítulo assume o papel de nota pedagógica, contemplando as linhas orientadoras já detalhadas.

2. Tema Central

O estudo de caso Ach. Brito insere-se na problemática da distribuição internacional, sobretudo no que respeita ao relacionamento com intermediários locais. Através deste estudo pretende-se analisar, compreender e discutir a forma como a empresa encara a internacionalização a partir da selecção dos intermediários locais e do relacionamento que com eles estabelecem ao longo do tempo para alcançar os objectivos estabelecidos.

3. Sumário

A Ach. Brito., centenária empresa de saboaria e perfumes portuguesa, tem vindo a destacar-se no enredo internacional através da sua marca de luxo Claus Porto. O alcance de uma notoriedade considerável em vários mercados internacionais sobretudo na última década, deve-se a estratégias estruturadas e exaustivamente discutidas internamente. O caso apresentado foca-se sobretudo nos desenvolvimentos internacionais da última década, constituindo um relato na voz do director-geral desde então, José Fernandes, acerca do modo como essa internacionalização se processou, sobretudo tendo em vista os intermediários locais que lhe deram forma.

4. Objectivos Pedagógicos

O estudo apresentado assenta sobre um conjunto de objectivos pedagógicos essenciais que deverão ser concretizados durante a exploração do caso de estudo. Espera-se que os alunos venham a:

- i) compreender a pertinência do estabelecimento e manutenção do relacionamento entre produtores / intermediários locais numa estratégia de distribuição internacional;
- ii) compreender a relevância da escolha adequada dos intermediários locais, tendo em linha de conta factores que se prendem com a confiança, o compromisso e a cooperação
- iii) avaliar e identificar as diferenças existentes nos vários mercados internacionais de modo a identificar diferentes modos de relacionamento com os intermediários locais, adequando a sua resposta a cada um dos cenários

Todos os objectivos pedagógicos apresentados, em termos de compreensão dos alunos, devem propiciar uma busca pelo conhecimento teórico, comparando o caso real apresentado com os pressupostos teóricos estabelecidos na literatura.

5. Públicos-alvo e Pré-Requisitos

O estudo aqui apresentado requer que os alunos a quem se destina tenham conhecimentos prévios relacionados com estratégias de distribuição, gestão dos canais de distribuição e relacionamento entre as partes envolvidas, sugerindo ainda que estejam sensibilizados para questões relacionadas com as especificidades de actuação em diferentes mercados internacionais e para pertinência da selecção dos intermediários locais no contexto da estratégia de distribuição.

O público-alvo a quem o presente caso se destina é composto por estudantes do ensino superior, no âmbito de pós-graduação ou no âmbito de licenciatura. Não perdendo o ponto de vista empresarial, poderá ainda destinar-se a quadros de empresas relacionados com a estratégia de distribuição internacional, entre outros tópicos relacionados.

6. Plano de aula

O Plano de aula, tendo em conta as diferentes fases que a compõe, os conteúdos, os recursos didáticos e a duração da aula – neste caso de 90 minutos, é o seguinte:

Tabela 2. Esquema Plano de Aula

FASE	CONTEÚDOS	RECURSOS	DURACÇÃO
Introdução	Enquadramento do tema; apresentação da síntese do caso; explicação do trabalho a realizar	Caso em formato papel	15 minutos
Desenvolvimento	Distribuição dos alunos em grupos de 3\4 elementos; primeira leitura do caso; discussão do grupo acerca do caso; elaboração de tópicos de resposta às questões avançadas; apresentação da posição/solução do grupo e discussão entre todos os alunos	Caso em formato papel	50 minutos
Conclusão	Síntese dos aspectos fundamentais do caso; esclarecimento de dúvidas; coordenação dos aspectos práticos com os conteúdos teóricos prévios	Caso em formato papel	25 minutos

7. Questões para Discussão em Grupo e Proposta de Respostas

1. Caracterize a situação da empresa Ach. Brito ainda antes de enveredar pela internacionalização, reflectindo sobre os principais aspectos que a conduziram a tomar essa decisão.
2. Identifique os aspectos a ter em conta relativamente à abordagem de novos mercados internacionais, tendo em conta as potenciais dificuldades existentes.
3. Quais os principais factores que explicam a escolha da Ach. Brito no que aos intermediários locais diz respeito? Explique o relacionamento estabelecido entre as partes envolvidas à luz da teoria Commitment-Trust de Morgan e Hunt.

4. Proponha uma estratégia que preveja o aumento da amplitude da distribuição internacional dos seus produtos

Tópicos de resposta/discussão

- 1. Caracterize a situação da empresa Ach. Brito ainda antes de enveredar pela internacionalização, reflectindo sobre os principais aspectos que a conduziram a tomar essa decisão.**

Na história da Ach. Brito encontra-se vários momentos distintos, nos quais a internacionalização constitui pequenos passos. A partir dos anos 80 o negócio começou a atravessar um período difícil por três perdas essenciais: perda dos mercados do Ultramar, que anteriormente eram o seu grande destino, a concorrência das multinacionais e os processos de distribuição moderna. A cultura da marca de mass Ach. Brito e das várias marcas-produto destinadas ao grande consumo começaram a dar sinais de enfraquecimento num mundo diferente. A grande iniciativa internacional acontece em meados dos anos 90 do séc. XX.

O mercado português não estava, claramente, a dar resposta às necessidades da empresa que passavam por: solidificar a empresa a vários níveis, de modo a não estar dependente apenas de um único mercado, com produto de *mass-market*, *versus* a possibilidade de uma presença internacional a partir de produtos de valor acrescentado; o desenvolvimento da empresa e a potencialização de outros produtos e marcas do portfólio; a diversificação do risco, possível através da presença em mais mercados; explorar as vantagens de uma marca única no mundo inteiro

- 2. Identifique os aspectos a ter em conta relativamente à abordagem de novos mercados internacionais, tendo em conta as potenciais dificuldades existentes.**

As incursões em mercados internacionais devem ser cuidadosamente estudadas, mesmo que à partida se trate de um mercado potencialmente fácil e próximo, como por exemplo Espanha em

relação a Portugal. Existem sempre obstáculos culturais difíceis de transpor, e por isso as abordagens devem ser 'personalizadas' para cada mercado. No estudo de caso apresentado surgem dois exemplos que apontam para a necessidade de um conhecimento prévio do mercado, tendo em vista o sucesso da operação (exemplo Espanha e Itália)

3. Quais os principais factores que explicam a escolha da Ach. Brito no que aos intermediários locais diz respeito? Explique o relacionamento estabelecido entre as partes envolvidas à luz da teoria Commitment-Trust de Morgan e Hunt.

Para a Ach. Brito, a procura de agentes de distribuição internacionais é muito rigorosa tendo presente que estes intermediários devem compreender perfeitamente a filosofia da empresa, a marca e os objectivos que são estabelecidos para os produtos. Este entendimento é importante uma vez que o trabalho de conquista da notoriedade da empresa feito pelos intermediários locais. A Ach. Brito procura intermediários dispostos a crescer com a marca, que lhe dêem especial atenção, e tal não seria possível recorrendo a grandes distribuidoras.

A confiança e o compromisso que a Ach. Brito estabelece com os seus intermediários, e vice-versa, podem ser explicados à luz da teoria de Morgan e Hunt. O compromisso e a confiança são estabelecidos entre as partes quando as empresas envolvidas no relacionamento adoptam comportamentos que resultem em cooperação. Nessas atitudes/comportamentos incluem-se: a atribuição de recursos, oportunidades e benefícios que transcendem as ofertas de parceiros alternativos; a manutenção dos padrões dos valores corporativos elevados, escolhendo parceiros com valores semelhantes – busca que a Ach. Brito mantém sempre presente; comunicam informação relevante como expectativas e avaliações de performance; procurar não tirar partido dos parceiros de negócio de modo nocivo.

4. Proponha uma estratégia que preveja o aumento da amplitude da distribuição internacional dos seus produtos

Qualquer estratégia que venha a ser desenvolvida deve ter em conta as características únicas que permitem distinguir a Ach. Brito nos dias de hoje, potenciando-as num mercado

internacional. A entrada cuidada da empresa em território internacional tem sido uma mais-valia e a selecção criteriosa dos intermediários locais tem feito muito pela notoriedade da marca. Uma opção estratégica que passe por grandes distribuidores para alcançar uma maior amplitude poderá condenar toda o espaço da marca granjeado até hoje. No entanto, é necessário ter em conta que surgem ameaças a uma empresa com as características da Ach. Brito e por isso as estratégias não podem ser estanques. A grande ameaça, sempre presente das multinacionais pode condicionar em grande medida a viabilidade do negócio da Ach. Brito. Por outro lado, a crise económica profunda que afecta todos os sectores da sociedade e que pode constituir uma ameaça aos produtos da Ach. Brito. E até a obsolescência dos processos de fabrico dos produtos da empresa podem condenar estratégias de alargamento do mercado internacional e do portfólio dos países de actuação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alves, C. & Bandeira, S., (2005). *Dicionário de Marketing*. 3ª Edição. Porto: Edições IPAM

American Marketing Association, (2010). Retirado em Maio de 2010 de http://www.marketingpower.com/_layouts/dictionary.aspx?dLetter=D

Baker, Michael J., (2006). *Marketing An Introduction Text - Seventh Edition*. Reino Unido: Westburn Publishers

Bergen, M., Dutta, S. & Walker, O., (1992). Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories. *Journal of Marketing*, 56, 1-24

Bowersox, D. & Morash, E., (s/d). The Integration of Marketing Flows in Channels of Distribution. *European Journal of Marketing*, 23, 2, pp. 58-67

Cunningham, M. (2001). International Marketing and Purchasing of Industrial Goods – Features of a European Research. *European Journal of Marketing*, 14,5/6, 322-338

Dias, M., (2007). *A Internacionalização e os factores de competitividade: O Caso Adira*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresarias, orientada por Carlos Henrique Figueiredo e Melo de Brito

Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. & Ferrel, O. (2006). *Marketing: Concepts and Strategies*. Houghton Mifflin

Erskine, J., (1996). *Teaching with cases*. Handout at the Case Writing Workshop. 13th WACRA International Conference, Warsaw School of Economics

Gundlash, G., Bolumole, Y., Eltanyawy, R. & Frankel, R., (2006). The Changing Landscape of Supply Chain Management, Marketing Channels of Distribution, Logistics and Purchasing. *Journal of Bursiness & Industrial Marketing*, 21/7, 428-438

Hunt, S. D. & Vitell S. J., (2006). The General Theory of Marketing Ethics: A Revision and Three Questions. *Jornal of Macromarketing*, 26, 143-153

European Commission, (2007). Final Report of the Expert Group on Supporting the Internalization of SME's. *Enterprise and Industry*

Ensign, P., (2006). International Channels of Distribution: A Classification System for Analysing Research Studies. *Multinational Business Review*, 14/3, 95-119

Husock, H., (2000). *Using a Teaching Case*. Kennedy School of Government – Case Program. Cambridge

Farhoomand, A., (2004). *Writing Teaching Cases: A Quick Reference Guide*. Communications of the Association for Information Systems, 13, 103-107

Kotler, P. & Armstrong, G., (2008). *Principles of Marketing*. Londres: Pearson International Edition

Lages, L. F. & Montgomery, D. B., (2004). Export Performance as an Antecedent of Export Commitment and marketing Strategy Adaptation – Evidence from Small and Medium-Sized Exporters. *European Journal of Marketing*, 38, 9/10, 1186-1214

Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S. & Piercy, N. F. (1998). Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions. *Journal of International Marketing*, 6, 2, 74-102

Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S. & Spyropoulou S. (2007). An Analytical Review of the Factors Firms to Export - Implications for Policy-Makers. *International Marketing Review*, 26, 6, 735-770

Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, J. & Dionisio, P., (2000). *Mercator 2000 – Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote

Linneman, R. & Stanton, J., (1993). Marketing de nichos: uma estratégia vencedora para atingir certamente os nichos de Mercado e aumentar suas vendas e seus lucros. Makron Books

Macer, D., (1992). *Marketing*. Reino Unido: Blackwell Publishers.

Morgan, R. & Hunt, S., (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58/3, 20-38

Pereira, S., (2005). *Gestão Emocional da Marca: O Caso Salsa*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresarias, orientada por Carlos Henrique Figueiredo e Melo de Brito

Pressy, A. & Tzokas, N., (2004). Lighting Up the Dark Site of International Export/Import Relationships. *Management Decision*, 42, 5/6, 694-708

Ramaseshan, B. & Patton, M., (1994). Factors influencing international channel choice of small business exporters. *International Marketing Review*, 11, 4, 19-33

Reid, R. & Sanders, N., (2007). *Operations Management*. John Wiley & Sons, Inc.

Reis, L., (2010). *International Marketing Strategy Analysis, development and implementation*. [visual projection]. 76 slides: p&b. Managing Internationally Course of Communication. Available at EGP-UPBS (IRC).

Rodríguez, C. & Wilson, D., (2002). Relationship Bonding and Trust as a Foundation in US-Mexican Strategic Alliances: A Structural Equation Modeling Approach. *Journal of International Marketing*, 10/4, 53-76

Rosenbloom, B. (2000). Channel Distribution, Inc. In Michael J. Baker (Ed.), *Marketing Theory - A Student Text*. (pp.52-63). Reino Unido: Cengage Learning EMEA

Rousseau, J., (2008). *Manual de Distribuição*. Estoril: Principia Editora

Roger, K., Haltley, S., Berbowitz, E. & Rudelius, W. (2008). *Marketing*. São Paulo: McGraw-Hill

Samiee, S., & Walters, P., (2003). Relationship Marketing in an International Context: A Literature Review. *International Business Review*, 12, 193-214

Silva, G., (1997). *Métodos Activos*. Companhia Nacional de Serviços S. A..Lisboa: CNS

Vermillion L. J., Lassar, W. M. & Winsor, R. D., (2002). The Hunt-Vitell General Theory of Marketing Ethics: Can it Enhance our Understanding of Principal-Agent Relationships in Channels of Distribution?. *Journal of Business Ethics*, 41, 3, 267-285

Waterschoot, W., (2000). The Marketing Mix. Inc. In Michael J. Baker (Ed.), *Marketing Theory - A Student Text*. (pp.52-63). Reino Unido: Cengage Learning EMEA

Westburn Publishers, (2010). Retirado em Maio de 2010 de <http://www.westburnpublishers.com/>

Zabkar, V. & Brencic, M. (2004). Values, Trust and Commitment in Business-to-Business Relationships: A Comparison of two former Yugoslav Markets. *International Marketing Review*, 21/2, 202-215