

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**ESTRATÉGIA DE VENDAS E CUSTOS DE
TRANSAÇÃO NA RELAÇÃO ENTRE FORNECEDOR
E DISTRIBUIDOR**

PENÉLOPE ALVES DE SOUZA NUNES
matrícula nº: 111184119

ORIENTADOR: Prof. Ronaldo Fiani

AGOSTO 2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**ESTRATÉGIA DE VENDAS E CUSTOS DE
TRANSAÇÃO NA RELAÇÃO ENTRE FORNECEDOR
E DISTRIBUIDOR**

PENÉLOPE ALVES DE SOUZA NUNES

matrícula nº: 111184119

ORIENTADOR: Prof. Ronaldo Fiani

AGOSTO 2017

As opiniões expressas neste trabalho são de exclusiva responsabilidade da autora.

Aos meus pais, Telma e Alexandre, com muito amor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus e ao Pai Oxalá, sem Eles nenhuma das minhas conquistas seria possível. Agradeço também a todos os meus orixás, ao meu anjo da guarda e aos meus guias, que me acompanham diariamente e não me permitem desistir, que tanto me ensinam e me ajudam a evoluir. Em especial, agradeço ao Pai Joaquim d'Angola, preto-velho dirigente da minha casa, por todos seus ensinamentos, à Vovó Catarina d'Angola e ao Pai Mané d'Angola, por escutarem todas minhas lamúrias – não só, mas também a respeito desse trabalho – e sempre usarem suas palavras para acalmar ao meu coração, e, por fim, à Vovó Luiza d'Angola e a todas as entidades que me deram a prazer de servir como cavalo e que tanto cuidam de mim. Saravá, Umbanda, que guia meus caminhos.

Ao meu orientador Ronaldo Fiani, pela enorme paciência e orientação, por ter me aceitado como orientanda, mesmo com toda a demora na construção dessa monografia. Também agradeço por ter sido sua aluna em três diferentes disciplinas, e todo o conhecimento que nos foi transmitido, de forma leve e coesa, sendo sempre um profissional inspirador.

Ao Instituto de Economia da UFRJ, por me proporcionar o encontro com profissionais enriquecedores, por ser um ambiente de formação não só profissional, mas também pessoal, que me permitiu ir ao encontro de amigos maravilhosos e por ter feito parte de memórias inesquecíveis.

Aos meus amigos, com os quais não pude estar presente em diversos momentos para que pudesse me dedicar a esse trabalho, por toda a compreensão ao escutarem todos os meus lamentos.

Aos meus irmãos, Ricardo e Pedro Henrique, por toda minha ausência aos finais de semana dedicados ao estudo e pela alegria de quando estamos juntos.

Aos meus avós, Antonilda e Sady. A ela, por tanto me auxiliar na construção da minha monografia, por todas as suas rezas para que eu tivesse tempo e concentração de terminar esse ciclo. A ele, por sempre permitir que nada me faltasse e por acreditar no meu potencial.

Finalmente, agradeço aos meus pais, Telma e Alexandre. Agradeço a minha mãe por todo carinho e dedicação, por sempre me encorajar e acreditar no que há de melhor em mim. Agradeço também ao meu pai por todas as cobranças e por não me permitir desistir nunca, sempre me mostrando que é possível ir mais longe. Sem vocês, nada disso seria possível.

RESUMO

O objetivo desse trabalho é apresentar uma análise da relação fornecedor e distribuidor exclusivo como alternativa à integração vertical do canal de distribuição, sob a ótica dos custos de transação. Serão estudados os conceitos teóricos dos custos de transação, estruturas de governança e canais de distribuição, a fim de analisar a relação do fornecedor e seu intermediário, assim como será apresentada a cláusula de exclusividade territorial, como garantia para o aumento de investimentos específicos e aumento da cooperação na estrutura híbrida organizada. O trabalho também apresentará alguns estudos de caso, com o objetivo de exemplificar na prática os conceitos teóricos abordados.

| | |
|--|----|
| Sumário | |
| INTRODUÇÃO | 7 |
| CAPÍTULO I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 9 |
| Introdução..... | 9 |
| 1.1. Custos de Transação..... | 10 |
| 1.2. Ativos específicos | 13 |
| 1.3. Estruturas de Governança..... | 15 |
| Conclusões | 20 |
| CAPÍTULO II – CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO | 22 |
| Introdução..... | 22 |
| 2.1. Funções e estratégia | 23 |
| 2.2. Intermediários..... | 26 |
| 2.3. Atacadista Distribuidor..... | 30 |
| Conclusões | 33 |
| CAPÍTULO III – FORNECEDOR E DISTRIBUIDOR EXCLUSIVO | 35 |
| Introdução..... | 35 |
| 3.1. Relação fornecedor e distribuidor exclusivo..... | 36 |
| 3.2. Casos da literatura..... | 38 |
| Conclusões | 46 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 48 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 50 |

INTRODUÇÃO

Antes de Ronald Coase, a teoria econômica considerava apenas os custos de produção, sendo o autor que inseriu a importância dos custos de transação na teoria econômica. Contudo, Coase considerava que os custos de transação ocorriam apenas com a existência do mercado. Oliver Williamson demonstrou que o mercado não é indispensável para a existência dos custos de transação, indicando assim que esses custos também existem dentro de uma empresa, desde que haja divisão de trabalho internamente.

Nessa lógica, torna-se possível analisar a escolha dos canais de distribuição de uma empresa também sob a ótica dos custos de transação. Será estudada a escolha do fornecedor por incluir intermediários em seu canal de distribuição. Optar por intermediários faz com que o fornecedor ganhe em economias de escala, contudo, há uma perda de custos de transação. Já se optasse pela integração vertical, o contrário aconteceria, junto com o aumento dos custos burocráticos.

O primeiro capítulo trata da base teórica, analisando cada uma das premissas para haver custos de transação: racionalidade limitada, complexidade e incerteza, oportunismo e transações em pequenos números (especificidade de ativos). A especificidade de ativos é vista como “hipótese chave”, isso porque é essencial para a tomada de decisão da estrutura de governança adotada. Essas estruturas são formadas pelos agentes *ex ante*, a fim de se resguardarem do oportunismo *ex post*. Nesse capítulo serão estudadas essas estruturas e como a especificidade de ativos interfere na escolha da estrutura de governança.

Em seguida, o segundo capítulo busca oferecer entendimento sobre os canais de distribuição e sua importância. O fornecedor irá realizar a escolha do canal de distribuição com o intuito de maximizar as utilidades de tempo, lugar e posse, de acordo com sua estratégia de vendas. A estratégia de vendas irá definir o tipo de intermediário, se houver, adotado pelo fornecedor. Caso o fornecedor opte por não possuir intermediários em seu canal de distribuição, o mesmo estará optando por integrar verticalmente as suas funções, isto é, optará pela hierarquização.

Com base na ótica dos custos de transação, demonstra-se que o intermediário atacadista distribuidor pode ser uma alternativa à hierarquização, com o uso da cláusula de exclusividade. Essa exclusividade entre o fornecedor e o distribuidor resulta em vínculos entre as empresas, fazendo com que as mesmas tenham a intenção de permanecer a relação por um longo prazo.

No terceiro capítulo será desenvolvido estudo acerca da relação fornecedor e distribuidor exclusivo como um arranjo híbrido, contando com a presença de incentivos e controles administrativos. Por fim, serão analisados dois estudos de casos, com o objetivo de analisar a cláusula de exclusividade no canal de distribuição, sob a ótica dos custos de transação.

CAPÍTULO I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Introdução

Ronald Coase, em 1937, foi quem demonstrou a importância dos custos de transação na teoria econômica. Os custos de transação foram então considerados os custos de comprar e vender, isto é, de se recorrer ao mercado e, anteriormente a Ronald Coase, esses custos eram considerados nulos, sendo negligenciados. Assim, até então, a teoria econômica considerava apenas os custos de produção.

Em seu artigo *The Nature of The Firm* (1937), Ronald Coase afirmava que os custos de se negociar e concluir um contrato para cada transação em um mercado também devem ser levados em conta. O autor revelou a importância dos custos de transação, discutindo situações em que os mesmos não poderiam ser considerados nulos, possuindo, assim, influência sobre as decisões dos agentes econômicos.

O estudo de Ronald Coase, como o próprio nome do artigo já indica, tratava de entender porque existiam as firmas. O autor concluiu que as firmas existem devido ao *marketing costs* (do inglês, custos da comercialização), forma que Coase se referia aos custos de transação. Dessa maneira, Ronald Coase indicava como condição necessária para a existência dos custos de transação, a existência do mercado.

Oliver Williamson demonstrou que o mercado não se torna indispensável como premissa básica para a existência dos custos de transação, pois eles estão presentes em todas as tomadas de decisões de agentes quando há divisão de tarefas. Isto é, os custos de transação existem, também, dentro de uma empresa em que haja divisão de trabalho internamente.

Decisões organizacionais de uma empresa, como optar pela integração vertical ou buscar no mercado o insumo necessário, passam então a serem analisadas a partir não só dos custos de produção, mas também dos custos de transação. Para melhor entendimento, apresenta-se a seguir um estudo teórico sobre os custos de transação e os seus impactos nas estruturas de governança.

Na primeira seção serão abordados os fundamentos teóricos sobre os custos de transação e o conjunto de hipóteses necessárias para dar relevância aos mesmos. Na segunda seção será estudada mais a fundo a hipótese de especificidade de ativos, demonstrando que a mesma impacta diretamente na decisão da estrutura de governança. A última seção trata das estruturas de governança sob a ótica dos custos de transação. A análise desse capítulo será de suma importância para entendimento da relação fornecedor e distribuidor, esta relação será abordada no capítulo seguinte.

1.1. Custos de Transação

Williamson (1985) compara os custos de transação ao atrito nos estudos da física. O autor realiza uma analogia citando que os físicos obtiveram diversos estudos bem-sucedidos ao retirar o atrito de sistemas complexos. Todavia, quando os físicos tentam colocar esses estudos em prática em seus laboratórios, percebem que o atrito precisava ser levado em consideração. Da mesma forma ocorreu com os custos de transação, ao serem desconsiderados nos estudos anteriores a Coase (1937).

Segundo Williamson (1985), dadas as limitações do mundo real, os custos de transação, que são os custos de garantir o cumprimento do contrato, inevitavelmente surgirão *ex post*, e esses podem assumir diversas formas. A economia dos custos de transação, segundo o autor, sustenta que frequentemente é impossível resolver todos os custos de transação *ex ante*. Os atributos comportamentais dos agentes e os atributos complexos das transações são responsáveis por essa condição (WILLIAMSON, 1985, p. 29).

Fiani (2013a) destaca que a teoria dos custos de transação suspende a hipótese de simetria de informações e compõe um conjunto de hipóteses que dão relevância significativa à teoria. São essas hipóteses: racionalidade limitada, complexidade e incerteza, oportunismo e especificidade dos ativos.

O ponto de partida para analisar os custos de transação é a hipótese de racionalidade limitada dos agentes (FIANI, 2011). Ao falar do comportamento humano, Simon, citado por Williamson (1985, p. 30) utiliza-se da expressão, "*intendedly rational, but only limitedly so*". Melhor dizendo, todos os indivíduos possuem limitações na sua capacidade de acumular

processos e transmitir informações – que nos impedem de optar pela melhor decisão ocasionalmente (FIANI, 2011).

Se as pessoas possuíssem racionalidade ilimitada, poderiam elaborar cláusulas contratuais abrangendo toda e qualquer situação futura (FIANI, 2013a). O autor enfatiza, contudo, que a racionalidade limitada por si só não é o suficiente para as análises dos custos de transação:

Ambiente simples, mesmo com racionalidade limitada, não oferecem dificuldades, porque as restrições de racionalidade dos agentes não são atingidas: mesmo enfrentando limites, os dados envolvidos no ambiente da transação são tão simples e estáveis que podem ser levantados, processados e transmitidos sem nenhum problema.

(FIANI, 2011, p. 88)

A racionalidade limitada só se torna relevante quando aplicada a um ambiente complexo e com incerteza, isto porque um ambiente complexo faz com que cada decisão dos agentes tenha muitos desdobramentos (FIANI, 2011). Williamson (1985) explica que a incerteza não representaria um problema contratual se as transações fossem conhecidas como isentas de distúrbios exógenos.

Todavia, devido ao ambiente complexo, a incerteza junto com a racionalidade limitada não permite que os agentes consigam antecipar qual a melhor reação diante de cada circunstância, visto que uma árvore de decisões (diagrama utilizado para demonstrar cada alternativa e resultado a partir de uma decisão) não pode ser gerada a partir de problemas moderadamente complexos (WILLIAMSON, 1985, p. 59).

Sendo assim, devido à racionalidade limitada, quando a transação ocorre em um ambiente complexo e de incerteza, os contratos serão gravemente incompletos (FIANI, 2013a). Desta forma, Fiani (2013a) enfatiza que a junção da racionalidade limitada com um ambiente complexo e de incertezas possibilita atitudes oportunistas dos agentes.

Ao contrário do senso comum da palavra oportunismo, o qual se refere a aproveitar as possibilidades de uma situação, Fiani (2011) explica que para a teoria dos custos de transação, o mesmo se trata de quando um indivíduo se utiliza de uma informação de maneira maliciosa para obter vantagem sobre a situação, pois a outra parte da transação não possui tal informação. O autor ressalta ainda que, "... por oportunismo entende-se a transmissão de informação seletiva, distorcida ou a realização de *falsas promessas* (do inglês *self-disbelieved promises*) sobre o comportamento futuro do próprio agente" (2011, p. 90, grifo do autor).

Informação seletiva se refere a situações em que um dos indivíduos oculta parte das informações relevantes da transação ao outro. Já por informação distorcida entende-se a transmissão de informação falsa à outra parte da transação. Finalmente, falsas promessas ocorrem quando um dos agentes adquire compromissos os quais ele mesmo já sabe *a priori* que não poderá cumprir. No contexto do oportunismo, todas as ações supracitadas são realizadas a fim de obter benefícios próprios (FIANI, 2011).

Para Williamson (1985), o oportunismo é a forma mais forte de busca do interesse próprio. Nesse contexto, de maneira ampla, o oportunismo se trata da divulgação incompleta ou distorcida da informação, sendo um esforço premeditado do agente para enganar a outra parte (WILLIAMSON, 1985). Williamson (1979) ressalta que não é necessário que todos os agentes possuam o mesmo grau de oportunismo, basta que seja difícil para os menos oportunistas identificar os mais oportunistas *ex ante*.

Caso o oportunismo não existisse, o comportamento dos agentes poderia ser controlado por regras. Isto é, eventos imprevistos poderiam ser tratados por regras definidas *ex ante*, as quais ambos os agentes concordariam em, quando ocorrerem casos imprevistos, tomarem atitudes que prezem pela maximização de lucros (WILLIAMSON, 1985). O autor exemplifica uma cláusula geral:

I agree candidly to disclose all relevant information and thereafter to propose and cooperate in joint profit-maximizing courses of action during the contract execution interval, the benefits of which gains will be divided without dispute according to the sharing ratio herein provided.

(WILLIAMSON, 1985, p. 48)

Todavia, racionalidade limitada, ambiente complexo e com incerteza, e oportunismo ainda não são suficientes para determinar a relevância dos custos de transação. Segundo Fiani, “Uma última condição se faz necessária. Esta condição é designada como a de transações que envolvem ativos específicos, isto é, ativos cujas transações ocorrem em pequeno número (*small numbers*).” (FIANI, 2013a, p. 174).

Um ativo específico pode ser descrito como “um ativo que sofre uma desvalorização importante, se realocado em uma atividade diferente da original que justificou o seu investimento” (FIANI, 2011, p. 91). Isto é, o investimento em especificidade de ativos ocorre para uma determinada transação se, quando essa é finalizada prematuramente ou não se concretiza, este investimento tem um retorno muito menor ao ser alocado em situações alternativas (WILLIAMSON, 1985).

Como explica Fiani (2011), o problema das transações de pequenos números é que reduzem consideravelmente o número de ofertantes e demandantes do produto, fazendo com que o comprador e vendedor tenham relações exclusivas ou quase exclusivas, com isso reduz-se a possibilidade de a competição inibir atitudes oportunistas.

Percebe-se, assim, que a especificidade dos ativos só se torna relevante quando inserida com as outras hipóteses dos custos de transação. Contudo, é importante ressaltar que a especificidade de ativos é a grande locomotiva à qual a teoria dos custos de transação deve muito de seu conteúdo preditivo (WILLIAMSON, 1985, p. 56).

Destacada a importância dos ativos específicos, faz-se necessário analisar as principais fontes de especificidade.

1.2. Ativos específicos

Williamson (1985) afirma que há, pelo menos, quatro fontes de especificidade dos ativos: localização, atributos físicos, ativos dedicados e ativos humanos.

Especificidade de localização trata da imobilidade física dos ativos, em outras palavras, do fato de não ser possível transferir o ativo para outro local (FIANI, 2011). Essa especificidade é explicada por Williamson (1985) por uma condição de imobilidade de ativos, o que significa que uma vez instalado o ativo em determinado local, os custos de realocação são grandes, assim, o valor do ativo está condicionado ao local em que foi implementado.

A especificidade física, por sua vez, trata do *design* ou da composição do ativo. Qualquer ativo que possua características físicas diferentes dos seus ativos semelhantes, agregando valor ao mesmo, possui especificação física, como, por exemplo, produtos sob encomenda (FIANI, 2011).

Já a especificidade de ativos dedicados ocorre quando o fornecedor realiza um investimento significativo, vinculado a um determinado cliente (FIANI, 2011). Investimentos em ativos dedicados em geral envolvem a expansão produção para um determinado comprador (WILLIAMSON, 1985). Isto é, é feito um investimento presente para uma demanda futura. Como afirma Fiani (2011, p. 98), “e o que torna o ativo específico é o fato de que, caso esta demanda não se realize, ele não encontrará utilização alternativa”.

Enfim, Williamson (1985) explica que a especificidade de ativos humanos tem dois tipos de origem: problemas crônicos em mover ativos humanos de uma determinada equipe para outra e *learning-by-doing*. Fiani (2011) explica que a primeira fonte surge do trabalho em equipe, porque em algumas situações o sucesso é encontrado devido à combinação de pessoas que atuam juntas. A sincronia e harmonia do trabalho de um conjunto de pessoas não são facilmente transferidas de uma empresa para outra.

Já a segunda fonte, o *learning-by-doing*, trata-se do conhecimento adquirido na prática, que, com o passar do tempo, pode transformar transações com muitos agentes (*large numbers*) em transações de *small numbers*. Essa mudança é chamada por Williamson de *transformação fundamental* (FIANI, 2013a). Isso acontece devido às “vantagens da primeira empresa a se mover”, isto é, o fornecedor que ganha o contrato no primeiro momento, pode ganhar vantagem em comparação aos seus concorrentes, devido à experiência prática com determinado cliente (FIANI, 2013a, 178). Fiani (2013a) ressalta que isso só é possível em ambientes dinâmicos em constante mudança.

Explicitadas as fontes de especificidade dos ativos, é importante ressaltar que, segundo Williamson (1985), os custos são caracterizados não só por serem fixos ou variáveis, mas também por grau de especificidade, variando entre totalmente específicos e inespecíficos, mas sem assumir, necessariamente, um dos dois extremos, isto é, há graus de especificidade e o ativo pode ser mais ou menos específico.

Dessa análise percebe-se, então, que a especificidade de ativos se refere a investimentos duráveis que são realizados em apoio de determinadas transações, sendo que o retorno desse investimento se torna menor quando é utilizado em transações alternativas, pois a original foi finalizada prematuramente (WILLIAMSON, 1985). Além disso, o autor enfatiza que em transações com especificidade de ativos a identidade dos agentes torna-se relevante, pois ambos passam a ter interesse em uma relação contínua.

Por esses fatores, surgem então garantias contratuais e organizacionais em apoio a transações desse tipo. Quanto maior a especificidade dos ativos, mais fortes serão essas garantias e vice-versa. Assim, essas transações não são nem anônimas e nem instantâneas, e a partir dessa condição surge o estudo das estruturas de governança (WILLIAMSON, 1985). Essas, segundo Fiani, “são as estruturas institucionais desenvolvidas por agentes para viabilizar transações, reduzindo os custos de transação associados” (2011, p. 93).

1.3. Estruturas de Governança

Para destacar a importância das estruturas de governança, Williamson (1985) considera três diferentes cenários supondo que as hipóteses de racionalidade limitada, complexidade e incerteza não sejam triviais. Em cada um desses cenários, o autor considera a ausência de uma das outras três hipóteses: racionalidade limitada, oportunismo e especificidade de ativos (WILLIAMSON, 1985).

No primeiro cenário, os agentes possuem atitudes oportunistas e há especificidade de ativos, e, dada a racionalidade ilimitada, todas as questões relevantes são definidas na negociação do contrato *ex ante*. Assim, através de uma negociação abrangente todos os eventos são completamente descritos e não há problemas no cumprimento do contrato. O

autor descreve esse cenário como o “*world of planning*” (do inglês, mundo do planejamento) (WILLIAMSON, 1985, p. 30 e 31).

O segundo cenário é caracterizado pela ausência do oportunismo, contudo há a presença da racionalidade limitada e a especificidade de ativos. A racionalidade limitada, nesse contexto, gera lacunas no contrato, porém, caso os agentes apliquem uma cláusula geral de obrigação própria, essas lacunas não irão apresentar riscos à relação. A cláusula geral de obrigação própria trata-se da promessa de ambos os agentes em executar o contrato de forma eficiente, isto é, de forma conjunta com a maximização de lucros e, como não há oportunismo, os agentes cumprem o prometido. Williamson denomina esse cenário de mundo das promessas (WILLIAMSON, 1985, p. 31).

No último cenário descrito pelo autor, a especificidade de ativos está ausente, mas os agentes possuem racionalidade limitada e atitudes oportunistas. Nessa situação, os agentes não possuem interesse em relações de longo prazo e utilizam o mercado para suas transações. Para o autor, esse é o mundo da competição (WILLIAMSON, 1985, p. 31 e 32).

Williamson (1985) demonstra que os três mundos supracitados falham quando as hipóteses se unem. Por causa da racionalidade limitada, o planejamento *ex ante* é incompleto, o oportunismo anula a credibilidade das promessas dos agentes, e a especificidade dos ativos faz com que os agentes se interessem em relações duradouras (WILLIAMSON, 1985, p. 32). O autor denomina esse cenário de mundo da governança, onde há a presença significativa dos custos de transação, e afirma que o princípio das organizações nesse cenário é “*organize transactions so as to economize on bounded rationality while simultaneously safeguarding them against the hazards of opportunism.*” (WILLIAMSON, 1985, p. 32).

O autor ressalta ainda que, “*the more important lesson, for the purposes of studying economic organization, is this: Transactions that are subject to **ex post** opportunism will benefit if appropriate safeguards can be devised **ex ante.***” (WILLIAMSON, 1985, p. 48, grifo do autor). Isto é, para se resguardarem do oportunismo *ex post*, os agentes devem criar estruturas de governança *ex ante* para que as transações ocorram.

Williamson divide as estruturas de governança em três tipos gerais: a estrutura de governança de mercado, a híbrida e a hierarquia (FIANI, 2011, p. 100). Fiani (2011) explica que essas estruturas se diferenciam “por sua capacidade de promover adaptações cooperativas

em ambientes sujeitos à incerteza, de acordo com o grau de especificidade do ativo envolvido na transação” (FIANI, 2011, p. 100). O autor destaca ainda os atributos de cada estrutura de governança de acordo com a tabela abaixo.

Tabela 1.1 – Atributos das estruturas de governança

| Atributos | Estruturas de Governança | | |
|---------------------------|--------------------------|-----------|-------------|
| | Mercado | Híbridas | Hierarquias |
| Incentivos | Fortes | Moderados | Ausentes |
| Controles Administrativos | Ausentes | Moderados | Fortes |
| Adaptação Autônoma | Forte | Moderada | Ausente |
| Adaptação Coordenada | Ausente | Moderada | Forte |

Fonte: FIANI (2011, p. 101)

A governança pelo mercado, como o próprio nome já diz, acontece quando as transações são realizadas no mercado. Essa estrutura é caracterizada pela presença de incentivos (essencialmente, os preços) e autonomia dos agentes para promover ajustes diante de imprevistos, denominada *adaptação autônoma* (FIANI, 2011, p. 101). A governança pelo mercado é propícia quando não há especificidade nas transações, pois os ativos são mais padronizados e, assim, há mais alternativas de compra e fornecimento. Esse cenário faz com que os agentes precisem apenas consultar sua própria experiência para decidir se querem manter uma relação comercial ou não, visto que há pouca perda quando há descontinuidade da relação (WILLIAMSON, 1985, p. 74).

Quando ocorrem grandes investimentos em ativos específicos, os agentes precisam criar relações duradouras, de forma a evitar perda de valor dos ativos específicos, para que os investimentos sejam justificados. Como esclarece Fiani (2013b, p. 24), nesses casos, dada a racionalidade limitada dos agentes, em ambiente de complexidade e incerteza, os contratos são gravemente incompletos, sendo incapazes de prever situações futuras, gerando situações favoráveis ao oportunismo.

Williamson (1985, p. 75) explica que em transações recorrentes com investimentos dos tipos mistos ou altamente específicos resultam em dois tipos de estrutura de governança: híbridas e a integração vertical, que se trata da hierarquização.

A hierarquização dos agentes, formando uma empresa, como explica Fiani (2013a) tende a acontecer quando há transações de *small numbers*. Isso ocorre, pois essas transações

são caracterizadas pela presença de ativos altamente específicos. Desse modo, forma-se um ambiente de complexidade e incerteza, tornando a racionalidade limitada dos agentes um fator de suma importância. Vale ressaltar ainda que, devido ao alto grau de especificidade dos ativos, a tendência é que não haja outros ofertantes e demandantes no mercado. A soma desses fatores resulta em elevados custos de transação, assim torna-se mais vantajoso começar a produzir o ativo por conta própria, visto que não há economias de escala que compensem comprar no mercado, devido ao número reduzido de ofertantes.

Williamson (1985, p. 78) explica que os incentivos à negociação enfraquecem à medida que as transações se tornam mais idiossincráticas. Isso ocorre porque à medida que os ativos se tornam mais específicos para determinado uso, e assim menos adaptáveis a outros usos, as economias de escala podem ser totalmente realizadas pelo comprador ou pelo fornecedor externo. Assim, o modo de organização será escolhido de acordo com as propriedades adaptativas dos agentes, surgindo a integração vertical.

As hierarquias constituem-se em estruturas verticalizadas dentro de uma só empresa, havendo um controle centralizado fazendo com que os agentes de cada etapa não tenham autonomia (FIANI, 2013b). Ao contrário do mercado, onde há incentivos e adaptação autônoma dos agentes, nas hierarquias existe somente controles administrativos e a adaptação é coordenada, pois “... frente a mudanças no ambiente da transação, a adaptação dos agentes envolvidos é coordenada pelos controles administrativos.” (FIANI, 2013b, p. 29). A vantagem da integração vertical é que as adaptações podem ser feitas de forma sequencial, sem a necessidade de consultar, concluir ou revisar os acordos entre empresas (WILLIAMSON, 1985, p. 78). O problema das estruturas hierárquicas, contudo, é a tendência à burocratização (WILLIAMSON, 1985, p. 76).

Já nas estruturas de governança híbridas, os agentes formam uma estrutura institucional, porém mantém parte de sua autonomia. Fiani (2013a) explica que essa estrutura tende a ser adotada quando a especificidade dos ativos é relativamente menos elevada, se comparada à hierarquia. O autor explica que quando há um grau mais baixo de especificidade dos ativos, a tendência é que haja diversos fornecedores e compradores, diminuindo as atitudes oportunistas.

Fiani (2013b) esclarece que nesse arranjo há a combinação de incentivos e controles administrativos, sendo assim, mistura-se adaptação coordenada, característica das hierarquias, e adaptação autônoma, característica do mercado. Quanto mais ativos específicos presentes, mais a estrutura se aproximará das características da hierarquia, e quanto menos ativos específicos, mais a estrutura se aproximará das características do mercado.

Ao contrário de quando os ativos são altamente específicos, onde não há economias de escala que não possam ser realizadas por meio da integração vertical, quando a transação é típica de estruturas híbridas, a contratação externa pode ser uma melhor opção devido a possíveis economias de escala (WILLIAMSON, 1985). Em comparação com a integração vertical, a contratação externa também mantém altos incentivos e limita as distorções burocráticas (WILLIAMSON, 1985, p. 76).

Em contrapartida, as transações organizadas em estruturas híbridas estão sujeitas a contratos gravemente incompletos e, conforme já estudado, devido ao ambiente complexo e de incerteza pode resultar em atitudes oportunistas dos agentes. Williamson (1985) propõe diversos meios alternativos além do contrato para salvaguardar as transações, entre esses há o estabelecimento de compromissos críveis.

Compromissos e ameaças críveis possuem um mesmo atributo em comum: ambos aparecem principalmente em conjunto com investimentos em ativos específicos. Contudo, enquanto ameaças críveis aparecem em um contexto de conflito e rivalidade, os compromissos críveis são assumidos em apoio a alianças e para proteger uma relação (WILLIAMSON, 1985). Compromissos críveis são encontrados de diversas formas, uma dessas é sob a forma de reféns (WILLIAMSON, 1985). Um refém é uma garantia, um *safeguard*, algo além do contrato que serve para assegurar e fortalecer uma relação bilateral (WILLIAMSON, 1985, p. 179).

Nesse sentido, Williamson (1985) analisa o caso de franquias, as quais são obrigadas a realizarem investimentos específicos. O autor comenta que esses investimentos são exigidos da franquia a fim de proteger a marca, o que interessa a ambos os agentes da relação ao longo prazo. Dessa maneira, o investimento realizado pelos franqueados pode ser visto como um *safeguard* para o franqueador, isto é, um refém que a franquia disponibiliza. Entende-se que

um dos agentes não deve realizar investimentos na transação se o outro agente não tiver disponibilizado um refém, como forma de garantia.

Williamson (1985, p. 178-79) apresenta ainda uma situação em que dois compradores possuem acesso a duas tecnologias, sendo uma de finalidade geral e a outra com investimento específico, que tem valor apenas em conjunto com a manutenção das demandas finais do produto em questão. Williamson assume ainda que *“the redeployable costs of the special purpose technology are lower than those of the general purpose technology”* (1985, p. 178). Segundo o autor, os fornecedores irão vender produtos a um preço mais baixo para os compradores que realizaram investimentos em ativo específico, mesmo que os reféns não sejam utilizados no caso de cancelamento de pedido. Isso ocorre porque realizar investimentos específicos de transações apresenta ao fornecedor um cenário de demanda mais favorável que aqueles que não realizaram investimentos. Nesse sentido, realizar investimentos específicos constitui em um compromisso crível.

Conclusões

Conclui-se que, ao contrário dos estudos anteriores a Ronald Coase, a tomada de decisões dos agentes não pode levar em consideração apenas os custos de produção, pois devem considerar também os de transação.

Percebe-se que a introdução dos custos de transação transforma o ambiente de estudo em um cenário mais realista, com a remoção da premissa de perfeita informação, e com a adição de um cenário em que os agentes possuem racionalidade limitada, o ambiente é complexo e incerto, e que há atitudes oportunistas.

Dado esse novo ambiente de estudo, a especificidade dos ativos se coloca como “hipótese chave” para o restante do capítulo. Isso porque dada a presença de investimentos em ativos específicos, as estruturas de governança são definidas a partir de uma análise comparativa entre as economias de escala e os custos de transação. Percebe-se, portanto, que a presença de ativos específicos irá definir a estrutura de governança das transações.

Quando não há especificidade nas transações torna-se mais propícia a estrutura de mercado, que possui a presença de incentivos e é caracterizada pela forte presença de

adaptação autônoma. Já quando a transação é de *small numbers*, isto é, com ativos altamente específicos, tende-se a adotar a hierarquização, que possui controles administrativos e uma forte adaptação coordenada. Enfim, a estrutura híbrida surge quando a especificidade dos ativos é relativamente menos elevada, se comparada à hierarquia, e possui tanto incentivos e adaptação autônoma, quanto controles administrativos e adaptação coordenada.

No próximo capítulo será estudada a tomada de decisão do fornecedor ao optar pelo distribuidor e, também, a sua relação com o mesmo. Através dessa análise será possível avaliar a estratégia de vendas do fornecedor com relação ao distribuidor, sob a ótica dos custos de transação.

CAPÍTULO II – CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Introdução

Os canais de distribuição têm como objetivo principal solucionar as questões de tempo, lugar e posse (DIAS, 1993). Isto é, trata-se de um sistema de agentes destinados a levar o produto e/ou serviço do fornecedor ao consumidor final, no local, horário e da maneira que esse consumidor desejar (CONSOLI, 2005).

As funções e estratégias dos canais de distribuição serão analisadas na primeira seção. Nesta seção serão estudados os aspectos que o fabricante deve considerar ao escolher o arranjo mais adequado de distribuição para a sua empresa. O fornecedor pode optar por contratar agentes em seu canal de distribuição, estes são chamados de intermediários e serão estudados na segunda seção. Contudo, o fornecedor também pode optar por integrar as funções desses agentes, retirando-os do seu processo de distribuição.

A integração vertical, como Alcantara (1999) indica é um método que requer maiores investimentos da empresa, além de a mesma ter que assumir sozinha os ativos específicos do negócio em questão, o que pode gerar uma inflexibilidade diante das mudanças do mercado. A autora sugere então que a terceirização da distribuição é uma alternativa à integração vertical, visto que apresenta ganhos de escala. Por outro lado, a integração vertical economiza em custos de transação, ao substituir o atacadista distribuidor pela estrutura hierárquica da firma. Assim, na última seção será estudado o atacadista distribuidor como alternativa à integração vertical.

Esse capítulo será de importância para o entendimento da relação fornecedor e distribuidor exclusivo, analisando as estratégias de vendas do fornecedor e os custos de transação.

2.1. Funções e estratégia

Segundo Dias, “a administração da distribuição tem por objetivo básico, primordial, maximizar as utilidades de tempo, lugar e posse de qualquer bem ou serviço” (1993, p.18). O autor se refere ao tempo como o instante exato que o consumidor final deseja obter o bem ou serviço, enquanto que por lugar trata-se do local em que o cliente irá desejar consumir este e, por fim, a posse é a transferência de propriedade desse bem ou serviço para aquele que o compra, isto é, refere-se à acessibilidade da entrega em questão. Dessa maneira, a distribuição é responsável por garantir que o consumidor final terá o bem ou serviço no local e hora desejado e de maneira mais acessível o possível.

A fim de garantir essa entrega da melhor forma possível ao consumidor final, a distribuição de uma empresa busca maximizar as utilidades supracitadas. Dias (1993) aponta a maximização da utilidade tempo como a melhora dos processos que envolvem a produção do bem, desde a previsão de vendas à estocagem. Já a busca pela maximização da utilidade lugar é diretamente relacionada a estudos do consumidor final e onde o mesmo se encontra geograficamente, buscando assim dispor em cada ponto de venda a cesta de consumo de maior preferência do consumir daquele local. A utilidade de posse é maximizada através de todo o relacionamento com o cliente, desde as condições de pagamentos até as garantias do produto, a assistência técnica, entre outros.

Souza (2001) alega que os canais de distribuição podem ser utilizados como uma vantagem competitiva, quando são organizados a partir de um planejamento estratégico. Isto porque quando a estruturação, treinamento e implementação de um canal de distribuição são feitas com base no planejamento estratégico, a empresa tende a obter vantagens competitivas sobre seus concorrentes, nas utilidades de tempo, lugar e posse.

As estruturas de canais de distribuição são definidas a fim de obter a melhor maneira de o fornecedor entregar o produto e/ou serviço para o consumidor final (CONSOLI, 2005). Para a definição da estrutura de distribuição e os intermediários envolvidos, a empresa deve considerar quatro tópicos essenciais: a extensão, a intensidade do canal, o número de canais distintos que coexistem no mercado e os tipos de intermediários (CONSOLI, 2005, p. 52).

Kotler e Keller (2006) classificam os canais de distribuição – denominados pelos autores como canais de *marketing* – em níveis. Em todos os níveis o fabricante e o

consumidor estão presentes. Os autores referem-se ao nível zero quando não há intermediários na distribuição, isto é, o fabricante realiza a venda diretamente para o consumidor; Os canais de um nível possuem apenas um intermediário, enquanto os de dois níveis possuem dois intermediários, e assim por diante. A quantidade de níveis do canal de distribuição irá definir a extensão do mesmo (KOTLER; KELLER, 2006).

Após a definição da extensão do canal, define-se a intensidade de cada nível do canal. A intensidade do canal se refere a quantos intermediários a empresa irá permitir em cada nível, e é classificada em três tipos de distribuição: exclusiva, intensiva e seletiva (CONSOLI, 2005).

A distribuição exclusiva ocorre quando o fornecedor opta por limitar a quantidade de intermediários em certo nível do canal (CONSOLI, 2005). Novaes exemplifica esse tipo de distribuição no nível varejista, “há somente uma empresa varejista autorizada a vender o produto aos consumidores em cada distrito, conforme demarcação realizada pelo fabricante ou pelo distribuidor” (NOVAES, 2015, p. 174). No extremo oposto, a distribuição intensiva é caracterizada por o fabricante inserir o maior número possível de intermediários – seja qual for o nível – nas regiões onde seu produto é comercializado (CONSOLI, 2005).

Enfim, no modelo de distribuição seletiva, há mais de uma empresa comercializando em uma região, porém há uma seleção do fabricante de quais empresas irão distribuir seu produto, restringindo o número de empresas que irão comercializar sua marca em determinada região (NOVAES, 2015).

Em geral, os teóricos de marketing associam a intensidade do canal de distribuição à classe de produtos, sendo as intensidades intensiva, seletiva e exclusiva associadas aos bens de conveniência, bens de compra comparada e especialidades, respectivamente (ZILLES et al, 2005). Frazier e Lassar (1996) foram os primeiros autores a testar um modelo onde relaciona a estratégia da marca e as práticas do canal do produtor com a intensidade da distribuição.

Zilles et al (2005) explicam essas associações da seguinte forma, bens de conveniência são aqueles adquiridos pelo consumidor de maneira rotineira e que, em geral, possuem baixos preços, de modo que quando o consumidor percebe a necessidade pelo produto, não despende muito tempo e dinheiro para adquiri-lo, por isso o fornecedor deve realizar uma distribuição intensa do produto. Já os bens de compra comparada, como o próprio nome já induz, são aqueles em que o consumidor tende a dedicar seu tempo comparando os benefícios entre os

concorrentes, visto que esse comportamento do consumidor, os produtos podem ser disponibilizados em menos lojas, quando comparado aos bens de conveniência, por isso, indica-se a distribuição seletiva. Enfim, os bens de especialidade são aqueles que o consumidor tende a escolher não preço (por isso, inclusive, tendem a possuir preços mais elevados), mas sim por outros atributos que atraem o consumidor, sendo assim, o fornecedor pode utilizar uma distribuição seletiva e até exclusiva (ZILLES et al, 2005).

A estratégia de marca do fabricante considera o posicionamento em qualidade e o público alvo, enquanto as práticas do canal tratam-se de ações realizadas para que o comportamento dos intermediários esteja de acordo com os objetivos do fornecedor. Essas práticas do canal podem ser divididas em esforços de coordenação e os programas de suporte oferecidos aos intermediários (FRAZIER; LASSAR, 1996). Os esforços de coordenação buscam influenciar as operações dos intermediários, como monitoramento de preços e estoque, atividades promocionais, entre outros, enquanto os programas de suporte buscam facilitar o trabalho dos intermediários, com intuito de direcionar esse trabalho para o objetivo final do fornecedor (FRAZIER; LASSAR, 1996).

Depois de definido a intensidade do canal de distribuição, o fornecedor deve definir o número de canais distintos que coexistem no mercado. Quando o fornecedor opta por utilizar diversos canais de distribuição diferentes, Consoli (2005) denomina de distribuição múltipla ou dual.

Finalmente, o fabricante também deve definir os tipos de intermediários que irá utilizar em seu canal de distribuição. Os intermediários do canal de distribuição são classificados, sem grande rigor, como atacadistas ou varejistas, porém os atacadistas podem ter diversas subclassificações (CONSOLI, 2005).

Os atacadistas são empresas que vendem os produtos para outros revendedores, sejam outros atacadistas ou varejistas. Eles tendem a ser o intermediário que compra diretamente do fornecedor (CONSOLI, 2005) e o vendedor do varejista, que já antecipam quais serão as necessidades do mesmo e compram tais produtos junto ao fornecedor (DIAS, 1993). É válido ressaltar que, conceitualmente, o atacadista vende apenas para revendedores, porém na prática muitos vendem para o consumidor final também, dessa maneira, para que um intermediário ser classificado como atacadista a maior parte de suas vendas devem ser destinadas a outros

revendedores (DIAS, 1993). Os varejistas, por sua vez, são aqueles que vendem diretamente para o consumidor final (CONSOLI, 2005).

Percebemos, então, que para a definição do canal de distribuição de uma empresa, os intermediários – mesmo quando se define que não haverá intermediários, é necessário que a análise seja feita – são fundamentais, por isso, estudaremos a seguir mais sobre a estratégia dos mesmos.

2.2. Intermediários

Adam Smith, em seu livro “A Riqueza das Nações”, mostra que a divisão e especialização do trabalho tende a resultar em ganhos produtivos. Adam Smith se referia ao indivíduo em particular, porém essa lógica pode ser utilizada para canais de distribuição, ao dividir e especializar-se nas funções, a introdução de intermediários pode gerar uma maior eficiência no processo de distribuição (ROSENBLOOM, 2002).

Tendo em vista que o canal de distribuição tem como objetivo maximizar as utilidades de lugar, tempo e posse (DIAS, 1993), algumas empresas optam por contemplar outros agentes em seus sistemas de vendas, a fim de alcançar tal objetivo. Em um canal de distribuição, todos aqueles que não forem o fornecedor e o consumidor final, são considerados intermediários (CONSOLI, 2005). Consoli (2005) explica a importância desses analisando o lado da demanda e o lado da oferta.

Sob a ótica da demanda, o autor divide em dois principais fatores: facilitação de busca e ajuste de discrepância de sortimento. Os fornecedores não sabem captar os consumidores finais, assim como os consumidores finais não sabem aonde encontrar o produto desejado (COUGHLAN et al. apud CONSOLI, 2005). Nessa lógica, os intermediários entram para facilitar a busca, tanto dos consumidores, quanto do fornecedor. Isso ocorre, pois o intermediário cria uma relação mais próxima com o usuário final, sendo capaz de analisar e transmitir suas necessidades ao fornecedor, diminuindo, assim, a incerteza presente no processo de venda (CONSOLI, 2005). Ao diminuir a incerteza, o intermediário reduz os custos de transação para o fornecedor e para o consumidor.

O consumo final dos produtos é sempre de forma diversificada e ampla, são os intermediários que são responsáveis por unir diversos produtos – de diferentes fabricantes – em um só lugar para o consumidor (DIAS, 1993). Esses agentes transformam grandes lotes em lotes menores, disponibilizando de forma mais adequada o produto para o comprador (DIAS, 1993). Esse ajuste entre a variedade de bens e serviços produzidos pelo fabricante e a variedade que o consumidor final demanda, é chamada por Consoli (2005, p. 40) de ajuste de discrepância de sortimento. Quando o intermediário realiza a discrepância de sortimento para o consumidor, o mesmo também está reduzindo os custos de transação para esse.

Em suma, ao disponibilizar determinado sortimento, em certo local e dado momento, os intermediários são responsáveis por maximizar as utilidades de tempo, lugar e posse, essencialmente reduzindo os custos de transação para produtores e consumidores (CONSOLI, 2005).

Vale ressaltar que, conforme já vimos, podem existir diversos intermediários em um canal de distribuição, e que todos eles podem controlar as funções de posse, lugar e tempo para seus clientes e, assim, contribuir em princípio para reduzir os custos de transação para produtores e consumidores. Por exemplo, suponhamos um canal de dois níveis, um fabricante pode vender seu produto para o atacadista apenas em caixas com 50 unidades. Esse atacadista pode fracionar essa caixa (em geral, para o fabricante realizar vendas fracionadas tende a ser custoso, por perda de escala), buscando melhorar as condições de compra do seu cliente, o qual não é o consumidor final, e sim um varejista.

Através dessa mesma lógica, pode-se avaliar também a função de lugar e de tempo, em um canal de marketing de dois níveis, tomando como exemplo uma fábrica que se localiza no Rio de Janeiro, a qual vende para um atacadista na capital de São Paulo, que revende para varejos nos demais municípios de São Paulo, maximizando assim a função de lugar, atendendo a diversos municípios de São Paulo e não só a capital, e também tornando o tempo de entrega menor do que seria se a fábrica no Rio de Janeiro entregar diretamente em um varejo no interior de São Paulo, possibilitando a disponibilidade do produto para o consumidor final no momento em que o mesmo desejar.

Rosenbloom (2002, p. 58) salienta que o intermediário deve atender às seguintes funções ao cliente: “garantir a disponibilidade dos produtos”, “fornecer serviço ao cliente”,

“estender crédito e auxílio financeiro”, “oferecer conveniência de sortimento”, “fragmentar volumes” e “ajudar os clientes com aconselhamento e suporte técnico”. Todas essas funções reduzem custos de transação.

Enfim, sob a ótica da oferta, Consoli (2005) divide, também, em dois principais pontos: criação de rotinas de transações e redução no número de contatos. Segundo o autor, cada transação de venda exige a negociação de preço, prazo e forma de pagamento, negociações estas que implicam custos de transação, e os custos de transação são reduzidos com a implementação de rotinas por meio dos intermediários. E também, para o fornecedor atender diretamente a cada consumidor final, dependendo da abrangência de mercado, é necessária uma estrutura de negócio de proporções gigantescas. Sendo assim, muitas vezes, acaba sendo mais eficiente contratar intermediários, a fim de reduzir o número de transações feitas pelo fornecedor e manter a abrangência territorial, reduzindo com isto os custos de transação.

Varaldo e Dalli (2015) indicam que existem diversas razões que favorecem as condições do fornecedor utilizar-se de intermediários em seu canal de distribuição, criando relações interativas com esses. O primeiro motivo citado pelos autores é a presença de economias escopo, quando a distribuição de vários bens diferentes é mais eficiente que a distribuição do fornecedor apenas com a sua marca (VARALDO; DALLI, 2015).

Os autores também destacam a necessidade de serviços suplementares para o cliente final e a necessidade de adaptar o bem à cesta de consumo ideal do consumidor, exigindo uma relação estreita com o mesmo (VARALDO; DALLI, 2015). Dessa forma, um canal de distribuição formado com intermediários podem gerar benefícios à estrutura de distribuição, às mercadorias e aos serviços prestados (VARALDO; DALLI, 2015).

Contudo, delegar uma parte do trabalho de vendas a intermediários resulta em uma renúncia de parte do controle das vendas de seus produtos (KOTLER; KELLER, 2006). Todavia, para que o fabricante aceite essa renúncia, o mesmo precisa obter vantagens na integração de outros agentes, na forma de redução de custos de transação. É necessário que os intermediários proporcionem as seguintes vantagens para o fabricante: cobertura de mercado, contato de vendas, manutenção de estoque, processamento de pedidos, conhecimento sobre o mercado – devido à proximidade e contato frequente com os consumidores – e suporte ao

cliente (ROSENBLOOM, 2002, p. 55). Todas estas vantagens redundam em redução dos custos de transação no mercado.

Kotler e Keller (2006) elencam ainda três principais situações gerais em que o fornecedor opta por não integrar verticalmente: (1) a falta de recursos financeiros do fabricante para realizar a venda direta; (2) ser mais vantajoso para o fabricante focar seu investimento em seu negócio principal, ao invés de investir na distribuição dos produtos; (3) a inviabilidade da comercialização direta por parte do fabricante.

Alcantara (1999) ressalta:

A integração vertical, no entanto, acarreta significativos investimentos financeiros para a empresa e a aceitação do risco associado a esses investimentos, além de obriga-la a arcar com ativos extremamente especializados, sejam físicos ou recursos humanos, que a torna menos flexível face às mudanças no mercado. A terceirização de parte das funções nos sistemas de distribuição pode funcionar como uma alternativa à integração vertical, com a vantagem de diminuir os custos associados a mesma e de aumentar a eficiência com base nos benefícios da especialização.

(ALCANTARA, 1999, p. 222 e 223)

Percebe-se então que, de acordo com o estudado no capítulo anterior, a decisão do fornecedor em incluir intermediários no seu canal de distribuição também é uma análise de estruturas de governança. Isto porque, dada a presença de investimentos específicos, o fornecedor deve realizar uma análise entre perda de economias de escala, caso opte pela integração vertical, e os custos de transação de se recorrer aos intermediários.

Na próxima seção será estudada a adoção do atacadista distribuidor como alternativa à integração vertical.

2.3. Atacadista Distribuidor

Nesse tópico será estudado mais sobre uma das subdivisões do atacadista, o distribuidor, e em como esse pode ser uma alternativa à integração vertical. Essa análise será baseada na relação do fornecedor com o atacadista distribuidor, sendo esse o primeiro intermediário da cadeia.

Consoli define que “os *Distribuidores* (...) são atacadistas que compram, promovem, vendem, distribuem e prestam serviços para os produtores” (CONSOLI, 2005, p. 65, grifo do autor). Frazier e Lassar (1996) ressaltam que a presença de distribuidores no canal de distribuição tende a aumentar a cobertura de mercado, disponibilizando os produtos do fornecedor em uma maior quantidade de varejistas do que quando esse esforço é realizado pelo próprio fornecedor, o que contribui significativamente para a redução dos custos de transação.

O relacionamento dos distribuidores com os fornecedores, em geral, é através de contratos que estabelecem diversos tópicos, entre eles a delimitação do território, as metas de vendas, tipos de produtos comercializados, troca de informações, entre outros (CONSOLI, 2005).

O fornecedor pode optar por possuir diversos distribuidores em uma mesma região, a fim de obter maior abrangência de mercado, porém, isto pode causar uma competição entre os distribuidores, o que pode ser prejudicial à marca (CASTRO et al, 2007). Como solução para tal, fornecedores tendem a optar por delimitar o território de atuação dos seus distribuidores, assim, além de evitar conflitos entre os mesmos, ocorre uma melhor distribuição dos esforços de vendas e facilita o controle por parte do fornecedor (CASTRO et al, 2007).

A cláusula de exclusividade implica determinar um território específico de atuação para cada distribuidor, gerando uma parceria entre o distribuidor e o fornecedor, que resulta em fortes laços de fidelidade (MANXHARI; HASANAJ, 2016). Em troca de ser o único agente no território especificado, essa cláusula também implica que o distribuidor não venda produtos concorrentes do fornecedor. O resultado deste tipo de controle é que o distribuidor investe em um maior esforço de vendas da marca do fabricante (MANXHARI; HASANAJ, 2016).

Para o distribuidor, a exclusividade pode ser vista como um incentivo, pois permite atuação exclusiva sobre certo território, impedindo a concorrência ao mesmo (CASTRO et al, 2007). Já para o fornecedor, a exclusividade territorial pode ser vista como um controle administrativo, reduzindo os custos de transação (CASTRO et al, 2007).

Sob a ótica do distribuidor, a premissa inicial para que um distribuidor aceite ser exclusivo de um fornecedor, é a de que os produtos fabricados por este têm que ser de boa aceitação no mercado; caso contrário, a cláusula de exclusividade não é vantajosa para o distribuidor (TORTATO; MARX, 2004). Partindo do princípio que os produtos possuem boa aceitação no mercado, torna-se positivo para o distribuidor ser uma “extensão da marca” na região, isto porque o mesmo se privilegia do prestígio e da força da mesma no relacionamento com os clientes.

O distribuidor, ao aceitar tornar-se exclusivo, especializa sua força de vendas, que não necessita mais dedicar esforços a diversas marcas diferentes (TORTATO; MARX, 2004). Há aqui uma fonte de especificidade de ativos humanos em atuação – a especificidade de ativos por aprender fazendo. Nessa lógica, é vantajoso para o distribuidor se especializar na marca do fornecedor, pois, dessa forma, passa a oferecer um atendimento de maior qualidade aos seus clientes (TORTATO; MARX, 2004).

Outra vantagem a ser considerada é a de que, ao se tornar o único distribuidor dos produtos na região, o mesmo adquire um forte poder de mercado regional, sendo capaz de fixar preços e diminuindo o poder de barganha dos varejistas (TORTATO; MARX, 2004).

Já para o fornecedor, ao optar por um arranjo contratual com um distribuidor exclusivo, o mesmo possui redução nos custos de distribuição, os riscos do negócio passam a ser divididos e, devido à cláusula de exclusividade territorial, ainda é possível manter um controle mais rígido sobre o sistema de distribuição (TORTATO; MARX, 2004). O controle mais rígido se mantém, pois o fornecedor pode estabelecer padrões mínimos ao distribuidor via contrato, sob a pena de esse perder a exclusividade caso não os cumpra (TORTATO; MARX, 2004). Este controle reduz os custos de transação resultantes da necessidade de contratar e recontratar com vários fornecedores, que eventualmente podem não se adequar às expectativas dos fornecedores.

Além disso, uma vez que a cláusula de exclusividade do distribuidor não permite que o mesmo comercialize produtos concorrentes, ao optar pela não integração vertical, o fornecedor tende a adquirir um “parceiro da marca”. Isto é, enquanto o fornecedor centraliza o *marketing* de maneira ampla (por exemplo, para todo um país, através de campanhas publicitárias de grande alcance), o distribuidor promove a marca de forma regional (TORTATO; MARX, 2004). O distribuidor exclusivo tende a realizar investimentos, regionalmente, na divulgação dos produtos, na disponibilização de mostruários, em treinamentos sobre os produtos para os funcionários, entre outros, tornando-se, assim, o representante regional da marca para os varejistas (TORTATO; MARX, 2004). Esses investimentos vinculados à marca do fornecedor são, por sua natureza de ativos dedicados, investimentos em ativos específicos.

Cabe comentar ainda que os distribuidores não exclusivos, que comercializam produtos concorrentes, podem levar à competição intra e intermarcas. A competição intramarcas ocorre porque, quando o fornecedor comercializa para diversos atacadistas em uma mesma região, os mesmos começam a competir entre si; enquanto a intermarcas pode ocorrer dentro de um mesmo distribuidor atacadista, quando, por exemplo, o fornecedor realiza uma publicidade para um produto, mas o varejista, ao comprar com o atacadista multimarcas pode acabar preferindo um produto concorrente de menor preço (TORTATO; MARX, 2004).

Manxhari e Hasanaj (2016, p. 780 e 781) listam algumas vantagens encontradas na adoção do distribuidor exclusivo, quando comparado ao não exclusivo; são elas: a exclusividade incentiva os distribuidores a se concentrarem nas vendas dos produtos do fabricante, o que é difícil de fazer quando não há exclusividade; a cláusula de exclusividade permite ter um controle de qualidade do produto por parte do fornecedor; cria-se uma fidelidade no distribuidor e um suporte de vendas considerável; a exclusividade do distribuidor estimula maiores investimentos específicos no canal por parte do fornecedor; e cria-se um ambiente menos arriscado.

Manxhari e Hasanaj (2016) comentam ainda que os fabricantes que utilizam distribuidores exclusivos possuem menos atitudes oportunistas que fabricantes que utilizam distribuidores não exclusivos. Os autores sustentam essa afirmativa com base em dois argumentos: motivação de relacionamento de longo prazo e teoria da relação mútua (MANXHARI; HASANAJ, 2016).

Segundo os autores, a literatura econômica e jurídica sugere que os fornecedores buscam acordos exclusivos para ganhar a lealdade e atenção dos distribuidores, os afastando dos concorrentes. E, para garantir esses benefícios, o relacionamento entre o fornecedor e o distribuidor deve ser de longo prazo, sendo criado em forma de parceria ou uma aliança que compartilha lucros e perdas. Enquanto que com os distribuidores não exclusivos, o fornecedor não é motivado a construir um relacionamento duradouro (MANXHARI; HASANAJ, 2016).

Visto que o relacionamento fornecedor e distribuidor exclusivo é uma relação mútua, uma ação tomada por um dos agentes será recíproca pela outra parte (MANXHARI; HASANAJ, 2016). Isso faz com que o fornecedor prefira investir em distribuidores exclusivos ao invés de canais não exclusivos (MANXHARI; HASANAJ, 2016). Sendo assim, esses dois argumentos fazem com que o fornecedor tenha menos atitudes oportunistas em uma relação com distribuidores exclusivos.

Percebe-se, então, que a relação fornecedor e distribuidor exclusivo pode ser considerada como uma parceria de longo prazo, uma vez que envolvem investimentos mútuos. Conforme estudado, a integração vertical pode ser extremamente custosa, além dos riscos que o fornecedor assume sozinho (ALCANTARA, 1999). Dessa maneira, a parceria de longo prazo criada entre o fornecedor e o distribuidor exclusivo surge como alternativa à integração vertical, especialmente pela possibilidade de reduzir os custos de transação envolvidos neste tipo de relação.

Conclusões

É possível concluir que para o fornecedor definir o sistema de distribuição de sua empresa, o mesmo deve passar por uma série de análises. Dentre as análises feitas, podemos julgar como sendo uma das mais importantes, a decisão entre a integração vertical ou a participação de intermediários. Quando um fornecedor opta por integrar verticalmente o processo de distribuição, o mesmo exclui do processo todos os intermediários, transformando o seu canal de distribuição em um canal de nível zero.

Contudo, como Alcantara (1999) ressalta, a integração vertical é processo que requer grande investimento financeiro e de risco, visto que o fornecedor deverá assumir todo o

investimento em ativos específicos sozinho. Para o fornecedor, a contratação de um intermediário tem as vantagens de diminuir os custos do processo e aumento da eficiência pelo aproveitamento de economias de escala, porém tem como desvantagens a perda do controle e coordenação do canal (ALCANTARA, 1999), o que pode redundar em custos de transação mais elevados.

Conforme vimos, a contratação de um distribuidor exclusivo pode surgir como solução alternativa, uma vez que não necessita dos investimentos altamente custosos de se integrar verticalmente, criando-se uma parceria entre os agentes envolvidos, gerando investimentos mútuos que podem reduzir custos de transação. No próximo capítulo será estudada a relação fornecedor e distribuidor exclusivo sob a ótica dos custos de transação.

CAPÍTULO III – FORNECEDOR E DISTRIBUIDOR EXCLUSIVO

Introdução

De acordo com o que foi visto, em um canal de distribuição o fornecedor pode optar pelo uso de distribuidor exclusivo ao invés da integração vertical, de acordo com a sua estratégia de distribuição. Sob a ótica dos custos de transação, quanto mais investimentos específicos houver por parte dos agentes do canal, mais a relação se distancia de uma relação de mercado e se aproxima das características de uma hierarquia, criando-se uma estrutura híbrida entre fornecedor e distribuidor exclusivo (CASTRO et al, 2007).

Essa estrutura híbrida pode ser vista como uma relação estratégica entre o fornecedor e o distribuidor. Varaldo e Dalli (2015) destacam que as relações estratégicas entre os fornecedores e distribuidores surgem, geralmente, em situações em que ambos os agentes reconhecem a adequação e a conveniência de se criar uma estrutura híbrida para gerenciar as atividades dos agentes no médio-longo prazo, baseados na consideração e reconhecimento dos benefícios adquiridos por essa estrutura diante do mercado e da concorrência.

As formas híbridas de coordenação entre fornecedor e distribuidor são favorecidas pois respondem a dois tipos de necessidades: proteção contra os riscos associados à incerteza, oportunismo e racionalidade limitada presentes no mercado; e também não levam a uma centralização excessiva, como a integração vertical, que afeta negativamente o grau de empreendedorismo e a competitividade dos agentes (VARALDO; DALLI, 2015). Vale dizer, a preservação de incentivos é parte importante da transação, evitando-se os custos da burocracia.

Tendo essas considerações em vista, na primeira seção será aprofundada a relação entre o fornecedor e um distribuidor exclusivo, sob a ótica dos custos de transação. Na segunda seção serão analisados estudos de caso da literatura, a fim de entender na prática a influência da cláusula de exclusividade no canal de distribuição. Por fim, a última seção trará a conclusão das análises dos estudos de caso.

3.1. Relação fornecedor e distribuidor exclusivo

Conforme estudado no capítulo anterior, Frazier e Lassar (1996) foram os primeiros autores a considerar a estratégia da marca e as práticas realizadas pelo fornecedor para canal de distribuição na decisão da intensidade do mesmo (a intensidade define o tipo de distribuição: exclusiva, seletiva ou intensiva). Por práticas realizadas, os autores entendem como mecanismos os esforços de coordenação do fornecedor sob os intermediários e os programas de suporte oferecidos a esses.

Os autores ressaltam que os esforços de coordenação do canal são extremamente custosos e requerem aceitação dos intermediários para funcionarem (FRAZIER; LASSAR, 1996). Isto é, uma vez que a adaptação coordenada exige um esforço de todos os agentes envolvidos na relação, quanto mais agentes estiverem envolvidos (maior intensidade do canal de distribuição), mais difícil será de realizar essa adaptação.

Assim, Frazier e Lassar (1996) chegam à conclusão de que quanto mais o fabricante tiver a necessidade de controles administrativos, mais o número de intermediários tende a ser limitado, se aproximando da distribuição exclusiva. Isto é, quando a necessidade de adaptação coordenada for maior que as vantagens da adaptação autônoma, a estrutura de governança tende a deixar de ser uma governança pelo mercado, tornando-se híbrida e caminhando para a estrutura hierárquica.

A relação entre os esforços de coordenação do fornecedor e a intensidade de distribuição pode ser moderada pelos investimentos específicos dos intermediários (FRAZIER; LASSAR, 1996). Isto porque os intermediários tendem a realizar investimentos específicos na marca do fornecedor, sob orientações do mesmo (por exemplo, tempo e dinheiro gastos em estoque, e treinamento da equipe de vendas). Esses investimentos são vistos como um compromisso crível junto ao fornecedor (FRAZIER; LASSAR, 1996), e uma vez que há esses investimentos, o fornecedor possui uma menor necessidade de realizar esforços de coordenação (ZILLES et al, 2005).

De acordo com o estudado no primeiro capítulo, esses investimentos específicos realizados pelo distribuidor são reféns disponibilizados pelos mesmos na relação com os

fornecedores. Dessa maneira, a demanda dos fornecedores favorece os distribuidores que realizaram esses investimentos; assim os fornecedores irão propor melhores condições comerciais a esses distribuidores, quando comparados aos que não realizaram investimentos. Ao disponibilizar um refém, por parte dos distribuidores, o fornecedor possui garantias da relação, tendendo a realizar mais investimentos na transação, diminuindo o risco de oportunismo por parte dos agentes e, em geral, gerando uma relação de longo prazo (WILLIAMSON, 1985).

Conforme já estudado, quando há a presença de especificidade de ativos, dado um ambiente de complexidade e incerteza, com racionalidade limitada e oportunismo, há duas estruturas de governança que tendem a surgir: hierarquias e híbridas. A relação do fornecedor e distribuidor trata-se uma estrutura de governança híbrida.

As práticas do canal (esforços de coordenação e os programas de suporte oferecidos aos intermediários) estudadas por Frazier e Lassar (1996) demandam uma estrutura híbrida. A estrutura híbrida fornecedor e distribuidor surge quando o fornecedor opta por uma distribuição de intensidade seletiva ou exclusiva, pois, conforme estudado, em distribuição intensiva os esforços de coordenação são difíceis de serem realizados.

Nos arranjos híbridos, como citado no primeiro capítulo, há a combinação de incentivos e controles administrativos (FIANI, 2013b). E, conforme visto no capítulo anterior, na relação fornecedor e distribuidor exclusivo, a exclusividade pode ser vista como um incentivo para o distribuidor, impedindo a concorrência territorial, e um controle administrativo para o fornecedor, reduzindo os custos de transação (CASTRO et al, 2007).

Contudo, apesar de a exclusividade territorial ser vista como um incentivo para o distribuidor, pois impede que outros disputem seus clientes na região em que atua, essa exclusividade também pode ser vista como negativa, se tirar a liberdade de atuação em outros territórios os quais eram considerados importantes para o distribuidor. Da mesma maneira, para o fornecedor a exclusividade pode ser considerada um controle administrativo, porém o torna dependente de um agente específico em determinada região (CASTRO et al, 2007).

Assim, Castro et al (2007) conclui que a exclusividade territorial é um estágio de relacionamento e comprometimento superior, gerando uma relação de interdependência entre as partes, onde os resultados são determinados pelos esforços conjuntos de ambos os agentes.

Melhor dizendo, a exclusividade territorial é um controle administrativo como forma de garantia ao fornecedor e um incentivo para o distribuidor, porém ambos os agentes ainda possuem a necessidade de realizar investimentos específicos na transação, a fim de melhorar os resultados da mesma, gerando assim uma interdependência entre as partes.

O uso da cláusula de exclusividade territorial no contrato entre o fornecedor e o distribuidor faz com que a estrutura híbrida (formada pelo fornecedor e o distribuidor) se aproxime das características da integração vertical, gerando um maior comprometimento de ambas as partes (CASTRO et al, 2007). Em contrapartida, retira um grau de liberdade do distribuidor, que passa a ter o compromisso de realizar investimentos em ativos específicos na relação.

No primeiro capítulo, foi estudado que, quanto maior a presença de ativos específicos, maior a tendência para a integração vertical, sendo assim, quanto maior a presença de ativos específicos, maior a tendência em optar pela exclusividade territorial do distribuidor, a fim de proteger os investimentos realizados pelo distribuidor (CASTRO et al, 2007).

Dessa maneira, percebe-se que a escolha pelo intermediário atacadista distribuidor com exclusividade territorial gera uma relação de interdependência entre fornecedor e distribuidor, onde os resultados de produção e vendas são resultados de ambas as empresas (CASTRO et al, 2007).

Na próxima seção serão estudados alguns casos da literatura a respeito da relação fornecedor e distribuidor exclusivo.

3.2. Casos da literatura

Nessa subseção serão analisados dois estudos de caso a respeito dos canais de distribuição e da cláusula de exclusividade territorial. O primeiro estudo de caso será o da Empresa Olivetti, que demonstra o uso de intermediários ao invés da integração vertical, analisando a relação de parceria entre o intermediário e a fornecedor. Esse estudo de caso foi escolhido por tratar-se de uma estrutura híbrida onde os investimentos específicos são fundamentais para estimular a cooperação mútua dos agentes; além disso, apesar de a

estrutura apresentar cada vez mais a necessidade de adaptação autônoma, os autores identificam a hierarquia como uma estrutura inviável, pois não é competitiva economicamente perante o mercado.

Em seguida, serão avaliadas as relações da distribuidora Northeast Door and Window Company com duas diferentes fornecedoras, sendo que com uma delas há a cláusula de exclusividade, enquanto com a outra não. O estudo de caso foi escolhido pois analisa as diferenças da relação de uma distribuidora com e sem a cláusula de exclusividade de territorial, observando que a relação que possui essa cláusula possui um maior investimento específico, além de gerar uma maior dependência do distribuidor em relação ao fornecedor. Isto é, o distribuidor disponibiliza reféns na relação com o fornecedor e possui um elevado interesse em manter a relação a longo prazo, pois os custos de transação de se trocar de fornecedor são elevados.

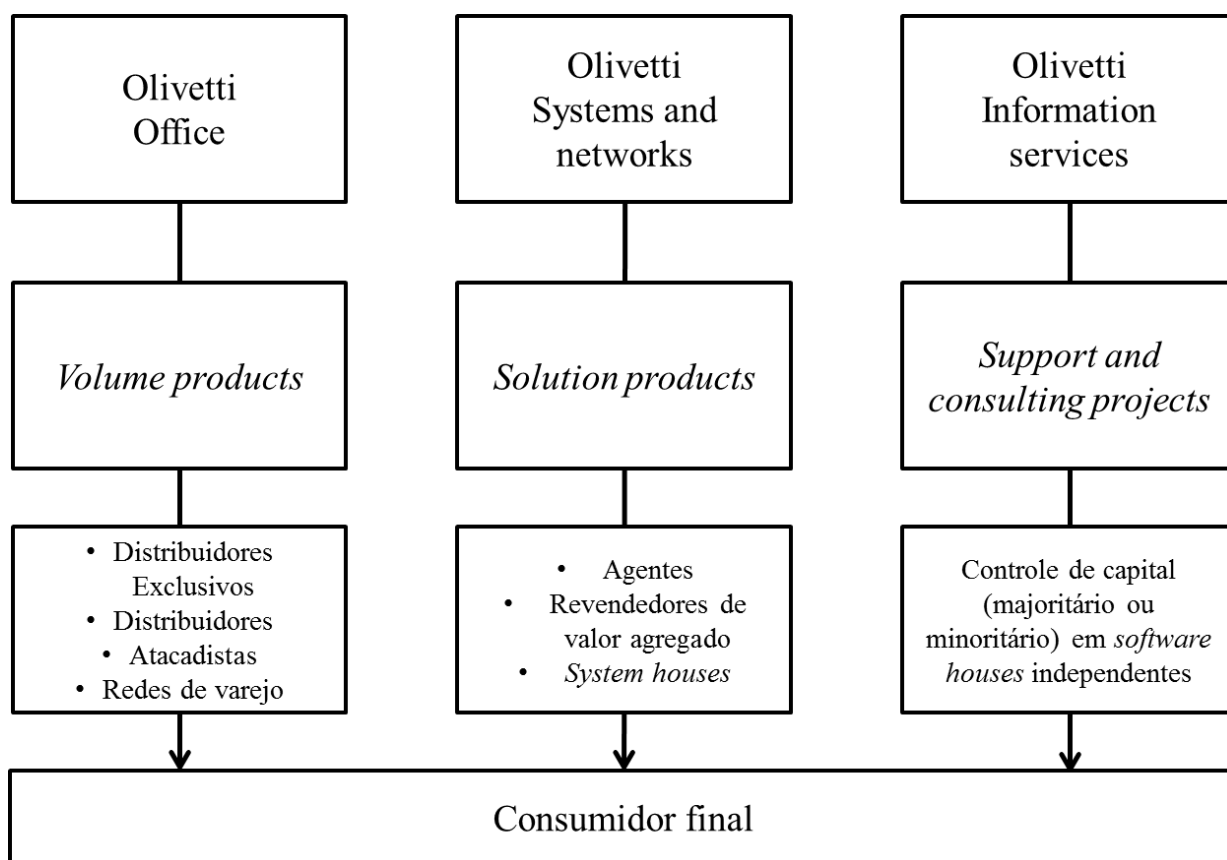
Empresa Olivetti

Varaldo e Dalli (2015) realizam um estudo de caso sobre a empresa “Ing. C. Olivetti & CSpA”, após uma transformação significativa em sua organização de vendas. Os autores têm como objetivo verificar duas variáveis: a prática das empresas gerirem múltiplos canais e a importância da atratividade do cliente final como parâmetro para a escolha do canal de distribuição, visto que cada modelo de distribuição atrai um público-alvo diferente.

A empresa estudada comercializa desde máquinas de escrever até grandes projetos de informática. Os autores classificam os produtos comercializados em três grupos: *volume products*, *solution products* e *support and consulting projects* (VARALDO; DALLI, 2015, p. 200). Os *volume products* são produtos com menor conteúdo tecnológico, quando comparados aos demais comercializados, e que não possuem suporte pós-venda. Os *solution products* são produtos com mais conteúdo tecnológico, que são vendidos com serviços de elevado valor agregado e com suporte pré e pós venda. Enfim, o *support and consulting projects* não são produtos, e sim serviços de elevado valor agregado (VARALDO; DALLI, 2015). Para esses serviços, os autores dão o seguinte exemplo: “*a bank orders a large number of hardware products and software applications for its various branch offices, for which supply very high specialization and professional skills are required from the sales function*” (VARALDO; DALLI, 2015, p. 201).

A empresa possui três divisões: *Olivetti Office*, *Olivetti systems and networks* e *Olivetti information services*, que gerem cada um dos grupos *volume products*, *solution products* e *support and consulting projects*, respectivamente (VARALDO; DALLI, 2015). A figura abaixo demonstra os intermediários usados no canal de distribuição de cada uma das divisões da Ing. C. Olivetti & CSpA.

Figura 3.1 – *Olivetti's sales organization*



Fonte: VARALDO; DALLI (2015, p. 201, tradução nossa)

Os produtos da *Olivetti Office* são vendidos através de intermediários que compram os produtos e depois realizam sua distribuição. Fora os distribuidores exclusivos, que possuem uma relação contratual com o fornecedor, a relação com os demais intermediários é feita via mercado. O uso de intermediários independentes se dá pelo fato de os *volume products* não possuírem suporte pós venda (VARALDO; DALLI, 2015). Vale dizer, não há investimentos em ativos humanos específicos nesta atividade e, cabe comentar que o uso de diversos

intermediários ocorre devido a decisão do fornecedor de distribuir os *volume products* de forma intensiva.

Já o caso da *Olivetti systems and networks*, os produtos comercializados são vendidos junto com serviços de alta qualidade, assim, nesse caso o fornecedor precisa ter uma relação mais estreita com os intermediários (VARALDO; DALLI, 2015) e, por isso, o fornecedor opta por realizar uma distribuição mais seletiva desses produtos. Por fim, as *software houses* da *Olivetti information services* são empresas que adquiriram a qualificação em tecnologia de ponta para lidar com os projetos específicos da empresa. As *software houses* atuam em projetos de alto preço unitário, bastante infrequentes, que possuem um longo prazo de execução e com conteúdo de tecnologia de ponta e inovação. Devido ao alto nível de especificidade na transação, a *Olivetti information services* distribui os seus serviços de forma exclusiva, apenas em suas *software houses*.

Ao analisarem os canais de distribuição das divisões da empresa, os autores observam que as tendências para a integração vertical não seguem um padrão uniforme, mas há graus e estruturas diferentes (VARALDO; DALLI, 2015). Varaldo e Dalli (2015) ressaltam que nunca haverá uma integração total desses canais de distribuição, mas sim um fortalecimento das características de hierarquia, como o maior controle dos intermediários, através de métodos formais e informais de cooperação, devido a diversas práticas realizadas pela empresa, como, por exemplo, a organização de reuniões periódicas com intermediários (VARALDO; DALLI, 2015).

Analisando as formas de incentivo e controle, a *Olivetti system and networks* oferece incentivos quantitativos com seus intermediários, através de comissões determinadas pelo volume de vendas, essas comissões podem variar de 9% a 20%. Há também incentivos qualitativos, que são extremamente importantes para a manutenção do relacionamento de longo prazo com os agentes do canal de distribuição. Os incentivos qualitativos ocorrem através da presença de incentivos à cooperação. A *Olivetti system and networks* e seus intermediários trocam recursos estratégicos em função dos requisitos particulares do parceiro (VARALDO; DALLI, 2015).

*The value of these resources is closely linked to the specific identity of the operator that owns them (...), but also to the specific identity of the operator to whom they are offered. Therefore, that value tends to decrease if one of the players involved in the exchange tries to “recycle” its resources by activating relationships with other companies. In this regard, consider that distributors did not sign exclusive clauses and Olivetti ensures exclusive territorial rights, so there is a strong motivation in both categories of operators to develop long-lasting relationships. Clearly, the system of incentives and the importance of exchanged resources determines a sort of loyalty of partners even without explicit obligations to promote cooperation. In such a situation, customer-supplier relationships are based on high levels of **idiosyncratic investments**. In the case at issue, both partners (the distributor and the parent company) made significant idiosyncratic investments, but of a relative homogeneous weight. (...) In practice, making proportionally homogeneous idiosyncratic investments determines a sort of **symmetry of the exchange relationship** that favours the creation of relationships between partners where long-term bilateral cooperation replaces market negotiations.*

(VARALDO; DALLI, 2015, p. 204, grifo do autor)

Os autores perceberam que o interesse pela cooperação nos canais de distribuição, levando os fornecedores a criarem relações duradouras com os intermediários, mostra-se muito eficiente em uma condição em que o papel dos distribuidores é cada vez mais importante para satisfazer as necessidades dos consumidores (VARALDO; DALLI, 2015).

Por fim, os autores concluem que o ambiente dinâmico e competitivo em que as empresas estão inseridas levam os fabricantes e intermediários a investirem em relações estratégicas, o que implica em esforços de gestão inovadores e complexos. E para que as relações se tornem estratégicas elas devem ser estruturas híbridas, e não realizadas no mercado, mas sem que isso se torne uma integração vertical (hierarquia), que pode resultar negativamente em termos econômicos e competitivos (VARALDO; DALLI, 2015).

Distribuidora Northeast Door and Window Company

Paul Smith, Erik Ross e Timothy Smith (1997) realizaram um estudo de caso a fim de examinar as relações de uma distribuidora dos Estados Unidos com dois diferentes fornecedores. A distribuidora em questão é a empresa Northeast Door and Window Company,

que será tratada apenas por Northeast, estabelecida desde o início dos anos 90, a Northeast é uma grande distribuidora de portas e janelas com sede no nordeste dos Estados Unidos. Em 1997, a distribuidora possuía cinco centros de distribuição e um volume total de vendas de mais de 100 milhões de dólares. Seus fornecedores são fabricantes de portas, janelas e demais produtos relacionados (SMITH et al, 1997).

As relações que foram serem examinadas foram com as empresas a Big Sash Company, que será tratada como BSC, e a Little Door Company, que será tratada como LDC. Com a BSC, a Northeast possui um contrato de exclusividade territorial, enquanto com a LDC não (SMITH et al, 1997).

A BSC é uma fornecedora de janelas, portas e claraboias. Em 1997, a BSC já fornecia seus produtos à Northeast há mais de 60 anos e, nesse ano, a Northeast se tornou distribuidor exclusivo da BSC (SMITH et al, 1997). A BSC, em 1997, era responsável por aproximadamente 75% das vendas da Northeast, enquanto a distribuidora representava quase 10% das vendas nacionais da BSC, o que é um percentual significativo, considerando que a distribuidora se localiza apenas no nordeste dos EUA (SMITH et al, 1997).

O acordo de exclusividade assinado pelas empresas fornece à distribuidora grandes territórios geográficos de vendas exclusivas, que serão desenvolvidos em conjunto por ambas as empresas, isto é, ambas realizaram ações de vendas e desenvolvimento da região em conjunto. Com o acordo de exclusividade assinado, a distribuidora tem a responsabilidade de aumentar as vendas e o *market share* dos produtos da BSC no território exclusivo. Ambos os agentes entendem esse compromisso como uma parceria estratégica entre as empresas (SMITH et al, 1997).

Já a LDC fornece à Northeast, principalmente, uma linha de portas específica, a “*six-panel, western Ponderosa pine interior door*”. A relação entre as duas, no momento do estudo de caso, já acontecia há 5 anos. Apesar de não possuírem um relacionamento exclusivo, a LDC é o único fornecedor desse produto para a Northeast, isso ocorre pois, como se trata de um produto específico, não há muitos concorrentes no mercado que atendam às especificidades da distribuidora (SMITH et al, 1997).

A distribuidora e a LDC não possuem programas de desenvolvimento em conjunto, com exceção do programa de preços e *displays* de produtos. A publicidade é feita por cada uma das empresas individualmente. O desenvolvimento em conjunto de ações de vendas só é realizado em casos de exceção, quando uma das partes solicita a participação da outra (SMITH et al, 1997).

Ao comparar os dois fornecedores, os autores destacam o ativo específico criado pela BSC junto à Northeast: um sistema de captura eletrônica dos pedidos da mesma, com o objetivo de tornar mais eficiente a gestão de estoque da distribuidora, enquanto a LDC não possui nada similar (SMITH et al, 1997).

Para a Northeast a BSC pode ser vista como uma aliança estratégica, porém a distribuidora ainda está muito vulnerável à marca, devido ao forte reconhecimento da mesma e ao *status* diferenciado da linha de produtos. Do ponto de vista da distribuidora, dependência, investimento no relacionamento e custos de mudança de fornecedor são vistos como componentes muito importantes para a aliança entre os agentes. Após a criação da aliança, a troca de informações e a confiança têm aumentado, apesar da Northeast ainda se sentir ameaçada pelo forte crescimento da BSC, com o receio de se tornar muito dependente da fornecedora (SMITH et al, 1997).

Por outro lado, a Northeast enxerga pouco valor no relacionamento com a LDC, isto é, a relação com a LDC é pouco estratégica para a distribuidora. E, do ponto de vista da distribuidora, a dependência, o investimento no relacionamento e os custos de mudança de fornecedor são vistos como baixos (SMITH et al, 1997).

O desenvolvimento de programas de mercado é realizado principalmente pela BSC, independente da Northeast, enquanto a decisão de quais produtos irá oferecer é somente da distribuidora. Porém a mesma vende quase 90% da linha de produtos da BSC e oferta 100% da mesma através de catálogos (SMITH et al, 1997). A negociação de preços entre as duas empresas nunca foi um problema, mas a implementação do sistema de captura de pedidos permite que a fatura e o pagamento sejam feitos eletronicamente e quase todas as transações recebem desconto (SMITH et al, 1997). A política de retorno de produtos da BSC, contudo, foi classificada como “pior do que ruim” pela Northeast, que já teve muita dificuldade em retornar com produtos após erros terem sido cometidos (SMITH et al, 1997).

Já os programas conjuntos da Northeast com a LDC são limitados a preços e exibições de vendas em eventos que se concentram varejos no nordeste dos EUA. A implementação de pedidos da LDC não é tão rápida quanto a da BSC, porém os preços são bem avaliados pela Northeast (SMITH et al, 1997). Quanto à política de devolução de produtos, a distribuidora avaliou a LDC como acima da média (SMITH et al, 1997).

No que diz respeito à personalização de produtos, a LDC investe mais em especificidade de produtos que a BSC. A BSC fornece um número limitado de personalizações disponíveis para os produtos demandados pela Northeast, e as remessas enviadas são padronizadas. Enquanto a LDC as remessas são sempre configuradas de acordo com as especificações solicitadas pela Northeast, e produtos personalizados são possíveis de serem encomendados, porém a distribuidora quase não utiliza dessa opção (SMITH et al, 1997).

A comunicação entre a equipe da BSC e a Northeast ocorre de forma bem intensa, alguns vendedores selecionados da distribuidora visitam a fornecedora uma vez por ano para treinamentos de produto e fabricação. Além disso, executivos da BSC visitam a Northeast ocasionalmente, e em feiras de mercado, as empresas costumam planejar o comparecimento juntas (SMITH et al, 1997). Do outro lado, a Northeast nunca visita as instalações da LDC, apesar desta deixar o convite em aberto para a distribuidora. E em feiras de mercado, os representantes costumam se encontrar, porém sem agendamento prévio (SMITH et al, 1997).

O encontro presencial entre os funcionários da BSC e da Northeast ocorre diariamente ou, pelo menos, semanalmente e o contato telefônico, ou de outras formas ocorre diversas vezes ao dia. Enquanto a LDC mantém o contato com a Northeast com frequência semanal a mensal (SMITH et al, 1997).

Exceto o sistema de captura de pedidos, a BSC não possui acessos aos arquivos da Northeast, e nem vice-versa. Da mesma forma, a LDC não disponibiliza arquivos para a Northeast, assim como a distribuidora não disponibiliza para a fornecedora (SMITH et al, 1997). Vale comentar que na logística também não há grandes divergências entre as fornecedoras (SMITH et al, 1997).

Além disso, com a aliança territorial da Northeast com a BSC, o potencial de mercado é coordenado e calculado em conjunto, criando-se metas específicas para os clientes da distribuidora dentro do território acordado. O objetivo desse alinhamento é concentrar esforços e permitir que ambas as empresas possuam uma previsão de vendas mais precisa (SMITH et al, 1997).

Enfim, após todas as análises, Smith et al (1997) chegam seguintes conclusões: A Northeast é muito dependente da BSC, gerando uma vantagem na parceria para a BSC, enquanto a Northeast tem pouca dependência da LDC (SMITH et al, 1997). Melhor dizendo, a Northeast disponibiliza reféns na relação com a BSC, dessa maneira, a fornecedora possui garantias da relação.

Além disso, há mais fornecedores alternativos para a LDC do que para a BSC, aumentando a dependência da Northeast em relação à BSC. Ao contrário da relação com a LDC, o investimento da distribuidora na relação com a BSC é muito alto, tanto em ações de vendas, quanto em capacitação técnica. Assim, os custos de transação para substituir a BSC são elevados. Por fim, a Northeast tem maior confiança e troca de informações com a BSC, e espera que a relação com a mesma seja mantida, enquanto a confiança com a LDC foi abalada devido a uma flutuação de preços inesperada, particularmente pelo aumento de preços retroativos por parte da LDC, a confiança e o compromisso de longo prazo com a LDC são bastante baixos (SMITH et al, 1997).

Conclusões

Com estudos teóricos e casos da literatura estudados, percebe-se que do ponto de vista do distribuidor, a cláusula de exclusividade territorial gera uma maior confiança na relação com o fornecedor. Assim, o distribuidor realiza maiores investimentos na relação, com o objetivo de manter essa relação em um longo prazo.

Dessa maneira, ao optar por não integrar verticalmente e usar distribuidores em seu canal de distribuição, pode ser mais vantajoso para o fornecedor, de acordo com a sua estratégia adotada, o uso da cláusula de exclusividade, visto que essa tende a fazer o distribuidor investir em ativos específicos em sua marca.

Quanto maior o investimento em ativos específicos por parte dos agentes do canal de distribuição, mais a estrutura híbrida formada pelo fornecedor e pelo distribuidor exclusivo se aproxima das características de uma hierarquia. Isso faz com que a relação entre os agentes se torne uma aliança estratégica.

Diante das constantes mudanças do mercado, a aliança estratégica entre o fornecedor e o distribuidor os permite realizar as alterações necessárias com maior facilidade, tornando-os mais competitivos perante o mercado por intermédio da diferenciação de produtos. Além disso, é importante ressaltar que a integração vertical poderia tornar a distribuição menos eficiente, com perda de economia de escala e de escopo, além de aumentar os custos com burocracia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho buscou analisar a relação do fornecedor e o distribuidor, com a cláusula de exclusividade territorial, sob a ótica dos custos de transação. Conforme visto, os custos de transação estão presentes em todas as tomadas de decisões dos agentes, quando há divisão de tarefas. Sendo assim, as decisões organizacionais de integrar verticalmente os canais de distribuição ou realizar a adoção de intermediários também devem levar em consideração os custos de transação.

De maneira geral, optar ou não pela adoção de intermediários no canal de distribuição envolve uma análise comparativa entre as economias de escopo/escala e dos custos de transação. Isto é, ao integrar verticalmente as funções de distribuição é adotada uma estrutura hierárquica, a qual realizada ganhos nos custos de transação, porém perde em economias de escopo e escala, além de aumentar os custos com burocracia. Em contrapartida, ao utilizar-se de intermediários, o fornecedor está adotando uma estrutura híbrida, talvez perdendo em custos de transação, porém ganhando em economias de escopo e escala e em redução de custos burocráticos.

Em uma estrutura híbrida entre fornecedor e intermediário, o intermediário tem a função de reduzir os custos de transação presentes nessa estrutura, sejam esses custos do fornecedor ou do consumidor. Isso ocorre através da redução de transações que o fornecedor passa a realizar e da facilidade de busca e discrepância de sortimento para o consumidor. O intermediário acaba criando uma relação mais próxima com o consumidor final, o que reduz a incerteza da transação.

Contudo, conforme ressaltado por Fiani (2013a), devido à racionalidade limitada, quando a transação do fornecedor com o distribuidor ocorre em um ambiente complexo e de incerteza, os contratos serão gravemente incompletos, podendo resultar em atitudes oportunistas dos agentes.

Na relação fornecedor e distribuidor, conforme estudado, a exclusividade pode ser vista como um incentivo para o distribuidor e um controle administrativo para o fornecedor. Vale

ressaltar que ambos são características de estruturas híbridas. Para o distribuidor, esse incentivo – exclusividade territorial – é uma garantia da relação, que o incentiva a realizar investimentos específicos e diminui o comportamento oportunista.

Os investimentos específicos realizados pelos distribuidores exclusivos são reféns disponibilizados pelos mesmos na relação com o fornecedor. Assim, o cenário se torna mais favorável para que os fornecedores também realizem investimentos na relação, gerando uma relação de parceria com cooperação mútua.

O estudo de caso da Empresa Olivetti demonstra que mesmo sem a assinatura das cláusulas de exclusividade, a garantia de territórios exclusivos já realiza uma forte motivação em desenvolver relacionamentos duradouros entre a fornecedora e os intermediários, mesmo sem a obrigação explícita de promover a cooperação. Nesse relacionamento há a presença de grandes investimentos em ativos específicos. Além disso, os autores destacam que apesar dessa estrutura apresentar cada vez mais a necessidade de adaptação coordenada, a hierarquia é inviável, pois não é competitiva perante o ambiente dinâmico em que as empresas estão inseridas.

Já o segundo estudo de caso demonstra a estratégia da cláusula de exclusividade territorial nas relações fornecedor e distribuidor. A distribuidora Northeast tornou-se muito dependente da BSC, que possuía contrato de exclusividade territorial, realizando investimentos específicos na relação e enxergando elevados custos de transação para a substituição da BSC. Ao contrário da relação com a fornecedora LDC, em que a Northeast não realizou investimentos na relação e, além de não enxergar valor estratégico na relação, não percebia custos de transação significativos em substituí-la.

Em suma, esse trabalho buscou apresentar a adoção de um distribuidor com exclusividade territorial uma solução alternativa à integração vertical dos canais de distribuição, visto que o segundo pode realizar a perda de economias de escala e de escopo, além de não serem tão competitivas diante do ambiente dinâmico que é o mercado. Enquanto a cláusula de exclusividade gera uma maior garantia na relação fornecedor e distribuidor, diminuindo os custos de transação e incentivando o investimento em ativos específicos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCANTARA, Roseane L. Chicarelli. Sistemas de distribuição e arranjos cooperativos: o caso do atacado brasileiro. **Gestão & Produção**. São Carlos, v. 6, n. 3, p. 219-232, 1999. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X1999000300007>>. Acesso em 02 nov. 2016.

CASTRO, Luciano Thomé e; ZYLBERSZTAJN, Decio; NEVES, Marcos Fava. Um ensaio sobre exclusividade territorial na distribuição à luz da economia dos custos de transação. In: Conhecimentos para Agricultura do Futuro, XLV Congresso da SOBER, 2007, Londrina, **Anais eletrônicos...** São Paulo: FEA/USP, 2007. Disponível em <https://www.researchgate.net/profile/Decio_Zylbersztajn/publication/237649494_UM_ENSAIO SOBRE EXCLUSIVIDADE TERRITORIAL NA DISTRIBUICAO LUZ DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAO/links/0deec537a1eb465ea8000000.pdf>. Acesso em 12 nov. 2016.

COASE, Ronald H. The Nature of The Firm. **Economica**, v. 4, p. 386-405, 1937.

CONSOLI, Matheus Alberto. **Proposta de um sistema de análise da captura de valor nos canais de distribuição com base nos fluxos de marketing**. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

DIAS, Sérgio Roberto. **Estratégia e canais de distribuição**. São Paulo: Atlas, 1993.

FIANI, Ronaldo. **Arranjos institucionais e desenvolvimento**: o papel da coordenação em estruturas híbridas. Brasília: IPEA, 2013b. (Texto para discussão, n. 1815).

FIANI, Ronaldo. **Cooperação e conflito**: instituições e desenvolvimento econômico. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FIANI, Ronaldo. **Teoria dos Custos de Transação**. In KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro, Elsevier, 2013a.

FRAZIER, Gary L.; LASSAR, Walfried M. Determinants of Distribution Intensity. **Journal of Marketing**, v. 60, p. 39-51, 1996.

KOTLER, Philip; KELLER, Lane. **Administração de Marketing**. Tradução: Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire. Revisão técnica: Dilson Gabriel dos Santos. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MANXHARI, Mimoza; HASANAJ, Rezarta. Exclusive vs. non-exclusive distributors. A case study of elevator. In: Strategica, International Academic Conference, 4ed., 2016, Buchares, **Anais eletrônicos...** Bucharest, p. 778-787, 2016. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Alexandra_Zbucea/publication/309357116_Strategica_2016_Opportunities_and_risks_in_the_contemporary_business_environment/links/580adc0e08ae74852b530799.pdf#page=775>. Acesso em 24 fev. 2017.

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

ROSENBLOOM, Bert. **Canais de Marketing**: uma visão gerencial. Vários tradutores. São Paulo: Atlas, 2002.

SMITH, Paul M.; ROSS, Erik S.; SMITH, Timothy. **A case study of distributor–supplier business relationships**. Journal of Business Research, v. 39, ed. 1, p. 39-44, 1997.

SOUZA, Ricardo Fasti de. **Teoria dos Custos de Transação: O impacto do tipo de investimento sobre a seleção de canais de marketing**. EAESP/FGV/NPP – Núcleo de Pesquisas e Publicações. São Paulo, n. 46, 2001. Disponível em <<http://hdl.handle.net/10438/3168>>. Acesso em: 17 abr. 2016.

TORTATO, Ubiratã; MARX, Roberto. Distribuição Exclusiva: repensando o modelo para o setor automobilístico. In: XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, 2004, Florianópolis, **Anais eletrônicos...** Florianópolis, p. 3920-3927, 2004. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0707_0813.pdf>. Acesso em 24 nov. 2016.

VARALDO, Riccardo; DALLI, Daniele. Strategic Relationships between Manufacturers and Distributors. **Sinergie Italian Journal of Management**, p. 177-211, 2015. Disponível em <<http://sinergiejournal.eu/index.php/sinergie/article/view/S96.2015.10>> Acesso em 24 fev. 2017.

WILLIAMSON, Oliver E. **The Economic Institutions of Capitalism**. NovaYork: The Free Pass, 1985.

WILLIAMSON, Oliver E. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. **Journal of Law and Economics**, v. 22, n. 2, p. 233-261, 1979.

ZILLES, Fernanda Pagliarini et al. **Determinantes da intensidade de distribuição: muito além da categoria de produto**. EnANPAD, 2005. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-mktc-0784.pdf>> Acesso em 24 fev. 2017.