

O melhor sistema de distribuição

É preciso superar diversos obstáculos para chegar aos clientes de forma mais eficiente. *Por Louis W. Stern*



A preocupação das empresas com o modelo e a gestão dos canais de distribuição é cada vez maior. As razões para a inquietação não são surpreendentes. Em primeiro lugar, à medida que os mercados se tornam mais competitivos, as companhias procuram ir mais longe para atrair novos clientes, e essa expansão exige novas formas de captação. Em segundo, enquanto perdurar o esforço no sentido de atingir mercados globais, a compreensão dos padrões de distribuição peculiares a cada parte do mundo passa a ser vital para o sucesso. Em terceiro lugar, há a própria necessidade de criar mais valor para os clientes – na forma de serviço melhor com preço menor –, o que implica reduzir custos em toda a cadeia de valor e resulta na criação, por exemplo, de sistemas de resposta rápida, troca eletrônica de dados e entregas just-in-time. Com tudo isso, a distribuição passa a assumir uma posição mais central na estratégia corporativa. Neste artigo, Louis W. Stern, maior autoridade mundial em canais de distribuição, mostra como montar um sistema de distribuição que possa efetivamente conquistar o cliente, sugerindo, para isso, um processo de oito etapas que chegue à melhor síntese do sistema existente e do sistema ideal para clientes e executivos. O autor ainda analisa os principais obstáculos na mudança dos canais e recomenda cinco ações para superá-los.

Infelizmente, o número de companhias que sabem como projetar e administrar com sucesso os canais de distribuição ainda é pequeno. Mesmo empresas altamente respeitadas encontram dificuldades nessa área. A Coca-Cola e a Pepsi, por exemplo, vivem numa luta sem fim com os engarrafadores independentes no mundo inteiro. A IBM viu frustradas suas tentativas de criar um sistema de distribuição

eficiente em custos para os computadores pessoais; e os canais de distribuição utilizados pela Nokia e pela Ericsson para seus sistemas de telefonia celular são organizados de maneiras muito estranhas.

Sugerimos às empresas um processo de oito etapas para determinar o melhor tipo de sistema de distribuição de seus produtos ou serviços (*veja o esquema na página 32*). A abordagem é voltada para o cliente, e a resposta é dada principalmente pelo mercado e não pelas perspectivas internas da companhia.

O foco inicial do processo deve ser a necessidade do cliente quanto a níveis de serviço, tais como volume dos pedidos, localização, comodidade, prazo de entrega, variedade dos produtos e assim por diante. Uma vez que se sabe que os mercados raramente são homogêneos, torna-se imperativo agrupar os clientes em segmentos baseados em suas necessidades e exigências de distribuição.

Depois que os segmentos-alvo estiverem identificados, será possível desenhar no papel um sistema de distribuição capaz de atender às exigências de cada um dos grupos de clientes. Esse sistema seria aquilo que denominamos ideal porque, se corretamente projetado, deve refletir o ponto de vista dos clientes-alvo da companhia.

Concomitantemente com a avaliação do modelo ideal, será preciso fazer uma análise detalhada do sistema de distribuição em funcionamento na empresa. Essa análise requer a identificação dos caminhos atualmente empregados para chegar ao mercado, das funções de distribuição e vendas incluídas em cada um desses caminhos, do custo dessas funções, bem como uma avaliação da eficácia do sistema existente no que diz respeito ao atendimento das exigências dos clientes, que são o ponto de chegada de cada caminho. A análise engloba o exame da atual orientação da empresa em relação a mercados e à sua possibilidade de atendê-los bem, revelando os objetivos estratégicos globais da companhia e o papel

Os executivos recuam diante da perspectiva de mudar os sistemas de distribuição, porque as decisões nessa área são de longo prazo

desempenhado pelos canais de marketing em sua consecução.

Também nas etapas iniciais do processo deve ser feita a análise das limitações ao estabelecimento do sistema ideal. Isso significa que o quadro de gerentes da empresa deve articular suas preocupações, aspirações e limitações em relação à forma final do sistema de distribuição a ser adotado. Em outras palavras, os executivos têm a oportunidade de “costurar” o conjunto de soluções, determinando que a companhia continue fiel a determinados tipos de intermediários, ganhe uma taxa de retorno mínima aceitável, limite seu risco legal e assim por diante. Esses são os objetivos e/ou limitações que os executivos desejam impor a qualquer sistema de distribuição em perspectiva. Evidentemente, podem levar à reformulação do sistema teoricamente ideal, transformando-o num reflexo dos preconceitos da administração, em vez de ser um meio para atender às exigências dos clientes.

Terminadas as etapas iniciais do processo, será possível identificar três sistemas de distribuição diferentes: 1. o ideal, voltado para o cliente; 2. o sistema existente; e 3. um sistema “costurado” pela administração. Em nosso esquema (*veja na página 32*), o quadrado intitulado “análise das diferenças e semelhanças” focaliza as diferenças; nesse caso, o objetivo é eliminar todas as diferenças existentes entre os três

Os conflitos sobre divisão do trabalho e remuneração apropriada entre os vários elos da cadeia de valor já destruíram vários sistemas de distribuição

sistemas, aproximando os dois últimos do ideal, desejado pelos clientes.

Eliminar as diferenças não é tarefa simples. Na verdade, muito do que diremos mais adiante a respeito de percepções e advertências está ligado a essa etapa do processo. O maior esforço, nesse exercício de eliminação das diferenças, deverá ser dedicado ao debate dos objetivos e limitações administrativos – as assim chamadas amarras impostas pela administração à maneira como a companhia deve entrar no mercado. Se os executivos puderem abrandar algumas de suas exigências, o sistema de distribuição resultante estará mais próximo do ideal.

As etapas finais do processo envolvem a apresentação das várias estratégias alternativas de distribuição e a especificação do sistema de distribuição ótimo, tendo em vista a disposição dos executivos em mudar determinados comportamentos. Esse sistema será ótimo por ser a forma mais eficiente de distribuição, levando em conta as limitações que permanecerem. Durante a implantação da estratégia, projeta-se uma organização dos canais capaz de atender às exigências do sistema de distribuição e cumprir a missão proposta pela administração no que diz respeito aos segmentos de mercado escolhidos como alvo.

Dificuldade de implantação

Já aplicamos o processo de oito etapas voltado para o cliente a empresas de telecomunicações, computadores, serviços financeiros, bebidas, produtos químicos, produtos de madeira e papel, veículos e autopeças, produtos alimentícios e móveis para escritórios. Aprendemos com isso que o mais difícil não é

fazer as empresas endossarem as sugestões específicas ligadas aos canais de distribuição, mas sim implantá-las.

Ao mesmo tempo que muitas empresas dizem querer voltar-se para o cliente e que, para isso, desejam empregar estratégias ligadas aos sistemas de distribuição, há uma grande distância entre a intenção e a ação. Quando chega o momento de agir, as companhias sentem-se muito mais à vontade mantendo o *status quo*. Apesar de essa ser uma reação psicológica natural, não deixa dúvidas a respeito da falta de criatividade das ações gerenciais.

Decisões de longo prazo

Por que executivos dispostos a embarcar audaciosamente em aventuras de pesquisa e desenvolvimento, fusões, lançamentos de novos produtos etc. recuam diante da perspectiva de mudar os sistemas de distribuição? Uma das razões geralmente apresentadas é o fato de que, ao contrário de outros elementos do mix de marketing (isto é, preço, divulgação e produto), as decisões ligadas ao sistema de distribuição são principalmente decisões de longo prazo. Uma vez concretizadas, é

muito difícil reformular ou reestruturar os sistemas de distribuição. Já os preços, por exemplo, podem ser mudados rapidamente. Subjacente a essa inércia está ainda o fato de os sistemas de distribuição serem uma mistura peculiar de variáveis econômicas, sociais e políticas.

A parte econômica da equação é simples. Os sistemas de distribuição existem para dividir o trabalho de distribuição entre os vários elementos da cadeia de valor, que vão desde as fontes de matéria-prima até os produtos acabados entregues aos consumidores. A remuneração relativa ao papel desempenhado por cada parte é calculada com base em sua participação no processo. Os conflitos sobre divisão do trabalho e remuneração apropriada já destruíram vários sistemas de distribuição, assim como disputas entre operários e executivos acabaram com empresas.

Além disso, os sistemas de distribuição são também sistemas sociais. E, como acontece em todos os sistemas sociais, existem profundas ligações e compromissos entre os membros. Essas ligações e compromissos frequentemente são ainda mais fortes que os elos econômicos. Agora suponhamos, por exemplo, que as etapas destinadas a eliminar as diferenças no projeto do sistema de distribuição exijam uma redução de 50% no número de revendedores num sistema de distribuição existente e que a administração concorde com essa solução quantitativa, proposta durante a análise das limitações. Quando chegar o momento de fazer efetivamente os

Saiba mais sobre Louis W. Stern

Louis W. Stern é considerado hoje a maior autoridade mundial em canais de distribuição de produtos e serviços. Professor de marketing da J.L. Kellogg Graduate School of Management da Northwestern University, Illinois, Estados Unidos, tem vários livros publicados sobre o assunto, entre eles *Marketing Channels*, que escreveu com Adel I.

El-Ansary, e *Management in Marketing Channels*, com El-Ansary e James R. Brown, ambos publicados pela editora norte-americana Prentice Hall.

Stern já planejou sistemas de distribuição para empresas como IBM, Motorola e General Electric. Ele também estuda a formação de cartéis na área de marketing.



Image Bank/Henry Sims

“Vocês esqueceram aquela vez em que o José nos ajudou a resolver o problema da falta de estoque?”

cortes, provavelmente os gerentes de vendas bloquearão a porta argumentando que muitos dos revendedores incluídos na lista de dispensas são parceiros fiéis e honestos com os quais a companhia vem trabalhando e mantendo relacionamentos sociais há anos. (“Vocês esqueceram aquela vez em que o velho e bom José nos ajudou a resolver o problema da falta de estoque?”) As disputas em torno dessas questões podem ser extremamente demoradas e emotivas.

Os aspectos políticos dos sistemas de distribuição acrescentam mais um desafio ao processo de implantação de um novo modelo. A disputa por poder flui através de todo o sistema, não nos faltam experiências que fundamentem essa afirmação. Vários clientes nossos, por exemplo, tiveram um preconceito confesso, irracional – mas nem por isso menos forte – contra o uso de profissionais terceirizados. À medida que avançávamos na implantação do novo sistema, os

instintos de “controle total” e do “não foi inventado aqui” dominavam a maneira de pensar. Parte da resistência focalizava a confusão que pode ser empregar terceiros e o risco de criar concorrência para as próprias equipes de vendas da empresa. A potencial perda de controle sempre passava a ser um tópico dominante da discussão.

A política dos sistemas de distribuição pode ainda ser desordenada. Questões políticas surgem principalmente quando o novo plano exige a redução dos níveis de remuneração dos parceiros no sistema de distribuição, mudança do número de parceiros ou de seu papel e introdução de alternativas. Mesmo com a alta administração tendo endossado o plano, aqueles que estão na linha de frente podem resistir à sua implantação porque estão convencidos de que as mudanças serão prejudiciais. Os executivos da Porsche quase foram fisicamente agredidos quando

anunciaram um novo sistema de distribuição a seus revendedores norte-americanos. Uma frente única formada pelos revendedores e a ameaça de um litígio extremamente caro fizeram com que a Porsche batesse rapidamente em retirada.

Para destruir as barreiras

Levando em consideração todas as possíveis barreiras políticas, sociais e econômicas que existem dentro da empresa, ou em seu ambiente, é sempre de admirar quando há uma mudança nos sistemas de distribuição. Portanto, se houver consenso sobre a necessidade de mudança dentro de sua organização, damos algumas recomendações sobre a maneira de reduzir o temor e aumentar as possibilidades de ação positiva:

1. Venda a idéia em toda a companhia. Um erro grave é supor que basta vender a idéia para a alta administração que esta se encarrega-

Como montar o melhor sistema de distribuição

Os oito passos do processo

1 Análise do usuário final e definição do sistema de distribuição "ideal"					
2 Análise das limitações e definição do sistema "amarrado pela gerência"	4 Análise das diferenças e semelhanças entre os três sistemas	5 Debate com os executivos para eliminar as diferenças	6 Estabelecimento das alternativas estratégicas de distribuição	7 Definição da estratégia ótima de distribuição e requisitos	8 Projeção dos canais do novo sistema
3 Análise da concorrência e compreensão do sistema existente					

rá de transmiti-la aos outros níveis hierárquicos. Embora seja fundamental que a alta administração se considere dona da idéia, isso só não basta. Todas as funções e níveis relevantes precisam participar e ter voz no processo.

2. Procure um defensor da causa para lidar com o processo de mudança. Citamos o caso de uma defensora, executiva que gerenciou um grande esforço de mudança do sistema de distribuição de um fabricante de computadores pessoais. Ela investiu substancialmente mais tempo na venda da idéia internamente que na análise externa e não somente dominava os detalhes da metodologia e das análises e a lógica do plano, como também se dedicava profundamente a manter um grande número de pessoas bem-informadas. O defensor da causa precisa ter poder, credibilidade, aptidões políticas e, acima de tudo, tenacidade.

3. Descubra, logo de início, quem ou que grupo de funcionários é responsável pelos sistemas de distribuição. Geralmente, o departamento de vendas é o responsável direto pela execução, enquanto o departamento de marketing define a estratégia. O fosso existente entre ambos está infestado de tubarões. Várias divisões podem usar os mesmos sistemas de distribuição, o que faz com que a mudança proposta por uma divisão afete muitas outras. Se possível, coloque todos os protagonistas numa única força-tarefa e deixe que ela seja dona do

estudo. Uma força-tarefa constituída por indivíduos-chave provenientes de vários departamentos e funções realmente ajuda a vender a idéia pela companhia.

4. Tenha paciência e persistência. Os sistemas de distribuição estão lotados de idéias limitadas por tradições. O sistema existente na companhia geralmente foi implantado há anos. As mudanças provocarão comoção e insatisfação. A movimentação em direção ao ideal poderá ser lenta, portanto, mas importa que seja firme, o que é muito melhor que a ausência de movimentação. A boa notícia é que a maior parte dos concorrentes é igualmente temerosa quando se trata de mexer em distribuição.

5. Certifique-se de que, qualquer que seja a forma final proposta para

Quando chegar o momento dos cortes de alguns revendedores, provavelmente os gerentes vão obstruí-los argumentando que se trata de parceiros fiéis

o sistema de distribuição, o projeto inclua um mecanismo que permita à companhia permanecer em contato com os usuários finais de seus produtos. De maneira geral, a manutenção de um elo com os clientes exige um investimento considerável na montagem de bancos de dados de usuários existentes, potenciais e passados.

Considerando a crescente importância da estratégia e das táticas de distribuição no mercado global, é essencial que as decisões a respeito da distribuição sejam tomadas de forma racional e meticulosa. Outro imperativo é que sejam voltadas para o mercado e não para a companhia. Em nossa experiência, entretanto, observamos que em boa parte das vezes ocorre exatamente o contrário. Essa é a razão por que propusemos um processo analítico de oito etapas baseado em dados para lidar com questões ligadas ao projeto do sistema de distribuição.

Por mais bem construída que seja a pesquisa, no entanto, os obstáculos à sua implantação serão abundantes, porque as questões ligadas aos canais de distribuição tendem a ser contaminadas por níveis elevados de emoção e a ser invadidas por todos os tipos de folclore. As companhias que decidirem usar a estratégia da distribuição como uma das armas principais do seu arsenal competitivo precisarão superar esses obstáculos e redefinir as regras do jogo. Esses são os ingredientes do sucesso nessa área, tão frequentemente negligenciada no marketing. ♦