

# Estratégia de canal de marketing e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas: um estudo de caso

**Ivan Carlos Rizzotto**

Universidade de Passo Fundo

[Ivan.rizzotto@semeato.com.br](mailto:Ivan.rizzotto@semeato.com.br)

**Lisiane Caroline Rodrigues Hermes**

Universidade de Passo Fundo

[lisianehermes@upf.br](mailto:lisianehermes@upf.br)

**Gabriela Cappellari**

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul

[gabriela.cplr@gmail.com](mailto:gabriela.cplr@gmail.com)

**Jorge Oneide Sausen**

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul

[josausen@unijui.edu.br](mailto:josausen@unijui.edu.br)

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo geral identificar se estrutura do canal de marketing influencia no desenvolvimento de capacidades dinâmicas na perspectiva do consumidor final. A pesquisa apresenta características de uma de uma pesquisa exploratória e abordagem qualitativa dos dados. Sendo que para a obtenção dos dados foi utilizada a técnica de entrevista em profundidade. Foram selecionados 22 agricultores, dentre os clientes que adquiriram máquinas e implementos agrícolas fabricados pela empresa Alfa. Como principais resultados a pesquisa trás a descrição da estrutura de canal de marketing utilizada pela empresa Alfa, além de evidenciar que o atributo de maior relevância na opinião dos entrevistados, é o relacionamento entre fabricante e cliente. Também é possível afirmar que as estruturas de canais de marketing têm influência no desenvolvimento de capacidades dinâmicas desta organização.

**Palavras-chave:** Canal de Marketing. Capacidades Dinâmicas. Estratégia.

## **ABSTRACT**

This article aims to identify if the structure of the marketing channel influences the development of dynamic capabilities from the perspective of the final consumer. The research presents characteristics of one of an exploratory research and qualitative approach of the data. In order to obtain the data, the in-depth interview technique was used. Twenty-two farmers were selected from customers who purchased agricultural machines and implements manufactured by Alfa. The main results of this research are the description of the marketing channel structure used by the Alfa company, in addition to showing that the attribute of greater relevance in the opinion of the interviewees is the relationship between manufacturer and customer. It is also possible to affirm that the structures of marketing channels influence the development of dynamic capacities of this organization.

**Keywords:** Marketing Channel. Dynamic Capabilities. Strategy.

## **1 INTRODUÇÃO**

A estrutura do canal de marketing de uma organização constitui um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar produtos e serviços para uso ou consumo, como também de atuar como uma ferramenta estratégica capaz de influenciar todas as outras decisões de marketing.

Nesta perspectiva, Rosenbloom (2002), afirma que a importância do gerenciamento dos canais se dá a partir da concentração de esforços dos membros na criação de valor para os clientes, e dessa maneira, todos os membros do canal se beneficiam do desenvolvimento de relações de longo prazo com os clientes. Desse modo, os fluxos estabelecidos, as estratégias adotadas e os processos de distribuição, assim como seu gerenciamento, definem a compreensão efetiva da configuração dos canais de marketing, fornecendo as bases para o entendimento estruturado de sua dinâmica e operação.

Para Crocco et al. (2013) os canais de marketing oferecem oportunidades estratégicas específicas e únicas, constituindo numa fonte potencial de criação de vantagem competitiva sustentável. Os canais de marketing, enquanto sistemas de fluxos e transporte, demandam estrutura física, lógica e transacional. Ainda, o modo como os canais de distribuição são configurados depende, diretamente, da estratégia competitiva de atuação da organização. Novos tipos de canais com atenção cada vez mais dirigida ao consumidor final surgem como resultado de um ambiente cada vez mais competitivo. O foco está no processo pelo qual a organização desenvolve sua estrutura de canal.

Para as indústrias do segmento agrícola o desenvolvimento e a adoção de estratégias arrojadas de canal de distribuição passam a ser um modo de buscar a manutenção da competitividade, e garantir assim a sua participação no mercado através de um trabalho em conjunto com seus canais de distribuição, com eficácia e diferenciando-se dos seus concorrentes. O papel da estrutura de canais de marketing é vital para o sucesso de longo prazo, por representar uma vantagem competitiva sustentável. Esse comportamento constantemente orientado para atingir e sustentar a vantagem competitiva caracteriza-se como capacidade dinâmica (WANG; AHMED, 2007).

Assim, para Meirelles e Camargo (2014) a reunião de comportamentos e habilidades de mudança e inovação, associadas aos processos e rotinas de suporte às capacidades dinâmicas, as quais são sustentadas por mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento, resultam em capacidades dinâmicas. Logo, a articulação destes elementos e mecanismos resulta em um modelo conceitual de desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

No contexto da indústria metal mecânica gaúcha, o ambiente é competitivo, com forte influência tecnológica, sendo caracterizado como um segmento dinâmico e, por conseguinte, ambientes complexos e turbulentos requerem o desenvolvimento de capacidades dinâmicas (MAJUMDAR, 2000; MATHIASSEN; VAINIO, 2007). Deste modo, as empresas inseridas neste segmento precisam buscar constantemente, analisar e integrar informações do mercado e respondendo com inovação.

Desse modo, o objetivo deste estudo é identificar se estrutura do canal de marketing influencia no desenvolvimento de capacidades dinâmicas na perspectiva do consumidor final. Nesse sentido, o estudo aborda a estrutura de canal de marketing adotada por uma empresa do setor agrícola. A discussão ocorre sob o arcabouço teórico de canais de distribuição e das capacidades dinâmicas. Esse estudo foi organizado em quatro seções além desta introdução. Na sequência, apresenta-se o referencial teórico, seguido da metodologia e da análise e apresentação dos resultados. Por fim, as considerações finais e algumas proposições de pesquisas futuras.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO**

Os canais de marketing podem ser entendidos como o sistema de organizações inter-relacionadas, pelo qual se estabelece um fluxo de produto, propriedade, informações, recursos ou promoção, ligando a produção ao consumo (CROCCO et al., 2013).

Para atender às exigências do consumidor, as organizações têm buscado diversificar suas estratégias de mercado, em especial, o canal de distribuição. O canal de distribuição é um sistema, organizado por órgãos e instituições, que executam todas as funções necessárias para ligar os produtos aos usuários finais (MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2008). Em alguns casos o canal de distribuição está composto apenas pelo fabricante que comercializa diretamente para os clientes (WALTERES; WHITE, 1987; RANDALL, 1994). Em outros canais, constituídos pelo fabricante e um ou mais revendedores, os revendedores lidam com algumas funções de distribuição (SERRALVO; JOÃO; CARDOSO, 2011). O canal de distribuição deve ser elaborado para ser o diferencial de uma organização, gerando vantagem competitiva no longo prazo.

Os consumidores finais têm literalmente milhares de locais onde podem encontrar os produtos que estão necessitando ou desejando. Esta disponibilidade de locais e produtos é resultado de um esforço de fabricantes e distribuidores de atender o consumidor não apenas em suas necessidades de produtos e serviços, mas principalmente na disponibilização de tempo, local e formas de aquisição destes produtos (WALTERES; WHITE, 1987; ALVAREZ, 2008). Os clientes estão exigindo maior conveniência e esperando que os serviços e produtos sejam entregues onde e quando eles o desejam (WALTERES; WHITE, 1987; TRENZANO; NADAL, 1996; GONZÁLEZ; VALIÑO, 2004; CROCCO et al., 2013).

Os canais de marketing, enquanto sistema de fluxo e transporte, demandam estrutura física, lógica e transacional. A estrutura física é composta de áreas de armazenagem, meios de transporte, instalações de acondicionamento, entre outros ativos tangíveis, que asseguram a conexão entre produção e consumo. A estrutura lógica pode ser compreendida como o mapa de deslocamento e de pontos de estocagem, assim como as alternativas de movimentação para os produtos em função de condições do negócio, envolvendo meios de transporte, intermediários e suas variações. A estrutura transacional se constitui no conjunto de relacionamentos comerciais, fontes de financiamento, parcerias e acordos ou contratos existentes ou potenciais entre os agentes da cadeia distributiva, considerando produtor e consumidor (CROCCO et al., 2013).

Para Trenzano e Nadal (1996) e Crocco et al., (2013) os canais de distribuição são formados por fluxos que interagem entre si e, ainda, nestes fluxos constata-se comportamentos diferentes. Sob o ponto de vista da estratégia e gestão de canal, descreve-se:

- a) Fluxo de produtos e físico: a grande parte das atividades que envolvem esse fluxo de produtos está na maioria das vezes relacionadas à distribuição física ou logística. A importância desse fluxo está relacionada a quantidades, conveniência, tempo e variedade; processo constituído pelas operações de deslocamento do produto entre os agentes, incorporando armazenagem, transporte, acondicionamento do produtor aos clientes.
- b) Fluxo de promoção: nos canais de *marketing* considera-se que os fluxos de promoção conseguem assumir algumas formas diferenciadas, incluindo força de vendas externa ou venda pessoal, publicidade e propaganda, promoção de vendas (salientam-se aqui as ações de *trade marketing* para o varejo);
- c) Fluxo de negociação e propriedade: sequência encadeada de negócios de compra e venda entre organizações que efetivamente assumem a propriedade do produto e, portanto, o risco decorrente da condição de proprietário; negociações entre os canais sempre que estes estão em andamento;
- d) Fluxo de informações: as informações surgem entre todos os possíveis envolvidos no canal. Os varejistas compartilham informações com seus fornecedores sobre as tendências e padrões de venda por meio eletrônico, trocando dados e contatos de rotina com a equipe de vendas do fabricante-distribuidor. Essas informações são fundamentais na otimização dos fluxos dos canais, influenciando principalmente na redução de estoques e nas previsões de vendas.

Os canais de distribuição podem ser classificados como: (i) vertical, (ii) híbrido e (iii) múltiplos (NOVAES, 2001). Nos canais verticais (Figura 1) a responsabilidade sobre o produto é transferida de um intermediário para o próximo, ao se repassar o produto (ARBACHE et al., 2011). O varejista, geralmente é o último da cadeia e o único que tem contato direto com o consumidor.

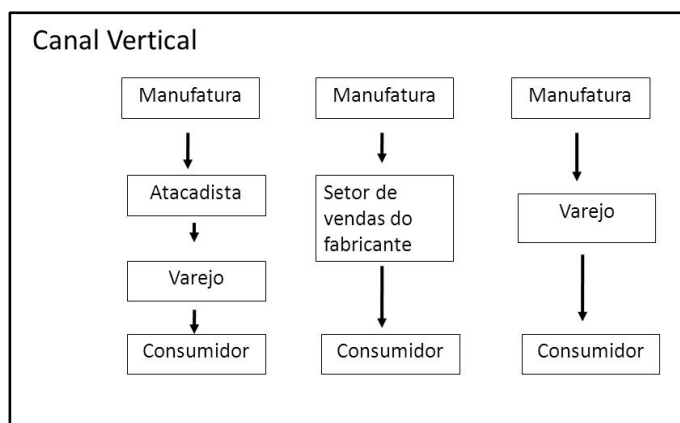


Figura 1 – Canal vertical  
Figura 1 – Canais Verticais  
Fonte: Arbache et al. (2011).

Esse tipo de canal permite a empresa obter dados diretamente do consumidor, melhorando seu relacionamento com o cliente e o dimensionamento real da demanda (RANDALL, 1994; ARBACHE et al., 2011). Dessa forma, pode-se afirmar que as identificações de tendências de demanda são geradas pelos varejistas.

No canal híbrido (Figura 2) as distribuições podem ser feitas por mais de um parceiro (ARBACHE et al., 2011). Nesse tipo de canal separa-se o processo de venda do processo de distribuição. Todo o relacionamento com o consumidor é feito pela indústria e a distribuição, em geral, é terceirizada (RANDALL, 1994). A principal vantagem relacionada ao canal híbrido é o contato direto da indústria com o consumidor final, gerando informações estratégicas que possibilitem ao fabricante determinar as tendências de demanda. No entanto, um dos problemas encontrados é a possibilidade de um dos distribuidores trabalhar para empresas concorrentes como canal vertical (NOVAES, 2001).

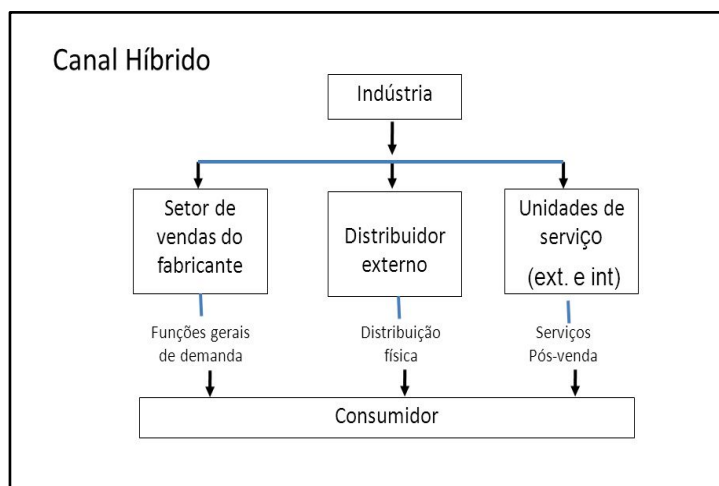


Figura 2 – Canal Híbrido  
Fonte: Arbache et al., 2011.

Outra forma de aperfeiçoar o desempenho da cadeia de suprimentos é usar mais de um canal de distribuição. Uma empresa pode compor sua força de venda agregando canais como: Internet, *call center* e lojas físicas, satisfazendo cada nicho específico (NOVAES, 2001).

A estratégia de distribuição é definida pela orientação de decisões e ações de mercado, envolvendo cobertura, capilaridade e nível de serviços. O fundamento do processo de seleção de canais de marketing baseia-se no mercado-alvo a ser atingido e na compatibilidade entre operação, cobertura e relação do canal e, nesse sentido, entre os intermediários e esse mercado-alvo (CROCCO et al., 2013).

Baseado em Arbache et al. (2011) e Ronsenbloon (2002), entende-se que a gestão de canais de distribuição é um dos fatores determinantes de vantagem competitiva de longo prazo. A gestão dos canais de distribuição como fator de vantagem competitiva sustentável envolve o processo de análise, planejamento, organização e controle dos canais de

distribuição da organização. Esta, por sua vez, envolve várias áreas de decisão, como a formulação das estratégias do canal, a estruturação dos canais, a seleção dos membros do canal, a motivação desses agentes, a coordenação da estratégia junto aos membros do canal, a avaliação de desempenho e a gestão dos conflitos do canal.

## 2.2 CAPACIDADES DINÂMICAS

O estudo das capacidades dinâmicas compõe um campo de atividades de pesquisas em gerenciamento estratégico, mudanças organizacionais e vantagem competitiva. Deste modo, as capacidades dinâmicas são uma corrente explicativa de vantagem competitiva avançada e contemporânea que explica o momento em que as organizações estão passando, considerando ambientes em constante transformação. Mediante a reconfiguração da estrutura, processos, rotinas e recursos as empresas buscam atender às exigências do mercado intensamente dinâmico.

Winter (1964) foi um dos pioneiros nos estudos das capacidades dinâmicas e desde a sua proposta original, vários são os esforços teóricos para desenvolver o conceito, especialmente do ponto de vista dos microfundamentos e operacionalização (ZOLLO; WINTER, 2002; WANG; AHMED, 2007; TEECE, 2009).

Diversas são as definições de capacidades dinâmicas feitas pelos pesquisadores e embora exista ligação entre estas definições, cada autor evidencia algum aspecto particular sobre o assunto. Logo, é possível identificar duas linhas de abordagem dentre as várias definições: a) conjunto de habilidades, comportamentos e capacidades organizacionais; b) e, conjunto de rotinas e processos (MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

Os autores Collis (1994), Andreeva e Chaika (2006), Helfat et al. (2007), Wang e Ahmed (2007) e McKelvie e Davidson (2009) se destacam considerando as capacidades dinâmicas um conjunto de habilidades, comportamentos e capacidades organizacionais.

As definições de capacidades dinâmicas envolvem interesses de **mudança** e **inovação**, estes relacionados a busca, criação, integração, renovação, recriação ou reconfiguração, seleção e implantação de **recursos** (HEL FAT et al., 2007), **habilidades** e **competências** (TEECE; PISANO; SHUEN 1997) ou mesmo capacidades (WANG; AHMED, 2007). Como resultados destes interesses pode-se citar desde a identificação de necessidades ou oportunidades de mudança e geração de ideias; desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos superiores em relação aos concorrentes; até a introdução de rupturas, de forma a criar dinamismo no mercado (MCKELVIE; DAVIDSON, 2009; TEECE, 2009). São respostas e cursos de ação que permitem uma organização entrar num novo negócio, estender sua base de negócios, ser mais lucrativa e crescer de forma consistente (HEL FAT et al., 2007).

As capacidades dinâmicas atuam em conformidade com a estratégia da organização. O alinhamento estratégico permite o direcionamento e o estabelecimento de prioridades para a empresa, condição fundamental em um ambiente dinâmico e competitivo (MEIRELLES; CAMARGO, 2014). Desta maneira, a empresa conseguirá desenvolver habilidades e competências necessárias visando à melhoria do desempenho organizacional frente aos competidores. A inserção da organização em um ambiente de constante mutação requer a diferenciação competitiva, obtida a partir de processos que são capazes de identificar, implementar, (re) configurar e renovar a base essencial de recursos tangíveis e intangíveis (GUERRA; TONDOLO; CAMARGO, 2016)

De maneira geral é possível identificar o desenvolvimento das capacidades dinâmicas por meio de três elementos componentes: **(a) conjunto de comportamentos, capacidades e habilidades (individuais e organizacionais); (b) rotinas e processos; e (c) mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento.** Na concepção de Wang e Ahmed (2007), a reunião dessas três elementos e suas respectivas habilidades revela o forte componente tácito da capacidade dinâmica. Os autores destacam que as capacidades dinâmicas não são processos normais, que podem ser codificados, passíveis de serem transferidos mais facilmente entre unidades da organização ou entre organizações. As qualidades que constituem as capacidades dinâmicas refletem um processo de desenvolvimento de habilidades ao longo do tempo, ou seja, é função de sua trajetória temporal. Isso vale tanto ao que se refere à adaptação no tempo certo (capacidade adaptativa) ou ao uso do conhecimento externo em função do nível anterior de conhecimento (capacidade absorbitiva).

Para que uma organização desenvolva capacidades dinâmicas é necessário, em primeiro lugar, um conjunto de **comportamentos e habilidades** relacionadas à mudança e à inovação. Em termos de comportamento, destacam-se a lealdade e o comprometimento com a mudança (ANDREEVA; CHAIKA, 2006; TEECE, 2009). As habilidades envolvem: (a) identificar e capitalizar oportunidades de mercado, bem como reconhecer o valor das informações externas, assimilá-las e aplicá-las comercialmente (WANG; AHMED, 2007); (b) habilidades em desenvolver novas estratégias rapidamente (ou melhor) do que a concorrência e habilidades de aprender a aprender (COLLIS, 1994); ou ainda (c) habilidades não específicas, não necessariamente conectadas com a execução da rotina operacional, como: comunicação, negociação, resolução de conflitos, liderança, análise econômica de ideias, resolução de problemas, gerenciamento de projetos e de pessoas (ANDREEVA; CHAIKA, 2006).

Associado a essas habilidades e comportamentos, é necessária a existência de **rotinas e processos** de suporte à geração de novas ideias, novos produtos e serviços, bem como na seleção e na implementação da mudança (TEECE, 2009). A capacidade dinâmica consiste num conjunto de atividades rotinizadas direcionadas para o desenvolvimento e a adaptação de rotinas operacionais, também denominadas de rotinas de busca (WINTER, 2003), ou metarrotinas (GERARD, 2009). De acordo com Teece (2009), esses processos e rotinas incluem: (a) rotinas de desenvolvimento científico e tecnológico; (b) rotinas de identificação de segmentos de mercado alvo; (c) rotinas e processos de pesquisa e desenvolvimento; (d) processos e rotinas para delinear soluções para clientes com o respectivo modelo de negócios; (e) processos e rotinas para definir fronteiras da organização; (f) processos para definição e uso rotineiro de protocolos de tomada de decisões de investimento; (g) processo de descentralizar decisões por meio da decomposição de estruturas organizacionais; (h) processos de (co)especialização de ativos; e (i) processos de solução do problema de agência e influência de grupos internos da empresa, e processos de descentralização das decisões. Além das rotinas de busca, é necessário desenvolver processos e rotinas relacionados aos hábitos e comportamentos, como as rotinas de alinhamento do sistema de recompensas (ANDREEVA; CHAIKA, 2006) e as rotinas de construção de lealdade e comprometimento (TEECE, 2009).

Além das rotinas e processos, é necessário que a empresa desenvolva **mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento** que deem suporte à existência de capacidades dinâmicas. Ou seja, deve haver um ciclo contínuo de acumulação de experiência por meio de um processo recursivo que torna a empresa cada vez mais apta a desenvolver capacidades dinâmicas. Essa visão é defendida por Zollo e Winter (2002) com seu ciclo recursivo de evolução do conhecimento. Segundo esses autores, esses mecanismos incluem: desenvolvimento de diversas soluções possíveis para um dado problema; articulação do

conhecimento por meio de discussões coletivas, sessões de esclarecimentos de dúvidas, processos de avaliação de desempenho; processos para acumulação de experiência e legitimação dos novos conhecimentos gerados.

As capacidades dinâmicas são consideradas um processo único, idiossincrático e dependente de cada empresa (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; LEE; SLATER, 2007), sendo difíceis de serem alteradas devido à complexidade organizacional.

### **3 METODOLOGIA**

Este estudo é de caráter exploratório e descritivo, com abordagem dos dados qualitativa. Uma vez que a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A pesquisa qualitativa volta-se a abordagem do problema e descreve a sua complexidade e a interação com determinadas variáveis, proporcionando o entendimento das particularidades dos comportamentos do indivíduo (FLICK, 2009).

Como procedimento técnico adotou-se o estudo de caso único. O estudo de caso caracteriza-se pelo estudo profundo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados (YIN, 2010).

A empresa escolhida foi a Alfa, fundada em 1965. A empresa destaca-se por lançar os primeiros implementos agrícolas fabricados no Brasil, na década de 70. Nos anos 80, a Alfa concentrou seu potencial no desenvolvimento de máquinas e implementos com tecnologia avançada, proporcionando aos agricultores aumento da produtividade. De 1993 até 1998, foi feita uma parceria inédita entre empresas públicas e privadas, e foi criado o Programa Metas: um programa de viabilização e difusão do Sistema de Plantio Direto na região do Planalto do Rio Grande do Sul.

No momento, a empresa está voltada para a fabricação de semeadoras, em três famílias: para grãos finos, múltiplas e grãos graúdos. Além disso, conta com a estrutura de multicanais que compreendem a venda por meio de revendedor ou a venda direta ao cliente final. Vale salientar que a região norte do estado do Rio Grande do Sul, onde está situada a empresa Alfa é caracterizada pela alta produtividade de grãos e agropecuária.

Para fins de construção de amostragem foi utilizada a amostragem não probabilística, por julgamento e intencional. Partiu-se de uma população de 780 clientes que adquiriram máquinas e implementos Alfa, no ano de 2016, no Rio Grande do Sul. A amostra efetiva foi de 22 clientes finais (agricultores), pelo critério tamanho da máquina (pequena, média e grande), abrangendo nove revendedores. Os municípios em que se situam estes 22 clientes são: Catuípe, Constantina, Estação, Mato Castelhana, Marau, São Miguel das Missões, Ernestina, Júlio de Castilho, Santa Maria, Selbach, Vila Maria, Entre Ijuís, Ronda Alta, Getúlio Vargas, Soledade e Vitor Graeff.

Para a coleta de dados foi utilizado um roteiro semiestruturado com questões abertas e a técnica de entrevista em profundidade. Para fins de análise as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas no Microsoft Word ®. Após a coleta de dados foi realizada a análise dos textos mediante o método de análise de conteúdo. A referida análise consistiu na interpretação das respostas obtidas nas entrevistas. Foram adotados os procedimentos como: ler com atenção os depoimentos, análise detalhada das entrevistas, formulação de conceitos e categorização dos mesmos, identificação das propriedades destas categorias, buscando padrões dos casos analisados e formulando hipóteses para futuros estudos (BARDIN, 2000).



Portanto, a análise de conteúdo foi desenvolvida obedecendo as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 DESCRIÇÃO ATUAL DA ESTRUTURA DE CANAL DE MARKETING DA ALFA

A atuação da empresa Alfa no estado do Rio Grande do Sul acontece de forma a atender os mais diferentes públicos, ou seja, agricultores pequenos, médios e grandes, pois sua linha de produtos proporciona variedade de modelos de semeadoras que atendem a necessidade dos mais diferentes tipos de semeaduras nos mais variados tipos de solos.

Quanto à linha de produtos da Empresa Alfa concentra-se em semeadoras para plantio direto, que podem ser classificadas em três famílias: (i) semeadoras de grãos finos: são utilizadas para culturas como trigo, aveia, arroz e pastagens; (ii) semeadoras múltiplas: possuem dupla finalidade, podem ser utilizadas para culturas de inverno (grãos finos) e verão (grãos graúdos), uma única semeadora permite ser utilizada para as mais diversas culturas somente com a inversão de montagem, é possível também comercializar essa semeadora somente na versão de grãos finos ou grãos graúdos; (iii) semeadoras de grãos graúdos: são destinadas a culturas de verão como soja, milho, feijão, girassol, algodão, sorgo, entre outras.

A empresa atua em todo o Estado do Rio Grande do Sul e adota o sistema de regiões, conforme pode ser observado no mapa a seguir (Figura 3). Estas regiões possuem algumas características distintas em termos de público alvo, número e estrutura de revendedores, assim como diferentes tipos de solos e também diversos tipos de culturas.

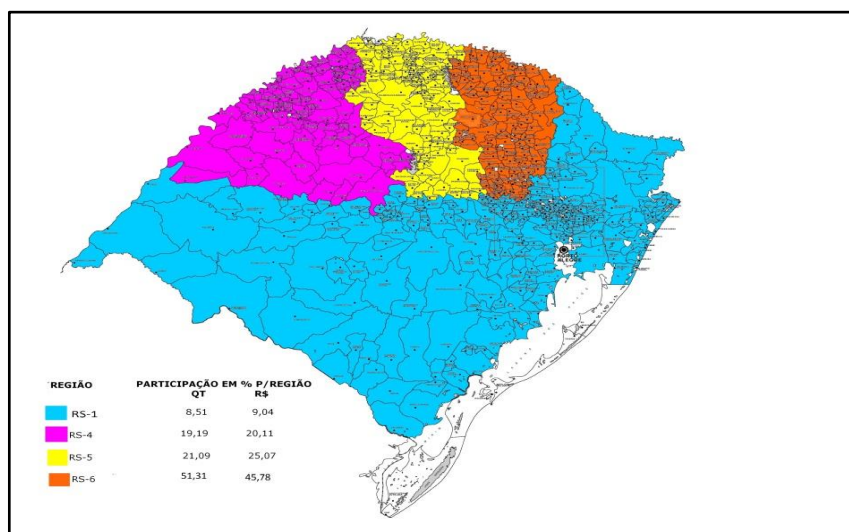


Figura 3 – Mapa Regiões.  
Fonte: Alfa, 2016.

A Região RS-1 concentra vários tamanhos de propriedades com destaque em lavouras arrozeiras, bem como culturas de soja e milho. Esta apresenta os mais variados tipos de solos e topografia, os revendedores são em sua maioria de pouca expressão com baixo desempenho.

A região RS-4 concentra médios e grandes agricultores, destaca-se por ser uma região com propriedades bem estruturadas, alta produtividade, predominam as culturas de soja,

milho e trigo. A região dispõe de revendedores atuantes, melhores estruturados e com melhores condições de proporcionar um trabalho adequado ao cliente final.

RS-5 é a região que é composta por pequenas, médias e grandes propriedades, e dispõe de revendedores com bom potencial de atuação, caracteriza-se por possuir solos mistos e argilosos e a cultura predominante é a soja, mas também fazem parte o milho e o trigo, mas com menor expressão.

Na região RS-6 se concentra um maior número de revendedores pequenos, mas com boa atuação, local em que ocorre o melhor desempenho da empresa. A região é caracterizada pela diversidade em tamanho de propriedades, tipos de solos, topografia e culturas.

Em termos de concorrência ela é muito forte e acontece de forma variada nas regiões anteriormente descritas. Na Região RS-1 ocorre com mais intensidade a concorrência com o próprio produto, ou seja, a Alfa, através de uma parceria com o grupo CNH (Case e New Holland), onde a mesma fabrica e fornece suas semeadoras que então são comercializadas em seus revendedores. Desse modo há concorrência com o próprio produto, não havendo diferenciação no produto, podendo ocorrer diferenciação na disponibilidade, no preço e no atendimento conforme o revendedor. Tal situação, embora de forma menos intensa, ocorre nas demais regiões.

Na região RS-4 a concorrência direta ocorre com as marcas John Deere e Stara, são marcas que atuam com foco em semeadoras próprias para culturas de verão, enquanto a Alfa atua com a versão de semeadoras de múltipla função, verão e inverno.

A Região RS-5 está direcionada para uma maior utilização de semeadoras para culturas de verão, nos tamanhos de 9, 11, e 13 linhas em que a concorrência se dá com a John Deere em propriedades maiores, sendo que nas demais a Stara e a Vence Tudo estão presentes. As empresas citadas têm seu foco voltado para as semeadoras específicas para as culturas de verão. A Alfa, por sua vez, procura participar do mercado com um modelo de semeadora específica para verão, mas, com maior foco, na versão de semeadora múltipla.

A Região RS-6 por se tratar de uma região caracterizada pela diversidade de tamanhos de propriedades, topografia, tipos de solos e várias culturas, vivencia uma concorrência com maior número de marcas, tais como John Deere, Kuhn, Vence Tudo, Stara e Imasa. Entre os tamanhos de propriedade predomina as pequenas, em que a versão de semeadoras de múltipla função tem boa aceitação, isso faz com que a Alfa possua um melhor desempenho, pois a concorrência acima mencionada não possui foco em semeadoras de múltipla função, seu foco é maior em semeadoras exclusivas de verão.

Cada uma das quatro regiões conta com um representante comercial, os quais estão ligados a um gerente comercial, que responde por todo o estado, sendo ambos funcionários da Alfa. Esses atuam junto ao revendedor e cliente final.

No ano de 2016 a Alfa contava com um total de 27 revendedores divididos nas quatro regiões no Estado do Rio Grande do Sul. O mapa a seguir (Figura 4) possibilita a visualização dos revendedores da empresa Alfa para o Rio Grande do Sul, em que se destacam as cidades sedes das matrizes dos respectivos revendedores.

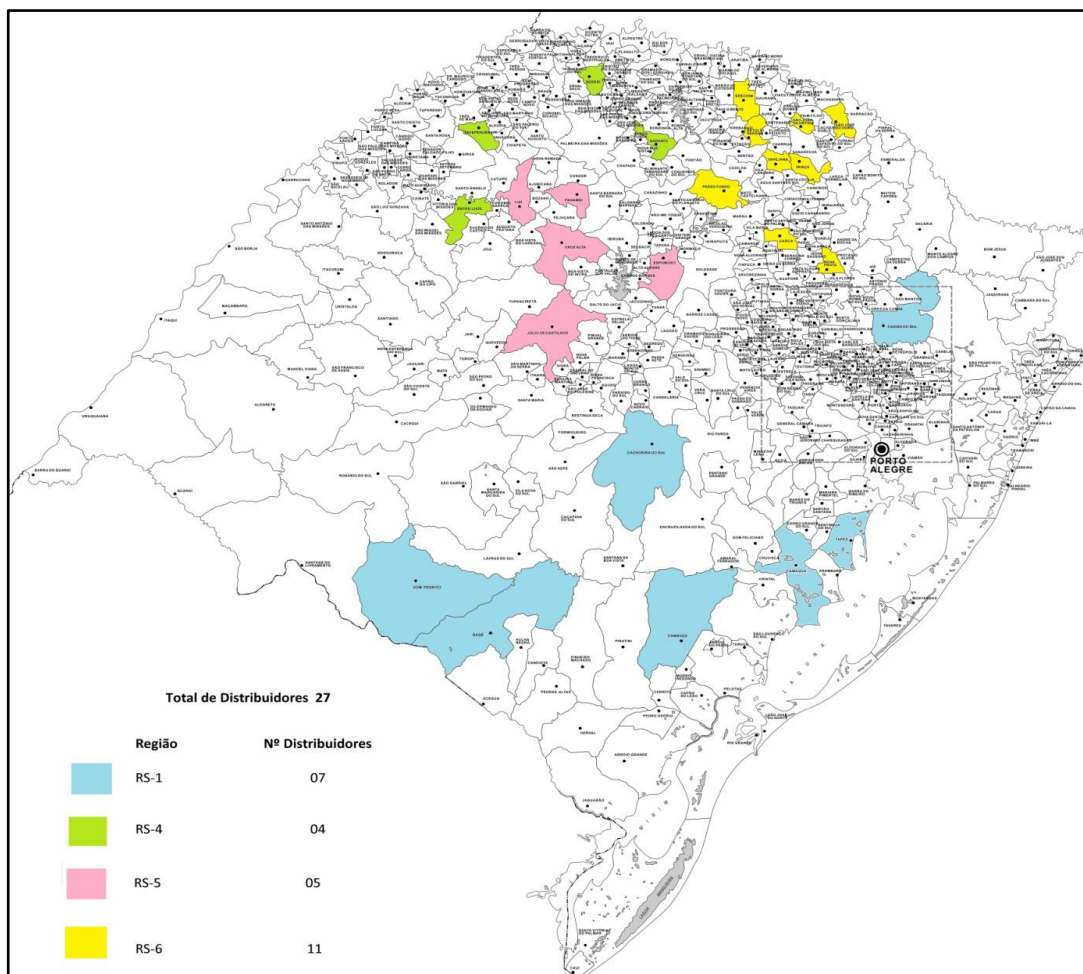


Figura 4 – Mapa Distribuidores Alfa.  
Fonte: Alfa, 2016.

No período de 2015-2016 a empresa distribuiu seus implementos da seguinte forma:

- Região RS-1, com sete revendedores, responsáveis por 8,5% das unidades comercializadas que representam 9,04% do faturamento;
- Região RS-4, com quatro revendedores, responsáveis por 19,19% das unidades comercializadas que representam 20,11% do faturamento;
- Região RS-5, com cinco revendedores, responsáveis por 21,09% das unidades comercializadas que representam 25,05% do faturamento;
- Região RS-6, com onze revendedores, responsáveis por 51,21% das unidades comercializadas que representam 45,78% do faturamento.

A estrutura do canal de distribuição da empresa é compreendida pelos Canais 1 e 2, conforme pode ser observado no fluxograma (Figura 5).

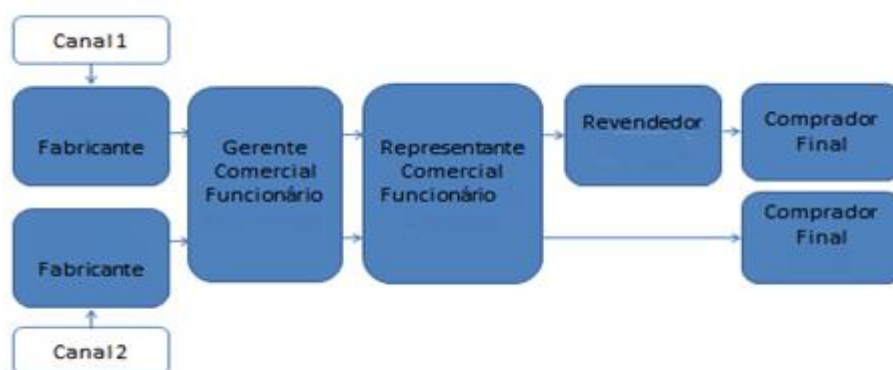


Figura 5 – Fluxograma multicanal.  
Fonte: Alfa, 2016.

O Canal 1 é constituído pelo fabricante, gerente comercial, representante comercial, revendedor e comprador final. Já o Canal 2 exclui-se o revendedor. Na sequência descreve-se o papel de cada um dos elementos que constituem os canais.

- **Fabricante:** a Alfa como fabricante desenvolve o produto, determina através de sua política de preços e as condições de venda ao revendedor e/ou ao consumidor final, contudo, ela não estabelece direitos territoriais de distribuição. Realiza assistência técnica durante o período de garantia do produto, conforme sua disponibilidade de técnicos.
- **Gerente Comercial:** recebe a política de comercialização e condições de vendas, coordenam seus representantes visitando suas regiões, os revendedores e quando possível clientes finais.
- **Representante Comercial:** atende os revendedores com as políticas de preço e condições de vendas determinadas pelo fabricante, possui uma região definida de atuação, oferece suporte ao distribuidor com relação às condições de venda, informação técnica sobre o produto, bem como participa de feiras e procura visitar clientes finais juntamente com o revendedor.
- **Revendedor:** oferece o produto, faz o preço final e condição de venda ao cliente final, mantém estoque dependendo da demanda do mercado da região e condições financeiras, faz a entrega do produto, normalmente não faz a entrega técnica e faz pouca assistência, nem todos mantêm peças de reposição em estoque.
- **Comprador final:** procura o vendedor da revenda, faz a cotação de preço do produto de interesse e negocia as condições de pagamento.

#### 4.2 ESTRUTURA DO CANAL DE MARKETING E A RELAÇÃO COM OS ELEMENTOS COMPONENTES E MECANISMOS ORGANIZACIONAIS DE DESENVOLVIMENTO CAPACIDADES DINÂMICAS

Os respondentes entendem que o **fabricante** deveria passar mais informações para os clientes, assim como preparar melhor os seus revendedores para que os mesmos sejam mais profissionais. No entendimento dos mesmos, há falta de experiência e conhecimento para o vendedor que vai a campo vender o produto. As empresas deveriam aprimorar o seu atendimento, realizando visitas periódicas e disponibilizar demonstrações das máquinas e implementos.

Em relação ao pós-venda é importante destacar o atributo relacionamento com o cliente, este surge como elemento determinante na escolha de máquinas e implementos

agrícolas, indicando uma necessidade de proximidade após a venda. Nas palavras do entrevistado A [...] *os vendedores são nossos parceiros, de verão a verão [...]*. Levando este aspecto em conta, vale destacar os papéis do **gerente** e do **representante comercial**. Os mesmos fazem parte de todo o processo, iniciando pelo contato mais direto, troca de informações, avaliações de serviços dos revendedores, mais oportunidades de se conferir o desempenho do produto antes da aquisição, através de trabalhos de campo e após a aquisição do produto, de modo a efetuar uma entrega técnica eficaz.

Na visão dos clientes entrevistados, o papel do **revendedor** na distribuição do produto é muito importante já que não se tem um relacionamento direto com o fabricante em praticamente nenhuma das etapas que envolvem a negociação. O revendedor é quem precisa prestar todo o atendimento pré-negociação, durante a negociação e pós-negociação. Segundo os entrevistados é preciso tomar certos cuidados com alguns pontos fundamentais na escolha do revendedor, como declara o entrevistado E, [...] *a proximidade do ponto de venda, a disponibilidade de assistência técnica com mecânicos treinados e especializados, peças para reposição, conhecimento do produto que está vendendo, profissionalismo e comprometimento [...]*. Ainda, na opinião dos clientes o revendedor deixa a desejar, quando há necessidade da troca de peças e mecânicos especializados, ocorre demora no atendimento o que ocasiona prejuízos, pois na agricultura é necessário uma solução rápida para a máquina voltar ao campo, tal fator tem peso muito importante, além da manutenção se tornar cara, pois tudo gera custos

Na opinião dos entrevistados o atributo de **assistência técnica** está muito presente entre os fatores decisivos para a escolha do fornecedor. Nele existe a preocupação dos produtores com relação ao pós-compra o funcionamento, o desempenho, o equipamento não parar durante suas atividades e a disponibilidade de atendimento técnico, com mão de obra especializada, a disponibilidade de peças e manutenção. Os clientes se preocupam em ter uma assistência técnica o mais próximo possível, que seja rápida, com mão de obra treinada e especializada. [...] *é importante para nós que a empresa esteja sempre por perto quando mais precisamos, é isso que levamos bastante em consideração na hora da compra [...]* evidencia-se na fala do entrevistado H, que há na assistência técnica a segurança de que o equipamento executará o trabalho para o qual é proposto e venha a atender as necessidades do cliente.

Para o entrevistado L [...] *qualquer nova aquisição precisa ser bem pensada, nas condições de pagamento até a necessidade real da compra [...]* e o entrevistado M [...] *temos preferência pela marca Alfa, mas ela precisa nos dar motivos para continuar comprando dela [...]*. Ficou evidente nos comentários dos entrevistados que a negociação como um todo é um fator importante para o cliente, desde a criação de oportunidades para a realização do negócio, como também o custo para aquisição, o qual deve estar relacionado com o que a máquina ou o equipamento se propõe a fazer e esteja adequado a sua capacidade de pagamento.

Além disso, percebeu-se que os clientes esperam um relacionamento mais direto com o fabricante para que possam ser ouvidos no desenvolvimento de seus produtos, para que os mesmos cheguem ao campo adequado às necessidades de trabalho. E reivindicam um melhor preparo dos membros do canal no conhecimento técnico do produto, bem como um fluxo melhor de informações de produtos novos e ou melhoramentos, como poder ser observado na afirmação a seguir do entrevistado R [...] *os fabricantes de implementos agrícolas não podem ficar fechados lá dentro uma sala na fábrica, têm que vir aqui e vivenciar nosso dia-a-dia [...]*. [...] *a pessoa que nos atende aqui no campo quando surge um problema precisam entender tanto do equipamento quanto da nossa necessidade [...]*.

Na percepção dos clientes a **fábrica** deveria se aproximar mais dos clientes, ouvir suas opiniões, aperfeiçoar sua assistência técnica, seus revendedores e adotar uma política de preços mais favorável aos clientes finais. Para fornecer um melhor suporte, o fabricante deve identificar os serviços mais valorizados pelos clientes e sua importância relativa. No caso de equipamentos caros, os fabricantes podem oferecer “*serviços facilitadores*”, como instalação, treinamento de pessoal, serviços de manutenção e reparo e financiamento. Também podem adicionar “*serviços amplificadores de valor*”, que vão além do funcionamento e do desempenho do bem em si.

A partir desta descrição, faz-se necessário a demonstração sintética da estrutura do canal de marketing e os elementos componentes e mecanismos organizacionais de desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

Quadro 1 – Síntese da estrutura do canal de marketing e a relação com os elementos componentes e mecanismos organizacionais de desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

<b>Elementos componentes e mecanismos organizacionais de desenvolvimento de capacidades dinâmicas</b>	<b>Percepção dos consumidores finais em relação aos canais de marketing da empresa Alfa</b>
<b>Comportamentos e habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tecnologia para o desenvolvimento das máquinas, apresentando três tipologias (grãos finos, graúdos e múltipla);</li> <li>-Representatividade do gerente comercial e representante comercial, como funcionários da empresa e enquanto intermediários importantes no canal;</li> <li>-Estreito relacionamento com clientes e fornecedores;</li> </ul>
<b>Processos e rotinas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Postura da empresa com relação às necessidades dos consumidores;</li> <li>-Desenvolvimento de novos produtos que atendam a demanda da produção da região;</li> <li>-Seleção dos revendedores;</li> <li>-Métodos produtivos flexíveis, permitindo mudanças e inovações;</li> </ul>
<b>Mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Participação de dias de campo junto ao produtor;</li> <li>-Demonstrações de máquinas;</li> <li>-Participação em feiras;</li> <li>-Visitação aos clientes para acompanhamento pós-venda;</li> <li>-Equipe de trabalho com competências e <i>know how</i> essenciais;</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

O elemento mais importante em relação à estrutura do canal de distribuição é o fabricante. Ficou evidente a importância dada para o relacionamento entre a fábrica e o cliente. Essa relação auxilia no desenvolvimento de novos produtos, adequando-os às suas necessidades. Isso está associado a **processos e rotinas** para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

Em relação à inovação para o desenvolvimento de novos produtos e a representatividade dos intermediários, gerente e representante comercial, os mesmos podem ser configurados como **comportamentos e habilidades**, uma vez que os intermediários são funcionários da empresa.

Os revendedores, por sua vez, também possuem papel importante, por estarem próximos aos clientes finais, é neles que estão depositadas as responsabilidades de atendimento, visitas, assistência técnica e pós-venda, configurando **mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento**. Embora ressalta-se que os clientes tenham destacado com insatisfação a relação com os revendedores, a mesma tem papel importante no canal de distribuição.

Portanto, a empresa Alfa deve resgatar o contato com seus clientes finais, proporcionar uma assistência técnica ágil, mão de obra especializada, disponibilizar treinamentos periódicos aos seus revendedores, promovendo a sua qualificação nos quesitos produtos e serviços, para prestar um atendimento adequado que atenda as expectativas dos clientes, buscando, dessa forma, um melhor relacionamento entre todos os membros do canal.

Entretanto, mesmo assim, pode-se afirmar que a estrutura de canais de distribuição tem influência no desenvolvimento de capacidades dinâmicas da organização.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste estudo foi possível identificar que a estrutura do canal de distribuição influencia no desenvolvimento de capacidades dinâmicas, uma vez que os canais são capazes de gerar vantagem competitiva sustentável, por meio de comportamentos e habilidades, processos e rotinas e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento. Todos esses mecanismos e instrumentos possibilitam à organização adaptar, inovar e absorver novas capacidades, de forma a permitir um fluxo constante de novos e inovadores produtos e serviços para seus clientes.

Além disso, convém destacar que os elementos componentes e mecanismos organizacionais de desenvolvimento de capacidades dinâmicas identificados junto a estrutura de canal de distribuição da Alfa, tem garantido sua manutenção no mercado frente a um setor dinâmico e competitivo.

Ainda, nesse estudo, foi possível identificar que o atributo considerado de maior relevância na percepção dos clientes é o bom relacionamento entre fabricante e clientes finais. Essa proximidade auxilia na decisão para a escolha da marca, no acompanhamento das necessidades do consumidor, no atendimento pós-venda e na manutenção de clientes. No entanto, percebe-se que existe um distanciamento entre os intermediários e a própria fábrica, do consumidor final. Conforme foi constatado na pesquisa de campo o relacionamento do canal atual está abalado, e assim, o estudo permite algumas sugestões como contribuições gerenciais: (1) Fabricante: projetar e fabricar um produto de qualidade e prestar garantia e uma assistência técnica rápida, com mecânicos treinados, como também realizar demonstrações; (2) Gerente Comercial: coordenar seus representantes de vendas, assim como visitar periodicamente as regiões e seus revendedores, seguindo as estratégias de marketing e buscar as metas traçadas; (3) Representante Comercial: atender os revendedores e clientes finais e realizar toda a negociação no contexto da sua região; (4) Revendedor: oferecer o produto ao cliente final, passando todas as informações de funcionamento do mesmo, realizar a negociação, manter produto no estoque, realizar

entregas técnica, prestar assistência técnica, manter peças disponíveis e equipe de mecânicos treinados e realizar demonstrações juntamente com o fabricante.

Dessa forma, a contribuição acadêmica está centrada na articulação de referenciais teóricos utilizados no campo da estratégia e do marketing, levando em consideração que as duas áreas da gestão organizacional podem estar integradas na busca pela vantagem competitiva. Teoricamente, a principal contribuição do estudo está centrada na descrição dos elementos componentes e mecanismos organizacionais de desenvolvimento das capacidades dinâmicas e a relação destes com estrutura de canais. Ao que tudo indica, a abordagem sobre capacidades dinâmicas e estrutura de canal é útil e apropriada para a identificação das potencialidades de uma organização do setor metalmeccânico.

Este estudo foi realizado por meio da abordagem qualitativa, considerando a análise documental da empresa e entrevistas com os clientes finais. Neste aspecto, as conclusões se restringem às percepções dos clientes, o que pode ser caracterizado como uma limitação da pesquisa.

Finalmente, recomendam-se futuras pesquisas com o intuito de aprofundar a compreensão da temática capacidades dinâmicas e suas relações com outras, áreas de marketing, por exemplo. Também é oportuno incluir na pesquisa outros públicos, como a visão dos gestores da empresa. Outra sugestão que se julga importante é a realização de estudos que possam identificar a importância de cada uma das capacidades (absortiva, adaptativa e de inovação), no desenvolvimento das capacidades dinâmicas em organizações. Além disso, sugere-se que sejam realizadas pesquisas de caráter comparativo, de modo a obter mais subsídios para futuras generalizações.

## REFERÊNCIAS

- ALFA. (2016). Disponível em: < <http://www.alfa.com.br/pt-br/institucional#conteudo>>. Acesso em 04 set. 2016.
- ANDREEVA, T.; CHAIKA, V. (2006). Dynamic capabilities: what they need to be dynamic? [Working Paper, 10 (E)] St. Petersburg State University, São Petersburgo.
- ARBACHE, F. S.; SANTOS, A. G.; MONTENEGRO, C.; SALLES, W. F. (2011). Gestão de logística, distribuição e trade marketing. São Paulo: FGV.
- ALVAREZ, F. (2008). Trade marketing: a conquista do consumidor no ponto de venda. São Paulo: Saraiva.
- BARDIN. L. (2000). Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70.
- COLLIS, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities? Strategic Management Journal, v. 15(Suppl.), p.143-152.
- CROCCO, L.; TELLES, R.; GIOIA, R. M.; ROCHA, T.; STREHLAU, V. I. (2013). Decisões de Marketing: os 4P's. 3. Ed. São Paulo: Saraiva.
- FLICK, U. (2009). Introdução à pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Artmed.
- GERARD, J. A. A. (2009). Theory of organizational routines: development of a topology and identification of contextual determinants (Dissertation thesis). ProQuest UMI Dissertation Publishing, Ann Arbor, Michigan.



- GONZÁLEZ, V. L.; VALIÑO, P. C. (2004). El trade marketing: búsqueda de un modelo de colaboración eficiente entre fabricantes y distribuidores. El punto de vista de fabricante. In: ENCUENTRO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE MARKETING, 16, 2004, Alicante. Anais... Alicante.
- GUERRA, R. M. A.; TONDOLO, V. A. G.; CAMARGO, M. E. (2016). O que (ainda) podemos aprender sobre capacidades dinâmicas. Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 15, n. 1, p. 44-64, jan./mar.
- HELFAT, C.; PETERAF, M. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. Strategic Management Journal, v. 24, n.10, p. 997-1010.
- HELFAT, C. E.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M.; SINGH, H., TEECE, D.; WINTER, S. G. (EDS.). (2007). Dynamic capabilities: understanding strategic changes in organizations. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- LEE, J.; SLATER, J. (2007). Dynamic capabilities, entrepreneurial rent-seeking and the investment development path: the case of Samsung. Journal of International Management, v.13, n.3, p. 241-257.
- MACLEAN, D., MACINTOSH, R., SEIDL, D. (2015). Rethinking dynamic capabilities from a creative action perspective. Strategic Organization, v. 13, n.4, p. 340-352.
- MAJUMDAR, S. K. (2000). Sluggish giants, sticky cultures, and dynamic capability transformation. Journal of Business Venturing, n. 15, p. 59-78.
- MATHIASSEN, L.; VAINIO, A. M. (2007). Dynamic capabilities in small software firms: a sense and respond approach. Transactions on Engineering Management, n. 54, p. 522-538.
- MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, A. A. B. (2014). Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las? Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 18, Ed. Esp., p. 41-64, dez.
- MCKELVIE, A.; DAVIDSSON, P. (2009). From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. British Journal of Management, v.20(Suppl.), S63-S80.
- MOTTA, R.; SANTOS, N.; SERRALVO, F. A. (2008). Trade marketing: teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição. São Paulo: Campus.
- NOVAES, A. G. (2001). Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição. Rio de Janeiro: Campus.
- RANDALL, G. (1994). Trade marketing strategies: the partnership between manufactures, brands and retailers. 2.ed. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- ROSENBLOOM, B. (2002). Conflict and channel efficiency: some conceptual models for the decision maker. Journal of Marketing, v. 37, n. 3, p. 26 – 30.
- SERRALVO, F. A.; JOÃO, B. N.; CARDOSO, O. O. (2011). The importance of trade marketing on management relations in the consumer goods industry. International Journal of Business Research, v. 11, n.6, p. 148-152.
- TAKAHASHI, A. R.W.; BULGACOV, S.; BITENCOURT, C.C.; KAYNAK, H. (2017). Expanding the dynamic capabilities view: special contributions. RAE-Revista de Administração de Empresas | FGV EAESP, v. 57, n. 3, p. | 209-214, maio-jun.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, v. 18, n.7, p. 509-533, 1997.
- TEECE, D. J. (2009). Dynamic capabilities & strategic management. Oxford: Oxford University Press.

TEECE, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, v.4, n.1, p.8-37.

TRENZANO, J. M. F.; NADAL, J. F. (1996). *Políticas y estrategias de distribución*. Madrid: Díaz de Santos.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, v.9, n.1, p. 31-51.

WALTERS, D.; WHITE, D. (1987). *Retail marketing management*. London: Macmillan.

WINTER, S. G. (1964). Economic 'Natural Selection' and the Theory of the Firm. *Yale Economic Essays*, v. 4, p. 225-272.

WINTER, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.

YIN, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4.ed. Porto Alegre: Bookman.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, v.13, n.3, p. 339-351.