

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EXECUTIVO

RAFAEL ARTUR SCHUH

**IDENTIFICAÇÃO: ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA MARCA DO FABRICANTE
SOBRE A FORÇA DE VENDAS DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO**

Porto Alegre

2014

RAFAEL ARTUR SCHUH

**IDENTIFICAÇÃO: ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA MARCA DO FABRICANTE
SOBRE A FORÇA DE VENDAS DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO**

Dissertação de Mestrado a ser apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dra. Cristiane Pizzutti dos Santos

Porto Alegre

2014

CIP - Catalogação na Publicação

SCHUH, RAFAEL ARTUR

IDENTIFICAÇÃO: ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA MARCA DO FABRICANTE SOBRE A FORÇA DE VENDAS DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO / RAFAEL ARTUR SCHUH. -- 2014.
101 f.

Orientadora: CRISTIANE PIZZUTTI DOS SANTOS.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2014.

1. Canais de Marketing. 2. Sistemas de Controle de Vendas. 3. Identificação Organizacional. 4. Identificação. 5. Performance de Vendas. I. DOS SANTOS, CRISTIANE PIZZUTTI, orient. II. Título.

RAFAEL ARTUR SCHUH

**IDENTIFICAÇÃO: ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA MARCA DO FABRICANTE
SOBRE A FORÇA DE VENDAS DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO**

Dissertação de Mestrado a ser apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Conceito Final: _____.

Aprovado em ____ de _____ de 2014.

BANCA EXAMINADORA:

AGRADECIMENTOS

À professora e orientadora Cristiane Pizzutti dos Santos, que enormemente contribuiu para a elaboração deste trabalho, mas principalmente, pelos incentivos e cobranças nos momentos mais críticos.

Ao doutorando Eduarco Rech pelas contribuições para o desenvolvimento da pesquisa e também pelos incentivos durante o processo de análise dos resultados.

Agradeço também às empresas que responderam, anonimamente, a pesquisa deste estudo, fornecendo informações para que o trabalho pudesse ser realizado.

À minha família e, principalmente, à minha esposa Adriana e aos meus filhos João Pedro, Lucas e Alice, por entenderem a importância deste trabalho e o apoiarem integralmente.

Enfim, agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

Este estudo abordou os esforços dos fabricantes para influenciar o comportamento dos vendedores do canal de distribuição e revelou uma ferramenta de influência motivadora: a identificação. A partir de uma *survey* com 147 vendedores, este estudo explora o alinhamento dos sistemas de controle de vendas do canal de distribuição com o fabricante e a identificação, e os seus impactos na performance de vendas do fabricante. Este estudo também analisa os comportamentos positivos como consequência da identificação. A partir de análise de equações estruturais, os resultados demonstram que tanto a adesão do canal a sistemas de controle do fabricante e a identificação influenciam positivamente os resultados de vendas do fabricante, como também demonstram que a identificação gera comportamentos positivos do canal de distribuição, a favor da marca do fabricante, e com isso uma maior promoção da mesma. No entanto, os resultados não foram conclusivos em relação ao impacto destes comportamentos positivos nos resultados de vendas do fabricante. Adicionalmente, a identificação gera maior performance de vendas para o fabricante quando há um maior alinhamento dos sistemas de controle de vendas. Estes resultados sugerem que os fornecedores podem exercer influência sobre a força de vendas de canal de distribuição através do reforço da ligação psicológica entre as suas marcas e os vendedores do canal de distribuição.

Palavras-chave: Influência do fabricante. Identificação. Alinhamento dos sistemas de controle de vendas. Comportamentos positivos. Força de vendas do canal de distribuição.

ABSTRACT

This study addressed the efforts of manufacturers to influence the behavior of the sales makers of the distribution channel and revealed a motivating influence: identification. From a survey with 147 distribution channel sales makers, this study analyses the impact of manufacturer-channel member control systems alignment and identification, on manufacturer's performance. This study also examines the positive behaviors as a consequence of identification. From analysis of structural equations, the results demonstrate that both the adherence to manufacturer control systems and identification positively influence the manufacturer sales performance, and also demonstrate that identification generates positive behaviors of the distribution channel in support of the manufacturer's brand. However, the results were inconclusive regarding the impact of these positive behaviors on manufacturer's sales performance. In addition, identification generates greater sales performance for the manufacturer when there is a greater alignment of manufacturer-channel sales control systems. This results suggests that suppliers can exercise influence over the channel sales force by strengthening the psychological connection between its brands and channel sales personnel.

Keywords: Manufacturer influence. Identification. Sales control systems alignment. Positive behaviors. Channel sales force.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Mercado mundial de PCs - dados históricos de participação de mercado por fabricante - 2011 trimestre 1 a 2013 trimestre 4.....	18
Figura 2 - Mercado brasileiro de PCs - dados históricos de participação de mercado por fabricante, por trimestre de 2011 a 2013	20
Figura 3 - Mercado brasileiro de PCs - dados históricos de vendas por canal de distribuição, por trimestre em 2013.....	22
Figura 4 - Canais de distribuição de venda direta e venda indireta.....	26
Figura 5 - Fluxos de marketing em canais.....	29
Quadro 1 - Diferenças entre a estrutura de canais convencionais e sistemas verticais de marketing	30
Figura 6 - Dimensões para a identificação com a marca.....	45
Figura 7 - Modelo teórico.....	49
Figura 8 - Representação do processo de coleta de dados.....	52
Figura 9 - Modelo estrutural representativo	69
Figura 10 - Modelo estrutural calculado sem intermediação	73
Figura 11 - Modelo Estrutural com Intermediação	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Variável experiência profissional geral categorizada.....	62
Tabela 2 - Tempo de Atuação na Revenda Categorizada.....	62
Tabela 3 - Faixa etária dos respondentes categorizada.....	63
Tabela 4 - Escolaridade dos respondentes categorizada.....	63
Tabela 5 - Média e desvio-padrão das questões que medem o construto alinhamento dos sistemas de controle de vendas	64
Tabela 6 - Média e desvio-padrão das questões que medem o construto identificação	66
Tabela 7 - Média e desvio-padrão das questões que medem o construto comportamentos positivos.....	67
Tabela 8 - Coeficientes de carga fatorial	70
Tabela 9 - Coeficientes de confiabilidade composta	71
Tabela 10 - Indicadores para verificação da validade	72
Tabela 11 - Significância dos caminhos (<i>Bootstrapping</i>)	73
Tabela 12 - Aceite das hipóteses	74
Tabela 13 - Efeitos da Intermediação (Hipótese 3)	75
Tabela 14 - Aceite das Hipóteses Consolidada	76
Tabela 15 - Relevância da validade preditiva.....	76

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS	16
1.1.1 Objetivo Geral	16
1.1.2 Objetivos Específicos	16
2 CONTEXTO DO MERCADO DE COMPUTADORES PESSOAIS	17
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E HIPÓTESES	24
3.1 CANAIS DE MARKETING	24
3.1.1 Os Elos dos Canais de Marketing e da Cadeia de Distribuição	26
3.1.1.1 Fabricantes	26
3.1.1.2 Intermediários	27
3.1.1.3 Usuário Final	28
3.1.2 Fluxos do Canal de Marketing	28
3.1.3 Sistemas Verticais de Marketing	30
3.1.4 Canais de marketing como vantagem competitiva	31
3.1.5 A importância dos intermediários no canal de distribuição	32
3.1.5.1 Fatores por parte da Demanda	33
3.1.5.2 Fatores por parte da Oferta	34
3.1.6 Alocações dos recursos de vendas do canal de marketing	35
3.2 SISTEMAS DE CONTROLE DE VENDAS	36
3.2.1 Sistemas de controle de vendas baseados em resultados	37
3.2.2 Sistemas de controle de vendas baseados no comportamento	39
3.3 IDENTIFICAÇÃO	41
3.3.1 Teoria de Identidade Social (SIT)	41
3.3.2 Teoria da Congruência do <i>Self</i> (SCT)	42
3.3.3 Identificação Organizacional	43
3.4 PERFORMANCE	46
3.5 COMPORTAMENTOS POSITIVOS	47

4 MÉTODO	50
4.1 DESENHO DA PESQUISA	50
4.2 PROCEDIMENTOS DE AMOSTRAGEM E COLETA DE DADOS	51
4.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	53
4.4 VARIÁVEIS	55
4.4.1 Variáveis Independentes	55
4.4.1.1 Alinhamento dos sistemas de controle	55
4.4.1.2 Identificação	56
4.4.1.3 Comportamentos positivos	56
4.4.2 Variável dependente	57
4.4.2.1 Performance de vendas do fabricante	57
4.4.3 Variáveis moderadoras	58
4.5 PROCESSOS ESTATÍSTICOS DE ANÁLISE	58
4.5.1 Estatística Descritiva	59
4.5.2 Análise Fatorial Confirmatória (AFC)	59
4.5.3 Modelagem de Equações Estruturais	59
5 RESULTADOS	61
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	61
5.2 ANÁLISE UNIVARIADA	64
5.3 ANÁLISE MULTIVARIADA	67
5.3.1 Análise Fatorial Confirmatória (AFC): Avaliação da Validade e Confiabilidade dos Construtos	68
5.3.2 Verificação dos Coeficientes de Caminho e do Aceite das Hipóteses	72
6 CONCLUSÕES	78
6.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	82
REFERÊNCIAS	84
ANEXO A - Escala de medidas	92
APÊNDICE A - Questionário da pesquisa	94

1 INTRODUÇÃO

Durante os últimos 50 anos vivenciamos um grande desenvolvimento econômico com o pós-guerra, o crescimento populacional, a consolidação de grandes potências e blocos econômicos como os Estados Unidos, o mercado comum Europeu, os Tigres Asiáticos e principalmente a China como novo motor produtivo mundial, impulsionando a economia de consumo. Este notável desenvolvimento global demandou avanços no campo de marketing, produtos, serviços, formas criativas de comunicação, atendimento e relacionamento com os consumidores e clientes, como também nas variadas formas de fazer com que os consumidores tenham acesso aos produtos e serviços (CONSOLI, 2005).

A disciplina de marketing também acompanhou este período de transformação e desde o final dos anos 60, com a “*ampliação do conceito de marketing*” idealizado por Kotler e Levy (1969), as mudanças no ambiente político, econômico, sociocultural e tecnológico afetaram as empresas e o marketing como um todo. Dada a essa evolução, a AMA – *American Marketing Association* adaptou sua tradicional definição de marketing (AMA, 2009, p.1):

“[...] o processo de planejamento e execução da concepção, precificação, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais” para um novo conceito divulgado no ano de 2004 que define marketing como “...uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor aos clientes e gerenciar o relacionamento de maneira a beneficiar a organização e seus stakeholders.”

Diversos avanços foram feitos também envolvendo aspectos políticos e econômicos dos canais de distribuição, o relacionamento de rede entre empresas e cadeias produtivas, os mercados *business to business*, a natureza do papel das relações entre compradores e vendedores, e o estudo institucional dos intermediários de canais. Tais estudos aprofundaram o conhecimento sobre a complexidade das relações e estruturação dos canais abrangendo outras áreas como economia, geografia, sociologia, política, psicologia e direito (WILKINSON, 2001).

Neste período de transformação, o processo de distribuição de produtos e serviços – tanto ao consumidor final quanto para clientes industriais – também passou por um processo de evolução. Os canais de distribuição¹ passaram a desempenhar, além das funções tradicionais de facilitação de busca, ajuste de discrepância de sortimento, criação de rotinas de transações e

¹ Os termos canais de distribuição, canais de marketing, canais de vendas e canais de vendas e distribuição serão usados de forma sinônima.

redução do número de contatos, outras funções como a criação de vantagem competitiva para as empresas por meio de formas exclusivas de distribuição, possibilitando o acesso a uma ampla rede de intermediários e clientes, fornecendo serviços, reduzindo custos de distribuição e acesso a novos mercados alvo pelo uso de tecnologias avançadas (BERMAN, 1996; WILKINSON, 2001; COUGHLAN, 2006).

Rosenbloom (2004) afirma que os fabricantes trabalhavam com intermediários de marketing para colocar seus produtos no mercado e uma rede de distribuição capaz de responder rápida e flexivelmente aos consumidores é fator de diferenciação e de difícil cópia pelos concorrentes. Stern, El-Ansaray e Coughlan (2006, p. 32) complementam que os canais indiretos de vendas “...podem ser vistos como um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar produtos e serviços para o uso ou consumo”. Destacam ainda a importância dos intermediários que fazem parte do canal de distribuição para a satisfação das necessidades dos clientes por serem justamente os agentes da cadeia de distribuição que estão em contato com os clientes. Em função dessa característica, o desenvolvimento de estratégias ligadas aos canais de distribuição é um dos elementos centrais no planejamento de marketing das empresas – os demais são preço, promoção (ou comunicação) e o próprio produto (ou serviço).

A gestão de canais de distribuição é citada por pesquisadores (ANSOFF, 1988; PORTER, 1988; KATO, 2004) como uma das estratégias fundamentais das empresas na obtenção de um diferencial competitivo, capaz de gerar sinergias e agregar valor a partir da redução de custos ou aumento das vendas. Tal gestão em busca de sinergias é tarefa importante dentro das organizações, principalmente para as empresas que se utilizam de canais indiretos de vendas, pois estas confiam aos diferentes membros do canal (por exemplo, revendedores, corretores, agentes comerciais, atacadistas, varejistas) a venda dos seus produtos a outros membros do canal e/ou para os usuários finais. Uma vez que entre os fabricantes e os usuários finais existe um grande número de intermediários desempenhando uma variedade de funções e assumindo diferentes nomes – distribuidores, atacadistas, varejistas e revendedores, entre outros – o desafio para os fabricantes é justamente como influenciar os intermediários que compõem o canal de distribuição a dedicar recursos suficientes que possibilitem o atingimento das metas de vendas dos seus produtos, em relação aos recursos que serão dedicados pelo canal de distribuição aos produtos dos concorrentes (COUGHLAN, 2006).

Enquanto em alguns casos os revendedores representam apenas um produtor ou fabricante, é mais comum hoje que os intermediários representem uma gama grande de produtores ou fabricantes e, dada a consolidação do mercado de distribuição, em todos os

níveis, estes intermediários representam, inclusive, produtos concorrentes nas mesmas categorias de produtos (GALE, 2005).

Ao mesmo tempo, é fato que o fabricante não tem controle direto sobre o trabalho dos vendedores das revendas e estas podem ter objetivos completamente diferentes – como ter um melhor equilíbrio do portfólio de vendas das diferentes marcas que representam e com isso maximizar os seus ganhos, ao mesmo tempo em que é de grande interesse dos fabricantes que estes vendedores estejam mais focados em vender seus produtos e não os da concorrência. Por outro lado, para proteger os seus interesses, a revenda geralmente possui sistemas de controles de vendas para direcionar o comportamento dos seus vendedores. Neste ecossistema, é importante que os objetivos, planos e principalmente sistemas de controles de vendas do fabricante e do revendedor estejam alinhados para que os objetivos definidos em conjunto sejam atingidos (ANDERSON; LODISH; WEITZ, 1987).

Historicamente os fabricantes têm buscado a imposição de sistemas de controle formais com os distribuidores e revendas como instrumento de direcionamento dos esforços do canal de distribuição. Sistemas de controle de vendas formais significam uma série de procedimentos de monitoramento, direcionamento, avaliação e compensação financeira que se utilizam para reduzir a ambiguidade e os conflitos no dia a dia dos vendedores, ao mesmo tempo que são instrumentos fundamentais de direcionamento, motivação e performance para os mesmos. Estes sistemas de controle tendem a ser uma combinação dos resultados das vendas (por exemplo, medidas de performance como o atingimento das metas definidas e crescimento das vendas) e resultados comportamentais (por exemplo, medidas de ações consideradas importantes para o atingimento desejado dos resultados como o número de visitas aos clientes e número de horas ao telefone com clientes) (BALDUF; CRAVENS; PIERCY, 2005).

Uma outra alternativa de influência disponível tanto para o fabricante como para o revendedor nas tentativas de direcionar a alocação de tempo e esforço dos vendedores do canal de distribuição para o atingimento dos objetivos individuais é a identificação. O termo “identificação” foi criado em 1950 no sentido de apropriação e comprometimento de uma identidade (BERGAMI; BAGOZZI, 2000). Definida a partir de teorias de sociologia, psicologia e de identificação social (TAJFEL; TURNER, 1985), a identificação tem demonstrado ter um impacto positivo sobre diversos aspectos relacionados ao trabalho, tais como a satisfação no trabalho (VAN KNIPPENBERG; VAN SCHIE, 2000), a retenção de funcionários (MAEL; ASHFORTH, 1995), comportamentos de cidadania organizacional (VAN DICK, 2006), comprometimento organizacional (MEYER; BECKER; VAN DICK, 2006), e desempenho no trabalho (AHEARNE; BHATTACHARYA; GRUEN, 2005).

Adicionalmente, a identificação também tem sido pesquisada acerca da relação entre identificação e marcas como, por exemplo, a identificação dos consumidores com empresas e a imagem das marcas (BHATTACHARYA; SEM, 2003; HILDEBRAND, 2010).

O desafio de influenciar o canal de vendas e distribuição é notório no mercado de computadores pessoais, o qual compreende os computadores de mesa (desktops) e os computadores portáteis (laptops) e é caracterizado por múltiplos fabricantes que competem pela atenção dos vendedores dos diferentes canais de vendas, oferecendo múltiplas linhas de produtos e por clientes, principalmente os de maior volume de compras, que se utilizam de vários canais para fazer as suas compras (YULINSKY, 2000). Estes canais diferem em preço, promoções, variedade de produtos, conveniência e serviços (e.g. GOOLSBEE, 2001). Segundo o instituto de pesquisa IDC (International Data Corporation), que acompanha o mercado brasileiro de PCs, esse mercado movimentará mais de 13,9 milhões de unidades em 2014. Dentre os diferentes canais de distribuição, destaca-se o canal de vendas indiretas, ou seja, os intermediários, que segundo projeções do IDC são responsáveis por cerca de 70% das vendas de computadores pessoais (desktops e notebooks) no Brasil. Em função desta complexidade de oferta e escolha, o instituto de pesquisa Forrester Research aponta que “a habilidade de efetivamente apoiar atividades de marketing e vendas nos diferentes canais de distribuição é cada vez mais importante, bem como de influenciar os vendedores dos diferentes canais, principalmente em um momento que os consumidores gradualmente migram para a internet e se tornam autossuficientes” (HARWICK, 2002, p. 6).

A partir das constatações acima que indicam a gestão dos canais de distribuição como fonte de vantagem competitiva, o desafio dos fabricantes em influenciar os vendedores do canal de distribuição e a complexidade da gestão das relações entre os diferentes membros do canal de distribuição, este trabalho tem o objetivo de investigar uma alternativa menos formal de influência disponível para o fabricante nas suas tentativas de direcionar os esforços dos vendedores do canal de distribuição: a identificação.

Os interesses dos fabricantes estariam plenamente atendidos se os vendedores do canal de distribuição dedicassem a maior parte do seu tempo revendendo os seus produtos do que os produtos da concorrência, no entanto, o fabricante não tem controle direto sobre o vendedor do canal de distribuição. Este trabalho pesquisará a identificação como uma ferramenta para direcionar os esforços do vendedor do canal de distribuição e com isso influenciar os resultados de vendas do fabricante no canal de distribuição - onde o comportamento do vendedor do canal de distribuição pode variar conforme o seu grau identificação com uma marca. Adicionalmente, este trabalhará abordará outra possível consequência da identificação, os comportamentos

positivos dos vendedores da revenda em relação a marca do fabricante, tais como o consumo voluntário da marca em locais públicos, como também defender a marca de críticas e recomendá-la a amigos, uma vez que a identificação, segundo Tajfel e Turner (1985), significa que os indivíduos desenvolvem uma conexão psicológica e incorporam em seus comportamentos os atributos que eles (ou elas) acreditam que sejam positivos no seu comportamento (DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994).

Desta forma, este trabalho tem o objetivo central de responder o seguinte problema de pesquisa: **a identificação com a marca do fabricante por parte dos vendedores da revenda contribui para melhores resultados de vendas para o fabricante?**

Esse trabalho está constituído de cinco partes principais. A introdução apresenta a problemática do trabalho e é aonde serão apresentados os objetivos geral e específicos. O capítulo 2 irá fornecer maior profundidade do contexto da pesquisa e do mercado brasileiro de PCs. O capítulo 3 apresenta a Fundamentação Teórica e Hipóteses, abordando os conceitos principais sobre canais de marketing, incluindo a descrição das estruturas dos canais de marketing e explanando a função de cada um dos seus membros. Também serão abordados os sistemas de controle de vendas, a identificação (foco central deste trabalho) e os comportamentos do cidadão organizacional. O capítulo 4 destina-se à apresentação do método da pesquisa, incluindo os procedimentos de amostragem, instrumento de coleta de dados, e os procedimentos de análise dos mesmos. O capítulo 5 apresenta os resultados da pesquisa. O último capítulo (capítulo 6) discorre sobre as conclusões finais, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

1.1 OBJETIVOS

Os objetivos servirão como diretrizes para a realização deste trabalho.

1.1.1 Objetivo Geral

Investigar se a identificação do vendedor do canal de distribuição – revenda – com a marca do fabricante leva a melhores resultados de vendas para o fabricante.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar a relação entre alinhamento dos sistemas de controle de vendas e resultados de vendas para o fabricante;
- b) Identificar a relação entre a identificação dos vendedores da revenda com a marca do fabricante e os resultados de vendas para o fabricante;
- c) Identificar a relação entre a identificação dos vendedores da revenda com a marca do fabricante e os comportamentos positivos com a marca do fabricante;
- d) Avaliar a moderação do alinhamento dos sistemas de vendas na relação entre a identificação e os resultados de vendas para o fabricante;
- e) Avaliar o impacto dos comportamentos positivos com a marca do fabricante nos resultados de vendas para o fabricante.

2 CONTEXTO DO MERCADO DE COMPUTADORES PESSOAIS

A escolha do mercado de computadores pessoais (computadores de mesa, ou *desktops*, e computadores portáteis, ou *notebooks*) para este trabalho deve-se a vários motivos. O primeiro, como já comentado, é o notório desafio que os múltiplos fabricantes de computadores enfrentam em competir pela atenção dos vendedores dos diferentes canais de vendas, oferecendo múltiplas linhas de produto. O segundo diz respeito à significância que este setor adquiriu nos últimos anos no escopo da economia mundial, e principalmente o seu crescimento na economia brasileira.

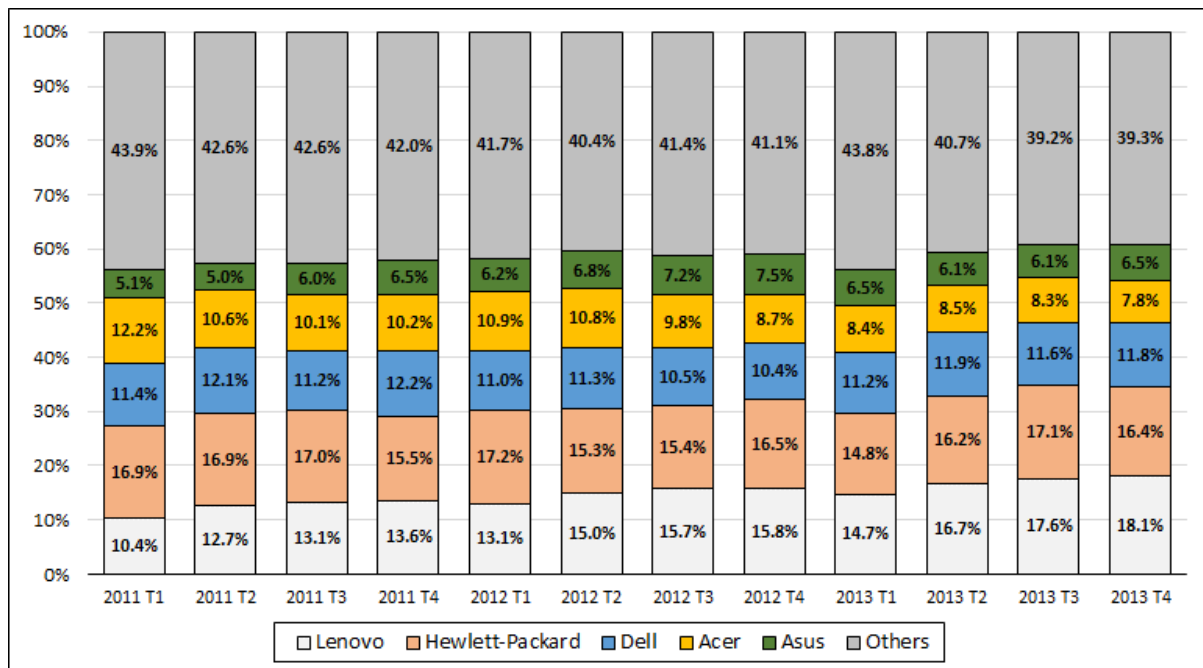
Com o objetivo de facilitar a compreensão do funcionamento da dinâmica deste mercado e de como os elos da cadeia de distribuição atuam, vamos utilizar as definições e dados fornecidos pelo instituto de pesquisa global IDC (International Data Corporation) – empresa americana especializada na análise do mercado mundial de computadores que acompanha o mercado de tecnologia da informação, o que inclui o mercado de computadores pessoais brasileiro – bem como vamos também utilizar fontes secundárias de dados como a pesquisa anual do Centro de Tecnologia de Informação Aplicada da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV-EAESP).

Segundo dados do IDC, o mercado global de computadores no ano de 2014 movimentará mais de 345 milhões de unidades de computadores pessoais, os chamados PCs, denominação que inclui computadores de mesa (*desktops*) e os computadores portáteis (*notebooks*), e estima um crescimento de 1.9% até 2017, ano em que o IDC projeta a venda de 382 milhões de unidades de computadores pessoais (IDC Worldwide Quarter PC Tracker, Fevereiro 2014). Para que se tenha uma melhor perspectiva numérica da representatividade econômica deste mercado, o IDC estima que o mercado de PCs em 2013 movimentou mais de setecentos bilhões de dólares (\$700B), o que representa 0,93% do PIB global (CIA World Factbook 2013).

A Figura 1 a seguir apresenta a participação de mercado dos 5 maiores fabricantes de computadores pessoais do mundo e a sua evolução ao longo dos últimos 12 trimestres. Destaque especial para o fabricante Lenovo que no ano de 2011, trimestre 1 ocupava o quarto posto no mercado mundial de computadores pessoais e recentemente no ano de 2013, trimestre 4, ocupava o primeiro posto como maior fabricante de computadores pessoais mundial com 19,2% de participação de mercado. Após a Lenovo, em segundo lugar está a Hewlett-Packard com 17,7% de participação de mercado, em terceiro lugar a Dell com 13,3%, em quarto lugar a Acer com 7,9% e em quinto lugar a Asus com 6,9% de participação de mercado. Com isso, estes 5

fabricantes globais representam 65% do mercado mundial de computadores pessoais. Os 39,3% restantes do mercado são compreendidos por marcas com participações de mercado global menores a 5% e por esta razão não foram apresentados no gráfico.

Figura 1 - Mercado mundial de PCs - dados históricos de participação de mercado por fabricante - 2011 trimestre 1 a 2013 trimestre 4



Fonte: Adaptado de IDC Worldwide PC Tracker, Fevereiro de 2014 (2014Q1)

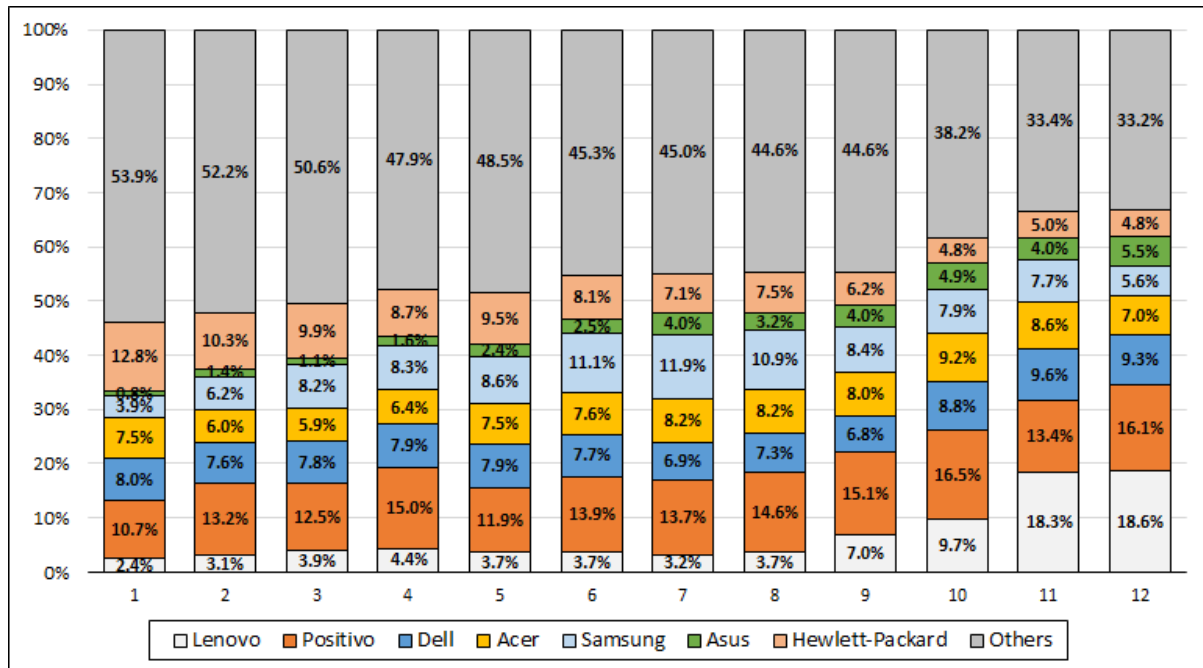
Já no Brasil, segundo o IDC, foram vendidas mais de 13,9 milhões de unidades de computadores pessoais no ano de 2013, o que representou uma movimentação de mais de dez bilhões de dólares na economia do país ou 0,46% do PIB brasileiro, valor abaixo da média mundial e que indica ainda o potencial de crescimento deste mercado no Brasil. Também podemos complementar a importância deste mercado no Brasil pelos dados fornecidos pelo GVCIA – Centro de Tecnologia de Informação Aplicada da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP) – que divulga anualmente um amplo retrato do mercado de Tecnologia de Informação do Brasil. O levantamento publicado no início do ano de 2014 é a 25ª pesquisa realizada pela entidade em 2013, sendo que nesta edição a pesquisa foi realizada em 6.000 grandes e médias empresas com 2.300 respostas válidas. Segundo os seus resultados, hoje existem 136 milhões de computadores em uso no Brasil (corporativo e doméstico), uma densidade de 67% per capita ou 2 computadores para cada 3 habitantes. Vale ressaltar também (MEIRELLES, 2014):

- a) O total de computadores pessoais em uso no Brasil continua dobrando a cada 4 anos, desde 2000.
- b) Para 2014 estima-se vendas de 24,8 milhões de unidades: uma por segundo.
- c) Em 2 anos, a expectativa no Brasil é chegarmos a marca de 200 milhões de computadores pessoais: um computador por habitante (2016).
- d) Brasil, está bem acima da média mundial por habitante em computadores, TVs e telefones (considerando as três categorias em conjunto).
- e) As vendas do mercado, com tabletes como computadores, continuam a crescer: 19% em 2013 e previsão de 10% para 2014, sendo mais em notebooks que em desktops e mais em tabletes que em notebooks (em maio/2014 os tabletes devem responder por 40% das vendas).
- f) Empresas gastam e investem 7,5% da sua receita em TI, valor que dobrou em 14 anos.

Estes dados refletem a crescente expansão do mercado de computadores pessoais no Brasil e a sua importância na economia local, o que valida também a escolha deste mercado como apropriado para o desenvolvimento desta pesquisa.

A partir dos dados apresentados na Figura 2 a seguir, podemos observar o grande dinamismo competitivo do mercado brasileiro de PCs, com especial destaque para a redução da participação de mercado de marcas locais, consideradas na categoria “Others” e com a expansão de marcas internacionais, principalmente da chinesa Lenovo, que no segundo trimestre do ano de 2013 adquiriu o controle da empresa brasileira CCE e com isso incorporou nos seus números de vendas os valores relativos a esta marca e como consequência adquiriu o posto do maior fabricante brasileiro de computadores. Um outro paralelo que podemos observar no último trimestre de 2013, tanto na Figura 1 como na Figura 2 a seguir, é a manutenção da Dell como a terceira colocada, tanto no mercado global como no mercado brasileiro de computadores pessoais (PCs).

Figura 2 - Mercado brasileiro de PCs - dados históricos de participação de mercado por fabricante, por trimestre de 2011 a 2013



Fonte: Adaptado de IDC Latin America PC Tracker, Fevereiro de 2014 (2014Q1)

Além dos dados por fabricante, é também de extrema valia o entendimento dos canais de vendas e distribuição do mercado de computadores pessoais no Brasil que é apresentado pelo IDC da seguinte forma:

- Vendas diretas – relacional: vendas realizadas pelos fabricantes diretamente aos usuários finais através de sua força de vendas executiva. Os clientes deste canal são principalmente grandes corporações e grandes empresas;
- Vendas diretas – transacional: vendas realizadas pelos fabricantes diretamente aos usuários finais através de suas estruturas de televendas. Os clientes deste canal são principalmente empresas de pequeno e médio porte;
- Vendas diretas – lojas: vendas realizadas aos usuários finais através de lojas que são de propriedade e gerenciadas pelos próprios fabricantes;
- Vendas diretas – internet: vendas realizadas pelos fabricantes, através de seus sites próprios em lojas na internet, diretamente para os clientes finais. Os clientes deste canal devem obrigatoriamente efetuar o pagamento através deste meio eletrônico para serem considerados nesta categoria;
- Revendedor ou Revendedor de Valor (VAR, do inglês value-added reseller): são as revendas, distribuidores ou mesmo as denominadas Revendas de Valor (VAR). Esta categoria engloba vendas indiretas realizadas por intermediários entre os fabricantes

e o usuário final, aonde normalmente estes intermediários agregam algum serviço complementar a oferta do fabricante e com isso agregando valor na transação comercial. Este canal de venda atende principalmente usuários finais empresariais como pequenas, médias e grandes empresas;

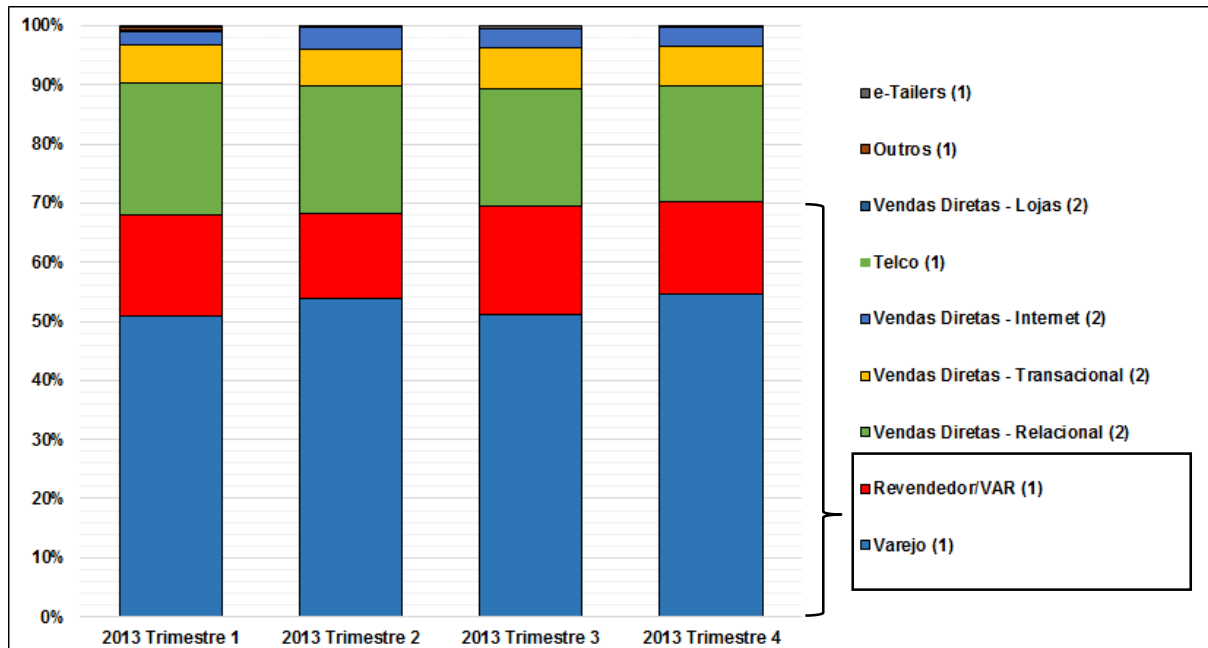
- f) Varejo: esta categoria representa vendas indiretas através de lojistas que revendem os computadores para um grande número de clientes que são em sua maioria usuários finais domésticos e profissionais liberais;
- g) Telco – o canal denominado Telco representa as vendas indiretas realizadas por operadoras de Telecomunicações que revendem computadores como parte de um serviço que oferecem ao mercado, como por exemplo um computador e acesso à internet;
- h) eTailer – este é um canal indireto de vendas na internet que representa as vendas realizadas por sites de internet independentes, ou seja, não dependentes de um fabricante de computadores, como por exemplo podemos citar Amazon.com, Americanas.com ou Submarino.com;
- i) Outros – canal indireto de vendas que engloba as vendas através de canais não oficiais de vendas ou vendedores informais que importam as partes e peças dos computadores, montam e revendem para consumidores finais e pequenas empresas.

A partir das categorias definidas pelo IDC, podemos separar o canal de vendas e distribuição de computadores no Brasil em vendas diretas e vendas indiretas, conforme abaixo:

- a) Vendas diretas: são os canais de venda e distribuição os quais os clientes ou usuários finais tem acesso direto ao fabricante. Nesta categoria estão os canais denominados como: vendas diretas – relacional, vendas diretas – transacional, vendas diretas – lojas e vendas diretas – internet,
- b) Vendas indiretas: são os canais que possuem intermediários entre os fabricantes e os clientes ou usuários finais. Nesta categoria estão os canais denominados como: revendedor ou revendedor de Valor (VAR), varejo, telco, etailer e também a categoria outros pode ser incluída aqui.

A importância dos canais de venda indireta no mercado brasileiro de computadores pessoais pode ser observada na Figura 3.

Figura 3 - Mercado brasileiro de PCs - dados históricos de vendas por canal de distribuição, por trimestre em 2013



(1) Vendas Indiretas; (2) Vendas Diretas

Fonte: Adaptado de IDC Latin America PC Tracker, Fevereiro de 2014 (2014Q1)

De acordo com a Figura 3 acima, fica clara a importância do canal de distribuição indireto, no mercado brasileiro de PCs, atingindo mais de 70% das vendas de computadores nos últimos dois trimestres do ano de 2013 (Varejo, revendedor/VAR, Telco, e-Tailers e Outros), ou mais de 69% das vendas acumuladas em todo o ano de 2013). A partir destes números, pode-se dizer que o sucesso de um fabricante no mercado de computadores brasileiro se deve, em grande parte, em sua habilidade em incentivar todos os elos do canal de distribuição, e, principalmente, os canais indiretos, em investirem tempo e esforço em atividades que melhorem as vendas das suas marcas. Obter o esforço esperado dos vendedores do canal de distribuição é particularmente importante e tem se tornado cada vez mais difícil em um mercado aonde os intermediários (distribuidores e revendas) estão aumentando o portfólio de marcas que oferecem ao mercado e, com isso, as opções de oferta dos vendedores é cada vez maior (HUGHES; AHEARNE, 2010).

A presente pesquisa visa, considerando a importância do canal de distribuição indireto para o atingimento dos resultados do fabricante, analisar se a identificação dos vendedores do canal de distribuição indireto (distribuidor ou revenda) com a marca do fabricante influencia positivamente as vendas do fabricante.

Entende-se por “fabricante” a empresa que produz computadores pessoais (PCs) que é objeto deste estudo, atuando em todo o território nacional. Por “distribuidores”, “revendedores” ou “parceiros”, entendem-se as empresas independentes que possuem contrato ativo com o fabricante para a revenda de seus produtos. Por fim, entende-se por “vendedores” os funcionários contratados pelos parceiros do fabricante que atuam diretamente na função de venda de todos produtos que são ofertados pelos revendedores.

O fabricante de computadores pessoais selecionado para esta pesquisa será a Dell. No Brasil desde 1999, a Dell tem sido objeto de estudo na academia em função do seu modelo de vendas direta, sem intermediários, mas que mais recentemente sofreu uma importante mudança na sua estratégia mercadológica ao incorporar revendas independentes (canal indireto de vendas) na sua estratégia de vendas e distribuição. Para esta mudança, a Dell lançou o programa Dell PartnerDirect, que é o programa de revendas da Dell, que consiste em oferecer uma série de benefícios, como treinamentos, apoio em ações de marketing e pagamento de comissões de vendas, para que estas revendas adicionem produtos Dell às ofertas aos seus clientes. Além destes benefícios, a Dell disponibilizou para as revendas o acesso ao seu sistema de gestão de vendas com o objetivo de que as revendas compartilhem com a Dell as suas oportunidades de negócio para que exista um maior alinhamento entre a Dell (fabricante) e as revendas. Com essa mudança, a Dell pretende adquirir novos clientes que preferem se relacionar com os intermediários que fazem parte do canal de distribuição indireto. Além desta importante mudança na sua estratégia, se justifica a escolha da Dell por sua relevância no mercado mundial e brasileiro de computadores pessoais.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E HIPÓTESES

As teorias podem ser entendidas como resultados das ações de observar, examinar e especular a respeito de algum fenômeno. A visão de alguns autores a respeito dos temas canais de marketing e distribuição, os elos da cadeia de distribuição e seus atores, sistemas de controle de vendas, identificação social e identificação organizacional auxiliarão na formulação das hipóteses de pesquisa, nas análises da pesquisa na contextualização das conclusões.

3.1 CANAIS DE MARKETING

A American Marketing Association define canal de marketing como “Uma rede organizada (sistema) de órgãos e instituições que, em combinação, executam todas as funções necessárias para ligar os produtores com os clientes finais para realizar a tarefa de *marketing*.” (AMA, 2014). Rosenbloom (2004, p. 8) trata o canal de marketing como uma área crítica de decisão. Ele o define como “a organização contratual externa que a administração opera para alcançar seus objetivos de distribuição”.

O propósito do canal de marketing é satisfazer os usuários finais no mercado, sejam eles consumidores finais ou organizacionais. A definição de canais de marketing mostra que é crucial que todos os membros do canal concentrem sua atenção no usuário final. Segundo Rosenbloom (2004), a resposta favorável do consumidor final ao canal de marketing resulta do bom relacionamento entre fabricante, distribuidores e revenda. Para Slack (2002), o propósito da gestão dos canais de marketing é garantir que todos os elos da cadeia tenham uma apreciação completa de como, juntos, eles podem satisfazer o consumidor final.

Coughlan (2006) corrobora com Rosenbloom ao afirmar que um canal de marketing não é apenas uma empresa fazendo o melhor que pode no mercado – seja ela fabricante, atacadista, varejista ou revenda – mas sim muitas entidades que estão envolvidas no processo de distribuição e cada uma delas depende dos demais membros para desempenhar sua função corretamente. Isto vai de encontro à definição de canal de marketing do mesmo autor, que indica que este é de natureza externa, ou seja, envolve outras organizações.

Sob a ótica do usuário final (no caso desta pesquisa, o comprador de computadores pessoais), um dos benefícios gerados pelos canais de marketing é a facilitação da busca. Segundo Coughlan (2006), o processo de busca é caracterizado pela incerteza tanto dos usuários finais quanto dos vendedores. Os usuários finais não sabem ao certo onde encontrar os produtos ou serviços que procuram, enquanto os vendedores não sabem ao certo como alcançar os

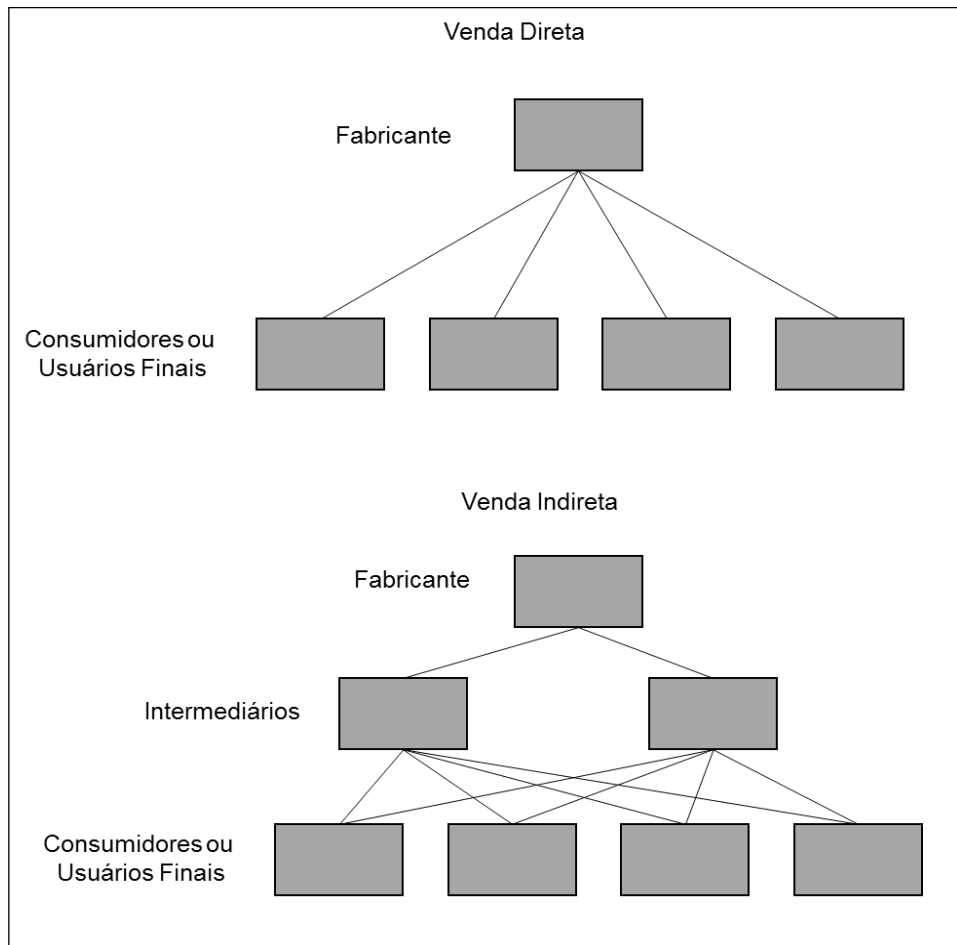
usuários finais. O canal de marketing passa a ter grande importância se os vendedores não têm marcas amplamente conhecidas, pois os usuários teriam dúvidas sobre os produtos e serviços ofertados. Além disso, os fabricantes não teriam certeza se o usuário final alcançado é ou não o desejado em suas atividades promocionais.

Adicionalmente, no mercado de computadores pessoais que é o campo de estudo desta pesquisa, os produtos estão em constante evolução tecnológica e é papel do canal de distribuição entregar aos seus clientes e usuários finais a melhor tecnologia disponível, o que muitas vezes os próprios clientes não conseguem avaliar em função do conhecimento e acesso a informação.

Para complementar, o canal ainda gera o benefício de “ajuste de discrepância de sortimento”, especialmente atuando no quesito “acumulação”. Desta forma, o distribuidor reúne em seu estoque não apenas os produtos do fabricante de computadores, mas também produtos complementares de várias fontes, criando um único grande estoque heterogêneo, gerando maior valor aos varejistas (ou revendedores) e, por consequência, para o cliente final (COUGHLAN, 2006).

Ainda segundo Coughlan (2006), no caso específico de um vendedor de computadores, um benefício gerado pelo canal de marketing é a redução no número de contatos. Como pode-se observar na Figura 4 a seguir, se não existissem canais de marketing, cada fabricante precisaria interagir com cada comprador ou comprador em potencial individual, gerando custos e aumentando a complexidade de sua operação. A popularização da Internet e a redução dos custos de transações eletrônicas permitiram que fabricantes e vendedores se tornassem eficientes nos processos de vendas diretas. Desta forma, a eliminação e a ocultação de intermediários no processo se tornaram possíveis.

Figura 4 - Canais de Distribuição de Venda Direta e Venda Indireta



Fonte: Adaptado de Coughlan (2006, p. 8)

A seguir apresentam-se os elos dos canais de marketing e da cadeia de distribuição e os fluxos de marketing no canal de distribuição

3.1.1 Os Elos dos Canais de Marketing e da Cadeia de Distribuição

Como visto anteriormente, a estrutura de canais de distribuição consiste na integração de três componentes básicos: (1) produtores ou fabricantes; (2) os intermediários (atacadistas, corretores, agentes e varejistas); e (3) os usuários ou consumidores finais (MCCALLEY, 1996). A seguir detalhamos um pouco mais cada um destes elos da cadeia de distribuição.

3.1.1.1 Fabricantes

Fabricante, ou produtor, é quem dá origem ao produto ou serviço a ser vendido, para satisfazer uma necessidade de mercado, ou em outras palavras, são todas as empresas que estão

envolvidas na extração, desenvolvimento e produção dos produtos. Para que as necessidades dos clientes sejam atendidas, os produtos precisam estar disponíveis para os clientes no local certo, no momento certo e no formato correto no momento em que os clientes precisem dos mesmos. Assim, os fabricantes devem de alguma forma garantir que seus produtos sejam distribuídos aos seus mercados alvo, mas a maioria das empresas produtoras não estão em uma posição favorável para distribuir seus produtos diretamente aos usuários finais. Muitas vezes, elas não têm os conhecimentos necessários e as economias de escala (e/ou escopo) para executar todas as tarefas de distribuição necessários para distribuir os seus produtos de forma eficaz e eficiente para seus usuários finais (COUGHLAN et al., 2006; ROSENBLOOM, 2004).

Segundo Consoli (2005), os fabricantes são a origem do canal de marketing, pois estão envolvidos na criação dos produtos e das marcas. Ainda segundo o autor, os fabricantes também são os responsáveis por determinar estrategicamente as formas de atingir o mercado, uma vez que eles dão início ao processo de distribuição.

3.1.1.2 Intermediários

“Intermediários são empresas independentes que dão suporte aos produtores e fabricantes, no desempenho de funções de negociação e outras tarefas de distribuição” (ROSENBLOOM, 2004, p. 36).

Intermediário é qualquer membro do canal que não seja o fabricante ou o usuário final. Podem ser classificados em três tipos: atacadista, varejista e especializado (COUGHLAN et al., 2006). Rosenbloom (2004) define os intermediários como atacadistas, varejistas e agentes ou revendedores.

Para Rosenbloom (2004) e Coughlan et al. (2006), atacadistas ou distribuidores são empresas que atuam na venda de bens para outros intermediários de canal ou para uso industrial, não atendendo usuários finais individuais. Ainda segundo estes autores, os atacadistas assumem a titularidade e a posse física do estoque, normalmente de vários fabricantes, promovem o produto em sua linha e negociam financiamento dos mesmos. Seu lucro financeiro vem da diferença entre o preço de atacado pago ao fabricante e do preço vendido ao próximo elo do canal de marketing.

Segundo Coughlan (2006), diferente do atacadista, o intermediário varejista vende ao consumidor final, que pode ser uma pessoa física ou empresa. Esta situação pode ser exemplificada pelo varejista que vende papel para impressoras; seu cliente pode ser o consumidor final ou algum funcionário ou comprador de pequena empresa que, devido ao baixo

volume demandado, não compra de atacadistas. O papel do varejista inclui a disponibilização de uma variedade grande de produtos interessantes ao seu cliente final.

A próxima categoria, intermediários especializados, estão envolvidos no processo de canal em atividades específicas, como financiamento, seguro, logística, etc, sem envolvimento no processo completo de vendas. Segundo Rosenbloom (2004), agentes são intermediários independentes que normalmente não assumem os direitos dos produtos que negociam, mas estão ativamente envolvidos em funções de negociação, como compra e venda. Eles estão envolvidos de forma direta nas negociações, mas não em seu nome, e sim no de seus clientes. Exemplos típicos deste tipo de intermediário são os corretores, os agentes de vendas e agentes de importação e exportação.

Os papéis de distribuidores e revendedores são muito próximos, mas apresentam grandes diferenças. Vale lembrar que o lucro do distribuidor vem do giro do estoque e o do revendedor, da venda ao usuário final e da prestação de serviços de valor agregado.

3.1.1.3 Usuário Final

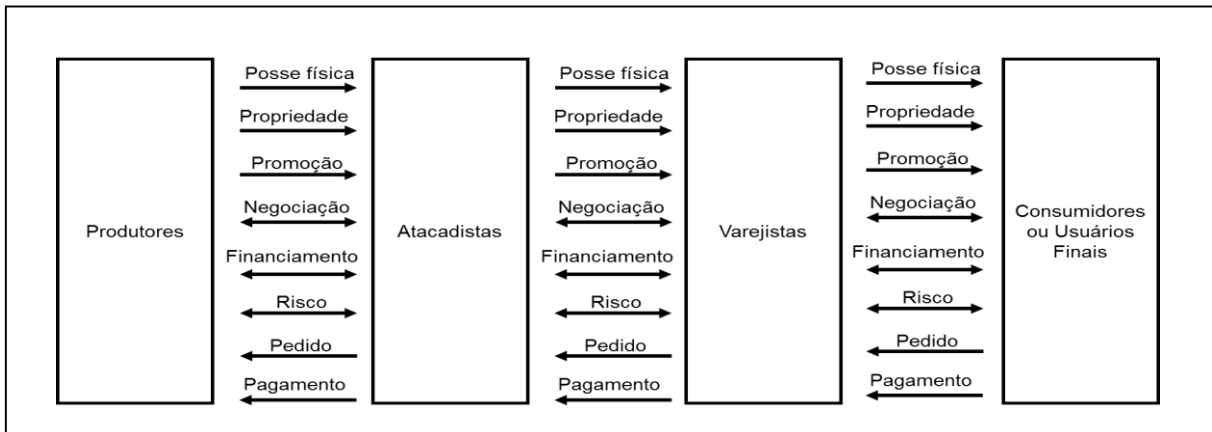
Os usuários finais englobam tanto os clientes organizacionais como os consumidores individuais, que também constituem membros do canal, visto que eles podem desempenhar e frequentemente desempenham papéis nos fluxos de canal. Estas ações de fluxos de canal podem ir desde a estocagem de produtos para utilização posterior, chegando até ao financiamento do canal, com pagamentos em parcelas (COUGHLAN et al., 2006).

A partir do entendimento dos conceitos de canais de marketing e da identificação dos elos da cadeia de distribuição, a seguir exploram-se os fluxos do canal de marketing.

3.1.2 Fluxos do Canal de Marketing

Segundo Coughlan et al. (2006), os membros do canal de marketing, no decorrer de suas atividades, desempenham oito fluxos de marketing universais, que podem mover-se para frente no canal (como no fluxo de posse física do produto, propriedade e promoção), para cima do canal, partindo do consumidor (pedido e pagamento) ou mesmo para as duas direções (negociação, financiamento e risco). Estes fluxos universais estão representados na figura 5 a seguir.

Figura 5 - Fluxos de marketing em canais



Fonte: Adaptado de Coughlan (2006).

Os mesmos autores fazem uma ressalva de que nem todos os fluxos ou funções precisam ser desempenhados por todos os membros do canal. De forma geral, estes fluxos ou funções deveriam ser compartilhados pelos membros do canal de marketing que podem agregar valor ou reduzir custos ao assumi-los. Caso dois membros de um mesmo canal de marketing desempenhem exatamente a mesma função, como por exemplo se os dois membros do canal enviarem vendedores para visitar o mesmo cliente, um custo adicional foi gerado já que um dos membros está duplicando a atividade de outro membro (COUGHLAN, 2006).

Ainda, Coughlan (2006) complementa que o conhecimento detalhado do desempenho de um fluxo de canal e os custos representados melhora o nível de serviço prestado, auxilia na concepção ou redesenho de canal, ajuda a definir as recompensas aos membros e pode contribuir para gerenciar conflitos de canal e melhorar os resultados de vendas. Alguns exemplos de custo e fluxos são apresentados a seguir:

Fluxo de mercado

Posse física
Propriedade
Promoção
Negociação
Financiamento
Risco
Pedido
Pagamento

Custo representado

Custos de armazenagem e entrega
Custos de manutenção de estoque
Custos de Venda, propaganda e publicidade, promoção de vendas, custos de relações públicas
Tempo e custos de assessoria jurídica
Condições de crédito, termos e condições de venda
Custos de garantia de preço, garantias de produto, seguros, reparos e custos de serviço pós-venda
Custos de processamento de pedidos
Cobranças, custos de inadimplência

Após a apresentação dos elos que compõem o canal de marketing, da estrutura do canal de marketing, os tipos de canais que atuam e os fluxos do canal de marketing, a seguir serão abordados os sistemas verticais de marketing.

3.1.3 Sistemas Verticais de Marketing

Com o avanço da globalização e da concorrência entre empresas e cadeias produtivas, os canais de distribuição deixam de ser vistos somente como estruturas com fabricantes ou produtores independentes, intermediários e organizações de varejo e passam a formar Sistemas Verticais de Marketing que consistem em produtores, atacadistas e varejistas agindo juntos com um sistema unificado, horizontalmente coordenados e verticalmente alinhados, para obter economia operacional e o máximo impacto no mercado (BERMAN, 1996; PELTON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997).

Segundo Pelton, Strutton e Lumpkin (1997), os sistemas verticais de marketing surgiram como uma maneira de controlar o comportamento dos membros do canal e reduzir os conflitos que surgem quando membros agem independentemente para alcançar seus próprios objetivos. Nessa estrutura, os membros do canal são vistos como uma única unidade competitiva, na qual ao menos uma empresa possui força relativa suficiente para organizar os recursos do canal. Esta empresa é a líder ou a capitã do canal e mantém uma perspectiva ampla de organizar os membros para desempenhar as funções que eles fazem melhor. Abaixo segue um quadro com o objetivo de apresentar as diferenças entre as estruturas de canais convencionais e sistemas verticais de marketing:

Quadro 1 - Diferenças entre a Estrutura de Canais Convencionais e Sistemas Verticais de Marketing

Canais Convencionais de Distribuição	Sistemas Verticais de Marketing
Membros de canal independentes	Membros unificados de canal
Atuação separada e autônoma	Atuação como uma unidade competitiva
Negociação com base individual	Planejamento compartilhado por período extenso
Conflito não-controlado	Conflito controlado; estrutura estável
Foco nos membros individuais de canal	Foco numa perspectiva ampla de canal
Objetivos do varejo: aumentar vendas e mark-up	Alcançar lucratividade geral programada
Objetivos do fornecedor: grandes volumes por pedido	Manutenção do relacionamento com lucratividade
Performance baseada em volume e critérios de curto prazo	Crítérios de performance específicos definidos no programa de relacionamento

Fonte: Elaborado a partir de ERNST (1980, p 19), Berman (1996, p. 71), Pelton, Strutton e Lumpkin (1997, p. 391).

As principais vantagens dos canais de distribuição como sistemas verticais de marketing para os produtores envolvem o melhor gerenciamento de estoques e compartilhamento de informações com atacadistas e varejistas. Para os atacadistas e varejistas, melhora-se a eficiência financeira, de marketing e apoio de serviços por parte dos produtores e fornecedores, associação com marcas com forte imagem, perspectiva de relacionamento de longo prazo e redução dos conflitos intercanais (BERMAN, 1996).

O enfoque que será dado a esse estudo é justamente no entendimento do canal como sistemas verticais de marketing e que os comportamentos dos membros do canal, no caso, dos vendedores das revendas, influenciam diretamente os resultados de todo o sistema de marketing, uma vez que os elos do sistema de distribuição estão interligados.

No próximo capítulo abordaremos a gestão dos canais de marketing como vantagem competitiva.

3.1.4 Canais de marketing como vantagem competitiva

A gestão dos canais de marketing refere-se ao processo de análise, planejamento, organização e controle dos canais de distribuição da empresa, que envolve várias áreas de decisão como a formulação das estratégias de canal, a estruturação dos canais, a seleção dos membros do canal, a motivação desses agentes, a coordenação da estratégia junto aos membros de canal, a avaliação de desempenho e a gestão dos conflitos de canal (MEHTA; DUBINSKY; ANDERSON, 2002).

Essas decisões se tornam mais complexas, pois com o desenvolvimento da economia de consumo e a crescente demanda por melhores níveis de serviços, tanto por consumidores finais quanto por clientes industriais, acompanhados pelo crescente aumento da concorrência em nível mundial, a boa gestão e coordenação dos canais de distribuição – como sistemas verticais de marketing – são importantes direcionadores para criação de vantagens competitivas para as empresas. Rosenbloom (2004) comenta que um dos fatores que contribuíram para o crescente foco na gestão dos canais de distribuição está relacionado à dificuldade das empresas alcançarem vantagens competitivas sustentáveis em outras áreas do marketing (preço, produto, promoção), dessa forma, a gestão dos canais de distribuição se torna decisiva.

Uma vez que a empresa possui todo composto de marketing para gerenciar de maneira a buscar novas fontes de vantagem competitiva, vários desafios são encontrados nesse processo. No que diz respeito às estratégias de produto, Rosenbloom (2004) comenta que a velocidade de transferência tecnológica de uma empresa para outra e a concorrência global facilitaram o

acesso dos concorrentes a produtos semelhantes em termos de qualidade, características e design. Desenvolver vantagens competitivas baseadas em preço também se tornam cada vez mais difíceis dada a possibilidade das empresas de operarem em diversas localidades no mundo e alcançarem escalas e reduções de custos, o que torna as vantagens baseadas apenas em preços, difíceis de serem sustentadas no longo prazo.

O ganho de vantagem competitiva baseada em comunicações também torna-se um desafio. A grande quantidade de informações e comunicações que os consumidores estão expostos diariamente reduz o impacto das ações da empresa. Assim, a gestão dos canais de distribuição oferece grande potencial para desenvolvimento de vantagem competitiva, pois são questões difíceis de serem copiadas e implementadas pelos concorrentes em curto prazo. As principais características que facilitam essa vantagem para os canais de distribuição envolvem a orientação para o longo prazo, a questão de esforços e investimentos envolvidos na estruturação de um canal e o fato de que a estratégia de canal é baseada no relacionamento e pessoas (STERN; EL-ANSARAY, 1992; COUGHLAN, 2006; ROSENBLOOM, 2004; GRANT, 2002).

Sobre essas questões, Stern, El-Ansaray (1992) e Coughlan (2006) comentam que o sucesso de longo prazo de cada empresa dependerá fortemente da forma como se gerenciam as relações entre os agentes envolvidos nas atividades de distribuição, de modo a satisfazer melhor as necessidades dos usuários finais. Tais vantagens competitivas deverão fornecer para a empresa desempenho superior aos concorrentes em termos de crescimento nas vendas, participação de mercado, lealdade de clientes e rentabilidade (BERMAN, 1996; FRIEDMAN; FUREY, 1999; BESANKO; DRANOVE; SHANLEY, 2000).

A seguir, vamos aprofundar a análise teórica da relevância do papel do intermediário no canal de marketing e os fatores que determinam o interesse dos fabricantes em investir parte dos seus recursos nos vendedores do canal de distribuição.

3.1.5 A importância dos intermediários no canal de distribuição

A escolha do canal de distribuição correto para mover os seus produtos ou serviços até os usuários finais é uma decisão estratégica de longo prazo para os fabricantes e a mesma varia de acordo com o produto, serviço e mercado de atuação (COUGHLAN et al., 2006). Quando for definir a sua estratégia de distribuição, o fabricante deverá definir qual será o papel do intermediário, ou seja, qual o valor que o mesmo trará para o sistema de distribuição, tornando-o elemento vital para o bom funcionamento de toda a estrutura de marketing do fabricante e

como consequência o intermediário deverá fazer com que a distribuição seja mais eficiente, menos onerosa e mais ágil do que se fosse realizada diretamente pelo fabricante (LUK, 1997).

Alderson (1954), Stern, El-Ansary e Coughlan (2006) destacam a importância da existência dos canais relacionados a atividades específicas ligadas à função de distribuição e atendimento das necessidades dos usuários finais, separando esses motivos em fatores por parte da demanda e da oferta.

3.1.5.1 Fatores por parte da Demanda

Os fatores por parte da demanda para a definição da estratégia de distribuição são dois: a facilitação da busca e o ajuste de discrepância de sortimento. Ao analisar o fator facilitação da busca, Coughlan (2006) comenta que o processo de busca é caracterizado pela incerteza tanto dos usuários finais quanto dos vendedores. Os usuários finais não sabem ao certo onde encontrar os produtos ou serviços que procuram, enquanto os vendedores não sabem ao certo como alcançar os usuários finais.

Pelton, Strutton e Lumpkin (1997) enfatizam que um dos papéis do intermediário é reduzir a incerteza no processo de distribuição, e classificam:

- a) Incerteza de necessidade – refere-se às dúvidas dos vendedores sobre a real necessidade dos seus clientes. Como intermediários, estão numa posição mais favorável para entender as necessidades dos clientes e ajudar o vendedor a reconhecer o que está sendo disponibilizado e o que é necessário.
- b) Incerteza de mercado – depende do número de fontes disponíveis para um produto ou serviço. A incerteza é difícil de ser gerenciada, pois a incerteza de mercado é resultado das variáveis incontroláveis de marketing, as empresas podem tentar reduzi-la ao ampliar a visão sobre o que os canais podem e devem fazer pela empresa.
- c) Incerteza de transações – está relacionada com os fluxos imperfeitos entre compradores e vendedores, quando os intermediários têm o importante papel de facilitar os fluxos no canal. Pelton, Strutton e Lumpkin (1997) destacam que o desenvolvimento de relacionamentos reduz a incerteza, pois prolonga o período de trocas e desenvolve parcerias.

Em relação ao fator ajuste de discrepância de sortimento, Stern, El-Ansary e Coughlan (2006) e Berman (1996) destacam a importância dos intermediários ao desempenharem a função de classificação de produtos, o que reduz a discrepância natural entre a variedade de bens e serviços

produzidos por um fabricante e a variedade exigida pelo usuário final. Essas funções incluem seguintes atividades como seleção, acumulação (ex: atacadistas e varejistas), loteamento/fracionamento (ex: atacadista) e sortimento/variedade (ex: varejistas, shopping centers).

Dessa forma, os intermediários ajudam os usuários finais a consumirem uma combinação de serviços e produtos que são atraentes para todos, criando utilidade para o usuário final. Eles podem criar utilidade de posse, lugar e tempo ao disponibilizar determinado sortimento em um dado lugar em uma determinada época, que são importantes fatores para o usuário final.

3.1.5.2 Fatores por parte da Oferta

Os fatores por parte da oferta são a criação de rotinas de transações e a redução no número de contatos. Em relação a criação de rotinas de transações, cada transação envolve pedir, avaliar e pagar por bens e serviços, quando o comprador e o vendedor devem chegar a um acordo sobre a quantia, modo e prazo de pagamento. Se as transações não estiverem rotinizadas, A cada transação, novas negociações devem ser realizadas, perdendo-se a eficiência e aumentando-se os custos do canal. A criação de rotinas facilita a compra e a avaliação e tem sido melhorada com o advento de novas tecnologias como EDI (*Electronic Data Interchange*, ou, em tradução livre, troca eletrônica de dados que é a transmissão automática de dados partindo de um sistema de computadores para outro, conforme acordado entre parceiros comerciais), CRP (*Continuous Replenishment Program*, ou, em tradução livre, programa de reposição contínua que é uma atividade fundamental nas cadeias de suprimentos das redes de supermercados e de alimentos que tem o objetivo de garantir uma estratégia eficiente de reposição de alimentos perecíveis) e a própria internet (MARQUES; ALCANTARA, 2003; COUGHLAN, 2006).

Etgar e Zusman analisam a redução no número de contatos e ressaltam o papel fundamental dos intermediários, pois podem aumentar a eficiência do processo. Isto fica evidente pelo fato de ser cada vez maior o número dos produtos disponíveis aos consumidores, e não seria eficiente para qualquer empresa fabricante atender os consumidores individualmente. Os intermediários existem para diminuir o número total de transações necessárias para cobrir um mercado.

Ainda sobre a importância dos intermediários, Etgar e Zusman (1982) complementam que o papel de facilitar a transmissão de informações entre produtores e usuários, por meio da

habilidade de coletar, disseminar e usar a informação de modo eficiente. Isso permite a criação e manutenção de uma rede de comunicações no sistema de marketing a custos reduzidos.

Em resumo, Coughlan et al. (2006) destacam que os intermediários participam do esforço de canal, pois agregam valor e ajudam a reduzir os custos do canal. Dessa forma, é necessário entender que as funções necessitam ser desempenhadas para se atingir o nível de serviços desejado pelos usuários finais.

A seguir, discutiremos o desafio do fabricante em como influenciar os intermediários em direcionar esforços para atender os seus objetivos de venda, em função da sua importância no processo de distribuição.

3.1.6 Alocações dos recursos de vendas do canal de marketing

Muitas das atividades dos fabricantes e seus canais de marketing estão relacionadas em influenciar a alocação de recursos dos diferentes membros do canal, ou seja, o fabricante busca influenciar o canal de marketing a dedicar um número maior de recursos de vendas para as suas marcas do que para outras marcas ou mesmo para suas marcas próprias (HUGHES; AHEARNE, 2010). Esta atividade é particularmente um desafio para o fabricante pois o revendedor possui sua própria agenda que tem objetivos distintos dos objetivos do fabricante, portanto é fundamental que na administração do canal exista o alinhamento dos objetivos, planos e sistemas de gestão entre fabricante e canal de distribuição. A busca deste alinhamento resulta que muitas das atividades dos fabricantes estão direcionadas em influenciar as alocações dos recursos de venda do canal (ANDERSON; LODISH; WEITZ, 1987).

Como exemplo, fabricantes têm como objetivo convencer a agentes intermediários em investirem mais tempo na tentativa de revender os seus produtos, varejistas que dedicam maior espaço de exposição a seus produtos de marca própria do que de produtos de fabricantes ou mesmo atacadistas que possuem volumes de estoques maiores de suas marcas próprias do que de outras empresas. Apesar de que influenciar a alocação de recursos do canal de distribuição é um importante objetivo na gestão dos canais de distribuição, pouca pesquisa tem-se realizado sobre os efeitos das atividades de administração do canal a partir destes comportamentos de tentativa influência dos diferentes membros do canal (HUGHES; AHEARNE, 2010).

As decisões dos membros do canal são feitas no contexto de muitos fabricantes e fornecedores competindo pela atenção de seus recursos de vendas. Muito das pesquisas já realizadas sobre as decisões dos membros do canal considera relações exclusivas entre produtores e o canal, aonde o fabricante vende somente a um membro do canal e o canal é

restrito em vender somente os produtos fornecidos por este fabricante, entretanto com a evolução das estratégias de vendas e distribuição, estas situações hoje não são a maioria (BROWN; DAY, 1981; FRAZIER, 1983; GUILTINAN; REJAB; RODGERS, 1980; HUNT; NEVIN, 1974).

A seguir vamos analisar os sistemas de controle de vendas.

3.2 SISTEMAS DE CONTROLE DE VENDAS

Como apresentado na introdução deste trabalho, é de suma importância que os objetivos, planos e principalmente sistemas de controles de vendas do fabricante e dos revendedores estejam alinhados para que os objetivos definidos em conjunto sejam atingidos.

A crescente ênfase em formas mais colaborativas de vendas durante a última década tem estimulado pesquisas sobre a gestão de vendas e sobre como controlar e direcionar todo o processo. A intenção do controle gerencial em uma organização é de direcionar e influenciar as atitudes e comportamentos dos funcionários para atingir os objetivos da organização (ANDERSON; OLIVER, 1987; EISENHARDT, 1985; JAWORSKI, 1988; OUCHI, 1979). O construto alinhamento dos sistemas de controle e gestão de vendas considera o monitoramento dos vendedores, o direcionamento das suas ações, avaliações de performance e atividades de reconhecimento dos vendedores e dos gestores das equipes vendas (ANDERSON; OLIVER, 1987).

De acordo com O'Reilly, um sistema de controle consiste em “alguém que possui o conhecimento e está prestando atenção em o que fazemos e pode nos direcionar quando possíveis desvios ocorrem” (1989, p. 11). Sistemas de controle requerem atenção gerencial, padrões para comparações de resultados, formas de identificar desvios, feedback e ações corretivas (HOFSTEDE, 1978). Entretanto os sistemas tradicionais de comando e controle da equipe de vendas estão evoluindo para uma relação mais colaborativa entre os gerentes, vendedores, e clientes, aonde alinhamento significa que os diferentes agentes do processo de venda utilizam os mesmos sistemas de controle de resultados e de comportamentos dos vendedores, seja do fabricante como do canal de vendas e distribuição (CORCORAN et al., 1995). Dessa forma, um sistema de controle gerencial deve ser considerado como um elemento estratégico em razão das atividades que serão controladas, como serão controladas e realizadas, ao ponto de serem fundamentais em definir em como gerenciar a equipe de vendas.

Sistemas de controle de vendas podem ser classificados em sistemas que monitoram os resultados finais do processo ou sistemas que monitoram estágios individuais (por exemplo,

comportamentos) do processo (ANDERSON; OLIVER, 1987). A seguir estes dois sistemas de controle de vendas serão analisados.

3.2.1 Sistemas de controle de vendas baseados em resultados

Sistemas de controle de vendas baseados em resultados são sistemas em que os vendedores são deixados sozinhos para atingir os seus resultados, utilizando seus próprios meios e estratégias. Neste sistema, os vendedores são responsáveis pelos seus resultados, mas não são responsabilizados em como os atingem. Em um sistema de controle de vendas de resultado, são as pressões do mercado que direcionam as ações do vendedor, com isso estas empresas reduzem significativamente o número de gestores de vendas já que acreditam que as forças do mercado irão conduzir a performance dos vendedores, atribuindo o risco do processo também aos vendedores e compartilhando com eles de forma diretamente proporcional as recompensas da venda. (BASU et al., 1985).

Os sistemas de controle de vendas baseados em resultados possuem as seguintes características:

- a) Relativamente pouco monitoramento do vendedor pela gerência da empresa,
- b) Relativamente pouco direcionamento ou esforço da gerência para direcionar o vendedor, e
- c) Medições de resultados de forma objetiva, ou seja, não se medem os métodos de vendas para atingir os resultados, mas sim os resultados atingidos, são utilizados para avaliar e recompensar o vendedor.

Historicamente, os gerentes de vendas e os sistemas de avaliação de performance de vendas tendem a utilizar os resultados de vendas, mais do que comportamentos, na avaliação dos resultados de vendas para determinar as recompensas para os vendedores (CHURCHILL et al., 1979). Uma das principais razões é a disponibilidade de medidas simples, aparentemente justas de volume de vendas ou de dólares vendidos. Em parte devido à facilidade com que as vendas geralmente podem ser ligadas ao indivíduo responsável por elas, o critério vendas em dólares (ou na moeda local) é um índice de desempenho popular e facilmente disponível nos relatórios de vendas e é muito usado na prática (WEITZ, 1981; PECK, 1982). O volume de vendas unitário é também uma medida muito popular em função do seu apelo intuitivo como uma medida de amplitude e profundidade de vendas. Outros índices utilizados de forma ampla são margem bruta, margem líquida (vendas menos o custo do vendedor), custo de vendas, entre outros (BEHRMAN; PERREAULT, 1982).

Segundo Weitz (1981), o sucesso no processo de vendas é algo difícil de prever porque muitos tipos de pessoas e muitos métodos de operação parecem ter sucesso em uma situação e não em outras aparentemente similares, o desenvolvimento de estratégias específicas para cada situação é difícil. Neste sentido, o sistema de vendas baseado em resultado pode ser considerado um sistema vantajoso, dada a esta natureza do trabalho de vendedor e a heterogeneidade da tarefa de vendas, os sistemas de controle de vendas baseados nos resultados são os sistemas que apresentam a menor resistência de implantação. Estes métodos também fornecem uma motivação individual convincente em que não produtores não recebem remuneração. Devido à natureza muitas vezes desanimadora de vender (por exemplo, rejeições dos clientes, status social incomensurável, a ambiguidade na tarefa devido ao pouco contato com os supervisores), muitos gerentes acreditam que recompensas baseados em resultados são necessários para manter a motivação.

Apesar dos seus benefícios apresentados no parágrafo anterior, o sistema de vendas baseado em resultados tem as suas desvantagens. Por exemplo, a inerente falta de direção em tais sistemas pode permitir que os comportamentos de vendas prejudiquem a organização no longo prazo (por exemplo, falta de atenção a satisfação dos clientes, maior atenção a lucros a curto prazo ou maior atenção aos itens que apresentam maior facilidade de vendas na linha de produtos do que realmente o cliente necessita). Adicionalmente, os vendedores podem resistir em investir tempo e esforço adicional em vender novos produtos, em fornecer serviços adicionais, na prospecção de novos clientes ou em penetrar em grandes contas (as quais geralmente são mais difíceis de vender). Em vez disso, eles podem estar motivados a buscar retornos imediatos com a venda de produtos já estabelecidos para um grupo menor de compradores regulares.

Os gerentes podem evitar esses problemas, usando vários indicadores de resultados, em vez de um ou dois indicadores simples. No entanto, o uso desses indicadores aumenta a complexidade do sistema, exige maior manutenção de dados, e pode envolver julgamentos subjetivos na combinação de índices separados em avaliações de desempenho global. Aumentar a complexidade do sistema de controle necessita de um número maior de julgamentos subjetivos e mais informações, mudando, assim, o sistema em direção à filosofia baseada em comportamentos.

3.2.2 Sistemas de controle de vendas baseados no comportamento

Os sistemas de controle de vendas baseado no comportamento endereçam o processo de venda do que simplesmente o(s) resultado(s). Vendedores em tais sistemas podem ser avaliados e compensados em qualquer número de fatores que não são eles próprios as medidas de desempenho, mas podem resultar em desempenho de vendas. Conhecimento do produto, qualidade de apresentação, capacidade de fechamento, serviços executados, número de contas ativas, chamadas realizadas, a quantidade de correspondência, e dias de trabalho são exemplos comuns (JACKSON; KEITH; SCHALCTER, 1983). Tipicamente, os vendedores são avaliados pelos gestores sobre essas variáveis, que, em seguida, são ponderados e combinados em uma avaliação composta em que as decisões salariais e de promoção são baseados.

Segundo Anderson e Olivier (1987), os estágios do processo de venda em um sistema de vendas baseado no comportamento são:

- a) Monitoramento constante das atividades da equipe de vendas e seus respectivos resultados,
- b) Alto nível de interação, direcionamento e intervenção da gerência nas atividades da equipe de vendas,
- c) Métodos subjetivos e complexos de avaliação, baseados em (1) o que o vendedor agrega de valor no processo (por exemplo, conhecimento do produto, habilidade de venda), (2) suas atividades (por exemplo, número de ligações aos clientes), e (3) as suas estratégias de vendas, mais do que os resultados obtidos, são utilizados como forma de avaliar e compensar a equipe de vendas.

A principal vantagem dos sistemas de controle baseados em comportamentos é o controle que proporciona ao gerente. Nesses sistemas, o gerente de vendas impõe suas ideias do que os vendedores devem ser e fazer para alcançar objetivos, alguns dos quais podem ser de longo prazo. Em um sistema baseado em comportamentos, os gestores podem direcionar os vendedores para executar certos comportamentos, como parte da estratégia da empresa, sem a necessidade de convencer cada vendedor que a estratégia é válida. Um exemplo é o compromisso de tempo investido pelo vendedor em previsão e planejamento de vendas, antes de vender. Em suma, os sistemas baseados comportamentos permitem que as empresas possam executar estratégias com a força de vendas que envolvem trabalho de desenvolvimento e / ou certos comportamentos consistentes com a estratégia da empresa (BALDAUF; CRAVENS; PIERCY, 2005).

Outra vantagem de uma filosofia baseada em comportamentos é que ele permite que o gerente elimine as desigualdades que podem surgir na utilização de medidas de saída simples. Por exemplo, em algumas funções de vendas, fatores além do controle do vendedor tem um grande impacto sobre os resultados (RYANS; WEINBERG, 1979). Embora possa criar percepções de desigualdade, a subjetividade é necessária para ajustar as avaliações de desempenho em função destes fatores incontroláveis. Caso contrário, os vendedores podem ser recompensados ou punidos de forma desigual para eventos que não influenciam (CHURCHILL et al., 1979).

Portanto, sistemas de controle de vendas assim como o gerenciamento dos elementos que motivam os vendedores devem ser considerados estratégicos, já que são diretamente responsáveis pelo comportamento da equipe de vendas. Os gestores de vendas podem colocar sistemas de controles (por exemplo, planos de desempenho com o comportamento ou as metas de resultado formalizados, incentivos, remuneração diferenciada por metas) que encorajem os vendedores a colocarem maior ou menor esforço em determinadas marcas ou produtos. Na medida em que estes sistemas de controle coincidem com as prioridades do fabricante, os interesses do fabricante são bem servidos porque as teorias de motivação preveem que o vendedor vai estar motivado para agir de uma maneira consistente com eles

As desvantagens potenciais para esse sistema são a complexidade e subjetividade da avaliação (ADKINS, 1979; COCANOUGH; IVANCEVICH, 1978). O aspecto subjetividade é particularmente preocupante porque classificações subjetivas de vendedores por gerente introduz o viés, a ignorância, e falta de credibilidade no sistema de avaliação (BEHRMAN; PERREAULT, 1982; JACKSON; KEITH; SCHLACTER, 1983). Além disso, o gestor constrói o seu modelo de avaliação em função da sua eficácia para o sistema e os vendedores podem perceber que ele seja injusto. Por exemplo, um vendedor ousado (pelo menos aos olhos do gerente) pode trabalhar uma semana de quatro dias realizando ligações para contas selecionadas. Se este vendedor supera as vendas de seus colegas que realizam esforços maiores e que contatam mais contas, ele ou ela pode se sentir subestimado e mal pago em um sistema baseado em comportamento. Tal indivíduo seria tolerado e recompensado em um sistema baseado em resultados.

Outro problema com os sistemas baseados em comportamento é que o quanto mais abrangentes se tornam, mais necessitam ampliar a capacidade de gestão de coletar, organizar, filtrar e combinar a informação. Essa dificuldade pode explicar por que os gerentes de vendas geralmente avaliam os vendedores usando apenas alguns indicadores (muitas vezes fortemente

qualitativos) em apenas uma gama limitada de atividades relacionadas a venda (JACKSON; KEITH; SCHLACTER, 1983).

O próximo capítulo irá abordar uma alternativa informal do fabricante para influenciar e motivar a força de vendas do canal, a identificação, principal foco desse estudo.

3.3 IDENTIFICAÇÃO

Neste capítulo é abordado um fator menos formal de influência e relacionamento entre os fabricantes e os intermediários do canal de distribuição: a identificação. Inicialmente ligado ao estudo das marcas, o termo “identificação” foi criado em 1950 no sentido de apropriação e o comprometimento de uma identidade (BERGAMI; BAGOZZI, 2000). A identificação do consumidor com a empresa (*Consumer-Company Identification*) foi desenvolvida nos estudos de Bhattacharya e Sem (2003) e Hildebrand et al. (2010) como um conceito que ilustra o quanto uma pessoa pode “parecer” com uma empresa, tendo em vista a forma como esta se mostra para o mercado.

A identificação trata da transposição que o indivíduo pode fazer dos valores, crenças e imagem de uma marca sobre a definição e/ou reafirmação da sua própria identidade pessoal, a partir da congruência entre a imagem da marca e a imagem pessoal e a relação com os grupos sociais que o indivíduo pertence (KUENZEL; HALLIDAY, 2008; TILDESLEY; COOTE, 2009). O suporte teórico desta variável está apoiado nos pressupostos da teoria de identidade social (TAJFEL, 1984) e da teoria de congruência do self ou identidade organizacional (SIRGY, 1982), as quais exploramos a seguir.

3.3.1 Teoria de Identidade Social (SIT)

A Teoria de Identidade Social é “a representação que o indivíduo dá a si mesmo por pertencer a um grupo” (TAJFEL; TURNER; WHETTEN; GODFREY, p. 10, 1998). O indivíduo é moldado a partir de gestos, atitudes, comportamentos, para que ele possa ser aceito e reconhecido pelo grupo. Ao pertencer a um grupo o indivíduo vê a possibilidade de redução da incerteza subjetiva, ou exclusão social (HOGG; TERRY, 1995), isso faz com que ele seja integrante de grupos sociais.

Podemos conceituar um grupo social, como uma coleção de indivíduos que percebem-se como membros de uma mesma categoria social, compartilham algum envolvimento emocional nesta definição comum de si e possuem um certo grau de consenso social sobre a

avaliação social do seu grupo e de sua participação no mesmo (TAJFEL, 1998). Ainda segundo Tajfel, as categorizações dos grupos, são concebidas a partir de ferramentas cognitivas que segmentam, classificam e ordenam o ambiente social - estas categorizações são; em grande medida, relacionais e comparativas: elas definem o indivíduo como semelhante a ou diferente de, como “melhor” ou “pior” que os membros de outros grupos.

Neste contexto, a teoria de identificação social tem sido utilizada de forma extensa para explicar a conexão psicológica de uma pessoa com uma organização. Tendo em vista que o ser humano é um ser social, a pertença em determinados grupos (família, trabalho, amigos, entre outros) é parte da vida e do equilíbrio psicológico de cada indivíduo. Portanto, avaliar a identificação com uma marca, ou empresa, de acordo com esta perspectiva implica reconhecer que a marca ou empresa, como símbolo reconhecido no meio social, pode ser um elemento facilitador no processo de inclusão e de aceitação de um indivíduo perante um grupo. Quando uma pessoa se identifica com uma organização, as percepções que as pessoas possuem em relação a organização são incorporadas a estes indivíduos como atributos sociais. Quando os conceitos que uma pessoa se definem com os mesmos atributos que os da identidade organizacional percebida, define-se esta conexão cognitiva como identificação organizacional (MAFFEZZOLLI; PRADO, 2012).

3.3.2 Teoria da Congruência do *Self* (SCT)

A teoria de congruência do *self* proposta por Sirgy (1982) deriva da contribuição de quatro principais elementos, sendo eles:

- a) A SCT está relacionada a compreender como o *self* se aproxima (ou não) de imagens percebidas de objetos, pessoas ou eventos, sendo estes relacionados a um fenômeno de cognição, avaliação e informação.
- b) A SCT está relacionada com a dinâmica da personalidade, ou seja, considera as características do indivíduo como um todo.
- c) A SCT está associada à cognição social e aos elementos de percepção, avaliação, força e valência.
- d) A SCT está relacionada à teoria cibernética e de sistemas porque contempla a congruência de várias fontes de informação que, por sua vez, permitem um sistema de comparação.

Conforme proposto por Sirgy (1982) os elementos autoestima e autoconsistência estão associados a uma dupla avaliação: privada e pública. O autor comenta que este é um dos

elementos de principal motivação para a ação dos indivíduos e que além da preocupação individual que se tem sobre escolhas e comportamento, esta faceta da congruência também está preocupada em manter um padrão de acordo com a perspectiva de outras pessoas. Estudos como Dolich (1969) e Parker (2009) demonstram a relevância da congruência por meio da análise da imagem das marcas consumidas e da imagem pessoal dos indivíduos há, pelo menos, quatro décadas.

3.3.3 Identificação Organizacional

Baseada na teoria da congruência do *self* (SCT) de Sirgy (1982), a identificação organizacional é o grau em que um membro da empresa se define pelos mesmos atributos que acredita que definem a organização (TAJFEL; TURNER, 1985; ASHFORTH; MAEL, 1989; KRAMER, 1991). Quando estas pessoas se identificam fortemente com a organização, os atributos que eles usam para definir a organização também utilizam para defini-los. Um exemplo de como as organizações afetam seus membros através deste processo de identificação está nas palavras de um vendedor da 3M:

Eu descobri hoje que é muito mais fácil ser um vendedor da 3M do que de uma empresa qualquer que ninguém nunca ouviu falar. Quando você não tem que perder tempo justificando sua existência ou explicando por que você está aqui, dá-lhe uma certa quantidade de autoafirmação, além da receptividade calorosa e amigável (GARBETT, 1988, p. 2).

As pessoas se tornam vinculadas as suas organizações quando elas incorporam características que as mesmas atribuem a esta organização, a características pessoais próprias. Estas características incorporadas transformam-se em padrões de comportamento que são utilizadas pelas pessoas no contexto profissional e pessoal (GECAS, 1982; SCHENKLER, 1985; MARKUS; WURF, 1987). A este vínculo entre as pessoas e as organizações, pode-se chamar de processo de comprometimento entre pessoas e organizações.

A intensidade do vínculo entre uma pessoa e a organização reflete no nível em que o conceito deste indivíduo está comprometido com a última. Quando a identificação organizacional é forte, o indivíduo incorpora uma grande parte do que acredita que é único, central e relevante sobre a organização no que acredita que é único, central e relevante nas suas características pessoais (GERGEN, 1968; STRYKER; SERPE, 1982). Autores como Tajfel e Turner (1985) e Ashforth e Mael (1989) descrevem a identificação organizacional como um processo de auto categorização dos indivíduos.

De acordo com estudos anteriores (MAFFEZZOLLI; PRADO, 2010), tem-se que a identificação com empresas, ou marcas, é decorrente de uma manifestação multidimensional formada por quatro elementos: cognitivo, avaliativo, afetivo e comportamental.

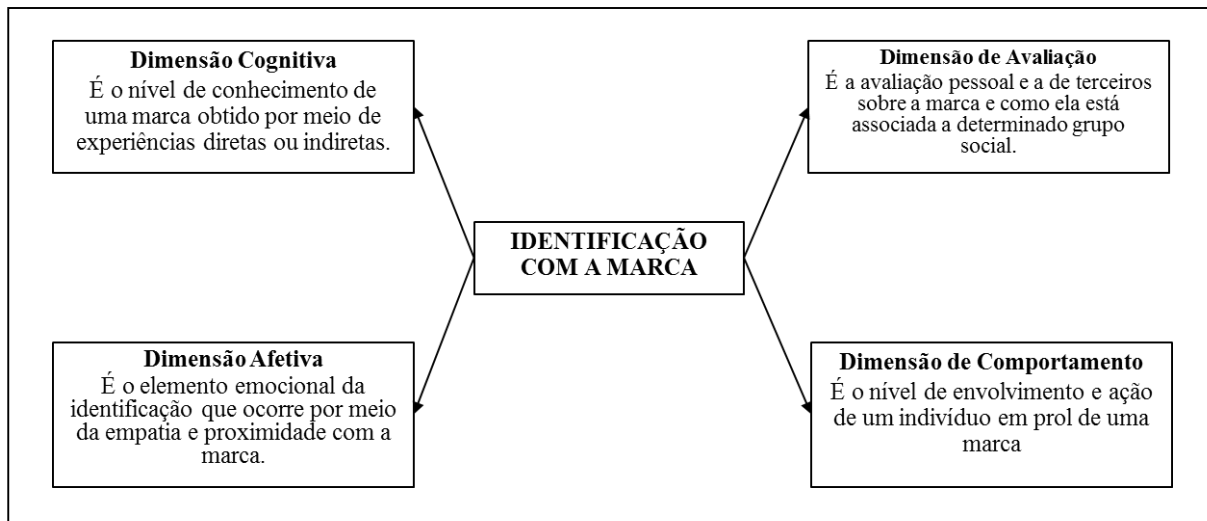
A dimensão cognitiva está associada ao nível de conhecimento que uma pessoa tem de uma marca decorrente da sua experiência pessoal ou de terceiros (HEERE; JAMES, 2007; UNDERWOOD; BOND; BAER, 2001). A história da marca, a presença no mercado, as trocas de experiências com outros consumidores, entre outros, demonstram o conhecimento acumulado que uma pessoa pode ter sobre uma marca (ASHORE; DEAUX; MACLAUGHLIN-VOLPE, 2004; BURGESS; HARRIS, 1999; BREWER; HEWSTONE, 2004).

A dimensão de avaliação está associada à atitude positiva ou negativa que uma pessoa tem na direção da categoria social em questão. Esta atitude por sua vez, pode ser influenciada por dois julgamentos, sendo eles, o privado e o público. O primeiro diz respeito à forma como o indivíduo vê a si próprio e o segundo está associado à forma como os outros percebem o indivíduo (HEERE; JAMES, 2007). A avaliação implica no saldo resultante das vantagens de uso da marca e reforça a questão de reconhecimento e inserção social do indivíduo em certo grupo (BURGESS; HARRIS, 1999).

A dimensão afetiva leva em conta que marcas são construídas por meio de uma combinação de elementos racionais e emocionais que, juntos, orientam o processo de compra. Portanto, as marcas contemplam um apelo duplo: a razão e a emoção (ZAMBARDINO; GOODFELLOW, 2007). As marcas estão carregadas de significados que podem reforçar o estilo e a própria imagem do consumidor e as escolhas realizadas permitem ao indivíduo uma apropriação da imagem atribuída à marca para uma referência pessoal. Esta situação caracteriza a dimensão afetiva da identificação com a marca.

Por fim, a dimensão comportamental trata do nível em que uma pessoa se envolve em ações que implicam diretamente na identidade do grupo da categoria em questão. Este termo também está relacionado a um interesse particular em manter a identidade do indivíduo com o grupo. Por exemplo, o envolvimento comportamental com times esportivos. A Figura 6 abaixo ilustra a composição da identificação com a marca a partir de Maffezzolli e Prado (2012).

Figura 6 - Dimensões para a Identificação com a Marca



Fonte: adaptado de Maffezzolli & Prado, XXXVI Encontro da ANPAD (2012).

O grau em que a identificação organizacional afeta a identificação de um indivíduo depende da atratividade da imagem da organização para esta pessoa, a qual requer uma avaliação subjetiva por parte do indivíduo. Uma organização que possui uma identidade organizacional positiva é mais atrativa para as pessoas estarem vinculadas. Dessa forma, pode-se afirmar que quanto maior for a atratividade percebida em uma organização, mais forte é o vínculo entre as pessoas e esta organização.

Teorias da identidade social afirmam que as pessoas procuram acentuar a sua própria diferenciação em contextos interpessoais (TAJFEL; TURNER, 1985). Como resultado, os membros irão encontrar as organizações atrativas quando elas oferecerem a eles alguma forma de diferenciação. Ashforth e Mael (1989) argumentam que a identificação organizacional está associada a identificação cognitiva, aonde uma pessoa define a si mesmo com características similares a organização. Membros de uma organização que acreditam que a sua organização possui características culturais únicas, uma estratégia diferenciada, estruturada, ou outros elementos que ajudam a empresa a se diferenciar no mercado são organizações que apresentam níveis mais elevados de identificação com os seus colaboradores.

A identificação dos indivíduos também influencia em como eles acreditam que os demais vêem a organização. Enquanto a identidade organizacional percebida é definida pela avaliação das características da organização, a imagem externa da organização se refere em como os membros externos percebem a organização. A imagem externa construída atua como um espelho poderoso, refletindo aos membros da organização como ela e os seus membros são

percebidos e isto está ligado ao conceito da imagem corporativa. Por fim, consultores utilizam o termo identificação para referir-se a impressão que uma organização passa aos membros internos da organização e a comunidade com quem ela interage, portanto a identificação é utilizada pelos indivíduos como forma de vinculação aos valores sociais expressos por esta identidade com quem ele interage (SELAME, 1998).

Os próximos capítulos abordarão a performance de vendas e os comportamentos positivos como resultado da identificação.

3.4 PERFORMANCE

Performance é o resultado do esforço em direção a um objetivo, esforço este direcionado por um fator motivacional ou por algum fator gerencial, sistêmico, com o objetivo de atingir resultados específicos e pré-determinados. Este esforço que resulta em performance pode ser resultado de sistemas de controles alinhados, sistematizados, ou podem também ser resultados da motivação e esta que pode estar baseada na identificação organizacional. Alguns estudos têm mostrado uma relação positiva entre alinhamento, identificação, esforço e performance (BROWN; CRON; SLOCUM, 1997; BROWN; PETERSON, 1994).

Em geral, os fabricantes esperam que o desempenho de vendas da sua marca tenha um impacto favorável sobre a performance de vendas global da revenda. No entanto, a revenda é responsável pela venda de um grande número de marcas, e, com o objetivo de reduzir a ambiguidade das decisões que são tomadas pelos vendedores da revenda, tradicionalmente os fabricantes implementam os sistemas de controle de vendas para maximizar seus resultados. Assim, ao analisar os objetivos de influência do fabricante no canal de distribuição e a performance como indicador de sucesso, apresenta-se a primeira hipótese desta pesquisa:

Hipótese 1: O alinhamento dos sistemas de controle de vendas do fabricante e da revenda influencia positivamente os resultados de vendas para o fabricante.

Hughes e Ahearne (2010) apresentam uma tentativa menos formal de influenciar o canal de distribuição, a identificação, como forma de influenciar a performance de vendas de uma marca, pois o vendedor é propenso a agir de acordo com os grupos com os quais ele ou ela se identifica. Uma forte identificação com uma determinada marca dá origem a desejos e tentações que apoiam ou conflitam com o direcionamento da empresa. Quando o vendedor se identifica com uma entidade, objetivos de apoio a esta entidade são mais propensos a serem percebidos com mais autonomia e autocontrole por parte do vendedor, resultando em um comportamento positivo mais forte para apoiar esses objetivos. No entanto, objetivos que vão contra a marca

identificada são susceptíveis de serem percebidos como menor autonomia, menor envolvimento pessoal e de menor relevância e potencialmente ameaçadores, levando à redução do esforço de apoio às metas. Assim, abaixo apresentamos a hipóteses dois desta pesquisa:

Hipótese 2: A identificação influencia positivamente os resultados de vendas do fabricante.

Se a identificação é alta, os interesses e objetivos do canal de distribuição para com a marca do fabricante são maiores do que com as marcas que não possuem identificação. Se os sistemas de controles de vendas apoiarem a marca com qual se possui identificação, é provável que o canal de distribuição aumente ainda mais os seus esforços por detrás desta marca. Por outro lado, se os sistemas de controle de vendas não apoiam a marca (ou seja, eles estão direcionados a outras marcas do portfólio do canal de distribuição), o esforço do vendedor do canal de distribuidor é susceptível de diminuir (HUGHES; AHEARNE, 2010). A partir destas afirmações, apresentamos a hipótese três desta pesquisa:

Hipótese 3: O efeito da identificação nos resultados de vendas do fabricante é moderado pelos sistemas de controle de vendas, de tal forma que quanto maior for alinhamento dos sistemas de controles de vendas, maior será este efeito.

3.5 COMPORTAMENTOS POSITIVOS

Além do impacto na performance de vendas, a literatura aponta também para outras consequências da identificação organizacional, como a influência no comportamento dos indivíduos e conseqüentemente em um aumento da satisfação no trabalho, redução da rotatividade dos funcionários e engajamento em atividades cidadãs, denominados comportamentos positivos (AHEARNE; BHATTACHARYA; GRUEN, 2005).

Estes comportamentos positivos são decorrentes de decisões individuais que não estão relacionadas aos requisitos do trabalho formal nas organizações. A identificação organizacional e o comportamento positivo dos membros da organização estão relacionados ao sentimento dos membros da organização em defender, apoiar e melhorar a organização com que se identificam. A identificação organizacional alinha os interesses da organização com os próprios interesses dos seus membros, resultando naturalmente em comportamentos positivos em relação a marca da organização.

Dessa forma, assim como os indivíduos estão propensos a agir de acordo com os grupos e empresas com que eles se identificam, com o vendedor do canal de distribuição não é diferente. O vendedor está propenso a privilegiar a marca com que ele possui uma forte

identificação ou privilegiar o distribuidor a qual ele possui identificação e também está vinculado. As metas que são relacionadas à identificação, sejam elas com a marca ou com a empresa em que trabalha, direcionam um comportamento positivo mais forte para apoiar esses objetivos e com isso incrementar a performance de vendas, independentemente dos sistemas de controle do fabricante e do revendedor estarem alinhados ou não (HUGHES; AHEARNE, 2010).

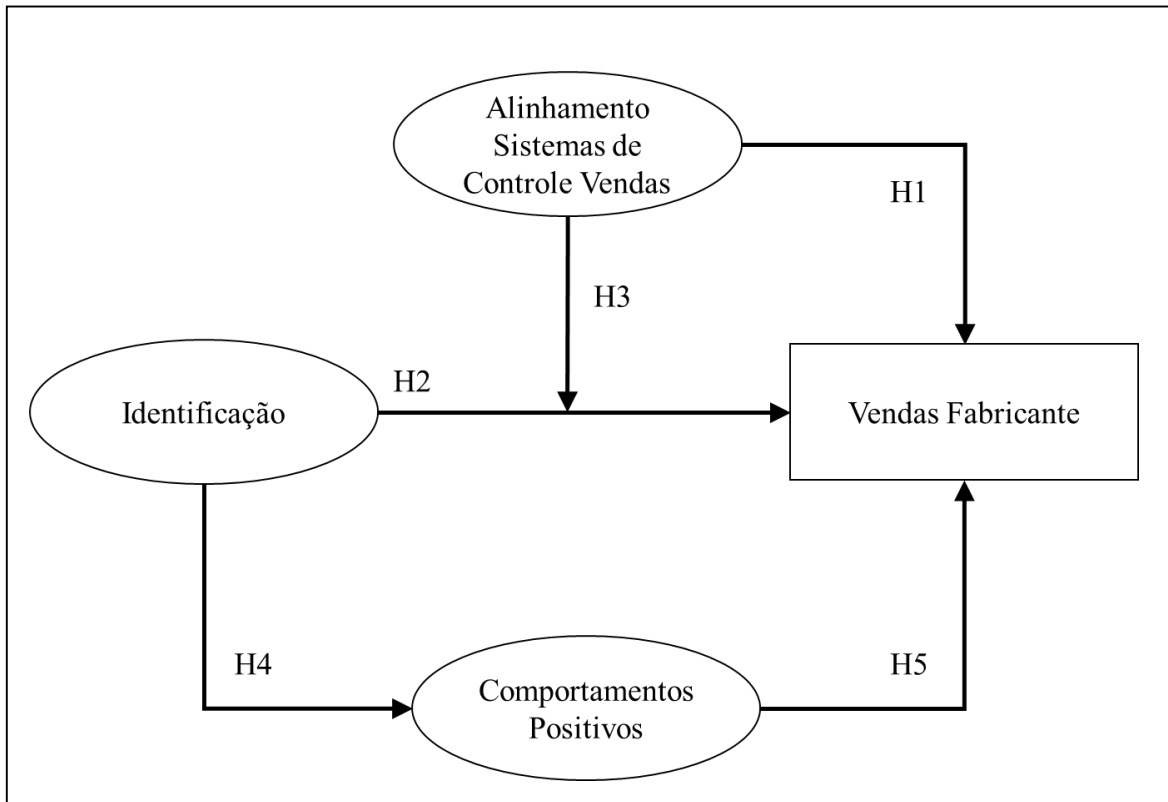
Como exemplo de comportamento positivo pode-se citar o vendedor que se identifica com determinada marca e que consome esta marca em casa e em locais públicos, voluntariosamente, com o objetivo de promover a marca; ou mesmo recomendar para amigos e defender a marca de críticas; aquele que encoraja seus colegas de trabalho a trabalhar com a marca; promove relatórios de mercado que apontem os aspectos favoráveis da marca; e aquele que corrige situações de exposição negativa da marca, seja em pontos de vendas da revenda em que trabalha ou mesmo em locais públicos quando realizando compras ou outras atividades não relacionadas ao seu trabalho. Todos estes comportamentos são de grande benefício para o fabricante como também para o vendedor. Assim, define-se comportamentos positivos como comportamentos pró-ativos por parte do vendedor da revenda que estão fora do âmbito da descrição do seu cargo ou função, mas que contribuem para a viabilidade e a vitalidade da marca (AHEARNE; BHATTACHARYA; GRUEN, 2005). Neste sentido, propõem-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

Hipótese 4: A identificação influencia positivamente os comportamentos positivos do vendedor ligados à marca do fabricante.

Hipótese 5: Comportamentos positivos do vendedor ligados à marca do fabricante influenciam positivamente os resultados de venda do fabricante.

A partir da fundamentação teórica apresentada até aqui, bem como das hipóteses de pesquisa apresentadas, apresenta-se o modelo teórico a ser testado neste trabalho:

Figura 7 - Modelo teórico



Fonte: elaborado pelo autor

A ideia central trazida neste modelo é que quanto maior for a identificação entre os vendedores das revendas (canal indireto) com a marca do fabricante, maiores os resultados de vendas deste fabricante. O modelo teórico também apresenta os sistemas de controle de vendas como influenciadores dos resultados de vendas do fabricante e a utilização destes alinhamentos dos sistemas como moderadores do efeito de identificação, como também traz outra consequência da identificação que são os comportamentos positivos em relação à marca do fabricante e os impactos desses nas vendas do fabricante.

4 MÉTODO

Este capítulo tem por objetivo informar os procedimentos metodológicos que foram utilizados na realização desta pesquisa.

4.1 DESENHO DA PESQUISA

Para a realização deste trabalho, será utilizado o método de pesquisa quantitativo-descritivo de corte transversal que permite identificar a correlação entre duas ou mais variáveis (MALHOTRA, 2006), no caso deste estudo, basicamente as correlações entre a identificação com a marca de determinado fabricante, pela equipe de vendas do distribuidor, e a sua influência nos resultados de vendas do fabricante e também em comportamentos positivos com relação à marca em questão. Adicionalmente, o método quantitativo proporciona um levantamento de dados de forma rápida e objetiva.

As pesquisas descritivas de corte transversal são utilizadas para descrever a ocorrência de um evento ou investigar as relações entre variáveis, sendo normalmente orientadas por hipóteses teóricas pré-estabelecidas sobre o fenômeno estudado. Neste sentido, tais estudos apresentam três principais requisitos: (1) variáveis mensuráveis e, portanto, apropriadas para descrições quantitativas, (2) uma coleta sistemática de dados a fim de descrever exatamente as relações entre variáveis, e (3) a finalidade de verificação de hipóteses que descrevem as relações estabelecidas entre as variáveis incluídas no estudo (PIZZUTTI, 2001). O presente estudo cumpre com as três exigências.

Os estudos quantitativos transversais envolvem a coleta de informações de qualquer amostra de elementos da população somente uma vez e também são chamados de concepções de pesquisa por levantamento de amostragem (MALHOTRA, 2006). Estes estudos são caracterizados por algumas vantagens e limitações. Eles oferecem benefícios particulares para o estudo dos processos de alinhamento dos sistemas de controle de vendas e da influência da identificação como um fator decisivo nos resultados de vendas do fabricante. Um deles é a habilidade de examinar naturalmente os eventos ocorridos, a partir dos dados armazenados na memória do respondente e conseqüentemente as suas percepções, como também esta abordagem permite que um grande número de variáveis seja diretamente mensurado e examinado. Estudos quantitativos transversais também são efetivos para questões sobre específicos incidentes experimentados pelos vendedores como por exemplo reuniões de vendas

ou ações de marketing e que podem influenciar diretamente nas suas percepções (PIZZUTTI, 2001).

Em relação as limitações deste tipo de estudo, uma pesquisa transversal típica requer que o entrevistado se lembre de comportamentos do passado; logo, esses dados podem ser imprecisos devido a lapsos de memória. No entanto esta limitação neste trabalho é minimizada, pois as perguntas se referem a situações cotidianas de trabalho, repetitivas, como também a aspectos pessoais relativos a identificação com uma marca. Outra limitação é que os estudos transversais não permitem que se examinem mudanças no comportamento de unidades individuais e associem mudanças comportamentais a variáveis de marketing, pois analisam os comportamentos em uma única vez (MALHOTRA, 2006).

A pesquisa quantitativa foi do tipo *survey* – um estudo descritivo conclusivo junto a população de vendedores do canal de distribuição. Para o desenvolvimento desta pesquisa, inicialmente especificamos hipóteses oriundas do modelo teórico proposto e aplicou-se um questionário estruturado para a coleta de dados com o objetivo de corroborar ou para refutar as hipóteses levantadas. Para a construção deste questionário, utilizamos como base as escalas aplicadas por Hughes & Ahearne (2010). A discussão sobre o instrumento será feita a seguir.

4.2 PROCEDIMENTOS DE AMOSTRAGEM E COLETA DE DADOS

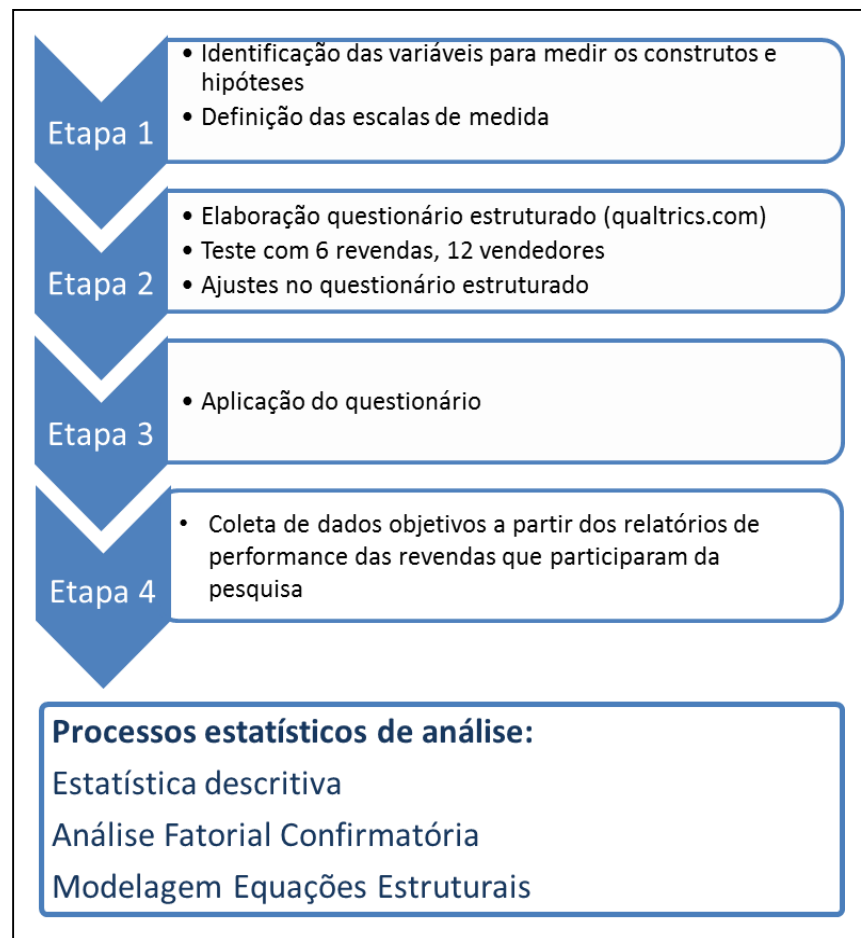
A população deste estudo são quatrocentos e sessenta vendedores (460) das duzentos e noventa e sete (297) revendas de produtos e serviços de tecnologia da informação, inscritas no programa Dell PartnerDirect que é o programa de revendas da Dell, as quais estão espalhadas por todo o território nacional. Estes vendedores são responsáveis por um volume de vendas anual que representa mais de 30% do faturamento total da Dell no Brasil. Cento e quarenta e sete (147) questionários foram respondidos (31,96% de taxa de resposta) por profissionais de vendas, sendo que ao final, cento e trinta e nove (139) questionários foram aproveitados nesta pesquisa por apresentarem os dados completos para análise. Estas revendas que retornaram o questionário diferem em termos de tamanho, no entanto, todas atuam com as mesmas categorias de produtos e serviços no mercado de tecnologia da informação – revenda de hardware, software e serviços – para os seus respectivos mercados geográficos, portanto representam uma amostra significativa da totalidade das revendas cadastradas no programa de revendas da Dell no Brasil.

Foi utilizada a ferramenta de coleta de dados online Qualtrics (www.qualtrics.com) para envio e coleta de dados do questionário para as revendas, para garantir o anonimato das

respostas e também facilitar a análise dos dados, uma vez que essa plataforma permite a migração dos dados coletados para o SPSS (IBM SPSS Statistics 2.2) e também para o software SMART PLS3, softwares onde foram feitas as análises estatísticas, não havendo assim a necessidade de digitação dos dados coletados. O primeiro envió do questionário ocorreu em novembro de 2013, sendo que após o primeiro envio, foram enviados três e-mails de *follow up* para incentivar as respostas dos vendedores no período de sessenta dias e a coleta de dados foi finalizada em janeiro de 2014.

É importante ressaltar que este questionário foi apresentado aos membros do canal como uma iniciativa independente para fins de pesquisa acadêmica. Além disso, um questionário na internet se justifica em função da grande dispersão geográfica da população escolhida no território brasileiro, bem como com a afinidade com o tema tecnologia da informação, justamente pela natureza de sua atividade profissional.

Figura 8 - Representação do Processo de Coleta de Dados



Fonte: Elaborado pelo autor

4.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Com o objetivo de testar as hipóteses levantadas no capítulo anterior, para a condução da pesquisa foi elaborado um questionário estruturado, ou seja, um questionário formal com as perguntas feitas em uma ordem predeterminada com o objetivo de tornar o processo de pesquisa direto. Este método de levantamento apresenta diversas vantagens. Em primeiro lugar, sua aplicação é simples. Segundo, os dados obtidos são confiáveis porque as respostas se limitam às alternativas mencionadas. O uso de perguntas de resposta fixa reduz a variabilidade nos resultados que pode ser causada pelas diferenças entre as percepções dos entrevistados. Finalmente, a codificação, a análise e a interpretação dos dados são relativamente fáceis (MALHOTRA, 2006).

As variáveis desta pesquisa foram medidas com a utilização de escalas de múltiplos itens. A primeira parte do questionário teve o objetivo de avaliar o construto alinhamento dos sistemas de controle de vendas. Segundo Anderson e Oliver (1987), um sistema de controle é composto por uma série de procedimentos para monitorar, direcionar, avaliar e compensar os seus funcionários. Ainda segundo estes autores, alinhamento dos sistemas de controle de vendas refere-se ao grau em que estes diferentes sistemas monitoram, direcionam, avaliam e compensam comportamentos, atitudes e resultados semelhantes. Para medi-lo, a escala foi a mesma utilizada por Hughes & Ahearne (2010) aonde foi solicitado aos vendedores do canal de distribuição que distribuíssem cem (100) pontos entre quatro marcas nomeadas, incluindo a marca do fabricante deste estudo, e o quinto item “outras marcas”, como forma de identificar a ênfase que se coloca em cada marca a partir das variáveis que compõem este constructo (Anexo A) que são: objetivos de vendas, sistema de remuneração, incentivos, ações de marketing, sistemas de controle de vendas, calendário de vendas e foco geral da empresa.

A segunda parte da pesquisa teve o objetivo de medir o construto identificação. Para medir a identificação, utilizou-se como base a pesquisa de Hughes e Ahearne (2010) e também os estudos que Bergami e Bagozzi (2000) desenvolveram sobre a sobreposição das percepções dos indivíduos e empresas, onde os vendedores do canal foram solicitados a auto-avaliar, em uma escala Likert de cinco (5) pontos, qual o grau de utilização da marca, fora e dentro do trabalho, em ambientes ou eventos sociais, e, ao mesmo tempo, até que ponto promovem a marca por vontade própria, considerando que a mesma possui atributos que o elevarão a um *status* social superior, e por fim avaliam como o vendedor da revenda se promove a partir da marca do fabricante, como por exemplo se apresenta como vendedor da marca ou sente orgulho de trabalhar com a marca do fabricante (Anexo A).

A terceira e última parte do questionário teve como objetivo medir o construto comportamentos positivos em relação à marca. Para a medição deste construto, utilizou-se uma escala Likert de cinco (5) pontos, mesma escala também já utilizada por Hughes e Ahearne (2010) (Apêndice A) e que foi adaptada para este trabalho. Nela, o vendedor foi questionado sobre até que ponto ele se engaja em diferentes atividades voluntárias de promoção da marca que vão além do escopo do seu trabalho, mas que promovem a marca de alguma forma, como por exemplo: o vendedor encoraja seus colegas em vender determinada marca do fabricante, arruma o material promocional que esteja fora do lugar, utiliza esta marca e a recomenda a familiares e amigos, encoraja o seu gerente em fortalecer vínculos com a marca do fabricante, informa o fabricante sobre os movimentos da concorrência.

Por fim, tem-se os resultados de vendas do fabricante. Estes resultados foram obtidos a partir dos registros de vendas existentes no sistema de gestão de vendas do fabricante, portanto são registros objetivos de medição de performance de cada revenda. A partir do e-mail o qual o respondente informou ao responder a parte final do questionário aplicado, que foi a seção 3, relativa à qualificação da amostra, foi possível associar as respostas do questionário e as medidas objetivas de vendas da revenda. Método similar de apuração de resultados foi utilizado por Ahearne, Jelinek e Jones (2007), com o objetivo de determinar a participação de um cliente no total de vendas de uma empresa e com isso determinar a sua relevância com cliente.

Ressalta-se que, antes de se aplicar o questionário à população, o questionário foi aplicado a uma pequena amostra de vendedores de algumas revendas (12 vendedores de 6 revendas) para se verificar a clareza e entendimento de todas as questões presentes no questionário e ajustes de linguagem foram feitos para garantir o correto entendimento das perguntas do questionário. O questionário completo está no Apêndice B desta pesquisa.

Cabe salientar que perguntas sobre idade, gênero, grau de instrução e tempo de atuação profissional dos respondentes foram incluídas, oferecendo informações demográficas básicas sobre a amostra.

4.4 VARIÁVEIS

Uma variável refere-se a uma característica ou atributo de um indivíduo ou de uma organização que pode ser medida ou observada, e que varia entre as pessoas ou organizações que estão sendo estudadas (CRESWELL, 2010). Uma variável irá tipicamente variar entre duas ou mais categorias ou entre um contínuo de pontos, e pode ser mensurada ou avaliada em uma escala. As variáveis com frequência medidas nos estudos incluem gênero, idade, *status quo* socioeconômico e atitudes ou comportamentos, como por exemplo racismo, controle social, poder político ou de liderança. Diferentes autores proporcionam discussões detalhadas sobre os tipos de variáveis que podem ser usadas e suas escalas de medição (p. ex., ISAAC e MICHAEL, 1981; KEPPEL, 1991; KERLINGER, 1986; THORNDIKE, 1997).

4.4.1 Variáveis Independentes

Segundo Malhotra (2006), variável refere-se ao fenômeno a ser pesquisado. Pode-se denominar de variável o campo de variação de cada tipo de dado a ser pesquisado. Variável Independente é aquela que influencia, determina ou afeta uma variável. No modelo proposto, as variáveis independentes são o alinhamento dos sistemas de controle de vendas, a identificação e os comportamentos positivos dos vendedores da revenda.

4.4.1.1 Alinhamento dos sistemas de controle

Alinhamento dos sistemas de controle é definido como o grau em que os sistemas de controle e gestão de vendas da revenda estão alinhados com os sistemas de controle e gestão de vendas do fabricante. Para medi-lo, foi solicitado aos vendedores do canal de distribuição que distribuíssem cem (100) pontos entre quatro marcas nomeadas, incluindo a marca do fabricante deste estudo, e o quinto item “outras marcas”, como forma de identificar a ênfase que se coloca em cada marca a partir das variáveis que compõem este constructo a partir das questões relacionadas a seguir, mesmo procedimento utilizado por Hughes e Ahearne (2010).

As questões utilizadas para operacionalizar este elemento são:

- a) Objetivos mensais de vendas alinhados
- b) Sistema de remuneração e comissionamento alinhados
- c) Campanhas internas de vendas alinhadas
- d) Ações de marketing e geração de novos negócios alinhadas

- e) Revisões periódicas de performance alinhados
- f) Foco das reuniões das equipes de venda
- g) Sistema de gestão de vendas alinhados
- h) Calendário de vendas alinhado
- i) Foco geral da empresa

4.4.1.2 Identificação

A identificação se refere ao grau com que o vendedor da revenda se identifica com a marca do fabricante. Para medir a identificação, utilizou-se como base a pesquisa de Hughes e Ahearne (2010) e também os estudos que Bergami e Bagozzi (2000) desenvolveram sobre a sobreposição das percepções dos indivíduos e empresas, aonde os vendedores do canal foram solicitados a avaliar as questões abaixo em uma escala Likert de cinco (5) pontos. As questões utilizadas para operacionalizar este elemento são:

- a) Pessoalmente utiliza a marca em casa
- b) Pessoalmente utiliza a marca em locais públicos
- c) Disponibiliza a marca para o uso de amigos ou a faz disponível em eventos sociais
- d) Se apresenta como vendedor da marca
- e) Sente orgulho em trabalhar com a marca
- f) Resolve problemas de outros em relação a marca
- g) Sente responsável pelas ações da marca na sociedade
- h) Esforço com a marca do fabricante é maior se comparado ao esforço com outras marcas
- i) Se identifica com os valores da marca

4.4.1.3 Comportamentos positivos

Comportamentos positivos são definidos como comportamentos positivos dos vendedores em relação a marca, mas comportamentos que não estão necessariamente relacionados a suas atividades ou obrigações profissionais. Para medi-los, utilizou-se uma escala Likert de cinco (5) pontos, mesma escala utilizada por Hughes e Ahearne (2010) para medir as questões utilizadas para operacionalizar este elemento, as quais são apresentadas a seguir:

- a) Recomenda a marca para amigos
- b) Defende a marca de críticas
- c) Encoraja outros funcionários a vender a marca
- d) Encoraja a gerência da revenda em fortalecer os vínculos com a marca
- e) Informa a gerência da revenda as iniciativas competitivas da concorrência que impactam a marca
- f) Informa diretamente ao fabricante os movimentos da concorrência
- g) Corrige situações como: falta de estoque; material de marketing com problemas; etc como forma de melhorar a promoção da marca na revenda

4.4.2 Variável dependente

Variável dependente é aquela que será explicada, em função de ser influenciada, afetada pela variável independente (MALHOTRA, 2006). No modelo proposto, a variável dependente é a performance de vendas do fabricante.

4.4.2.1 Performance de vendas do fabricante

Performance de vendas do fabricante é definido como os resultados de vendas do fabricante através dos canais indiretos. As medidas utilizadas para operacionalizar este elemento, apresentadas abaixo, foram obtidas a partir do sistema de registro de vendas do fabricante, portanto são medidas objetivas de performance identificadas a partir do e-mail fornecido pelo respondente ao final do preenchimento do questionário da pesquisa. Dessa forma, foi possível, de forma objetiva, relacionar determinados respondentes às medidas de performance da revenda a qual ele representa. As medidas utilizadas foram:

- a) Crescimento das vendas do fabricante nos últimos doze meses
- b) Crescimento das vendas de produtos Enterprise (maior valor agregado) nos últimos doze meses
- c) Crescimento da margem do fabricante nos últimos doze meses
- d) Crescimento das vendas do fabricante nos últimos três meses
- e) Crescimento das vendas de produtos Enterprise (maior valor agregado) nos últimos três meses
- f) Crescimento da margem do fabricante nos últimos três meses

4.4.3 Variáveis moderadoras

Variáveis moderadoras são introduzidas e utilizadas para verificar os possíveis efeitos de variáveis externas sobre as relações de um modelo, como por exemplo a intensidade do efeito de uma variável no modelo como um todo. Hair et al. (1998) definem moderadores como variáveis introduzidas nos modelos para que se possam evidenciar as influências sobre a relação entre um par de variáveis (independente e dependente). Como explicam Sharma, Durand e Gurarie (1981), a variável moderadora é aquela que modifica sistematicamente a forma ou o valor da relação entre uma variável independente e uma variável dependente.

No modelo proposto, além de variável independente, o alinhamento dos sistemas de controle de vendas também será utilizado como variável moderadora da relação entre alinhamento dos sistemas de controle de vendas e identificação.

4.5 PROCESSOS ESTATÍSTICOS DE ANÁLISE

Nesta seção iremos abordar os métodos estatísticos que serão utilizados para a investigação dos dados coletados neste estudo. Eles incluem estatísticas descritivas básicas, análise univariada e análise multivariada envolvendo a modelagem de equações estruturais. Convém salientar que foram utilizados os programas de computador SPSS para as análises descritivas e para a análise fatorial confirmatória, o software SmartPLS3. O método de estimação (PLS) foi escolhido porque é adequado para aplicações em que a distribuição das variáveis não é normal e o tamanho da amostra é pequeno (HAIR et al., 2012). Ainda de acordo com Hair et al. (2012), o SmartPLS é adequado quando o objetivo é prever determinada variável, sendo que modelos focados – aqueles que têm um pequeno número de variáveis dependentes que são explicadas por um grande número de variáveis independentes – são mais adequados para a utilização do SmartPLS. Neste caso, há três variáveis independentes – alinhamento sistemas de controle, identificação e comportamentos positivos – que teoricamente são preditoras de uma variável dependente – performance de vendas do fabricante.

4.5.1 Estatística Descritiva

Análise descritiva básica, incluindo média, desvio-padrão e outros indicadores, foram empregados para se obter uma visão geral dos dados obtidos e para examinar as variáveis demográficas fornecidas na parte final do questionário.

4.5.2 Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

A Análise Fatorial Confirmatória é usada para avaliar o relacionamento entre medidas observadas e os construtos que elas pretendem medir, com base na teoria e em resultados de pesquisas empíricas já realizadas. Embora esta abordagem seja primeiramente usada para a confirmação de teorias, assim como outras aplicações da MEE, ela pode oferecer guias para modificação no modelo de medidas. Desta forma, a AFC ajuda a desenvolver e aprimorar os instrumentos de medida utilizados (FLOYD; WIDAMAN, 1995).

A AFC é essencialmente um método para avaliar a confiabilidade e a validade das medidas usadas para operacionalizar o construto. Confiabilidade indica o grau de consistência interna entre os múltiplos indicadores de uma variável, referindo-se à extensão na qual um mesmo instrumento de medida produz resultados coerentes a partir de diversas mensurações (DILON et al., 1993; SCHUMACKER; LOMAX, 1996); enquanto validade é referente a extensão na qual as medidas acuradamente definem um determinado construto (CHURCHILL, 1979).

4.5.3 Modelagem de Equações Estruturais

Com o objetivo de testar hipóteses elaboradas e examinar a significância estatística do modelo proposto, será utilizada a Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Trata-se de uma técnica multivariada que combina aspectos da regressão múltipla (examinando relacionamentos de dependência) e análise fatorial. Esta abordagem oferece vários benefícios, entre eles, permite o uso de uma estrutura mais complexa que poderá incluir variáveis latentes (variáveis que não são medidas diretamente) e variáveis observáveis (indicadores das variáveis latentes) e possibilita a análise simultânea de um grupo de inter-relacionamentos (HAIR et al., 2012).

O termo “modelagem de equações estruturais” (MEE) comunica dois importantes aspectos desta abordagem. São eles: (a) que os processos causais estudados são representados por uma série de equações estruturais; e (b) que estas relações estruturais podem ser modeladas,

proporcionando uma clara visualização da teoria que está sendo focalizada. Neste sentido, o modelo hipotetizado pode ser testado estatisticamente em uma análise simultânea de todo o sistema de variáveis, para determinar em que extensão ele é consistente com os dados (BYRNE, 1994).

Alguns critérios servem como base para o uso apropriado da Modelagem de Equações Estruturais. Um deles é a fundamentação teórica que deve ser consistente e compreensiva (HAIR et. al, 1998) para guiar o modelo a ser testado e neste sentido, acredita-se que o modelo apresentado nesta pesquisa atende este requisito. A amostra também é um critério relevante para o uso da MEE, pois o tamanho da amostra tem importante papel na estimativa e interpretação dos resultados. No entanto, recomendações sobre o tamanho da amostra são bastante diversas. Hair et al. (1998) recomenda uma amostra de 200 observações, crescendo a partir da complexidade do modelo. Anderson e Gerbing (1988) são menos rigorosos e aceitam uma amostra de 100 a 150 sujeitos e MacCallum e Austin (2000) advertem que um tamanho mínimo determinado para testar um certo modelo não é necessariamente o tamanho adequado para outras propostas. Assim sendo, a amostra de 139 sujeitos desta pesquisa está dentro dos padrões adequados para a aplicação da modelagem de equações estruturais.

O conjunto de procedimentos acima descritos permite uma avaliação precisa do ajuste do modelo teórico aos dados coletados, indicando a sustentação ou não das hipóteses levantadas e levando à consecução dos objetivos dessa proposta. O próximo capítulo apresenta os resultados obtidos pela aplicação dos procedimentos metodológicos acima descritos.

5 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados consolidados da pesquisa realizada com os vendedores das revendas do canal de marketing da Dell, participantes do programa Dell PartnerDirect. Inicialmente será apresentada uma caracterização da amostra, através dos dados demográficos. A seguir será feita uma análise descritiva univariada das variáveis examinadas. Por último, serão explorados os resultados das análises multivariadas, envolvendo o modelo de mensuração e o modelo estrutural.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A partir dos questionários aplicados, tendo como base as 297 revendas do programa de canais PartnerDirect da Dell, cento e trinta e nove (139) questionários dos cento e quarenta e sete (147) respondidos foram considerados válidos já que foram preenchidos na sua totalidade – 94,6% de aproveitamento. Questionários incompletos foram desconsiderados para a análise dos resultados.

A predominância dos respondentes possui mais de seis (6) anos de tempo de experiência profissional no mercado (51,2%) - sendo que quase setenta e cinco por cento (74,8%) dos respondentes são homens. Essa característica da amostra pode ser explicada pelo fato de que é muito comum que profissionais que atuam nas áreas de Tecnologia da Informação e Informática de grandes empresas, normalmente do sexo masculino, após um período de aprendizagem, seja por vontade própria ou uma decisão das empresas, deixam seus postos executivos ou operacionais para empreender em negócios próprios ou atuar em empresas menores de revenda de computadores, atividade que requer um prévio conhecimento das tecnologias disponíveis e como as empresas as utilizam nas suas operações.

A tabela 1 a seguir apresenta as categorias e as frequências da variável experiência profissional no mercado de trabalho.

Tabela 1 - Variável experiência profissional geral categorizada

CATEGORIA	FREQUÊNCIA	%
Sem resposta	24	17,3%
Menos de 6 meses	5	3,6%
De 6 meses a 1 ano	1	0,7%
Mais de 1 ano	14	10,1%
Mais de 3 anos	23	16,5%
Mais de 6 anos	72	51,8%
Respostas válidas	139	100,0%

Fonte: coleta de dados

Em relação ao tempo de atuação na revenda atual, a Tabela 2 a seguir apresenta que a grande maioria dos respondentes possui pelo menos mais de 1 ano de atuação na revenda atual, período este que pode compreender as categorias: mais de 1 ano, 22,3%; mais de 3 anos, 15,1% e mais de 6 anos, a categoria com maior frequência, 25,2%. Vale a pena ressaltar também a quantidade de respondentes com menos de 6 meses na revenda atual (13,7%), o que demonstra também a constante renovação das equipes de venda das revendas, realidade que observamos no mercado que constantemente busca profissionais qualificados.

Tabela 2 - Tempo de Atuação na Revenda Categorizada

CATEGORIA	FREQUÊNCIA	%
Sem resposta	11	7,9%
Menos de 6 meses	19	13,7%
De 6 meses a 1 ano	22	15,8%
Mais de 1 ano	31	22,3%
Mais de 3 anos	21	15,1%
Mais de 6 anos	35	25,2%
Respostas válidas	139	100,0%

Fonte: coleta de dados

A tabela 3, a seguir, apresenta os dados sobre a faixa etária dos respondentes da pesquisa. Mostra um equilíbrio na composição dos quadros de vendas das empresas respondentes de profissionais de jovens com 18 a 45 anos com a maioria das respostas (74,8%), assim dividida: 18 a 25 anos, 21,6%; 26 a 35 anos, 28,1% e 36 a 45 anos, 25,2%.

Tabela 3 - Faixa etária dos respondentes categorizada

CATEGORIA	FREQUÊNCIA	%
Sem resposta	11	7,9%
18 a 25 anos	30	21,6%
26 a 35 anos	39	28,1%
36 a 45 anos	35	25,2%
46 a 55 anos	13	9,4%
Mais de 55 anos	11	7,9%
Respostas válidas	139	100,0%

Fonte: coleta de dados

Por fim, com o objetivo de caracterizar o grau de instrução dos respondentes, os respondentes foram questionados do seu grau de escolaridade. As estatísticas das respostas encontram-se na Tabela 4 abaixo. De acordo com os resultados dessa tabela, pode-se dizer que grande parte dos respondentes (41%, soma dos respondentes com superior completo e pós-graduação) entende a necessidade de uma alta instrução como importante.

Tabela 4 - Escolaridade dos respondentes categorizada

CATEGORIA	FREQUÊNCIA	%
Sem resposta	26	18,7%
Primeiro grau incompleto	0	0,0%
Primeiro grau completo	2	1,4%
Segundo grau incompleto	5	3,6%
Segundo grau completo	32	23,0%
Superior incompleto	17	12,2%
Superior completo	11	7,9%
Pós-graduação	46	33,1%
Respostas válidas	139	100,0%

Fonte: coleta de dados

Avaliando em conjunto as informações que caracterizam a amostra pelas maiores frequências das categorias, conclui-se que o respondente médio desta pesquisa como sendo um profissional jovem (26 a 35 anos), do sexo masculino, com pós-graduação, que atua a mais de 6 anos na revenda atual e que por consequência possui mais de 6 anos de experiência

profissional. É o perfil adequado para responder a pesquisa em função da sua maturidade profissional, experiência no mercado de tecnologia e atuação no canal de vendas e distribuição, bem como com o nível de instrução apropriado para o entendimento correto das perguntas do questionário aplicado. Na sequência serão expandidos os processos estatísticos de análise.

5.2 ANÁLISE UNIVARIADA

Alguns dados descritivos serão explorados a seguir. Estas análises são importantes uma vez que existem poucos dados disponíveis sobre os indicadores relativos a esta pesquisa como os sistemas de controle de vendas, identificação e comportamentos positivos em relação à marca. Desta forma, pode-se ter uma visão ampla das variáveis que influenciam os comportamentos dos vendedores do canal de distribuição. Estas informações apontarão de forma precisa espaços para melhorias no gerenciamento do canal de distribuição por parte dos fabricantes.

A tabela 5 apresenta a média e desvio-padrão do construto alinhamento dos sistemas de controle de vendas.

Tabela 5 - Média e desvio-padrão das questões que medem o construto alinhamento dos sistemas de controle de vendas

VARIÁVEIS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
1) A definição dos objetivos mensais de vendas da revenda em que você trabalha estão alinhados com: Dell	68,5	32,67
2) O sistema de remuneração e/ou comissionamento de vendas da revenda em que você trabalha está alinhado com: Dell	69,5	33,54
3) Sem considerar o comissionamento, os programas e ações de incentivo a vendas como campanhas internas de motivação da revenda em que você trabalha estão alinhados com: Dell	71,6	31,78
4) As ações de marketing e geração de novos negócios da revenda em que você trabalha estão alinhados com: Dell	70,5	31,94
5) As revisões periódicas de performance da revenda em que você trabalhada estão alinhadas com: Dell	71,5	31,46
6) O foco das reuniões da equipe de vendas da revenda que você trabalha está alinhado com: Dell	68,8	32,58
7) Os sistemas de controle e gestão de vendas da revenda em que você trabalha estão alinhados com: Dell	69,4	32,67
8) O calendário de vendas da revenda em que você trabalha está alinhado com o calendário de vendas da: Dell	71,7	33,47
9) O foco geral da empresa que você trabalha está alinhado com: Dell	68,5	32,69
Média geral	70,0	32,53

Fonte: processamento de dados coletados

Observa-se que dentre as variáveis que compõem o alinhamento dos sistemas de controle de vendas que todas as médias apresentam valores muito similares, sendo que as de maior valor médio são o alinhamento do calendário de vendas com o fabricante e as ações de incentivo a vendas, como campanhas internas de motivação, são as variáveis que alcançaram as maiores médias (71,7 e 71,6 respectivamente) e desvio padrão (33,47 e 31,78 respectivamente). Por outro lado, observa-se que as variáveis de menor valor médio foram “foco geral da empresa que você trabalha” e “definição dos objetivos mensais de vendas”, ambos com média de 68,5. Isto significa que apesar do alinhamento do calendário de vendas e dos incentivos gerenciais adicionais a operação tradicional do sistema de vendas da revenda, como as campanhas internas de motivação, os vendedores possuem como primeira preocupação a performance da revenda como um todo antes da performance específica da marca, mesmo com todos os esforços de alinhamento dos sistemas de controle. A Tabela 5 sugere quais os elementos merecem especial atenção dos fabricantes na gestão dos canais de distribuição ao destacarmos os elementos que estão abaixo da média geral deste construto, mesmo que a diferença da média geral seja pequena, mas em função do desvio-padrão elevado, um trabalho direcionado a estes itens poderá reduzir o grau de dispersão dos dados. São eles: objetivos mensais de vendas alinhados com o fabricante, sistema de remuneração e/ou comissionamento, o foco das reuniões das equipes de vendas, sistema de controle de gestão de vendas e que pode ser resumido na questão que pede a visão geral do vendedor sobre o alinhamento da empresa que trabalha com o fabricante (média de 68,5).

Na tabela 6 abaixo tem-se a média, desvio-padrão e o número de respostas válidas (N) do construto identificação.

Tabela 6 - Média e desvio-padrão das questões que medem o construto identificação

VARIÁVEIS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
10) Com que frequência você utiliza a marca Dell na sua casa?	3,5	1,48
11) Com que frequência você utiliza a marca Dell em locais públicos?	3,4	1,34
12) Com que frequência você disponibiliza a marca Dell para uso de amigos ou familiares ou a faz disponível em eventos sociais?	3,3	1,24
13) Com que frequência você se apresenta como vendedor da marca Dell?	4,3	1,07
14) Com que frequência você sente orgulho de trabalhar com a marca Dell?	4,2	1,12
15) Com que frequência você ajuda outras pessoas que tenham algum problema com a Dell, por exemplo suporte técnico, a resolve-lo?	3,8	1,09
16) Com que frequência você se sente responsável pelas ações da marca Dell na sociedade?	3,4	1,23
17) Com que frequência o seu esforço com a marca Dell é maior do que com as outras marcas que você trabalha?	3,9	1,31
18) Com que frequência você se identifica com os valores da marca Dell?	4,0	1,13
Média geral	3,8	1,22

Fonte: processamento de dados coletados

A partir dos dados da Tabela 6, percebe-se que, com frequência, os vendedores das revendas se apresentam como vendedores da marca do fabricante, no caso a Dell, e não da revenda (média de 4,3). Outro elemento que evidencia a importância da identificação com a marca do fabricante como elemento de influência do vendedor do canal de distribuição é o “orgulho de trabalhar com a marca do fabricante (Dell)”. De outro lado, os serviços de suporte técnico e as ações da Dell na sociedade são os elementos que obtiveram médias de 3,8 e 3,4 respectivamente, demonstrando que a Dell não tem sido suficientemente eficiente na prestação de serviços de suporte aos clientes e mesmo em ações que impactem positivamente a sua marca na sociedade e com isso fortalecer os vínculos dos vendedores do canal de distribuição em relação a estes elementos.

Na tabela 7 a seguir, são apresentados os dados referentes ao construto comportamentos positivos em relação à marca do fabricante (ou comportamentos do cidadão organizacional).

Tabela 7 - Média e desvio-padrão das questões que medem o construto comportamentos positivos

VARIÁVEIS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
19) Com que frequência você recomenda a marca Dell para amigos?	4,4	0,91
20) Com que frequência você defende a marca Dell de críticas?	4,0	1,14
21) Com que frequência você encoraja seus colegas de trabalho a vender a marca Dell?	4,2	1,13
22) Com que frequência você encoraja o seu gerente a fortalecer os vínculos com a marca Dell?	4,1	1,17
23) Com que frequência você informa a gerência da sua revenda as iniciativas competitivas da concorrência à marca Dell	3,9	1,27
24) Com que frequência você informa diretamente a Dell os movimentos da concorrência?	3,3	1,30
25) Com que frequência você corrige situações como: falta de material de marketing, falta de estoque, falta de informações de produtos, ou outras ações como forma de melhorar a promoção da marca Dell dentro da revenda?	3,0	1,37
Média geral	3,8	1,18

Fonte: processamento de dados coletados

A partir da tabela 7, observa-se que o elemento “recomenda a marca Dell para amigos” é o mais importante para influenciar os comportamentos positivos em relação à marca com média 4,4. Se destaca também o elemento “encoraja seus colegas de trabalho a vender a marca Dell” com média 4,2 como outro elemento de forte impacto no construto comportamentos positivos à marca. Estes dois elementos evidenciam os aspectos positivos da marca Dell nos vendedores do canal de distribuição que influenciam seus amigos (âmbito pessoal) e colegas (âmbito profissional) na variável comportamentos positivos em relação a marca do fabricante. A variável com menor índice de resposta refere-se a quanto a identificação influencia comportamentos positivos do vendedor no seu ambiente de trabalho, em relação a correção de situações como falta de material de marketing, estoque ou falta de informações de produtos com média 3,0 e desvio padrão 1,37.

A seguir é apresentada a análise fatorial confirmatória que avalia o modelo de medidas utilizado.

5.3 ANÁLISE MULTIVARIADA

A seguir foi desenvolvida a análise multivariada dos dados, envolvendo a modelagem em equações estruturais. Primeiramente, o modelo de medidas foi validado e investigado através da análise fatorial confirmatória. Após isso, o modelo estrutural foi explorado com o

objetivo de se verificar os coeficientes dos caminhos para a validação das hipóteses desta pesquisa.

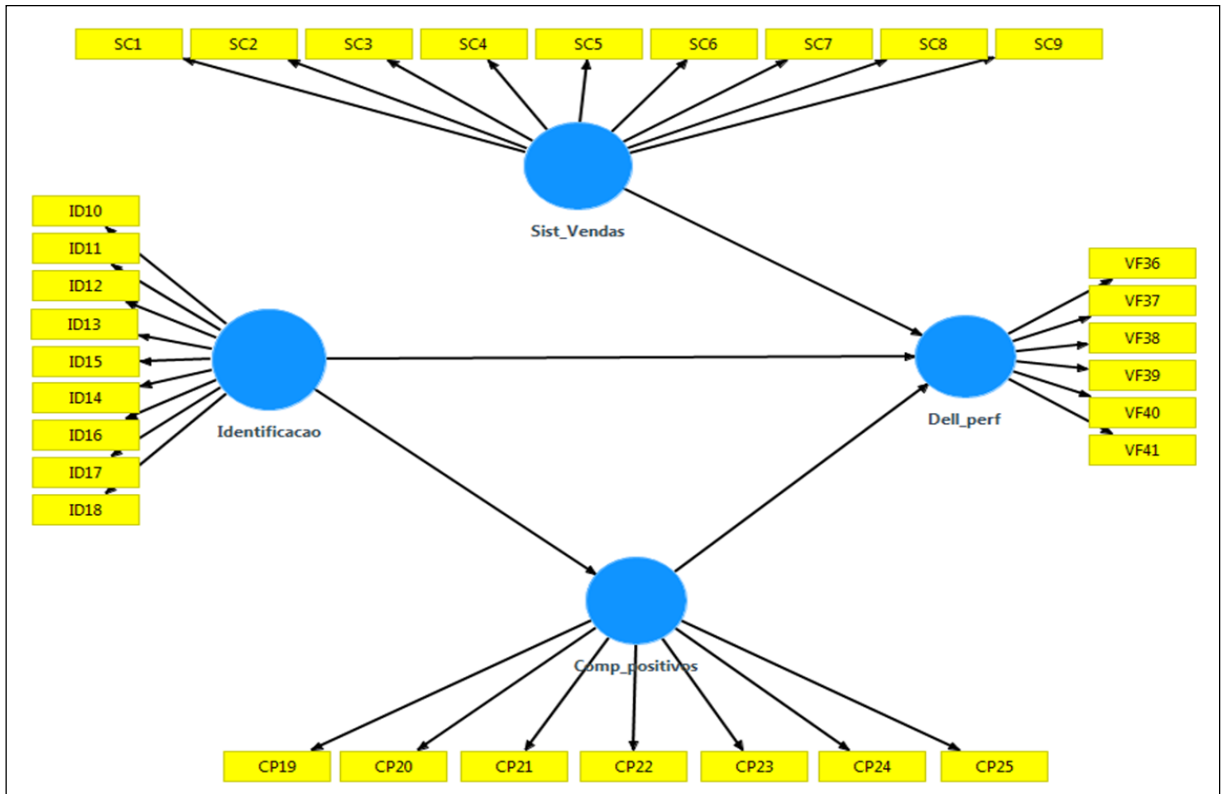
5.3.1 Análise Fatorial Confirmatória (AFC): Avaliação da Validade e Confiabilidade dos Construtos

A adequação de um modelo de mensuração pode ser verificada a partir da análise de indicadores de (1) confiabilidade, (2) validade convergente e (3) validade discriminante. A confiabilidade de um modelo de mensuração deve ser verificada por meio da análise dos seus coeficientes de carga fatorial e de confiabilidade composta (HENSELER et al., 2009). Os coeficientes de carga fatorial de um conjunto de variáveis de medição para o construto ao qual essas variáveis estão associadas devem, idealmente, ser superiores a 0,7, sendo, contudo, aceitáveis valores na faixa de 0,4 a 0,7 (HENSELER et al., 2009).

Adicionalmente, conforme orientam Henseler et al. (2009), quando há construtos mediadores ou moderadores na pesquisa - no caso este estudo possui uma hipótese considerando um construto moderador - deve-se primeiro avaliar o impacto direto das hipóteses, entre os construtos, para somente após, conduzir análises adicionais envolvendo a moderação. Neste sentido, a moderação será avaliada a partir do fator de tamanho do efeito f^2 que é calculado como o aumento em relação ao R^2 original da variável latente que se está explicando quando considerado o impacto da moderação.

Os cálculos requeridos para confirmar o modelo foram realizados usando o software SmartPLS (RINGLE; WENDE; WILL, 2005). Após carregados os dados no SmartPLS, criou-se um diagrama representativo do modelo, utilizando as facilidades deste software. A representação gráfica desse modelo está exibida na Figura 9 a seguir.

Figura 9 - Modelo estrutural representativo



Fonte: Elaborado pelo autor

A partir do modelo estrutural apresentado, os valores calculados para as cargas fatoriais dos construtos das hipóteses diretas estão apresentados na tabela 8 a seguir. Para melhor entendimento da tabela, as variáveis que compõem o construto alinhamento dos sistemas de controles foram catalogadas como SC e o número da variável. Para o construto identificação, utilizou-se ID e o número da variável; para o construto comportamentos positivos utilizou-se CP e o número da variável e, finalmente, para o construto performance do fabricante, VF e o número da variável.

Tabela 8 - Coeficientes de carga fatorial

Variáveis	Cargas Fatoriais por Construto			
	Sist Controles	Identificação	Comp Positivos	Performance
SC1	0,92			
SC2	0,84			
SC3	0,94			
SC4	0,91			
SC5	0,95			
SC6	0,85			
SC7	0,89			
SC8	0,85			
SC9	0,98			
ID10		<i>0,54</i>		
ID11		<i>0,66</i>		
ID12		<i>0,67</i>		
ID13		<i>0,58</i>		
ID14		<i>0,67</i>		
ID15		<i>0,42</i>		
ID16		<i>0,77</i>		
ID17		<i>0,88</i>		
ID18		<i>0,75</i>		
CP19			0,81	
CP20			0,83	
CP21			0,91	
CP22			0,83	
CP23			0,85	
CP24			<i>0,64</i>	
CP25			<i>0,61</i>	
VF36				0,87
VF37				<i>0,55</i>
VF38				0,75
VF39				0,76
VF40				0,91
VF41				0,99

Fonte: processamento de dados coletados

A análise dos dados da Tabela 8 mostra que quase todas as cargas fatoriais atendem à primeira recomendação, com exceções as cargas das variáveis ID10, ID11, ID12, ID13, ID14, ID15, CP24, CP25 e VF37, marcadas em itálico. Entretanto, estas cargas citadas não violam de todo a regra, pois estão acima do limite mínimo recomendado de 0,4 (HENSELER et al., 2009). Especialmente ao analisar a carga ID15 de valor 0,42, próximo ao limite mínimo recomendado, seguindo a orientação de Henseler et al. (2009) de apenas excluir um indicador com baixa carga fatorial se essa exclusão representar um aumento significativo da confiabilidade composto do construto ao qual esse indicador está associado, antes de promover a exclusão de ID15,

executou-se novamente o cálculo sem esta variável e o mesmo não apresentou uma aumento significativo na confiabilidade do construto identificação, portanto decidiu-se manter este item no modelo.

A próxima análise é a da confiabilidade composta. Os coeficientes de confiabilidade composta, no contexto da modelagem de equações estruturais, são indicados como substitutos dos coeficientes alfa de Cronbach e, à semelhança destes, retratam confiabilidade satisfatória quando apresentam valores acima de 0,7 (HENSELER et al., 2009). A tabela 9 apresenta os valores dos coeficientes de confiabilidade composta, calculados com todas as variáveis da tabela 8 anterior considerando a validade das cargas fatoriais. Ao analisar a tabela 10, concluiu-se que, no que diz respeito à confiabilidade composta, o modelo de mensuração é confiável.

Tabela 9 - Coeficientes de confiabilidade composta

Construto	Confiabilidade Composta
Alinhamento Sistemas Controles	0,98
Identificação	0,91
Comportamentos Positivos	0,92
Vendas Fabricante	0,94

Fonte: processamento de dados coletados

Após a verificação da confiabilidade do modelo, iremos agora tratar da validade discriminante e da validade convergente. Primeiramente, ao analisar os coeficientes de determinação que confirmam a aceitação do modelo estrutural, obteve-se os valores 0,190 na regressão do construto Performance ($Dell_Perf = \text{performance do fabricante ou vendas do fabricante}$) para os diferentes construtos e 0,848 na regressão de comportamentos positivos ($Comp_Positivos = \text{comportamentos positivos}$) para Identificação. Segundo Henseler et al. (2009), valores acima de 0,19 para coeficientes de determinação são aceitáveis, o que é o caso dos dois coeficientes deste modelo estrutural.

Em seguida, analisamos a validade convergente que dá uma indicação do grau em que diferentes variáveis de medida de um mesmo construto estão correlacionadas e é verificada a partir da variância média extraída (AVE, da sigla em inglês para *average variance extracted*), cujos valores devem ser superiores a 0,5 (HENSELER et al., 2009). Os valores calculados para este indicador constam na Tabela 10 a seguir. Todos os valores da AVE estão acima do limite recomendado, o que permite afirmar que o modelo de mensuração possui validade convergente.

Adicionalmente a validade convergente, analisamos também na Tabela 10 a seguir a validade discriminante que indica o grau em que diferentes construtos são efetivamente distintos. Isto pressupõe que as variáveis de medição que compõem um construto têm maior poder de explicação sobre ele do que qualquer outra das demais variáveis. Segundo Henseler et al. (2009), esta validação deve ser feita de duas formas: (1) comparando, para cada construto, sua AVE com os coeficientes de correlação entre ele e os demais construtos dois a dois, sendo que a raiz quadrada de cada AVE deve ser sempre maior que todos os correspondentes coeficientes de correlação e (2) analisando as cargas fatoriais das variáveis de medição sobre os construtos aos quais elas não estão associadas, cujos coeficientes de carga fatorial devem ser sempre menores que os que correspondem aos construtos aos quais essas mesmas variáveis estão associadas. Como se pode observar, o valor da raiz quadrada da AVE, qualquer que seja o construto, é sempre maior que os correspondentes coeficientes de correlação, o que significa que o modelo de mensuração apresenta validade discriminante.

Tabela 10 - Indicadores para verificação da validade

Construto	AVE	\sqrt{AVE}	Coeficientes de Correlação			
			Comp Positivos	Performance	Identificação	Sistemas de Controle
Comp Positivos	0,67	0,82	0,82			
Performance	0,73	0,85	0,23	0,85		
Identificação	0,54	0,74	0,73	0,33	0,74	
Sistemas de Controle	0,84	0,92	0,56	0,30	0,58	0,91

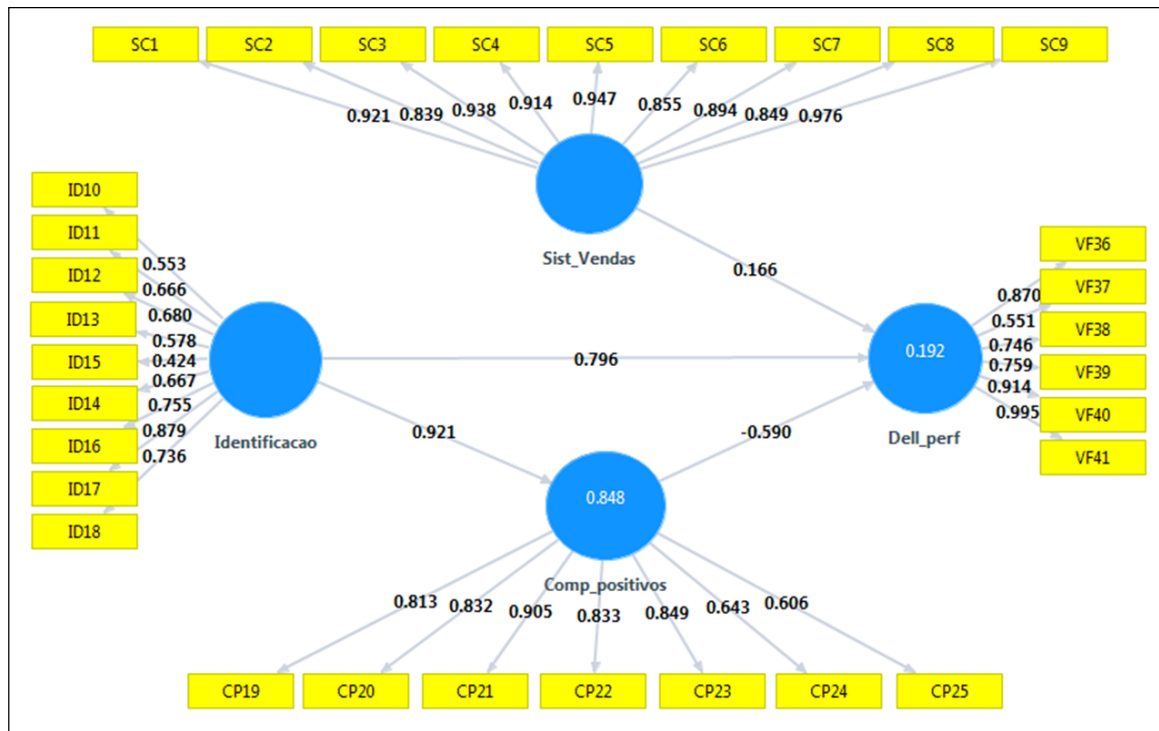
Fonte: processamento de dados coletados

A partir da validação do modelo, o próximo capítulo irá tratar da verificação dos coeficientes de caminho e do aceite das hipóteses apresentadas.

5.3.2 Verificação dos Coeficientes de Caminho e do Aceite das Hipóteses

A confirmação do modelo estrutural foi feita de acordo com a seguinte sequência de passos de verificação: (1) magnitude dos coeficientes de determinação, (2) significância, magnitude e sinal dos coeficientes de caminho e o consequente aceite das hipóteses, (3) efeitos da intermediação e (4) poder preditivo (HENSELER et al., 2009). Os resultados obtidos para os principais indicadores do modelo estrutural estão exibidos na Figura 10.

Figura 10 - Modelo estrutural calculado sem intermediação



Fonte: SmartPLS

Seguindo a recomendação de Henseler et al. (2009), verificou-se de início a significância dos coeficientes de caminho, por meio de um processo de re-amostragem do tipo *bootstrap* e da análise da estatística *t* de Student, usando as facilidades de cálculo disponíveis no SmartPLS via a função "Bootstrapping". Para aplicar esta função, optou-se por adotar 1000 repetições de amostras com reposição e os resultados obtidos estão exibidos na tabela 11 a seguir, juntamente também com os coeficientes dos caminhos obtidos.

Tabela 11 - Significância dos caminhos (*Bootstrapping*)

Hipótese	Construto Origem	Construto Destino	Valor <i>t</i>	Coefficientes dos Caminhos	Significância (p)
H1	ID	VF	3,051	0,796	<0,001
H2	SC	VF	2,605	0,166	<0,001
H4	ID	CP	39,657	0,921	<0,000
H5	CP	VF	1,212	-0,590	<0,113

Fonte: SmartPLS

Dado que, por construção, um modelo estrutural representa cada uma das hipóteses formuladas por um caminho entre dois construtos, a magnitude e o sinal dos coeficientes de caminho indicam o aceite ou não das hipóteses. Ao observar a tabela 11 conclui-se que todos os caminhos das hipóteses diretas (sem a intermediação) apresentam valores significativos e portanto são caminhos válidos. Uma vez demonstrado que os coeficientes de caminho são significantes, a análise a seguir apresenta o aceite das hipóteses dos construtos diretos, sem ainda analisar o construto com intermediação. A Tabela 12 a seguir apresenta o aceite das hipóteses, aonde verifica-se que três dentre as quatro hipóteses analisadas até então foram aceitas. A hipótese H5, que representa os efeitos dos comportamentos positivos na performance de venda foi rejeitada por apresentar valor t não significativo ($t=1,212$) e p acima de 0,05 ($p=0,113$), além de apresentar o coeficiente de caminho com sinal negativo, e assim invalidando esta hipótese.

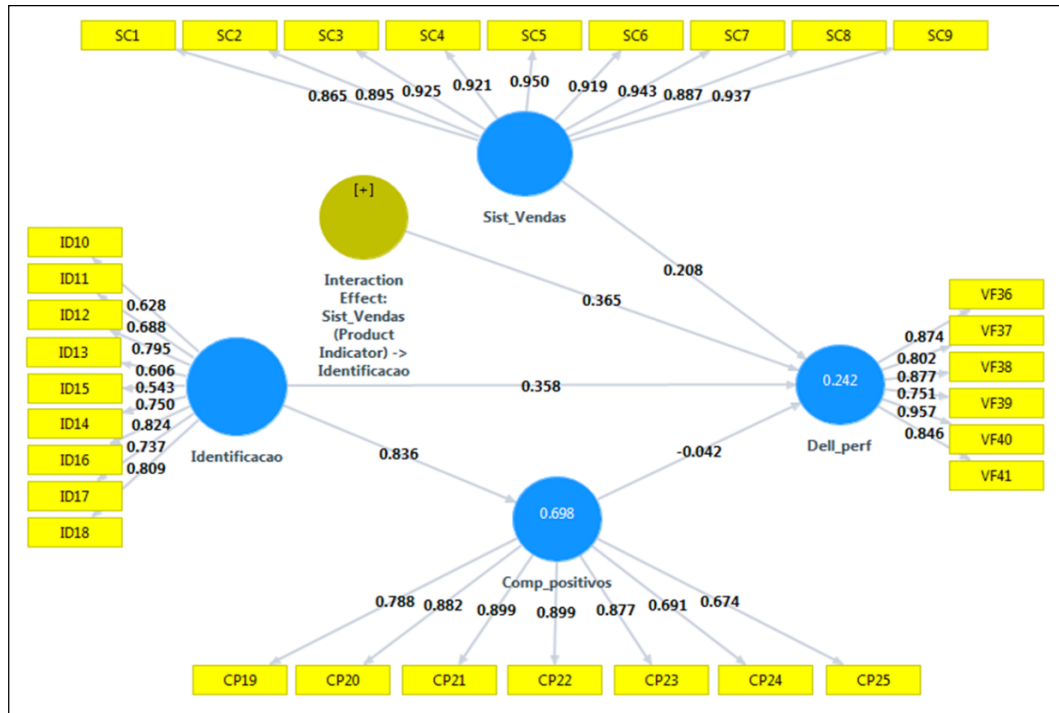
Tabela 12 - Aceite das hipóteses

Hipótese	Valor t	Coefficiente de Caminho	Significância (p)	Sinal do Caminho	Aceite da Hipótese
H1	3,051	0,796	<0,001	+	Sim
H2	2,605	0,166	<0,001	+	Sim
H4	39,657	0,921	<0,000	+	Sim
H5	1,212	-0,590	<0,113	-	Não

Fonte: SmartPLS

Para complementar a análise do aceite das hipóteses, conforme orientam Henseler et al. (2009), avaliou-se o construto de intermediação do modelo, que é o impacto da moderação do sistema de controle de venda na identificação e a sua influência na performance de vendas do fabricante, hipótese 3 (H3), por meio do fator de tamanho do efeito (f^2). Para verificar a pertinência dessa moderação, utilizou-se uma vez mais a função PLS do SmartPLS, a qual foi executada para todas as variantes possíveis do modelo: sem a intermediação e com a intermediação.

Figura 11 - Modelo Estrutural com Intermediação



Fonte: SmartPLS

Ao observar o resultado do modelo estrutural com a moderação, observa-se que a mesma produziu um coeficiente de determinação maior do que o valor original (0,242 contra 0,192), mas o tamanho do efeito desta moderação fica na faixa do efeito médio, mas ainda assim, demonstra que a identificação tem um impacto maior na performance do fabricante quanto maior for o alinhamento dos sistemas de controle de vendas (HENSELER, 2009). Ao analisar a Tabela 13 a seguir, concluiu-se que a hipótese 3 (H3) foi aceita, ou seja, o efeito moderador possui efeito positivo na identificação, ou seja, a identificação tem um impacto maior na performance de vendas do fabricante quanto maior for o alinhamento dos sistemas de controle de vendas.

Tabela 13 - Efeitos da Intermediação (Hipótese 3)

Variante do Modelo	Coefficientes de Determinação (R²) da Performance	Significância dos Caminhos	f²	Interpretação do Efeito	Aceite da hipótese
Modelo sem moderação	0,192	0,1%	-		
Modelo com moderação	0,242	0,1%	0,148	Efeito médio f² ~ 0,150	Sim

Obs.: tamanho do efeito interpretado conforme Henseler et al. (2009, p. 304).

Dada esta análise do efeito da intermediação, abaixo é apresentado a tabela consolidada de aceite das hipóteses:

Tabela 14 - Aceite das Hipóteses Consolidada

Hipótese	Valor t	Coefficiente de Caminho	Sinal do Caminho	Aceite da Hipótese
H1	3,004	0,218	+	Sim
H2	3,268	0,198	+	Sim
H4	33,188	0,836	+	Sim
H5	1,212	-0,590	-	Não

Hipótese	Coefficientes de Determinação (R ²) da Performance	Coefficiente de Caminho	f ²	Aceite da Hipótese
H3	0,242	0,365	0,143	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor

Outra técnica utilizada foi a técnica de reuso de amostras para avaliar a validade preditiva do modelo. Este método de avaliação é possível pelo procedimento *blindfolding*, em que se omite um caso por vez, estimando os parâmetros do modelo com o restante dos casos e predizendo os casos omissos, procedimento que resulta no teste Q², conhecido como teste da relevância preditiva de Stone-Geisser (STONE, 1974; GEISSER, 1975; VINZI, 2010). Se Q² for maior que zero, o modelo tem relevância preditiva; se for menor que zero, falta relevância preditiva. Este teste foi aplicado utilizando-se a função “Blindfolding” do SmartPLS para se obter os valores Q² que podem ser vistos na Tabela 15 a seguir. Observou-se que todos os valores estão acima de zero, evidenciando a qualidade do modelo estrutural final.

Tabela 15 - Relevância da validade preditiva

Variável	Q ²
Alinhamento Sistemas de Controle	0,796
Identificação	0,406
Comportamentos Positivos	0,594
Performance de Vendas	0,577

Fonte: SmartPLS

Neste capítulo foram apresentados os resultados da pesquisa, iniciando com a caracterização da amostra, depois a análise univariada, bem como a análise fatorial confirmatória, com o objetivo de avaliar a validade e a confiabilidade dos construtos para então analisarmos a significância dos caminhos do modelo e por fim o aceite das hipóteses propostas. O conjunto dos resultados obtidos é discutido no próximo capítulo, no qual são apresentadas as

conclusões desta pesquisa, suas implicações para a academia, limitações e sugestões para futuros trabalhos.

6 CONCLUSÕES

A intenção deste trabalho foi analisar o impacto da identificação com a marca do fabricante, por parte do canal de distribuição, no resultado de vendas do fabricante. Para o desenvolvimento da pesquisa, no capítulo 2 foi contextualizado o mercado brasileiro de computadores pessoais, a sua complexidade e a importância dos canais de distribuição neste mercado, depois a fundamentação teórica foi desenvolvida no capítulo 3, juntamente com as hipóteses e o modelo teórico apresentado. Estas hipóteses foram então testadas através do método descrito no capítulo 4 e os resultados obtidos apresentados no capítulo 5. Este capítulo discorrerá sobre as conclusões da pesquisa, suas implicações para a academia, limitações e sugestões para futuras pesquisas.

Para atingir o objetivo descrito acima, a fundamentação teórica apresentou conceitos de marketing, canais de marketing e distribuição, sistemas verticais de marketing como um conceito que busca alinhar os atores do canal de distribuição em um mesmo objetivo e o desafio dos fabricantes em influenciar os intermediários a direcionar maiores esforços para a venda dos seus produtos em detrimento de marcas concorrentes. Neste sentido, a literatura de marketing foi complementada com a literatura de sistemas de controle de vendas, aonde revisaram-se os conceitos de sistemas de controle, como tentativa de influenciar os comportamentos dos intermediários, como também a psicologia contribuiu na fundamentação teórica com os conceitos de identidade social, identificação organizacional, e a identificação como alternativa de influência aos comportamentos dos vendedores do canal de distribuição. Com isso a identificação se apresenta como uma alternativa para os fabricantes para influenciar o comportamento do canal de distribuição e aumentar os seus resultados de vendas.

Em toda a literatura pesquisada ficou claro a relevância da gestão dos canais indiretos como vantagem competitiva e isso foi constatado ao longo da pesquisa. Este tema evidencia a relevância da gestão dos canais de distribuição como vantagem competitiva nas estratégias empresariais atuais e é um tema que não tem somente implicações teóricas mas também implicações na prática da gestão organizacional. A Dell, empresa objeto desta pesquisa, recentemente mudou sua estratégia de distribuição e iniciou suas operações com canais indiretos para que também revendedores adquirissem produtos Dell e os revendessem a clientes e usuários finais. Esta mudança estratégica da Dell, de um modelo de distribuição unicamente direto, para um modelo híbrido com vendas diretas e canais indiretos é um claro exemplo da importância das estratégias de canal de distribuição como vantagem competitiva para as organizações.

Após a apresentação da base teórica dos conceitos do estudo, foram estabelecidas hipóteses sobre as relações entre esses conceitos, com principal foco na identificação. O conjunto de hipóteses resultou em um modelo de relações entre o alinhamento dos sistemas de controle de vendas, a identificação, os comportamentos positivos com a marca do fabricante e a performance de vendas do fabricante. Para o desenvolvimento da pesquisa, foi selecionado o mercado brasileiro de computadores pessoais, no qual o desafio de influenciar o canal de distribuição é notório em função de sua característica de alta competição, múltiplos fabricantes oferecendo múltiplas linhas de produtos, através de diferentes canais de vendas. Adicionalmente a estas características, no Brasil mais de 70% dos computadores pessoais são vendidos pelos canais indiretos, o que valida a escolha deste mercado como apropriado para esta pesquisa.

A partir da definição do campo da pesquisa, aplicou-se uma pesquisa quantitativa aos canais indiretos de vendas da Dell, um dos maiores fabricantes mundiais de computadores e com posição de destaque também no Brasil. Todas as empresas participantes estão cadastradas no programa de revendas da Dell, o PartnerDirect, o qual representa mais de 32% do resultado de vendas da Dell no Brasil. Os respondentes da pesquisa foram os vendedores e diretores técnico e comerciais destas empresas que forneceram os dados capturados em 147 questionários preenchidos, dos quais aproveitaram-se 139 em função da qualidade do preenchimento do questionário.

Após a captura dos dados, os mesmos foram submetidos a análise estatística descritiva com a ajuda do software IBM SPSS v22. Após, foi utilizado o software SmartPLS para a análise fatorial confirmatória com o objetivo central de examinar a validade e a confiabilidade dos construtos incluídos no modelo teórico. Em seguida foi realizada a verificação dos coeficientes dos caminhos e a análise do aceite das relações encontradas entre os construtos, a qual permitiu a verificação geral das hipóteses propostas. Com isso pode-se sintetizar os resultados da seguinte forma: (H1) o alinhamento dos sistemas de controle de vendas influencia positivamente os resultados de vendas do fabricante; (H2) a identificação influencia positivamente os resultados de vendas do fabricante; (H3) a interação do alinhamento dos sistemas de controle e a identificação possui efeito positivo sobre os resultados de vendas do fabricante e, (H4) a identificação exerce efeitos positivos no comportamento positivo em relação à marca do fabricante. A hipótese rejeitada, H5, relação direta entre comportamentos positivos e resultados de vendas do fabricante, apresentou o valor t não significativo ($t=1,212$) e p acima de 0,05 ($p=0,113$), além de apresentar o coeficiente de caminho com sinal negativo, contrariando a expectativa inicial, e assim invalidando esta hipótese. O mesmo fenômeno

aconteceu no estudo de Hughes e Ahearne (2010), aonde este parâmetro também foi considerado não significativo, portanto a hipótese relacionada não foi validada.

O fato dos sistemas de controle serem efetivos em direcionar a performance de vendas é consistente com a fundamentação teórica apresentada. Quando a pressão dos procedimentos normativos e incentivos financeiros direcionam os esforços do vendedor do canal de distribuição a uma determinada marca através do alinhamento dos sistemas de controle, o interesse do vendedor se dirige a esta marca com o objetivo que ele fique de acordo com os sistemas de controle estabelecidos. Reconhecendo isso, os fabricantes têm investido quantidades significativas de recursos para influenciar, de forma direta ou indireta, os sistemas de controle que os canais de distribuição utilizam no seu dia-a-dia. No entanto, a influência dos fabricantes sobre os membros do canal de distribuição torna-se mais difícil de atingir porque os membros do canal de distribuição estão servindo a diversos fabricantes. Neste sentido, esta pesquisa tem uma contribuição fundamental em constatar que há outras forças psicológicas que uma empresa pode aproveitar para influenciar positivamente o canal de distribuição, no caso, a identificação.

As hipóteses relacionadas à identificação também foram validadas. Dessa forma, valida-se que há forças psicológicas que uma empresa pode aproveitar para influenciar positivamente o esforço dos seus revendedores em vender sua marca versus outras marcas. Este estudo faz várias contribuições a este respeito. Primeiramente, a identificação tem sido normalmente pesquisada no campo de marketing em estudos voltados a identificação com marcas em mercados de varejo ou em recursos humanos, aonde a identificação é instrumento de retenção dos talentos das empresas. No entanto, este estudo pesquisa as forças da identificação organizacional dentro do contexto de um canal de distribuição, testando a medida em que um vendedor do canal de distribuição se identifica com a marca do fabricante. Os resultados deste estudo demonstram que quanto maior for a identificação do vendedor do canal de distribuição, maiores serão os resultados para o fabricante. Com isso, a identificação como um fator psicológico é um fator que as empresas devem considerar para positivamente influenciar os vendedores do canal de distribuição a aumentarem seus esforços individuais para aquelas marcas que se identificam, em detrimento de outras marcas que ele mesmo tem à disposição para vender.

Além disso, há, potencialmente, benefícios positivos de longo prazo para a identificação da marca, como evidenciado pela relação positiva entre a identificação e os comportamentos positivos do cidadão organizacional em relação à marca do fabricante, que podem, ao longo do tempo, contribuir ainda mais para a força da marca no mercado. Esta noção dos

comportamentos positivos em relação à marca e o seu desdobramento em dois tipos distintos de tais comportamentos - o uso da marca e de apoio incondicional à marca em todas as situações - é uma outra contribuição à teoria de forma a se abrir a porta para uma maior exploração de suas potenciais consequências a longo prazo. Apesar de não encontrar uma relação positiva entre a performance do fabricante (marca) e os comportamentos positivos em relação a marca, pode-se sugerir que estes comportamentos positivos seriam mais importantes para a marca no longo prazo, em vez de lhes ter um impacto imediato sobre as vendas a curto prazo. Esta sugestão é consistente com a literatura que aborda o comportamento do cidadão organizacional a qual apresenta que alguns comportamentos organizacionais dos indivíduos possuem um efeito maior a longo prazo do que influências de curto prazo na performance (PODSAKOFF; AHEARNE; MACKENZIE, 1997).

Finalmente, do ponto de vista gerencial, a pesquisa procura contribuir com a apresentação de uma alternativa atual, menos formal, de como as empresas podem influenciar os comportamentos dos membros do canal de distribuição e com isso atingir os seus resultados de vendas. Os resultados obtidos podem servir de referência ou até mesmo de ponto de partida para que outras empresas busquem compreender seus processos de gestão de vendas do canal de distribuição, conseguindo avaliar qual a relevância que atualmente possuem para os vendedores do seu canal indireto e um indicativo de ferramentas em como influenciar o seu comportamento. Neste sentido, é possível identificar algumas implicações gerenciais como a implementação por parte dos fabricantes de campanhas de divulgação da sua marca com o objetivo de melhorar a força da mesma no canal de distribuição e com isso colher dividendos ao tentar ganhar uma vantagem sobre as marcas concorrentes. Adicionalmente, segundo Hughes e Ahearne (2010), várias táticas possíveis podem ser aplicadas como: iniciativas de marketing interno e comunicação, ações de desenvolvimento de relacionamento da marca com os vendedores do canal de distribuição, aumento do contato entre os vendedores do fabricante e os vendedores do canal de distribuição, distribuição de material promocional ou mesmo roupas com a marca do fabricante para os vendedores do canal de distribuição, entre outros. Ao mesmo tempo, a identificação é também uma ferramenta para a gestão do próprio canal de distribuição que deve ter um olhar cauteloso em seus vendedores e gerenciar com que extensão a identificação com as marcas que revendem influenciam seus próprios resultados.

6.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

As contribuições trazidas por esta pesquisa devem ser ponderadas pelas limitações que a cercaram. Em primeiro lugar, este estudo é por natureza de corte transversal, de modo que apesar de termos toda a fundamentação teórica para suportar os relacionamentos direcionais propostos, testados e validados, não há evidência estatística de causalidade. Desta forma, futuras pesquisas podem superar estas limitações impostas pelos *surveys*, incluindo outras metodologias. Estudos longitudinais, desenhos experimentais, estudo de caso e outras abordagens poderão oferecer contribuições valiosas a este tema de pesquisa.

Outra limitação relativa aos estudos de corte transversal é a mensuração de todos os construtos em um único momento do tempo. Além deste fato exigir que os respondentes avaliem o evento retrospectivamente, o que pode trazer problemas associados a perda de memória, as avaliações sobre um determinado aspecto do evento podem ser influenciadas por fatos ocorridos subsequentemente. É reconhecido que isto pode contribuir para inflacionar as correlações entre os construtos e gerar maior influência das variáveis preditoras (TAX, 1993; SIRDESHMUKH et al., 2000). Notadamente, um estudo longitudinal é recomendado para se examinar a sequência dos efeitos teorizados pelo pesquisador e pode permitir o teste de intensidade da identificação do canal de distribuição ao longo de um período de tempo, incluindo o potencial efeito de longo prazo dos comportamentos positivos dos vendedores do canal de distribuição.

Adicionalmente, este estudo foi realizado com um fabricante e o canal de distribuição da indústria de informática, e, apesar de que os resultados estão apoiados por uma forte fundamentação teórica e validações estatísticas que justificam a sua generalização aos demais setores, estudos adicionais poderiam confirmar a afirmação de que a identificação dos vendedores do canal de distribuição influencia os resultados de vendas do fabricante, independentemente da indústria em que se atua.

De fato, os resultados desta pesquisa abrem caminho para muitas possibilidades adicionais de pesquisa relacionadas as ramificações da identificação dentro do ambiente organizacional, como pesquisas sobre a identificação do consumidor com a marca ou a identificação dos funcionários com a empresa e como isso afeta a sua performance. Pesquisas adicionais também relacionados ao canal de distribuição, com a introdução de novos moderadores, poderiam lançar luz sobre questões como a identificação poderia servir como substituto funcional completo para os sistemas de controle de vendas tradicionais.

Por fim, neste estudo o fabricante e a marca pesquisada são os mesmos. Seria útil investigar a identificação em casos de fabricantes que possuem diferentes marcas, a medida em que os vendedores do canal de distribuição se identificariam com o fabricante de forma geral (e.g. Sony) versus a identificação com alguma marca individual (e.g. Vaio).

REFERÊNCIAS

- ADKINS, R. T. Evaluating and Comparing Salesmen's Performance. **Industrial Marketing Management**, 8 (June), 207 –12, 1979.
- AMA - AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Canal de marketing**. Disponível em: <www.marketingpower.com>. Acesso em: 22 ago. 2014.
- AHEARNE, M.; BHATTACHARYA, C. B.; GRUEN, T. Antecedents and Consequences of Customer-Company Identification: expanding TH Role of relationship marketing. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 3, p. 574-85, 2005.
- ALDERSON, W. Factors Governing the Development of Marketing Channels. In: CLEWETT, R. M. **Marketing Channels in Manufactured Products**. Homewood: Richard D. Irwin, p. 5-2, 1954.
- ANDERSON, J. C.; GERBIND, D. W. Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. **Psychological Bulletin**, v. 103, p. 411 – 23, 1988.
- ANDERSON, E.; LODISH, L. M.; WEITZ, B. A, Resource Allocation Behavior in Conventional Channels. **Journal of Marketing Research**, n. 24, p. 85-97, Feb. 1987.
- ANDERSON, E.; OLIVIER, R. L. Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems. **Journal of Marketing**, n. 51, p. 76-88, Oct. 1987.
- ANSOFF, I. **Corporate Strategy**. Londres: Penguin Books, 1988.
- ASHFORTH, B. E.; MAEL, F. Social Identity Theory and the Organization. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 20-39, 1989.
- ASHMORE, R. D; DEAUX, K; MACLAUGHLIN-VOLPE, T. An organizing framework for collective identity: Articulation and significance of multidimensionality. **Psychological Bulletin**, 130 (1), p.80-114, 2004.
- BAGOZZI, R. P. **Causal Models in Marketing**. New York: John Wiley & Sons. 1980.
- BALDAUF, A.; CRAVES, D. W.; PIERCY, N. F. Sales Management Control Research: synthesis and an agenda for future research. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 25, n. 1, p. 7-26, 2005.
- BASU, A. K.; RAJIV L.; SRINIVASAN, V.; STAELIN, R. Salesforce compensation plans: an agency theoretic perspective. **Marketing Science**, 4 (Fall), 267 – 91, 1985.
- BERGAMI, M.; BAGOZZI, R. P. Self-Categorization, Affective Commitment and Group Self-Esteem as Distinct Aspects of Social Identify in the Organization. **British Journal of Social Psycho**, v. 39, n. 4, p. 555-77, 2000.
- BEHRMAN, B. **Marketing Channels**. Chichester: John Wiley & Sons, 1996.
- BEHRMAN, D. N.; PERREAULT, W. D. Measuring the performance of industrial salespersons. **Journal of Business Research**, 10, 355—370, 1982.

- BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. **Economics of Strategy**. New York (USA): John Wiley & Sons, 2000.
- BHATARCHYYA, C.; RAO, H.; GLYNN, M. Understanding the Bond of Identification: an investigation of its Correlates among Art Museum Members. **Journal of Marketing**, v. 59, p. 46-57, 1995.
- BHATARCHYYA, C.; SEN, S. Consumer-Company Identification: a framework for understanding consumers' relationships with companies. **Journal of Marketing**, n. 67, p. 76-88, Apr. 2003.
- BREWER, M. B; HEWSTONE, M. **Self and Social Identity**. Blackwell Publishing, Oxford, 2004.
- BROWN, J. R.; DAY, R. L. Measures of Manifest Conflict in Distribution Channels. **Journal of Marketing Research**. v. 18, n. 3, p. 263-274, Aug. 1981.
- BROWN, S. P.; PETERSON, R. A. The effect of effort on sales performance and job satisfaction. **Journal of Marketing**, 58 (April), 70 – 80, 1994.
- BURGESS, S.M; HARRIS, M. Social identity in an Emerging consumer market: how do you do the wash may say a lot about who you think you are. **Advances in Consumer Research**, 26, p.170-175, 1999.
- BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows: basic concepts, applications and programming**. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- CHU, J.; CHINTAGUNTA P. K.; VILCASSIM, N. J. Assessing the Economic Value of Distribution Channels: an application to the personal computer industry. **Journal of Marketing Research**, v. 44, p. 29-41, 2007.
- CHURCHILL, G. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. **Journal of Marketing Research**, v. XVI, p. 64-73, Feb. 1979.
- CLEWETT, R. M. **Marketing channels: for manufactures products**. Homewood, Illinois (USA): Richard D. Irwin, Inc., 1954.
- COCANOUGH, A.; IVANCEVICH B. J. M. "BARS' performance rating for sales force Personnel." **Journal of Marketing**, 42 (July), 87 – 95, 1978.
- CONSOLI, M. A, **Proposta de um sistema de análise da captura de valor nos canais de distribuição com base nos fluxos de marketing**. 2005, 150 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- CORCORAN, K. J.; PETERSON, L. K.; BAITCH, D. B.; BARRETT, M. F. **High performance sales organizations**. Chigado: Irwin, 1995.
- COUGHLAN, A T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A I., **Canais de marketing e distribuição**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DILON, W. R.; MADDEN, T. J.; FIRTLE, N. H. **Research in marketing environment**. St. Louis: Times Mirror, 1993.

DOLICH, I. J. Congruence relationships between self images and product brands. **Journal of Marketing Research**, v. 6, p. 80-84, 1969.

DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M.; HARQUAIL, C. V. Organizational Images and Member Identification. **Administrative Science Quarterly**, v. 39, n. 2, p. 239-63, 1994.

EDWARDS, M. R.; PECCEI, R. Organizational identification: development and testing of a conceptually grounded measure. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 16, n. 1, p. 25-57, 2007.

EDWARDS, M. R. Organizational Identification: a conceptual and operational view. **International Journal of Management Reviews**, v. 7, n. 4, p. 207-230, 2005.

EISENHARDT, K. M., Control: Organizational and Economic Approaches, **Management Science**, 31 (February), 134-149, 1985.

ETGAR, M.; ZUSMAN, P. The Marketing Intermediary as an Information Seller: a new approach. **Journal of Business**. v. 55, (4), p. 505 – 515, oct, 1982.

FLOYD, F. J.; WIDAMAN, K. F. Factor analysis in the development and refinement of clinical assessment instruments. **Psychological Bulletin**, v. 7, n. 3, p. 286 – 299, 1995.

FRAZIER, G., On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution, **Journal of Marketing Research**, 20 (May), 158-66, 1983.

FRIEDMAN, L.; FUREY, T. **The Channel Advantage**. New York, NY, Routledge, 1999.

GALE, T. B. Shifts in Alcohol Distribution Channels. **Modern Distribution Management**, v. 35, n. 14, p. 1-3, 2005.

GARBETT, T. **How to Build a Corporation's Identity and Project its Image**. Lexington, MA: D. C. Heath, 1988.

GECAS, V; TURNER, R. H.; SHORT, JR. J. F. "The self-concept". **Annual Review of Sociology**, 8: 1—33. Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1982.

GERGEN, K. J.; GORDON, C. **Personal consistency and the presentation of self**. The Self in Social Interaction, 1: 299—308. New York: Wiley, 1968.

GOOLSBEE, A. "Competition in the Computer Industry: Online Versus Retail." **Journal of Industrial Economics**, 49 (4), 487–99, 2001.

GUILTINAN, J.; REJAB, I.; RODGERS, W. Factors Influencing Coordination in a Franchise Channel, **Journal of Retailing**, 56 (Fall), 41-58, 1980.

LUK, S. T. Structural changes in China's distribution system. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28(1), 44-67, 1997.

HAIR JR., J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. 2009.

HAIR JR., J. F. et al. The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: a review of past practices and recommendations for future applications. *Long Range Planning Journal*, n. 45, p. 320-340, 2012.

HARWICK, T. **Bricks, Clicks and Slicks: integrating multiple channels to drive retail success**. Relatório de pesquisa da Forrester Research, 16 set. 2002. Disponível em: <<http://www.forrester.com/Research/LegacyIT/Excerpt/0,7208,28787,00.html>>. Acesso em: 23 mar. 2014.

HEERE, B; JAMES, J. D. Stepping Outside the Lines: Developing a Multi-dimensional team Identity scale based on Social Identity Theory. *Sport Management Review*, v.10, p.65-91, 2007.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. In: SINKOVICS, R. R.; GHAURI, P. N. (Org.). **New Challenges to International Marketing**, p. 277-319, 2009. (Advances in International Marketing, 20). Disponível em: <[http://www.emeraldinsight.com/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](http://www.emeraldinsight.com/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)>. Acesso em 10 out. 2014.

HILDEBRAND, D. F. N.; FERNANDES, DL. V. D. H., VELOSO, A. R.; SLONGO, L. A. Consumer-Company Identification: Development and Validation of a Scale. *Brazilian Administration Review*, 7 (3), 276-293, 2010.

HOFSTEDE, G. The Poverty of Management Control Philosophy. *Academy of Management Review*, 3, 3 (July), 450—461, 1978.

HOGG, M., TERRY, D.; WHITE, K. A Tale of Two Theories: A Critical Comparison of Identify Theory with Social Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 58 (4), 255 – 269, 1995.

HORA, H. R. M. da; MONTEIRO, G. T. R.; ARICA, J. Confiabilidade em Questionários para Qualidade: um estudo com o coeficiente Alfa de Cronbach. *Revista Produto & Produção*, v. 11, n. 2, p. 85-103, jun. 2010. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/viewFile/9321/8252>>. Acesso em: 06 jul. 2014.

HUGHES, D. E.; AHEARNE, M. Energizing the Reseller's Sales Force: the power of brand identification. *Journal of Marketing*, n. 74, p. 81-96, July 2010.

HUNT, C. S. **The Influence of Sales Management Control Systems on Salesperson Perceptions of the Organization**. Submitted to the Faculty of the Graduate College of the Oklahoma State University in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, 2007.

HUNT, S.; NEVIN, J. Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences, *Journal of Marketing Research*, 11 (May), 186-93, 1974.

IDC. **Latin America Quarterly PC Tracker**. Framingham: IDC Research, 2014.

ISAAC, S.; MICHAEL, W. B. **Handbook in Research and Evaluation**. San Diego: EdITS Publishers, 234 pp., 1981.

JACKSON, D. W.; KEITH, J. E.; SCHLACTER, J. L. Evaluation of selling performance: a study of current practices. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, 3 (November) 42 – 51, 1983.

JAWORSKI, B. J., Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Con- sequences, **Journal of Marketing**, 52 (July), 34-39, 1988.

KATO, T. Estratégia e canais de marketing. **Revista de Administração UNISAL**, ano 1, n. 1, p. 1-20, 2004.

KEPPEL, G. **Design and Analysis: A Researchers Handbook**. Englewood Cliffs , NJ: Prentice Hall, 1991.

KERLINGER, F. N. **Foundations of behavioral research (3rd ed.)**. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1986.

KUENZEL, S.; HALLIDAY, S. V. Investigating antecedents and consequences of brand identification. **Journal of Product & Brand Management**. 17/5, 293 – 304, 2008.

MACCALLUM, R. C.; AUSTIN, J. T. Applications of Structural Equation Modeling in Psychological Research. **Annual Rev Psychology**, v. 51, p. 201-226, 2000.

MAEL, F. A.; ASHFORTH, Blake E. Loyal from Day One: biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. **Personnel Psychology**, v. 48, n. 2, p. 309-333, 1995.

MAFFEZZOLLI, E. C.; PRADO, P. H. M. Os Efeitos da Identificação com a Marca. **V Encontro de Marketing da ANPAD**, Curitiba/PR, 2012.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed, Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARKUS, H.; WURF, E. The dynamic self-concept: a social psychological perspective. In M.R. Rosenweig & L.W. Porter (Eds.), **Annual Review of Psychology**, 38,299-337, 1987.

MARQUES, E. F.; ALCANTARA, R. L. C. Gerenciamento por Categoria como Estratégia de Diferenciação e Enfoque: Um Estudo Multicasos em Pequenos e Médios Supermercados. XXVII ENAMPAD, 20-24 set. Atibaia, 2003.

McCALLEY, R. W. **Marketing Channel Management: people, products, programs and markets**. Connecticut: Praeger, 1996.

MEHTA, R.; DUBINSKY, A. I.; ANDERSON, R. E. Marketing Channel Management and the Sales Manager. **Industrial Marketing Management**. v. 31, p. 429-439, 2002.

- MEHTA, R.; ROSENBLOOM, B; ANDERSON, R, Research note: role of the sales manager in channel management: impact of organizational variables. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v, 20, n, 2, p, 81-88, 2000.
- MEIRELLES, F.S. **Pesquisa Anual CIA, FGV-EASP 25ª edição**, (edição completa na Livraria da GV (11) 3799-7790), 2014.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J., “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment,” **Human Resource Management Review**, 1 (1), 61–89, 1991.
- MEYER, J. P.; BECKER, T. E.; VAN DICK, R., “Social identities and Commitments at Work: Toward an Integrative Model,” **Journal of Organizational Behavior**, 27 (5), 665–83, 2006.
- MEYER, J. P.; BECKER, T. E.; VANDENBERGHE, C. “Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model,” **Journal of Applied Psychology**, 89 (6), 991–1007, 2004.
- NETO, H. F. M.. **Inovação Orientada para Mercado: um estudo das relações entre orientação para mercado, inovação e performance**, 2005, 169 f, Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, RS, 2005.
- O'REILLY, C. Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. **California Management Review**, 31 (Summer), 9—25, 1989.
- OUCHI, W. G., A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms, **Management Science**, 25, 9 (September), 833-848, 1979.
- PARKER, B. T. A comparison of brand personality and brand user-imagery congruence. **Journal of Consumer Marketing**, v. 26, n. 3, p. 175-184, 2009.
- PELTON, L. E.; STRUTTON, D.; LUMPKIN, J. R. **Marketing channels: a relationship management approach**. Boston: McGraw-Hill, 1997.
- PIZZUTTI, C. dos S. **Impacto do Gerenciamento de Reclamações na Confiança e Lealdade do Consumidor, no Contexto de Trocas Relacionais de Serviços: construção e teste de um modelo teórico**. 2001, 252 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.
- PODSAKOFF, P. M.; AHEARNE, M.; MACKENZIE, S. B. Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Workd Group Performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 82, n. 2, p. 262-70, 1997.
- PORTER, M. E. **Competitive advantage**. 2nd ed. New York: The Free Press, 1988.
- RINGLE, C. M.; WENDE, S.; WILL, A. **SmartPLS (version 3.0)**. 2005. Disponível em: <<http://www.smartpls.de>>. Acesso em: 20 set. 2014.
- ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RYANS, A. B.; WEINBERG, C. B. Territory Sales Response. **Journal of Marketing Research**, 16 (November), 453 – 65, 1979.

SCHUMACKER, R. E.; LOMAX, R. G. **A beginner's guide to structural equation modeling**. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1996.

SELAME, J. **The company image: building your identity and influence in the marketplace**. Indiana University: John Wiley & Sons, 1988.

SHARMA, S.; DURAND, R. M., GUR-ARIE, Oded. Identification and analysis of moderator variables. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 3, p. 291-301, 1981.

SIRDESHMUCK, D; SINGH, S.; SABOL, B. Impact of frontline employee behaviors and management practices on consumer trust, value and loyalty in relational services exchanges. **Work paper, Case Western Reserve University**, Cleveland, 2000.

SIRGY, M. J. Self-Concept in Consumer Behavior: a critical review. **Journal of Consumer Research**, v. 9, n. 3, p. 287-300, 1982.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I., **Marketing Channels**. 4. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1992.

STRYKER, S.; SERPE, R. T. **Commitment, identify salience and role behavior: theory and research example**. **Personality, Roles and Social Behavior**: 199 – 219. New York: Springer-Verlag, 1982.

TAJFEL, H. The Achievement of Group Differentiation. **Differentiation Between Social Groups**: studies in the social psychology of intergroup relations. Henri Tajfel, ed. London: Academic Press, p. 77-98, 1978.

TAJFEL, H.; TURNER, J. C. The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In: WORCHEL, S.; AUSTIN, W. G. (Eds.). **Psychology of Intergroup relations**. Chicago: Nelson-Hall, p. 7-24, 1985.

TAX, S. S. The Role of Perceived Justice in Compliant Resolutions: implications for services and relationship marketing. 248 f. Tese (Doutorado) Arizona State University, Arizona, 1993.

TILDESLEY, A. E.; COOTE, L. V. This Brand is Me: A Social Identify Based Measure of Brand Identification. **Advances in Consumer Research**. Vol 36, p. 627 – 628, 2009.

THORNDIKE, R. M. **The early history of intelligence testing** in D. P. Flanagan, J. L. Genshaft & P. L. Harrison (Eds), **Contemporary intellectual assessment: theories, tests, and issues** (pp. 3 – 16). New York: Guilford, 1997.

UNDERWOOD, R; BOND, E; BAER, R. Building service brands via social identity: Lessons from the marketplace. **Journal of Marketing Theory and Practice**. 9 (1), p1-13, 2001.

VAN KNIPPENBERG, D.; SLEEBOS, E. Organizational Identification versus Organizational Commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. **Journal of Organizational Behavior**, v. 27, n. 5, p. 571-84, 2006.

VAN KNIPPENBERG, C.M.; VAN SCHIE, “Foci and Correlates of Organizational Identification,” **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, 73 (2), 137–47, 2000.

VANDEWALLE, D.; BROWN, S. P.; CRON, W. L.; SLOCUM, J. W., Jr. The influence of goal orientation and self-regulation tactics on sales performance: a longitudinal field test. *Journal of Applied Psychology*, vol 84 (2), 249—259, 1997.

WHETTEN, D.; GODFREY, P. **Identity in organizations**. London: Sage Publications, 1998.

WILKINSON, I. A History of Network and Channels Thinking in Marketing in the 20th Century. **Australian Journal of Marketing**, v. 9, n. 2, p. 23-53, 2001.

YULINSKY, C. Multi-Channel Marketing: making 'bricks and clicks' stick, research report, **McKinsey Marketing Practice**, Aug. 2000. Disponível em: <<http://wgg-associates.com/wp-content/uploads/pdfs/Multi-channelmarketing.pdf>>. Acesso em: 8 maio 2014.

ZAMBARDINO, A.; GOODFELLOW, J. B. “Affective” in Branding? **Journal of Marketing Management**. v23, n1-2, p27-37, 2007.

ANEXO A - Escala de medidas

A. Escala para medição do Alinhamento dos Sistemas de Vendas, adaptado de Hughes e Ahearne (2010).

Será solicitado aos vendedores a distribuidor 100 pontos entre quatro marcas nomeadas, incluindo a marca do fabricante deste estudo e o item “outras marcas” como forma de identificar a ênfase que se coloca em cada marca a partir dos itens abaixo, em um trimestre determinado:

- Programas de incentivo
- Sistema de remuneração
- Definição de objetivos de vendas
- Determinação de ações de geração de demanda
- Revisões periódicas de performance
- Foco de discussões de vendas durante reuniões das equipes
- Controle de vendas está alinhado com
- Calendário de vendas está alinhado com
- Foco geral

B. Escala para medição da identificação do vendedor com a marca do fabricante, adaptado de Hughes e Ahearne (2010).

A partir de uma escala Likert de cinco pontos, sendo 1 “nunca”, 2 “raramente”, 3 “ocasionalmente”, 4 “frequentemente” e 5 “sempre”, os vendedores deverão classificar as respostas abaixo a partir dos seus comportamentos individuais em até que ponto:

- Utilização da marca:
 - Pessoalmente utiliza a marca em casa
 - Pessoalmente utiliza a marca em locais públicos
 - Disponibiliza a marca para o uso de amigos ou a faz disponível em eventos sociais
- Promoção da marca:
 - Se apresenta como vendedor da marca
 - Sente orgulho em trabalhar com a marca
 - Resolve problemas de outros em relação a marca
 - Sente responsável pelas ações da marca na sociedade
 - Se identifica com os valores da marca

C. Escala para medição dos comportamentos positivos, adaptado de Hughes e Ahearne (2010).

A partir de uma escala Likert de cinco pontos, sendo 1 “nunca”, 2 “raramente”, 3 “ocasionalmente”, 4 “frequentemente” e 5 “sempre”, os vendedores deverão classificar as respostas abaixo a partir dos seus comportamentos individuais em até que ponto:

1. Comportamentos de apoio a marca:
 - a. Recomenda a marca para amigos
 - b. Defende a marca de críticas
 - c. Encoraja outros funcionários a vender a marca
 - d. Encoraja a gerência da revenda em fortalecer os vínculos com a marca
 - e. Informa a gerência da revenda as iniciativas competitivas da concorrência que impactam a marca
 - f. Informa diretamente ao fabricante os movimentos da concorrência
 - g. Corrige situações como: falta de estoque; material de marketing com problemas; etc como forma de melhorar a promoção da marca na revenda

D. Resultados de vendas do fabricante, adaptado de Hughes e Ahearne (2010).

Os resultados de vendas do fabricante foram obtidos a partir de dados objetivos dos sistemas de vendas da Dell do Brasil, para cada revenda participante nesta pesquisa:

- Crescimento das vendas do fabricante, na revenda, nos últimos doze meses
- Crescimento das vendas de produtos Enterprise (maior valor agregado), na revenda, nos últimos doze meses
- Crescimento da margem do fabricante, na revenda, nos últimos doze meses
- Crescimento das vendas do fabricante, na revenda, nos últimos três meses
- Crescimento das vendas de produtos Enterprise (maior valor agregado), na revenda, nos últimos três meses
- Crescimento da margem do fabricante, na revenda, nos últimos Três meses

APÊNDICE A - Questionário da pesquisa

Prezado participante,

Você está recebendo uma pesquisa acadêmica do curso de Mestrado Profissional da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) que tem o objetivo de investigar a sua percepção sobre as marcas dos fabricantes de computadores (PCs) no seu ambiente de trabalho e social,

A sua participação nesta pesquisa é VOLUNTÁRIA e ANÔNIMA! As suas respostas somente serão utilizadas para propósitos acadêmicos, sendo que você pode desistir a qualquer momento,

ORIENTAÇÕES

Esta pesquisa se apresenta em 3 seções, o tempo total estimado para responder toda a pesquisa é de 7 minutos,

Após você completar a pesquisa, uma mensagem de confirmação irá aparecer na tela (“Agradecemos a sua participação, As suas respostas foram processadas,”),

Para iniciar a pesquisa e passar para cada seção, clicar no botão que está localizado no canto inferior direito da tela, com a sinalização “>>”,

Caso você dúvidas, sugestões ou comentários sobre esta pesquisa, por favor entre em contato pelo e-mail pesquisa.mestrado.ufrgs@gmail.com

Muito obrigado pela sua participação!

Seção 1: para esta primeira seção, para cada uma das afirmações apresentadas, por favor distribuir 100 pontos entre as 5 opções de marcas de fabricantes de PCs listadas,

Você pode distribuir 100 pontos para uma das marcas e zero pontos para as demais ou cada uma poderá receber 20 pontos, sempre de acordo com a sua percepção em relação a afirmação, mas o total distribuído entre as marcas deverá ser sempre igual a 100,

1) A definição dos objetivos mensais de vendas da revenda em que você trabalha estão alinhados com:

Dell	
HP	
Lenovo	
Positivo	
Outras marcas	
<hr/>	
Total	

2) O sistema de remuneração e/ou comissionamento de vendas da revenda em que você trabalha está alinhado com:

Dell	
HP	
Lenovo	
Positivo	
Outras marcas	
<hr/>	
Total	

3) Sem considerar o comissionamento, os programas e ações de incentivo a vendas como campanhas internas de motivação da revenda em que você trabalha estão alinhados com:

Dell	
HP	
Lenovo	
Positivo	
Outras marcas	
<hr/>	
Total	

4) As ações de marketing e geração de novos negócios da revenda em que você trabalha estão alinhados com:

Dell	
HP	
Lenovo	
Positivo	
Outras marcas	
<hr/>	
Total	

5) As revisões periódicas de performance da revenda em que você trabalhada estão alinhadas com:

Dell	
HP	
Lenovo	
Positivo	
Outras marcas	
<hr/>	
Total	

6) O foco das reuniões da equipe de vendas da revenda que você trabalha está alinhado com:

Dell	
HP	
Lenovo	
Positivo	
Outras marcas	
<hr/>	
Total	

7) Os sistemas de controle e gestão de vendas da revenda em que você trabalha estão alinhados com:

Dell	
HP	
Lenovo	
Positivo	
Outras marcas	
<hr/>	
Total	

8) O calendário de vendas da revenda em que você trabalha está alinhado com o calendário de vendas da:

Dell	
HP	
Lenovo	
Positivo	
Outras marcas	
<hr/>	
Total	

9) O foco geral da empresa que você trabalha está alinhado com:

Dell	
HP	
Lenovo	
Positivo	
Outras marcas	
<hr/>	
Total	

Seção 2: para esta seção, por favor escolher apenas 1 das opções apresentadas em cada pergunta abaixo:

10) Com que frequência você utiliza a marca Dell na sua casa?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Raramente
<input type="checkbox"/>	Ocasionalmente
<input type="checkbox"/>	Frequentemente
<input type="checkbox"/>	Sempre

11) Com que frequência você utiliza a marca Dell em locais públicos?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Raramente
<input type="checkbox"/>	Ocasionalmente
<input type="checkbox"/>	Frequentemente
<input type="checkbox"/>	Sempre

12) Com que frequência você disponibiliza a marca Dell para uso de amigos ou familiares ou a faz disponível em eventos sociais?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Raramente
<input type="checkbox"/>	Ocasionalmente
<input type="checkbox"/>	Frequentemente
<input type="checkbox"/>	Sempre

13) Com que frequência você se apresenta como vendedor da marca Dell?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Raramente
<input type="checkbox"/>	Ocasionalmente
<input type="checkbox"/>	Frequentemente
<input type="checkbox"/>	Sempre

14) Com que frequência você sente orgulho de trabalhar com a marca Dell?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Raramente
<input type="checkbox"/>	Ocasionalmente
<input type="checkbox"/>	Frequentemente
<input type="checkbox"/>	Sempre

15) Com que frequência você ajuda outras pessoas que tenham algum problema com a Dell, por exemplo suporte técnico, a resolvê-lo?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Raramente
<input type="checkbox"/>	Ocasionalmente
<input type="checkbox"/>	Frequentemente
<input type="checkbox"/>	Sempre

16) Com que frequência você se sente responsável com as ações da marca Dell na sociedade?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Raramente
<input type="checkbox"/>	Ocasionalmente
<input type="checkbox"/>	Frequentemente
<input type="checkbox"/>	Sempre

17) Com que frequência o seu esforço com a marca Dell é maior do que com as outras marcas que você trabalha?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Raramente
<input type="checkbox"/>	Ocasionalmente
<input type="checkbox"/>	Frequentemente
<input type="checkbox"/>	Sempre

18) Com que frequência você se identifica com os valores da marca Dell?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Raramente
<input type="checkbox"/>	Ocasionalmente
<input type="checkbox"/>	Frequentemente
<input type="checkbox"/>	Sempre

Seção 3: para esta seção, por favor escolher apenas 1 das opções apresentadas em cada pergunta abaixo:

19) Com que frequência você recomenda a marca Dell para amigos?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Raramente
<input type="checkbox"/>	Ocasionalmente
<input type="checkbox"/>	Frequentemente
<input type="checkbox"/>	Sempre

20) Com que frequência você defende a marca Dell de críticas?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Raramente
<input type="checkbox"/>	Ocasionalmente
<input type="checkbox"/>	Frequentemente
<input type="checkbox"/>	Sempre

21) Com que frequência você encoraja seus colegas de trabalho a vender a marca Dell?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Raramente
<input type="checkbox"/>	Ocasionalmente
<input type="checkbox"/>	Frequentemente
<input type="checkbox"/>	Sempre

22) Com que frequência você encoraja o seu gerente a fortalecer os vínculos com a marca Dell?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Raramente
<input type="checkbox"/>	Ocasionalmente
<input type="checkbox"/>	Frequentemente
<input type="checkbox"/>	Sempre

23) Com que frequência você informa a gerência da sua revenda as iniciativas competitivas da concorrência que impactam a marca Dell?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Raramente
<input type="checkbox"/>	Ocasionalmente
<input type="checkbox"/>	Frequentemente
<input type="checkbox"/>	Sempre

24) Com que frequência você informa diretamente a Dell os movimentos da concorrência?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Raramente
<input type="checkbox"/>	Ocasionalmente
<input type="checkbox"/>	Frequentemente
<input type="checkbox"/>	Sempre

25) Com que frequência você corrige situações como: falta de material de marketing, falta de estoque, falta de informações de produtos, ou outras ações como forma de melhorar a promoção da marca Dell dentro da revenda?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Raramente
<input type="checkbox"/>	Ocasionalmente
<input type="checkbox"/>	Frequentemente
<input type="checkbox"/>	Sempre

Antes de finalizar, por favor responda as perguntas abaixo:

26) Qual o nome da empresa que você trabalha? Esta informação será utilizada apenas para fins estatísticos,

27) Quanto tempo você possui de experiência profissional?

<input type="checkbox"/>	Menos de 6 meses
<input type="checkbox"/>	De 6 meses a 1 ano
<input type="checkbox"/>	Mais de 1 ano
<input type="checkbox"/>	Mais de 3 anos
<input type="checkbox"/>	Mais de 6 anos

28) Quanto tempo de atuação na empresa atual?

<input type="checkbox"/>	Menos de 6 meses
<input type="checkbox"/>	De 6 meses a 1 ano
<input type="checkbox"/>	Mais de 1 ano
<input type="checkbox"/>	Mais de 3 anos
<input type="checkbox"/>	Mais de 6 anos

29) Faixa etária

<input type="checkbox"/>	18 a 25 anos
<input type="checkbox"/>	26 a 35 anos
<input type="checkbox"/>	36 a 45 anos
<input type="checkbox"/>	46 a 55 anos
<input type="checkbox"/>	Mais de 55 anos

30) Escolaridade

<input type="checkbox"/>	Primeiro grau incompleto
<input type="checkbox"/>	Primeiro grau completo
<input type="checkbox"/>	Segundo grau incompleto
<input type="checkbox"/>	Segundo grau completo
<input type="checkbox"/>	Superior incompleto
<input type="checkbox"/>	Superior completo
<input type="checkbox"/>	Pós-graduação

31) Sexo

<input type="checkbox"/>	Feminino
<input type="checkbox"/>	Masculino

FIM DO QUESTIONÁRIO