



101

PAULO JAMIL ZAMUR

**TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E
GESTÃO DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO**

Um estudo de caso sobre a aplicação da tecnologia
de informação na integração entre uma empresa
siderúrgica e seu atacado.

SÃO PAULO

2002

TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E GESTÃO DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

**Um estudo de caso sobre a aplicação da tecnologia
de informação na integração entre uma empresa
siderúrgica e seu atacado.**

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Chu Shao Yong (orientador)_____ (IMQ/FGV/EAESP)
Profa. Dra. Maria Cecilia Coutinho de Arruda_____ (MCD/FGV/EAESP)
Prof. Dr. José Augusto Guagliardi_____ (FEA/USP)

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

PAULO JAMIL ZAMUR

**TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E
GESTÃO DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO**

**Um estudo de caso sobre a aplicação da tecnologia
de informação na integração entre uma empresa
siderúrgica e seu atacado.**

**Dissertação apresentada ao Curso de Pós-
Graduação da FGV/EAESP
Área de Concentração: Produção e Sistemas
de Informação, como requisito para obtenção
de título de mestre em Administração.**



Orientador: Prof. Dr. Chu Shao Yong

SÃO PAULO

2002

Escola de Administração de Empresas de São Paulo	
Data	Nº de Chamada
04.06	658.86/87
Tombo	Z26t
1038/2002	Dr. e.1

SP00026297-1

ZAMUR, Paulo Jamil. Tecnologia de Informação e Gestão de Canais de Distribuição: Um estudo de caso sobre a aplicação da tecnologia de informação na integração entre uma empresa siderúrgica e seu atacado. São Paulo: FGV/EAESP, 2002. 100 p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da FGV/EAESP, Área de Concentração: Produção e Sistemas de Informação).

Resumo: Trata da aplicação e uso da tecnologia de informação na gestão de canais de distribuição. Apresenta, através de um estudo de caso, as formas de aplicação da tecnologia em um modelo de integração colaborativa entre uma empresa siderúrgica e alguns de seus atacadistas. Aborda as mudanças do ambiente competitivo, as razões de formação da aliança e a forma de relacionamento estabelecida. Aponta oportunidades de uso da tecnologia de informação como elemento facilitador e acelerador desse processo.

Palavras-Chaves: Canal de Distribuição; Tecnologia de Informação; Siderurgia; Integração; Cooperação.

Dedico esse trabalho:

♦ ***À minha esposa, Bibiani, pelo apoio e compreensão...***

♦ ***Ao meu filho, Victor, razão de tudo...***

♦ ***A meus pais, Jamil e Catharina, por me indicarem o caminho a seguir...***

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Chu Shao Yong, pelo estímulo inicial, pela orientação oferecida ao longo do trabalho e pelo apoio final, sem o qual esse trabalho não seria possível.

À Profa. Dra. Maria Cecilia Coutinho de Arruda e ao Prof. Dr. Francisco José Espósito Aranha Filho pela orientação, pela confiança e pela ajuda especial oferecida.

Às empresas e seus colaboradores que participaram dessa pesquisa e que cederam um tempo precioso ao compartilharem seus conhecimentos sobre o assunto.

Aos meus colegas de trabalho que arcaram com o ônus de minha ausência.

Aos meus amigos que sempre me estimularam a seguir em frente.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS	6
1.2. OBJETIVOS DO TRABALHO.....	8
1.3. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TEMA.....	9
1.4. ESTRUTURA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO.....	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1. EVOLUÇÃO DAS FUNÇÕES DO MARKETING	14
2.2. MARKETING, LOGÍSTICA E SERVIÇO	16
2.3. CANAIS DE MARKETING.....	17
2.4. PARTICIPANTES DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO	19
2.5. CONFLITOS NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO.....	21
2.6. FUNÇÕES E ESTRUTURA DO ATACADO.....	22
2.7. AS MUDANÇAS NO AMBIENTE COMPETITIVO	25
2.8. EVOLUÇÃO NAS FORMAS DE RELACIONAMENTO	30
2.9. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	33
2.10. UM MODELO DE RELACIONAMENTOS.....	40
2.11. A TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO.....	42
2.12. TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E SEU SIGNIFICADO ESTRATÉGICO.....	43
2.13. TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E SEU SIGNIFICADO OPERACIONAL	45
2.14. OS IMPACTOS DA TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO	48
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	52
3.1. OBJETIVOS, PROPOSIÇÕES E QUESTÕES.....	52
3.2. METODOLOGIA UTILIZADA	54
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	61
4.1. A EMPRESA PESQUISADA.....	61
4.2. O SETOR SIDERÚRGICO.....	61
4.3. OS ATACADISTAS DE PRODUTOS SIDERÚRGICOS.....	66
4.4. AS MUDANÇAS NO AMBIENTE COMPETITIVO	68
4.5. AS OPÇÕES ESTRATÉGICAS	72
4.6. O RECONHECIMENTO E A CONSCIÊNCIA DA ALIANÇA.....	75
4.7. A BUSCA E A IDENTIFICAÇÃO DOS PARCEIROS.....	79
4.8. A TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E O CONHECIMENTO COMPARTILHADO.....	80
4.9. A INFRA-ESTRUTURA TECNOLÓGICA	83
4.10. A TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E AS MUDANÇAS OPERACIONAIS	84
4.11. A TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E AS MEDIDAS DE PERFORMANCE	87
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	89
5.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS E PROPOSTAS DE ESTUDOS FUTUROS	89
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	93

1. INTRODUÇÃO

1.1. Considerações Iniciais

Nos últimos anos vem crescendo em intensidade o grau de utilização da Internet, das formas de comércio eletrônico e do uso das chamadas Tecnologias de Informação (TI) nas organizações, o que afeta não só o seu ambiente competitivo, mas também as suas estratégias e táticas operacionais (VENKATRAMAN, 1994, RAYPORT e JAWORSKI, 2001).

A Internet tem exigido melhorias constantes das competências organizacionais, na medida em que eleva o nível de interação virtual e de suporte aos relacionamentos, tornando a inovação um componente crítico da estratégia empresarial (ALBERTIN, 2000). Segundo PORTER (1999), a TI, de uma forma proporcional às mudanças geradas pela revolução industrial, vem criando novos mercados e maneiras de administrar. Sua crescente capacidade de transmissão de informações aumentou rapidamente o poder de aplicação da computação e está hoje revolucionando a maneira de as empresas negociarem, agindo como catalisador e acelerador de outras mudanças que vêm acontecendo no ambiente das organizações.

A universalização da conectividade, através do uso da Internet, e a adoção de padrões comuns de comunicação estão possibilitando, a um baixo custo, a troca de informações de todos os tipos (TAPSCOTT, 1996). Empresas compartilham projetos de produtos, arquivos de CAD/CAM, informações logísticas e de abastecimento e dados financeiros com igual facilidade, quer seja internamente ou entre empresas. Novos intermediários estão surgindo para dar suporte a essa interconexão, para facilitar a integração, garantir performance e criar novos mercados (BENJAMIN e WIGAND, 1995).

Essa tendência tem dois efeitos simultâneos. Em primeiro lugar, as empresas podem agora fazer uso de atividades-chave na cadeia de valor, sem necessariamente deter a posse dos ativos físicos para executar essas

atividades (WEBSTER, 1994). Em segundo lugar, as oportunidades para comunicação e colaboração entre clientes, distribuidores e fornecedores são maiores do que antes (NARUS e ANDERSON, 1996). Esses dois desenvolvimentos questionam a necessidade de verticalização das atividades ligadas aos canais de distribuição, através da incorporação de ativos, substituindo-a por um conjunto de novos mecanismos de coordenação das empresas participantes, sejam clientes, fornecedores, atacadistas ou varejistas (SCHMITZ, FRANKEL e FRAYER, 1994).

De outro lado, de acordo com DAY (2001), podemos perceber também, como um dos focos de preocupação das organizações, a necessidade de se tornarem “orientadas para o mercado”, ou seja, “desenvolverem qualificações superiores para compreender, atrair e reter clientes”, podendo assim desenvolver estratégias que irão oferecer ao cliente um valor mais elevado e que irão mantê-las alinhadas às mutáveis exigências de seus mercados. Segundo o autor, cresce cada vez mais, nas organizações a importância da gestão dos canais de distribuição como estratégia de conquista e manutenção de sua base de clientes. A distribuição que, segundo STERN e EL-ANSARY (1995), teria como função principal criar a utilidade de tempo e lugar, ou seja, assegurar que o produto certo esteja no lugar certo e no tempo certo para seu consumo, transformou-se num dos mais importantes pontos de contato com sua base de clientes. É através da distribuição que, segundo DAY (2001), as organizações estariam desenvolvendo uma base de conhecimento que possibilitaria a elas se anteciparem continuamente às mudanças nas exigências de seus clientes e das condições de mercado, podendo responder a elas.

Os avanços em Tecnologia de Informação representam novas oportunidades para a construção dessa base de conhecimento compartilhado. De acordo com RINEHART, COOPER e WAGENHEIM (1989), é a partir de uma aprendizagem contínua sobre o mercados que os colaboradores passam a ser capazes de aprender, não só a respeito de seus clientes imediatos, mas também a respeito das necessidades do usuário final de seu produto. A troca de informações minimiza e divide o risco na tomada de decisões num ambiente

cada vez mais desafiador em que os produtos se diversificam e os custos aumentam, para manter um elevado nível de serviço ao consumidor. O conhecimento compartilhado transforma-se no elemento integrador entre os participantes, os relacionamentos obtêm durabilidade através de compromissos mútuos assumidos, da demonstração de confiança na troca das informações e da compreensão recíproca do aprendizado.

No Brasil, conforme apresentado por ALCÂNTARA (1997), em mercados de massa em que existe uma concentração de forças em torno de grandes varejistas, tais como Wal-Mart, Carrefour ou Pão-de-Açúcar, essa integração vem sendo induzida, ou até forçada, por essas grandes redes varejistas, a partir de seu grande poder de coerção, mesmo trazendo benefícios marginais aos fornecedores. Já em mercados organizacionais, a grande presença de atacadistas minimiza a concentração de forças criando um vazio de coordenação que, aliado a um baixo nível de profissionalismo e de gestão não orientada ao mercado, apresenta um grande potencial de relacionamento a ser explorado.

1.2. Objetivos do trabalho

O objetivo geral do trabalho é examinar as aplicações e uso da Tecnologia de Informação como elemento integrador e facilitador do relacionamento entre a uma empresa siderúrgica e os atacadistas que compõem sua estrutura de distribuição, buscando apontar caminhos de como a TI pode estimular maior relação cooperativa, agilizar o processo troca de informações e criar uma base compartilhada de conhecimento.

Como objetivos específicos, ao longo desse trabalho buscaremos responder: primeiro, de um ponto de vista conceitual, através de uma análise bibliográfica, como a TI pode se tornar o elemento integrador e facilitador do relacionamento entre os fornecedores e seus respectivos atacadistas. Em segundo lugar, através de uma pesquisa junto a uma empresa de produtos siderúrgicos e alguns de seus atacadistas, utilizando-se de uma metodologia de estudo de caso, responder, para essa empresa, por que ela buscou o

controle do canal de distribuição como opção estratégica para melhoria de sua competitividade, por que essa opção se fez através de um modelo de parceria ao invés da posse dos ativos e, por fim, como o desenvolvimento da Tecnologia de Informação e comunicação estimulou e viabilizou essa integração.

Como possíveis contribuições, esperamos fornecer subsídios que sirvam como base para estimular a opção estratégica de uso de TI na busca de uma maior integração entre empresa produtora e seu canal de atacadista.

1.3. Justificativa e relevância do tema

Vivemos hoje um novo cenário, um ambiente de mudanças rápidas e imprevisíveis. De acordo com DAY (2001), a intensificação da concorrência, a globalização, as mudanças tecnológicas, a proliferação de canais e a diversificação das exigências dos clientes são fatores que têm criado novos desafios para as empresas, fazendo com que elas tenham que revisar antigos processos, conceitos e valores e, ainda, sua estratégia, abrangência e formas de atuação em seus mercados. As mudanças exigem que os negócios se adaptem, ou ainda, que sejam até reinventados.

O momento atual é de excesso global de capacidade de produção. A retração do consumo local, a liberalização do comércio, a facilidade de financiamento e de acesso à tecnologia, estimulou as empresas a expedirem sua produção na busca de novos mercados. Essa abundância de oferta intensifica a concorrência e conduz a pressões sobre os preços, na medida em que as organizações buscam vender mais e reduzir com isso seus custos de escala. Com a redução dos preços, as empresas passam a buscar maior eficiência operacional, de forma a manter sua rentabilidade (WANKE e FLEURY, 1997).

Particularmente no Brasil, os baixos níveis de inflação reduziram sensivelmente as margens de lucro financeiro das organizações. Essa redução de lucro fez com que as empresas brasileiras passassem a dar uma

importância ainda maior à eficiência de suas operações. Como em grande parte dos negócios, o grau de participação dos custos ligados ao canal de distribuição, em relação aos custos totais, é um dos mais representativos. A busca da eficiência da distribuição passou a ser um dos focos de preocupação das organizações (ALCÂNTARA, 1997). A Tecnologia de Informação afeta de modo direto a conformação futura da estrutura dos canais de marketing e passa a ser um instrumento da busca de eficiência econômica na distribuição (MALONE e ROCKART, 1991).

A facilidade de absorção e difusão da tecnologia fragiliza as estratégias de diferenciação, fazendo com que as empresas se imitem rapidamente. Essa busca de diferencial tecnológico acelera a velocidade de lançamento de novos produtos, reduz seus ciclos de vida e aumenta os custos de desenvolvimento, corroendo com isso a margem de retorno esperado (PORTER, 1999). As empresas passam a buscar o diferencial através da melhoria da qualidade de serviço associada ao produto, o que tem elevado o grau de expectativas e de exigência por parte de seus clientes (NARUS e ANDERSON, 1996), que passam a exigir maior velocidade de entrega, maior confiabilidade nessa entrega, serviços elaborados sob medida para as suas necessidades e aspectos de conveniência, tais como entregas personalizadas, apoio de instalações, manutenção e assistência técnica contínua e disposição final para o produto, como remoção, reciclagem e sucateamento (BOWERSOX e COOPER, 1992). A capacidade de resposta a essas novas exigências está intimamente ligada à capacidade da organização de identificar e mapear essas novas necessidades e de possuir uma estrutura de canais capacitada a dar essa resposta (ANDERSON, DAY e RANGAN, 1997). Ainda existem muitas oportunidades para distribuidores que desejam estar à frente de seus competidores, por exemplo, pelo uso da Internet, buscando oferecer a seus clientes uma experiência de canais múltiplos integrados. No Brasil, segundo ALBERTIN (2001), o percentual de empresas que utilizam aplicações de comércio eletrônico com seus clientes chega apenas a 60% das empresas pesquisadas.

Os mercados antes locais têm se tornado cada vez mais globais, através da liberalização gradual do comércio e do reconhecimento das vantagens competitivas de uma presença global. Segundo WEBSTER (1994), a competição global é agora um fato da vida econômica não só para as nações industrializadas como para a maioria das economias em desenvolvimento. O mercado global é uma realidade não só para as grandes corporações multinacionais, mas também para o pequeno fabricante ou varejista local. Os centros de atividades comerciais modernos encontram-se hoje geograficamente dispersos. A mão-de-obra de baixo custo pode estar localizada, por exemplo, em um país; as fábricas terceirizadas para a montagem, em outro; a engenharia de produto em outro; e assim sucessivamente. As tecnologias de rede ampliaram os ambientes de negócio para espaços não físicos. Com isso, tem se tornado menos importante a vantagem da localização e do ponto de venda, em relação à capacidade de conexão com seus clientes e mercados. A diversificação de ambientes culturais diferentes força o desenvolvimento de parcerias locais que têm profundo conhecimento e fortes conexões com esses mercados.

Podemos observar, também, a mudança de uma relação de competição para uma relação de cooperação entre as organizações. Não queremos dizer que a intensidade da concorrência está diminuindo. O que está mudando é a forma como se pensa a respeito dos concorrentes. Há um reconhecimento de que competição está passando de uma perspectiva de "empresa *versus* empresa" para uma perspectiva de "cadeia de suprimentos *versus* cadeia de suprimentos". Em resposta a essa troca, as empresas estão buscando obter vantagem competitiva pela participação de acordos cooperativos na cadeia de suprimentos, formando alianças estratégicas que combinam as suas forças individuais para trabalharem juntas, reduzirem as atividades que não adicionam valor e, com isso, melhorarem e otimizarem suas performances (SCHMITZ, FRANKEL e FRAYER, 1994).

Cada vez mais, uma orientação competitiva será contrabalançada pela capacidade de ver as perspectivas de cooperação. Essas perspectivas se propagam pelas estruturas do canal de distribuição, num formato cooperativo

segundo o qual benefícios mútuos são obtidos numa relação de ganha-ganha. Seja pela necessidade de divisão de forças para uma melhor controle do canal, seja pelo aumento do volume de informação a ser processada e analisada, seja por uma maior necessidade de coordenação nas operações, ou ainda pela necessidade de investimentos e ativos específicos, os participantes passaram a compreender melhor esses espaços e necessidades de cooperação (BOWERSOX, CLOSS e STANK, 2000). Antigas relações adversárias entre varejistas e seus fornecedores estão dando lugar a relações cooperativas, nas quais ambos tentam melhorar a disponibilidade do produto e o fluxo de informação no sistema de canal de distribuição. Cooperando, varejistas e fornecedores podem agilizar o reabastecimento de inventários, melhorar o atendimento ao consumidor, reduzir os ciclos reposição e, com isso, cortar custos; podem ainda aprender juntos sobre as necessidades de seus clientes e, dessa forma, tratá-los de maneira diferenciada, adicionando maior valor ao produto ou serviço oferecido.

No Brasil, em mercados organizacionais, e em especial na distribuição de aço, as relações ainda se baseiam muito numa relação de soma zero, ou seja, numa relação conflituosa, em que para que um participante do canal possa ganhar, o participante seguinte obrigatoriamente deverá perder. Por exemplo, os fabricantes gostariam de ficar com as margens do atacadista, atendendo se possível diretamente o varejista ou o consumidor final. O atacadista, por sua vez, usa seu poder de compra em grandes volumes para negociar e reduzir os preços com os fabricantes e aumentar, com isso, suas margens de lucro. Já os varejistas gostariam de ser atendidos diretamente pelos fabricantes, eliminando da cadeia a função do atacadista (ALCÂNTARA, 1997). Essa relação conflituosa tem origem em diferenças de visão, objetivos e de estratégias. Ela fragiliza a confiança entre os participantes, desestimula o compartilhamento de informações e, como consequência, minimiza os ganhos da estrutura do canal, reforçando essa relação de conflito.

1.4. Estrutura de desenvolvimento do trabalho

O capítulo 1 representa uma introdução ao trabalho, onde são apresentados o objetivo do estudo e a relevância do tema abordado.

No capítulo 2 é feita uma análise da base teórica levantada através de uma revisão bibliográfica, com o objetivo de apresentar os principais referenciais teóricos que orientaram o trabalho. Seu objetivo é fazer a caracterização do objeto de estudo, a partir da formalização dos conceitos sobre canais de marketing, canais de distribuição e atacado. Busca, ainda, identificar e caracterizar a evolução dos modelos de relacionamento existentes entre os participantes da estrutura distributiva. Por fim, apresenta a relação entre Tecnologia de Informação e seu impacto estratégico e operacional na atividade da distribuição.

O capítulo 3 apresenta os objetivos de pesquisa, as proposições nas quais se baseia esse trabalho, as questões a serem respondidas e o plano de pesquisa. Nele é apresentada também a metodologia utilizada, as razões de uso dessa metodologia, a definição da amostra escolhida e as unidades a serem pesquisadas.

O capítulo 4 apresenta os dados de um estudo de caso sobre um modelo de relacionamento cooperativo entre uma grande empresa siderúrgica e alguns de seus distribuidores atacadistas. Analisa as razões e vantagens de utilização desse novo modelo e, ainda, identifica como a aplicação da Tecnologia de Informação deu suporte a essa operação.

A título de conclusão, o capítulo 5 apresenta as considerações finais relativas à análise da empresa pesquisada e algumas propostas de estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo apresenta os principais referenciais teóricos que orientam o trabalho. Seu objetivo é fazer a caracterização do objeto de estudo, com a formalização dos conceitos sobre canais de marketing, canais de distribuição e atacado. Pretende também identificar e caracterizar os tipos de relacionamento existentes entre os participantes da estrutura distributiva e, ainda, apresentar os fatores críticos de sucesso para essa aliança. Por fim, apresenta os impactos da tecnologia de informação, seu significado estratégico e operacional.

2.1. Evolução das funções do Marketing

Segundo WEBSTER (1992), até a década de 1950, o Marketing era visto apenas como um conjunto de processos sociais e econômicos. O conceito de marketing se desenvolveu alheio à necessidade de servir clientes, devido às condições de excesso de demanda gerado pelo pós-guerra e pelo crescimento populacional. Na década de 1960, o enfoque tornou-se gerencial, ou seja, buscava a resolução de problemas de planejamento, implementação e controle de atividades em ambientes competitivos, alinhando as capacidades produtivas às necessidades de mercado. Os consumidores se tornaram os beneficiários de uma competição agressiva entre produtores domésticos, com novos concorrentes em diversas indústrias, e com empresas ajustando sua produção, antes orientada para a indústria de guerra, para uma produção voltada ao consumo. Os empreendimentos se desenvolveram voltados a um cenário de crescimento de gastos dos consumidores em níveis nunca antes ocorridos. Após os anos '80, questões como qualidade, serviço e valor passaram a determinar o processo de compra, sendo incorporadas nas atividades de marketing. No final dos anos '80, começaram a surgir novas empresas caracterizadas pela flexibilidade, especialização e ênfase no gerenciamento do relacionamento, ao invés de simplesmente transações de mercado. Essas empresas buscavam responder, de forma rápida e com flexibilidade, às aceleradas mudanças na tecnologia, competição e preferência dos seus

consumidores. O próprio WEBSTER (1994) coloca que o velho conceito de marketing, como uma primeira filosofia de administração desenvolvida nos anos '50, é uma relíquia de um período específico da história econômica que foi o pós-guerra. A maioria de suas suposições já não é apropriada para o ambiente de mercados globais competitivos vividos nos dias de hoje.

Como o ambiente de mercado evoluiu, de forma convergente, por pressões das mudanças demográficas, políticas, economias, tecnológicas e sociais, assim também as organizações tiveram que acompanhar essas mudanças, e conseqüentemente rever o papel do marketing dentro delas. Nos antigos ambientes tradicionais de negócios, as transações eram conduzidas em mercados competitivos entre organizações burocráticas, hierárquicas e com divisões funcionais, e seus clientes. A produção e o consumo de massa e os produtos com alto valor simbólico caracterizaram a era do consumidor. Foi uma fase na qual os produtos eram consumidos muito mais pelo valor simbólico e de estilo de vida que carregavam, do que pelos benefícios de desempenho que proporcionavam. Nos dias de hoje, no entanto, o mundo está se orientando rapidamente a um padrão de atividade econômica baseado em relações de longo prazo, buscando parcerias entre os atores econômicos, através de coalizões e estruturas de organizações em rede. No futuro, para sobreviver, todo negócio terá que estar focado no cliente, orientado para o mercado, global quanto ao âmbito, e flexível em sua habilidade para entregar valor superior a seus clientes. Estes mostrarão preferências e expectativas que mudam continuamente, já que estão expostos a ofertas e propagandas constantes de novos produtos.

Essas mudanças criam novas vantagens competitivas sustentáveis no longo prazo. BOWERSOX e COOPER (1992) apresentam que a habilidade de reconhecer as reais necessidades dos consumidores, desenvolver e alinhar os seus recursos para atender essas necessidades, desenvolver a capacidade de adicionar valor integralmente ao longo de toda cadeia de fornecimento e distribuição e de operacionalizar uma estratégia global coesa seriam os novos diferenciais competitivos que capacitariam as organizações a desempenharem

um elevado nível de serviço. Para isso seria necessário desenvolver três capacidades básicas:

- **Velocidade:** aumentar a velocidade e sincronização dos ciclos logísticos, alinhando suas capacidades produtivas com as necessidades imediatas do mercado;
- **Qualidade e Serviço:** constituindo valor agregado ao produto, passaram a determinar o processo de escolha e compra dos consumidores;
- **Estrutura flexível:** capacidade de adaptação às mudanças do ambiente, tecnologia, competição, preferências e crescentes expectativas dos consumidores. A busca da flexibilidade se dá através da especialização e da ênfase ao gerenciamento do relacionamento, em vez de simples transações de mercado.

2.2. Marketing, logística e serviço

Para RINEHART, COOPER e WAGENHEIM (1989), existe uma relação muito próxima entre marketing, logística e serviços. Qualquer das decisões de marketing tem impacto direto sobre as atividades de logística e, conseqüentemente, sobre a qualidade de serviço oferecido. Por exemplo, decisões sobre linhas de produto têm impacto sobre decisões relacionadas com os níveis de estoque e conseqüentemente sobre a disponibilidade de produto no momento do consumo. Decisões sobre preço podem alterar o tamanho do pedido do cliente e conseqüentemente o tipo de transporte a ser utilizado, o qual, por sua vez, pode afetar a qualidade e o prazo de entrega do produto. As decisões sobre forma e processamento dos pedidos de venda afetam o tempo do ciclo de pedido, o que proporciona maior ou menor flexibilidade de resposta.

De acordo com ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY (1990), um dos elementos críticos da qualidade do serviço é o diferencial entre o valor oferecido do serviço e o valor percebido pelo usuário desse serviço, ou seja, o resultado da avaliação, por parte do consumidor, da totalidade da utilidade do produto ofertado, tendo como base a sua percepção entre aquilo que está

sendo oferecido e o que está recebendo em troca. Segundo o modelo proposto por esses autores, existiriam quatro principais fatos causadores dessa deficiência de percepção:

- Desconhecimento das expectativas dos clientes;
- Estabelecimento de padrões equivocados de qualidade de serviço;
- Falha na execução do serviço;
- Promessas que desdizem do serviço efetivamente entregue.

O quinto fator seria a diferença entre a qualidade de serviço esperada e a qualidade recebida:

Uma vez que existe esse diferencial, os autores propõem como atividade-chave um constante monitoramento da percepção do cliente sobre a qualidade do serviço oferecido e da identificação das causas das possíveis deficiências, para tomada de ações apropriadas para sua melhoria. Sendo o canal de distribuição um dos principais elementos de contato da empresa com seu cliente, há de se supor que esse monitoramento também ocorra nos diversos níveis dessa estrutura.

RINEHART, COOPER e WAGENHEIM (1989) descrevem o canal de distribuição como o veículo pelo qual o relacionamento entre a empresa e o cliente deve ser analisado, buscando entender o processo de formação das expectativas dos clientes. Segundo esses autores, sendo o canal de distribuição o elemento de interface com o cliente, é através dele que se dá o entendimento dessas interações, seja em relação ao grau de responsabilidade, seja quanto ao escopo do serviço oferecido. Esse entendimento cria uma base compartilhada de conhecimento que se torna elemento essencial para o desenvolvimento da proposta de valor para o cliente.

2.3. Canais de Marketing

STERN e EL-ANSARY (1995) definem canais de marketing como “conjuntos de organizações interdependentes, envolvidos no processo de

tornarem produtos ou serviços disponíveis para o uso ou consumo”. Além de terem funções de colocar os produtos e serviços no lugar certo, em quantidade, qualidade e preços adequados para satisfazer a demanda, eles são agentes estimuladores dessa demanda. Os canais de marketing seriam redes de empresas que, agindo em sintonia, criam valor para o usuário final através da distribuição de produtos, exercendo funções de reposição de estoque, geração de demanda ou venda, distribuição física, serviço pós-venda e financiamento. A razão de sua utilização, apresentada por KOTLER (1999), seria o “aumento da eficiência da distribuição de bens por torná-los amplamente disponíveis e acessíveis aos mercados-alvos”. Através de seus contatos, experiência, especialização e escala de operações, eles podem oferecer um nível de serviço de forma superior a que o fabricante poderia oferecer. Seria uma forma de buscar a melhor estrutura e o melhor desempenho, em termos de funções de marketing, esperados com o menor custo possível.

Para STERN e EL-ANSARY (1995), com o aumento da variedade de produtos de consumo, o uso de canais de marketing seria uma forma de busca da especialização, pela redução da complexidade das tarefas a serem desempenhadas. A especialização possibilita a redução dos custos, buscando ganhos de escala, ao combinar o sortimento de vários fornecedores em outras formas de sortimento ou ao adicionar valor ao produto. Uma das formas seria o ajustamento do processo de sortimento, separando os itens heterogêneos dos itens relativamente homogêneos; acumulando itens similares de fornecedores diferentes; separando itens homogêneos em lotes menores; ou, ainda, acumulando sortimento de produtos diferentes. Outra forma de redução de custo seria a atribuição de rotina ao processo de troca, ou seja, a transformação das transações individuais em transações rotineiras, eliminando a necessidade de novas negociações.

BOWERSOX e COOPER (1992) apresentam, como outra razão de utilização de canais de distribuição, a melhoria do desempenho funcional. Ela facilitaria a coordenação do fluxo de produtos dos pontos de produção aos pontos de consumo. Pela utilização de canais de distribuição, seria possível também a distribuição das responsabilidades entre as diversas atividades, tais

como venda, compras, transporte, armazenagem e financiamento. Outra razão apresentada pelos autores seria a busca da redução da complexidade das tarefas a serem desempenhadas, através da especialização, com a redução de custos e, em decorrência disso, os ganhos de escala. Por fim, uma função essencial apresentada por esse autor seria a comunicação de informações sobre o mercado, fornecendo a base para todas as decisões concernentes às estratégias competitivas.

2.4. Participantes do canal de distribuição

Podemos dividir os participantes de uma estrutura de canais de distribuição, segundo BOWERSOX e COOPER (1992), em dois grupos: os agentes primários, os que assumem a posse física do bem, e os agentes secundários, aqueles que realizam atividades vitais ao longo do processo, como as seguradoras, as instituições financeiras ou as agências de propaganda. Os agentes primários, por sua vez, poderiam ser divididos em: fabricantes, os que criam ou manufaturam o bem; os atacadistas, que fornecem o sortimento, a variedade e a quantidade desejada pelos varejistas; e os varejistas, que reúnem uma variedade de produtos de diversas fontes de suprimento para torná-las disponíveis ao consumidor final.

Para KOTLER (1998), a função da indústria seria a de criar utilidade de forma ao produto. Ela produz antecipadamente, baseada em previsões de demanda, cabendo aos canais de distribuição a função de garantir a colocação de seus produtos nos mais diversos mercados. Ao atacado corresponderiam as atividades relacionadas à venda de bens ou serviços para aqueles que compram com o objetivo de revenda ou uso direto na indústria. Em função de interagirem menos como consumidor final, eles dão uma menor importância a fatores como promoção, layout e localização. Suas transações normalmente envolvem grandes volumes e cobrem regiões mais abrangentes. Por fim, ao varejo, corresponderiam às atividades relacionadas à venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais. O varejo busca atender ao consumidor, dispondo do produto necessário, no local adequado, no momento certo e na quantidade conveniente. Para BOWERSOX, CLOSS e STANK

(2000), no entanto, existe o reconhecimento de que os limites entre indústria, atacado e varejo estejam cada vez mais tênues, devido à criação de redes de empresas desenhadas para obter economias em termos de escala, tecnologia, gestão e promoção, através de mecanismos de integração e coordenação do processo, desde o ponto de produção até o consumo final.

Um outro tipo de caracterização, proposta por STERN e EL-ANSARY (1995), seria em relação ao grau de interdependência entre os participantes das transações. Quanto à interdependência, podemos classificar os canais de distribuição como:

- Canais de transação única: aqueles que só existem até a realização da transação.
- Canais convencionais: em que as empresas do arranjo não reconhecem sua interdependência. As transações acontecem de forma esporádica e cada empresa busca obter o máximo de benefício para si própria, numa relação de ganha-perde.
- Sistemas verticais de marketing: em que os participantes reconhecem e desejam a interdependência, buscando benefícios mútuos em objetivos de longo prazo. Essas empresas aceitam seus papéis e atuam cooperativamente, buscando relações de ganha-ganha. Normalmente uma das empresas faz o papel de líder.

Outra forma de classificação apresentada por BOWERSOX e COOPER (1992) seria quanto à natureza da relação entre os diversos níveis intermediários, sejam atacadistas ou varejistas. Seriam eles:

- Corporativo: com um alto grau de verticalidade, no qual uma única empresa opera em mais de um nível na estrutura de canais, com o objetivo de um maior controle do canal.
- Contratual: relação formal prevista em contrato, mas que não garante necessariamente a interdependência entre os envolvidos.
- Parcerias: em que reconhecem sua interdependência, possuem noção de grupo, no entanto, falham ao buscarem não

alterar suas práticas tradicionais de negócio de forma a acomodar a atuação dos demais membros.

- Alianças estratégicas: reconhecem interdependência, possuem alto senso de lealdade e confiança, modificam suas formas de atuação em função de um resultado maior, dividindo benefícios e responsabilidades e se posicionando de forma a reduzir os riscos de cada um.
- Administrado: semelhante à aliança estratégica; no entanto, os membros seguem uma empresa líder, como as grandes redes de varejo.

2.5. Conflitos no canal de distribuição

Segundo STERN e EL-ANSARY (1995), por melhor que tenha sido o projeto do canal de distribuição, sempre ocorrem conflitos entre os seus participantes. Esses conflitos devem ser bem administrados para não prejudicar todo o desempenho do canal. Os conflitos ocorrem geralmente por disputa de poder, liderança, ou quando dois ou mais membros do canal exercem a mesma função. Daí a importância da definição clara de suas funções. O sucesso geral do canal é função do sucesso individual de cada membro do canal, portanto o que se espera é que todos trabalhem juntos, cooperando uns com os outros, com um objetivo comum: atender bem o cliente e obter o lucro. Os tipos de conflito se resumem em:

- Conflito vertical: que existe entre diferentes níveis do mesmo canal;
- Conflito horizontal: que ocorre entre membros do mesmo nível de canal;
- Conflito multicanal: que existe entre canais diversos utilizados pelo mesmo fabricante.

As causas de conflito podem ser:

- Incompatibilidade de metas entre os membros do canal;
- Desacordos entre responsabilidades e definição de papéis;
- Acréscimo de novos membros ao canal;

- Diferenças de percepção da realidade;
- Forte dependência dos intermediários em relação ao fabricantes.

Não é necessário eliminar o conflito, mas é importante desenvolver competência e estratégias para gerenciar e minimizar esses conflitos. Uma das formas seria a adoção de metas bem ordenadas, a troca de pessoas entre dois ou mais níveis de canal e a formação de associações, que podem reduzir conflitos.

Os canais com um número maior de níveis, devido à menor capacidade de controle por parte da indústria, podem apresentar maior possibilidade de conflito. Quando o conflito é de grande impacto, ou crônico, existe a necessidade de adoção de diplomacia, ou seja, cada lado envolvido no conflito envia uma pessoa para tentar um acordo. É indicada também uma mediação, quando se recorre a uma terceira pessoa, neutra, para tentar resolver o problema.

NARUS e ANDERSON (1996) apresentam algumas formas de resolução e minimização dos conflitos entre os participantes do canal. Uma das formas seria a preparação e treinamento dos envolvidos com objetivos de sensibilização para os problemas e atritos que possam vir a ocorrer. O papel de uma liderança forte, que sirva como mediador e que possua credibilidade com demais participantes, seria uma outra forma. E ainda, a figura de um distribuidor "ombudsman", que possua credibilidade entre os pares, ou a criação de um conselho de distribuidores, com um fórum para discussão de problemas e desenvolvimento de soluções.

2.6. Funções e estrutura do atacado

Segundo STERN e EL-ANSARY (1995), o atacado pode ser definido "como um conjunto das atividades daquelas pessoas ou estabelecimentos que vendem a varejistas e outros comerciantes, e/ou para usuários industriais, institucionais, ou comerciais, mas que não vendem em quantidades significativas para consumidores finais". Já para KOTLER (1998), o atacado

incluiria todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviço para aqueles que comprem com a finalidade de revenda ou para uso industrial. Exclui os fabricantes e os agropecuaristas, por estarem principalmente envolvidos com a produção, e também os varejistas, por atuarem basicamente com o consumidor final.

Para BOWERSOX e COOPER (1992), a função do atacado seria coordenar a produção e o consumo, através da adequação das diversas demandas heterogêneas dos varejistas, com as produções homogêneas dos fabricantes. O atacadista seria o elo entre os varejistas, que demandam múltiplas marcas e linhas de produto, e os fabricantes, que querem vender, cada um, sua linha de produtos. Segundo KOTLER (1998), os atacadistas normalmente dão menor importância a fatores como promoção, atmosfera e localização, uma vez que não atuam diretamente com o consumidor final, diferentemente do varejo. Suas transações se dão em volumes maiores e cobrem regiões geográficas mais abrangentes, já que grande parte de sua função concentra-se na atividade logística.

Aproveitando a classificação do atacado segundo STERN e EL-ANSARY (1995), podemos dividir os atacadistas em três categorias:

- Filiais de venda de fabricantes: vendem diretamente aos varejistas;
- Agentes ou representantes: vendem os bens dos fabricantes, mas não assumem sua posse física;
- Atacadistas mercantis: vendem os bens para revenda e assumem normalmente posse do bem para sua revenda posterior.

BOWERSOX e COOPER (1992), apresentam um modelo de classificação semelhante, agrupando os atacadistas em três tipos, com suas respectivas subdivisões:

- Atacadistas comerciais: aqueles que assumem a posse e os riscos inerentes à operação. Podem ser:

- distribuidores plenos: possuem grande sortimento de produtos;
 - atacadistas especializados, atacadistas de balcão e auto-serviço: com características de vendas à vista e cliente retirando a mercadoria;
 - atacadistas volantes: com mercadorias estocadas em veículos; e
 - atacadistas de mala direta: realizam vendas por catálogo.
- Distribuidores industriais: realizam venda como representante de outras empresas, não assumindo posse da mercadoria. Podem ser subdivididos em agentes dos fabricantes, agentes de venda, corretores, agentes comissionados, companhia de leilões, agentes exportadores e agentes de compra.
 - Filiais de vendas do fabricante: podem ter a presença física do estoque, ou simplesmente constituir um escritório de venda.

A Associação Brasileira de Atacadistas (ABAD) propõe uma classificação dos tipos de atacado no país de acordo com a forma principal de atendimento que oferecem aos clientes. Eles poderiam ser classificados em:

- Atacadistas distribuidores: aqueles que possuem equipes de vendas e atendem um número elevado de clientes com frequência determinada, fazem entregas com frota própria ou de terceiros, chegam a trabalhar com mais de 6.000 itens diferentes e suas vendas, de modo geral, são feitas a prazo.
- Atacadistas de auto-serviço: aqueles que têm como principal apelo de venda o baixo preço. Em geral suas vendas são despojadas. A mercadoria é oferecida nas embalagens de embarque, originais do fabricante ou em embalagens menores, preparadas pela indústria ou pelo próprio atacadista. O próprio cliente retira suas compras, em geral feitas à vista. É um modelo em expansão nos grandes centros do Brasil.

- **Atacadistas de balcão:** aqueles que têm uma equipe de vendedores internos preparada para atender aos clientes que visitam esse tipo de estabelecimento. Trabalham com um composto reduzido, representado pelos produtos de maior giro dentro das lojas dos varejistas, em que geralmente o próprio cliente retira a mercadoria comprada.
- **Operadores logísticos:** trabalham diretamente com a indústria, assumindo todas as responsabilidades da distribuição, a qual engloba recebimento de mercadorias, paletização, movimentação, formação de *kits* de empacotamento, armazenamento, separação, reembalagem e carregamento, *cross-docking*, roteirização, entrega, gerenciamento de estoques e de transportes, emissão de Notas Fiscais, preparação de pedidos, atendimento ao cliente e indicadores de performance.
- **Broker:** especialistas que se responsabilizam por todo o atendimento ao cliente da indústria, proporcionando melhores vendas, maior eficiência na prestação de serviços e apresentação dos produtos no ponto de venda. Entre suas principais características está a agilidade no atendimento ao varejista, redução de custos globais, programação dos níveis de estoque do fabricante, prospecção de mercado e melhoria dos investimentos em distribuição.

Para fins deste estudo utilizaremos a denominação geral de Atacadistas a todos aqueles que exercem a função relativa ao atacado, conforme definido por STERN e EL-ANSARY (1995), com exceção das filiais de venda do fabricante, conforme definido por BOWERSOX e COOPER (1992).

2.7. As mudanças no ambiente competitivo

A decisão da organização, em termos de integração com a cadeia externa de fornecimento e distribuição, não aconteceu de forma casual. Ela foi

fruto da pressão de um conjunto de direcionadores que impulsionaram a integração das atividades logísticas.

Um conjunto de mudanças que vêm acontecendo no ambiente competitivo tem gerado uma série de novos desafios aos atacadistas e provocado uma revisão de sua forma de atuação. Segundo ANDERSON, DAY e RANGAN (1997), a evolução acelerada da Tecnologia de Informação, a maior dinâmica do mercado, a competição global mais agressiva, e as mudanças no perfil da mão-de-obra e nas características demográficas da população estão afetando a distribuição e forçando as empresas a reconsiderarem seus conceitos fundamentais de como buscar seus mercados. Essas mudanças estão fazendo com que as empresas alterem a forma e a configuração de suas cadeias de suprimento e distribuição, gerenciem suas operações em seus pontos de distribuição e interajam com seus clientes. A diversificação das necessidades dos clientes, que já começa a se acostumar com os benefícios de produtos customizados, está provocando mudanças nas prioridades estratégicas das organizações. Estas procuram oferecer um maior valor aos clientes. As empresas passam a rever as atividades que agregam valor ao processo. Chegam a extrapolar os limites da organização, alterando as atividades da cadeia de valor em que estão inseridas. A intensidade dessas mudanças tem demandando uma visão estratégica que passa a contemplar as decisões de gestão do canal de distribuição como mais umas das alternativas na busca de obter vantagens competitivas sustentáveis. Ao definir a forma de utilização do canal de distribuição, as empresas precisam garantir que essa forma esteja alinhada com a estratégia competitiva global e com objetivos de desempenho da organização.

Como exemplos de mudanças que vêm acontecendo no contexto da distribuição, RINEHART, COOPER e WAGENHEIM (1989) colocam que os atacadistas estão tendo sua importância econômica cada vez mais reduzida, devido ao surgimento e ao crescimento acelerado de grandes cadeias varejistas e da expansão das vendas diretas, realizadas pelos próprios fabricantes. Isso tem provocado profundas reestruturações no setor atacadista, inclusive forçando-o a buscar a profissionalização de sua administração. Outra

mudança identificada seria a intenção, por parte dos atacadistas, de agregar valor ao produto, por exemplo participando da configuração final do produto, ou de sua localização e adaptação regional, a partir da solicitação do consumidor final, num processo que puxa a cadeia, ao invés de empurrá-la. Segundo SILVA e FISCHMANN (2000), a Tecnologia de Informação tem apoiado esse processo, ao dar velocidade e precisão na transmissão de informações relacionadas com o recebimento do pedido de compra e a sincronização da customização necessária, conforme as especificações solicitadas. A adoção de tecnologias e técnicas avançadas para troca de informações e otimização da cadeia, como o EDI - Electronic Data Interchange -, ou Troca Eletrônica de Dados, tem apoiado esse processo.

O setor atacadista tem buscado resgatar sua posição dentro do canal de distribuição, segundo STERN e EL-ANSARY (1995), através do desenvolvimento e exploração de novos mercados, como a exploração de mercados internacionais, buscando distribuidores locais que conheçam esses mercados; pela racionalização das atividades, através do uso da tecnologia para cortar custos, melhorar o gerenciamento das informações e serviços oferecidos e desenvolver um relacionamento com fabricantes, varejistas e consumidores; pela melhoria da qualidade, através da avaliação qualitativa de seus fornecedores e adequação a normas locais; por fim, pela melhor orientação ao mercado, através da administração de programas de cobertura de mercado e marketing. Os autores apresentam ainda que a demanda adicional de serviços, por parte do consumidor, além da qualidade e do preço, está forçando os atacadistas a buscarem características pertinentes ao varejo, tais como: localização conveniente, oferta de compras em poucas unidades, redução do prazo de entrega e ampliação da variedade de produtos.

BOWERSOX, CLOSS e STANK (2000), comentam que, historicamente, as empresas sempre tentaram reduzir o conflito de cadeia de fornecimento através de um processo de verticalização, buscando a posse e operação dos níveis sucessivos na cadeia de processo de negócio em que estavam inseridas. A estratégia de negócio original de Henry Ford foi uma tentativa de usar a posse de ativos para alcançar a integração de cadeia

vertical de fornecimento. O sonho de Ford era a posse total e a administração integral do processo de criação de valor, buscando reduzir o desperdício e, conseqüentemente, aumentar a lucratividade. As plantações de borracha de Ford, navios e fundições convertiam a matéria-prima bruta em um carro acabado em sete dias. O problema da integração vertical é que requer um investimento muito alto e uma estrutura organizacional inacreditavelmente complexa. Recriar a cadeia vertical de fornecimento de Henry Ford nos dias de hoje seria praticamente impossível. As organizações atualmente têm que aproveitar as competências e sinergias de parceiros externos da cadeia de fornecimento, para alcançar o mesmo sucesso. Integrando operações de forma virtual com os fornecedores de matéria-prima, os provedores de serviço e canais de distribuição e comercialização, para formar um fluxo único de trabalho interno e externo, superando as barreiras financeiras de propriedade vertical e rendendo benefícios mútuos a todos os participantes.

Três forças, segundo NARUS e ANDERSON (1996), estariam mudando a forma de atuação dos canais: a diversificação das necessidades dos clientes, a mudança no balanço de poder do canal e a mudança das prioridades estratégicas das organizações. O aumento da qualidade do serviço pelo uso intensivo da automatização, das tecnologias de banco de dados e da manufatura flexível tem aumentado de uma maneira geral as expectativas por parte dos consumidores. O aumento dessas expectativas cria novos padrões de qualidade e de necessidade forçando as organizações a buscarem cada vez mais desenvolver diferenciais na busca de atendimento a essas necessidades e se manterem competitivos. O surgimento de varejistas de grandes volumes e dos grupos de compra e o aumento do número de concorrentes e da intensidade da competição entre as indústrias fornecedoras têm transferido, cada vez mais, um maior grau de poder de negociação ao consumidor final. Por fim, as empresas estariam buscando oferecer, de forma estratégica, um maior valor aos clientes, alterando sua forma de atuação e focando nas atividades que agregam maior valor ao processo.

Segundo SCHIMITZ, FRANKEL e FRAYER (1994), a realidade das mudanças empresariais está forçando as firmas a reexaminarem os

paradigmas empresariais tradicionais, em especial, a tendência de integração vertical. Os avanços da Tecnologia de Informação possibilitam, então, a integração vertical, sem a necessidade de posse financeira dos ativos. O aprimoramento dos processos logísticos está facilitando ainda mais essa integração. A tecnologia atua como um catalisador desse processo, ao facilitar o fluxo de informações necessárias aos mecanismos de controle e coordenação do processo distributivo. A Tecnologia de Informação facilitaria a operacionalização das alianças, através da troca de informações mais precisas e em tempo real. Outro aspecto citado pelos autores seria o atual ambiente político e legal, que passa por um processo de desregulamentação. Isso facilita os aspectos de integração, uma vez que simplifica os aspectos legais da relação. Por fim, o próprio amadurecimento e a divulgação do conceito de Logística Integrada têm permitido a criação de um ambiente de colaboração para essa integração. Como forma de caracterização das alianças, os autores propõem que as alianças podem ser horizontais, ou seja, parceria entre empresas de diferentes canais, ou alianças verticais, em que a ligação se dá verticalmente entre empresas de um único canal. Com respeito ao seu número no canal, poderíamos classificar as empresas em:

- Básicas: quando a integração se realiza entre duas empresas;
- Ampliadas: quando a aliança é desenvolvida através de um arranjo cooperativo múltiplo;
- Alianças verticais dentro dos canais de distribuição: a forma de se obterem os benefícios da integração vertical, sem seu ônus financeiro.

Para BOWERSOX e DAUGHERTY (1995), o desenvolvimento tecnológico, em especial com o avanço dos microprocessadores, dos leitores óticos e da transferência eletrônica digital, proporcionou um maior controle das transações e uma melhor disponibilização e capacidade de análise das informações e do gerenciamento do processo logístico de forma integrada. Essa competência baseada na velocidade, através da troca de informações rápidas, fornece uma base para novas estratégias de excelência logística. A busca da qualidade, através da satisfação das expectativas dos clientes, tem proporcionado uma necessidade de maior conhecimento de suas necessidades,

tornando prioridade a integração com os participantes do canal que estejam mais próximos dos clientes finais. A aliança entre a indústria e seu respectivo canal de distribuição seria uma forma de obter os benefícios da cooperação, através do arranjo do trabalho entre as empresas participantes, buscando a especialização das atividades dentro da cadeia de valor. O comportamento cooperativo reduz risco e melhora a eficiência, através da divisão de informações estratégicas, melhorando o planejamento da cadeia como um todo, eliminando a duplicação de esforços dentro do canal e viabilizando o fluxo de bens físicos e de informações.

2.8. Evolução nas formas de relacionamento

O conjunto de fatores apresentados anteriormente tem forçado as organizações a buscarem evoluções na forma de relacionamento. No entanto, essa evolução não ocorre de uma hora para outra.

O relacionamento entre os participantes do canal de distribuição, segundo WEBSTER (1992), se desenvolveria em estágios. No primeiro nível de relacionamento, predominariam as transações discretas, ou seja, transações independentes umas das outras. Num segundo estágio, a relação seria caracterizada por transações repetitivas e pela frequência de compra, em que os consumidores buscariam as mesmas marcas, por razões de conveniência e familiaridade com o produto. No terceiro estágio as relações começariam a evoluir para relacionamentos de longo prazo, mas ainda em bases adversárias, com contratos de longo prazo buscando menor preço. No quarto estágio evoluiriam para relações de parcerias entre comprador e vendedor, em que os envolvidos passariam a reconhecer a dependência mútua e uma relação de confiança começa a substituir a antiga postura adversária, chegando até a uma relação de aliança estratégica, em que as empresas comprometem recursos os quais servem a claros propósitos estratégicos para ambas as partes (associações com consumidores, distribuidores e concorrentes). As Redes de Organização seriam o último estágio de evolução, apresentando estruturas complexas, com múltiplos relacionamentos e parcerias estratégicas, que buscam o desenvolvimento do *core competence* de cada

participante. Essas redes proporcionariam flexibilidade, especialização e ênfase em transações dentro do relacionamento já existente. Elas buscam responder, com flexibilidade e de forma rápida, às mudanças que ocorrem no ambiente competitivo.

BOWERSOX e DAUGHERTY (1995) apresentam um modelo semelhante de fases de evolução do processo logístico. Na primeira fase, o processo logístico inicia-se com operações fragmentadas, buscando reduzir custo operacional. Na segunda fase, teríamos a integração de processos: começa-se a buscar maior integração entre os processos que adicionam valor, através de modificações das estruturas operacionais e organizacionais e de uma maior consciência da importância de satisfazer os clientes. Por fim, evoluindo para a administração de logística estratégica: esta passa a explorar as competências de logística como um modo e meio agressivo de ganhar e manter vantagem competitiva. Incorpora recursos para disponibilizar serviços de valor adicional aos clientes. Os serviços, como adição de valor, tornam-se recursos estratégicos, quando são percebidos pelos clientes como suficientemente diferentes e distintos, gerando sua lealdade.

Avançando em direção ao limite do processo de integração vertical, BOWERSOX, CLOSS e STANK (2000) discutem que, enquanto muitas indústrias e firmas de varejo se integram tradicionalmente apenas com fornecedores externos de matéria-prima e parceiros no processo logístico de distribuição física de seus produtos, há uma tendência crescente de terceirização do próprio conhecimento do processo de fabricação. Pessoas e atividades de desenhos de processos estão sendo terceirizadas por consultores especialistas. A administração de bancos de dados, coleta, manutenção e análise de informações são terceirizadas para "integradores" de informação. O conhecimento especialista está se tornando, cada vez mais, uma atividade a ser considerada para o processo de terceirização através de uma rede virtual de negócios. Os benefícios da terceirização de tais competências para focar em núcleos centrais de exigências empresariais continuarão orientando as empresas, de integração vertical para integração virtual. Segundo suas pesquisas, existem evidências de que a maioria das

empresas já deu os passos iniciais para integrar, de forma virtual, suas cadeias de fornecimento. Poucas delas, porém, alcançaram essa implementação por completo. A velocidade de expansão desta tendência foi fortemente reduzida pela divulgação de alguns fracassos em relação a essas integrações virtuais. Como resultado, a escolha desses fornecedores de serviço está sendo feita de forma cuidadosa.

BOWERSOX e COOPER (1992) apresentam o maior controle do canal como uma das principais vantagens da integração vertical. A integração possibilita ainda uma melhoria do serviço oferecido ao consumidor, pois melhora a disponibilidade de produtos e agiliza entrega e melhora pós-venda. Ela reduz, ou pelo menos divide, os riscos inerentes à operação, uma vez que compartilha os custos e ativos envolvidos no processo. Ela melhora a criatividade, pois possibilita diferentes perspectivas e visões do negócio. Por fim, de uma forma geral, ela aumenta sua vantagem competitiva, como consequência dos fatores anteriormente mencionados.

STERN e EL-ANSARY (1995) reforçam a necessidade das empresas estabelecerem compromissos de longo prazo para manter esses relacionamentos com os níveis de qualidade e serviço exigido.

Segundo MATTHISSENS e VAN DEN BULTE (1994), o investimento na construção, suporte e aumento do relacionamento reduziria a distância entre as partes, substituindo uma relação inicial de competição por uma relação de confiança, tornando a fronteira entre fornecedor e cliente menos definida. Ações que estimulassem o marketing de relacionamento delegariam autoridade e demonstrariam claro apoio à mudança. As empresas precisam ter em mente que parcerias são processos que abrem caminho, através das divisões existentes, e devem aceitar que a estrutura e os processos estabelecidos podem começar a ser questionados.

Para WEBSTER (1992), o desenvolvimento de redes organizacionais seria uma alternativa e a melhor opção de integração vertical, através da posse dos ativos e incorporação de atividades, uma vez que permite

desenvolver uma base de conhecimento sobre as forças e fatores que levam ao desenvolvimento desses relacionamentos de longo prazo.

Para NARUS e ANDERSON (1996), cada vez mais as empresas estão reconhecendo que os canais de distribuição representam uma inexplorada oportunidade, na busca de reduções de custos e aumentos de produtividade. O recente desenvolvimento dos sistemas de informação compartilhada e de logística integrada tem tornado esses esforços cooperativos mais factíveis. Raciocinando conforme estes autores, dentre os benefícios esperados, podemos destacar a capacidade de alavancar recursos, dividir competências dentro do canal, aumentar as capacidades individuais das empresas envolvidas e aumentar o nível de serviço do canal como um todo.

Por fim, segundo RINEHART, COOPER e WAGENHEIM (1989), relacionamentos mais estáveis e de longo prazo favorecem a utilização de sistemas de troca eletrônica de dados, aumentando o comprometimento entre as partes.

2.9. Fatores críticos de sucesso

BOWERSOX e COOPER (1992) apresentam um conjunto de fatores que afetam o comportamento dos canais. Um primeiro fator seria a necessidade de os participantes reconhecerem que são membros de um grupo e, portanto, buscarem agir de modo a otimizar o todo. Outro fator seria a necessidade de se identificar como parte integrante de algo maior, como estar associado a uma grande empresa ou a uma marca famosa. Um terceiro fator seria a busca do desenvolvimento de arranjos múltiplos, ou seja, o envolvimento com diversas redes de distribuição de empresas diferentes. O quarto fator seria a necessidade de total envolvimento, buscando parcerias de longa duração. Um quinto fator seria o sentimento de aceitar ser um membro do grupo, o que depende de uma maior percepção dos benefícios reforçando a aceitação de ser membro. Por último está a necessidade de cooperação e resolução imediata dos conflitos, para que eles não se tornem destrutivos para as relações do canal.

De forma semelhante, SCHIMITZ e FRANKEL (2000) identificaram, em pesquisa realizada com 42 empresas compradoras e fornecedoras das indústrias de alimento, saúde e higiene pessoal na América do Norte, outros cinco principais fatores críticos de sucesso para a administração de alianças de longo prazo entre empresas. Foi pedido aos pesquisados que examinassem uma lista de 18 fatores que podem influenciar o sucesso de uma aliança, compilados a partir de uma extensa revisão da literatura existente sobre o tema, e que listassem os cinco fatores mais importantes. Tanto compradores como provedores concordaram com respeito aos cinco principais fatores de sucesso, embora eles apareceram em uma ordem ligeiramente diferente. Seriam eles: confiança, apoio da alta administração, habilidade para satisfazer as expectativas de desempenho, metas claras e compatibilidade dos sócios.

A confiança deve existir em uma aliança desde que cada parceiro dependa do outro para satisfazer objetivos comuns. A confiança deve estar presente para que os sócios compartilhem informação crítica para administrar a aliança e para que cada sócio acredite que suas necessidades de longo prazo serão satisfeitas. Pela pesquisa pode ser observado que, na maioria dos casos, os executivos principais e os gerentes tinham uma percepção dos níveis de confiança existentes no relacionamento, no entanto tinham dificuldade em quantificá-los.

O apoio da alta administração provê suporte e recursos, como pessoal, tempo e tecnologia para os indivíduos diretamente envolvidos na atividade da aliança. No trabalho de pesquisa foi examinado o apoio da alta administração em áreas estratégicas e operacionais das alianças. O estratégico refere-se ao apoio às decisões e às ações que afetam as metas de longo prazo, de cada parceiro e da direção. O operacional refere-se ao apoio às decisões e às ações que afetam o planejamento de curto prazo de cada parceiro e o desempenho operacional do dia-a-dia.

A habilidade para satisfazer às expectativas de desempenho se refere à habilidade de conhecer preocupações e expectativas de desempenho, para execução e avaliação de metas da aliança, bem como das metas

individuais de cada parceiro. Essa atenção foca-se na razão central de que uma aliança deve melhorar a posição competitiva de cada firma no mercado. Duas ações distintas são demandadas a partir deste raciocínio: avaliar se o desempenho ocorre como prometido e entender como o desempenho é avaliado.

Em relação à adoção de metas claras, o sucesso de uma aliança depende de que os sócios tenham uma visão comum do futuro. O sucesso da aliança requer o estabelecimento e a execução de metas claramente definidas e, para alcançar estas metas, devem ser comunicados aos gerentes envolvidos com a aliança, os procedimentos também claramente definidos. O objetivo da pesquisa foi identificar se os procedimentos estavam bem definidos de modo a guiar a realização de metas de aliança, saber se ocorriam as reuniões regulares para sua fixação e revisão, assegurando sua consistência e, ainda, qual era o desempenho realizado.

Por último, a compatibilidade dos parceiros se refere à habilidade de planejar e trabalhar em conjunto de forma produtiva, orientada a soluções comuns. A compatibilidade dos sócios implica especificamente em dois assuntos: a compatibilidade de estilo e filosofia operacional e a habilidade de cooperação e resolução de problemas.

Em um estágio mais avançado de relacionamento, BOWERSOX, CLOSS e STANK (2000) colocam que, para mover a integração virtual, seria necessário que acontecessem três tipos de trocas entre os participantes.

Primeiro, os gerentes que interagem com fornecedores de matéria-prima ou serviços devem aprender a administrar os recursos e as atividades que não podem controlar diretamente, mas dos quais dependem. Devem, portanto, monitorar essas atividades para assegurar o sucesso de sua realização. Esses fornecedores representam uma extensão da empresa e podem contribuir muito para um futuro de sucesso ou fracasso da cadeia de fornecimento, como qualquer outro departamento interno da organização. A estratégia de administração de uma empresa deve refletir o reconhecimento de

que a força de uma cadeia de fornecimento está no elo de seu fornecedor mais fraco.

Segundo, a evolução das estruturas que facilitam a integração virtual não é rápida, nem fácil. Os parceiros de cadeia de fornecimento e distribuição devem ter uma visão comum do processo de criação de valor total e também devem compartilhar a responsabilidade por alcançar esse valor. As firmas devem identificar cuidadosamente e selecionar parceiros que tenham visões complementares, estratégias e capacidades operacionais. Os parceiros devem conectar suas operações de modo a reduzir a duplicação, a redundância e o tempo para troca de informações buscando sua sincronização. Além disso, as empresas parceiras devem distribuir os riscos e as recompensas da colaboração, para solidificar o objetivo buscado. Finalmente, as firmas devem estender as práticas de administração além de seus fornecedores ou distribuidores diretos. Devem incluir os fornecedores de seus fornecedores e os distribuidores de seus distribuidores. Devem considerar as características de toda a cadeia em relação a necessidades de recursos, suas restrições, ameaças, oportunidades e fraquezas ao estabelecer as metas e objetivos. A ação de planejamento deve ser desempenhada de forma a que todos representem papéis vitais e insubstituíveis dentro da cadeia, na criação de valor para o cliente final.

Segundo BOWERSOX e COOPER (1992), a existência de uma estrutura tradicional de empresa com divisões em departamentos funcionais e com metas locais, dificulta a evolução para um estágio de integração com a cadeia de distribuição. O uso de sistemas de medidas que avaliam ótimos locais faz com que os envolvidos no processo atuem de forma inconsistente com os objetivos comuns da integração. Um exemplo seria a transferência de altos volumes de estoque para a rede de distribuição, objetivando o cumprimento de metas de vendas mensais. Para buscar integração devem ser atingidas as três dimensões de qualidade. A primeira seria a disponibilidade de estoque para atendimento da cadeia de distribuição. Uma falha de atendimento pode comprometer a imagem de toda a rede e gerar conflito entre os parceiros. Uma segunda dimensão seria a excelência operacional, podendo ser traduzida

em agilidade no atendimento, consistência entre ações dos participantes, flexibilidade para resolução rápida de conflitos e problemas não previstos e assistência pós-venda. Por último, viria o cumprimento dos parâmetros e metas combinados.

Como ações para implementação de uma estratégia de integração, os autores colocam que é necessário estabelecer regras operacionais, com a divisão de tarefas com foco na solução de problemas ou no processo e poder de barganha de cada agente. Deve-se delimitar os espaços e os limites de atuação, com o objetivo de melhor controle e gestão do canal. Por fim, deve-se estabelecer medidas de desempenho, buscando avaliar quanto cada um contribui no processo. Segundo os autores, devem ser evitados os principais obstáculos às alianças. Um dos primeiros obstáculos seria a falta de compatibilidade organizacional, ou seja, quando existem diferenças entre a cultura organizacional, valores, ideologias e hábitos de trabalho, bem como diferenças em relação à própria visão e expectativa de futuro. Isso gera desconforto na relação, fazendo com que ela se desgaste ao longo do tempo. Um segundo obstáculo seria a falta de apoio da alta gerência, que faz com os envolvidos priorizem suas atividades locais, em detrimento das atividades da rede. O terceiro obstáculo seria a falta de confiança entre os participantes, ou seja, quando existe a dúvida em relação à possibilidade de um comportamento desleal por parte de alguns dos participantes, isso faz com que se gaste esforço desnecessário no controle e na fiscalização. Um quarto obstáculo seria a falta de compatibilidade de objetivos, ou seja, quando os objetivos individuais são sacrificados em detrimento dos objetivos comuns, parte dos participantes é levada a repensar a validade da relação. Um quinto obstáculo seria a falta de compromisso organizacional, ou seja, quando não existe a intenção dos participantes de por energia e lealdade para que os objetivos sejam atingidos, surge a desmotivação daqueles que se encontram motivados. Por fim, como último obstáculo, estaria a perda do controle devido à dificuldade de comunicação e coordenação entre os membros e, ainda, a não tolerância a erros por parte dos participantes.

BOWERSOX e DAUGHERTY (1995) colocam que existe uma relação entre o papel da estrutura organizacional interna e da estratégia genérica de atuação, com a forma de relacionamentos desenvolvidos com parceiros externos. A estrutura interna se refere à distribuição formal das tarefas, dos papéis e relações dentro da empresa. Envolve ainda a definição dos mecanismos de acompanhamento, controle e integração das atividades de trabalho, que segundo os autores possui três componentes estruturais:

- Formalização: implica no grau com que as decisões e os trabalhos de relações são governados por regras formais e políticas ou padrões de procedimento.
- Centralização: refere-se ao “locus” de decisão, que detém a autoridade e o controle dentro de uma entidade organizacional.
- Especialização: refere-se à divisão de tarefas e atividades por posições dentro do sistema.

As estratégias organizacionais coincidiriam com as três estratégias genéricas definidas por Porter (1999):

- Minimização de custos: foco em satisfazer as exigências mínimas da indústria em que atua. Amplamente utilizada em segmentos de mercado altamente sensíveis a preço.
- Diferenciação: maximização da adição de valor, buscando identificar exatamente quais são os produtos ou atributos de serviço desejados pela maioria de seus clientes potenciais.
- Enfoque: aumento do controle e adaptabilidade, buscando maximização da adição de valor, mas com a atenção em um segmento de mercado ou grupo claramente definido. Necessita desenvolver operações altamente flexíveis buscando controle preciso de suas operações logísticas.

Segundo os autores, empresas que têm a minimização dos custos como estratégia central, na maior parte das vezes possuem níveis altos de centralização interna e formalização, com o objetivo de manter um maior controle do processo e com isso evitar desperdícios. Possuem um nível relativamente baixo de especialização, uma vez que não têm como foco o

desenvolvimento e a customização do produto. Vêem cada situação de compra como um evento isolado, tentando obter o máximo ganho numa relação adversária (ganha-perde), em lugar de tentar estabelecer uma relação mútua de longo prazo entre os compradores e seus fornecedores. Já empresas que têm a maximização da adição de valor como estratégia central exibem um certo grau de centralização interna e formalização, com o objetivo de facilitar a integração entre a produção global e suas operações de distribuição. Possuem um grau de especialização mais alto, uma vez que necessitam um conhecimento mais detalhado sobre necessidades de seus clientes em relação a produtos que desenvolvem. Esta é considerada uma atividade crítica para garantir a entrega de produtos com valor adicionado. As empresas estão mais interessadas em estabelecer relações contínuas e de longo prazo com outras escolhidas. As considerações de qualidade transcendem a questão do preço na escolha de seus principais fornecedores e canais de distribuição. Essas empresas desenvolvem arranjos de parcerias com o objetivo de assegurar a contínua disponibilidade de fornecimento ou distribuição e melhorar qualidade.

A ampliação das relações, baseadas em cooperação e respectivo compartilhamento de informações entre os participantes, é encorajada por empresas que buscam a adição de valor a todo o processo, uma vez que diminuem a incerteza e o risco, enquanto apresentam melhorias na produtividade global e de qualidade de toda a rede. Por fim, as empresas que têm como estratégia central o enfoque seriam caracterizadas por estruturas descentralizadas e níveis de formalização relativamente baixos, uma vez que a autoridade de decisão é transferida para níveis hierárquicos mais baixos da organização, em um esforço aumentar envolvimento do empregado, e para que as unidades individuais não sejam restringidas por regras rígidas e processos previamente definidos. A natureza do relacionamento que se cria sobre as estratégias de enfoque busca desenvolver relações íntimas nas estruturas da cadeia de fornecimento e distribuição, com o objetivo de maximizar as responsabilidades através do estímulo ao estabelecimento de alianças estratégicas. Isso facilita a coordenação íntima entre os participantes e garante o atendimento às necessidades de customização de produtos e serviços. As empresas com essa perspectiva estratégica buscam estabelecer relações

cooperativas de longo prazo com os sócios do canal, visando a incorporar a capacidade de desenvolvimento de novos produtos ou serviços.

2.10. Um modelo de relacionamento

SCHIMTZ, FRANKEL e FRAYER (1994) propõem um modelo geral para ser usado como um direcionador na criação, implementação, manutenção e monitoramento de alianças, aplicáveis a processos de formação de alianças entre indústria e fornecedores, indústria e distribuidores e indústria e fornecedores de serviços. Segundo esses autores, esse modelo seria formado por três componentes básicos:

1. Processo – a fase de identificação dos estágios de formação e ainda de manutenção da aliança. Pode ser dividido em 5 etapas:
 - 1.1. O reconhecimento e a consciência da necessidade da aliança.
 - 1.2. A busca e a identificação dos parceiros.
 - 1.3. A seleção e a decisão.
 - 1.4. A implementação e a administração: divisão dos conhecimentos tecnológicos e sociais, implementação de mudanças operacionais.
 - 1.5. A avaliação: avaliação dos resultados esperados *versus* recebidos, e a reavaliação da continuidade da aliança.
2. Estratégico - as expectativas estratégicas e a avaliação da eficácia da aliança podem se desenvolver. Há uma percepção de que isso se dá através de cinco dimensões:
 - 2.1. A duração da aliança.
 - 2.2. O gerenciamento da aliança sob três aspectos:
 - 2.2.1. a desigualdade de poder: que incentiva uma das partes e gera desconfiança nas demais;
 - 2.2.2. o desequilíbrio gerencial: uma parte se verifica menos comprometida que a outra;
 - 2.2.3. o conflito: pela ausência de liderança.
 - 2.3. O benefício líquido potencial: custos e benefícios bem definidos resultam em percepção positiva de melhor performance.

- 2.4. A combinação dos pares: compatibilidade das organizações e duração de negócios anteriores.
 - 2.5. A coordenação entre os pares: como ocorrem as relações entre os pares e a sua percepção do nível de comprometimento, como confiança (integridade, motivação verdadeira, comportamento consistente, transparência, franqueza e discrição) e cooperação (percepção da interdependência).
3. Operacional – indicador de como ocorrem a busca e a seleção de critérios e padrões operacionais para o gerenciamento da aliança. As expectativas quanto ao tipo de padrão operacional a ser adotado são desenvolvidas no estágio de seleção-decisão. Três seriam as características operacionais:
- 3.1. Formalização: desenvolvimento de regras e procedimentos operacionais para guiar a aliança (interna e externamente), através de:
 - 3.1.1. Definição de procedimentos: evitar duplicação de funções.
 - 3.1.2. Estabelecimento de medidas contínuas de performance.
 - 3.2. Acesso a informações – concordância entre os parceiros de que as informações chaves sejam divididas regularmente e sem restrições. As informações operacionais e estratégicas pertinentes são divididas com todos os indivíduos envolvidos na aliança. Depende de dois elementos:
 - 3.2.1. Confiança baseada na competência, dependente de três fontes:
 - 3.2.1.1. Competência específica: habilidades técnicas.
 - 3.2.1.2. Competências pessoais: de relacionamento.
 - 3.2.1.3. Competências de negócio: discernimento para tomadas de decisão.
 - 3.3. Cooperação:
 - 3.3.1. Grau de comunicação.
 - 3.3.2. Agilidade de resposta: velocidade na interação, frequência, precisão.
 - 3.3.3. Facilidade de comunicação: forma como a transferência de informação é facilitada.

2.11. A Tecnologia de Informação

Segundo PORTER (1999), reduções drásticas no custo de obtenção, processamento e transmissão das informações estão alterando a maneira como fazemos negócios. A Tecnologia de Informação está transformando o modo de operação das empresas e afetando todo o processo de criação, desenvolvimento e entrega de produtos nos mais diversos setores de atividade. A tecnologia reformula o próprio conceito de produto, alterando o composto de bens físicos, de serviços e de informação oferecidos pelas empresas e que criam valor para seus compradores.

Para McKENNA (1991), a transformação na forma das empresas se relacionarem está sendo impulsionada pelo enorme poder e ampla difusão da tecnologia que, ao mudar o processo de escolha, transforma o mercado, fazendo com que as empresas tenham que conviver com o fim da tradicional lealdade de seus consumidores.

STERN e EL-ANSARY (1995) colocam que a coleta, a transformação, a comunicação e o gerenciamento das informações são críticos para a eficiência e a eficácia de qualquer canal de marketing. Devido à necessidade de respostas mais rápidas, a eficiência ao longo do canal de distribuição pode ser melhorada por meio do compartilhamento de informações e do planejamento conjunto entre seus diversos agentes. Ganha força a prática da ECR - *Efficient Customer Response* -, ou a Resposta Eficiente ao Consumidor, baseada em um conjunto de metodologias e ferramentas, tais como o VMI - *Vendor Management Inventory* -, ou o Estoque Gerenciado pelo Fornecedor, o Gerenciamento por Categorias, o Custeio ABC e a EDI - *Electronic Data Interchange* -, ou a Troca Eletrônica de Dados (ANGELES, 2001; BORDERS e JOHNSTON, 2000; SILVA e FISCHMANN, 2000; CAMPOS, 2001). As novas Tecnologias de Informação estão revolucionando a forma como a distribuição é organizada e coordenada, e como se reduzem os custos de todo o canal (ROBLES, 2000). Novas ferramentas de gestão melhoram a capacidade de coordenação entre as empresas que desempenham as atividades de produção e de distribuição ao longo de todo

canal. Vem se desenvolvendo o conceito de CPFR - *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment* -, ou Planejamento Colaborativo, Previsão e Reabastecimento de Mercadorias, que tem por base a atuação conjunta da indústria fabricante e do atacadista ou varejista, num plano de previsão de vendas, de produção e de abastecimento da cadeia, buscando precisão e aderência maior com a realidade e com os planos de negócios de cada um dos lados (SHERMAN, 1998). No modelo colaborativo, as empresas não buscam a eficiência de seu próprio negócio, mas sim, através de um esforço conjunto, buscam os melhores resultados em termos de redução de custos, eliminação de desperdícios e de agregação de valor de toda cadeia até o consumidor final. Isso quer dizer que toda a cadeia de abastecimento, fornecedores, indústria, atacadistas e varejistas, encontram na interação a possibilidade de oferecer o produto certo, na hora certa e no local desejado pelo consumidor, com agilidade, flexibilidade e custos menores. Mais ainda do que fazer o gerenciamento e coordenação do canal, elas fazem os membros do canal olharem para um novo caminho, o caminho da colaboração. A tecnologia tem alterado a forma de como as empresas configuram suas cadeias de suprimentos, gerenciam suas operações do ponto de abastecimento até o ponto de venda e, ainda, a forma como interagem com seus clientes.

2.12. A Tecnologia de Informação e seu significado estratégico

Para PORTER (1999), a Tecnologia de Informação está permeando todos os pontos da cadeia de valor, transformando a maneira como as atividades de valor são desempenhadas e a natureza dos elos entre elas. O autor define “Cadeia de Valores” como o conjunto de atividades diferenciadas, também chamadas de “atividades de valor” que, do ponto de vista tecnológico e econômico, a empresa realiza para executar seu negócio. O negócio é rentável quando o valor que cria, ou seja, o preço que os compradores estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço, é superior ao custo do desempenho das atividades de valor. A cadeia de valores de uma empresa é um sistema de atividades interdependentes conectadas por elos. A vantagem competitiva de uma empresa está na gestão cuidadosa dos elos dessa cadeia, ou seja, no conjunto de decisões estratégicas que toma para o balanceamento ótimo de

desempenho de cada atividade e ainda a coordenação entre essas diversas atividades.

Entretanto, ao ampliarmos esse conceito de cadeia de valores para todo um setor específico em que a empresa está inserida, teremos o chamado “sistema de valores”, que inclui a cadeia de valores dos fornecedores, a cadeia de valores da empresa, a cadeia de valores de seu canal de distribuição e a cadeia de valor de seus próprios clientes. De forma análoga, essas diversas cadeias de valores possuem elos de interdependência. Conseqüentemente, a empresa é capaz de criar vantagem competitiva através da otimização desses elos com o exterior. A empresa, os fornecedores e os canais de distribuição, todos têm condições de auferir benefícios a partir do melhor reconhecimento e da exploração desses elos.

Outro ponto colocado por PORTER (1999) é que a Tecnologia de Informação está afetando o escopo competitivo, a amplitude de suas atividades, reformulando a maneira como os produtos satisfazem as necessidades dos compradores. Segundo o autor, o escopo competitivo apresenta quatro dimensões críticas: o escopo do segmento, o escopo vertical (grau de integração vertical), o escopo geográfico e o escopo setorial. A Tecnologia de Informação tem possibilitado a personalização da cadeia de valores e alterado cada uma dessas quatro dimensões. Ao criar uma nova variedade de produtos ou ampliar o próprio conceito de produto, a tecnologia altera o escopo de segmento. Ao aproximar e integrar os participantes da cadeia de distribuição e fornecimento, ela modifica o escopo vertical. Ao eliminar as distâncias físicas, criando o conceito de espaço virtual, ela reformula o conceito de escopo geográfico. Por fim, ao tornar tênues as fronteiras entre os diversos setores de atuação, ela modifica o escopo setorial. A personalização da cadeia de valores viabiliza a estratégia de diferenciação, levando conseqüentemente ao aumento da vantagem competitiva.

Um último conceito apresentado por PORTER (1999) lembra que todas as atividades de valor apresentam um componente físico e um componente de processamento de informação. O componente de

processamento de informação abrange os passos indispensáveis para a captação, manipulação e distribuição de dados necessários ao desempenho das atividades de valor. Todas as atividades de valor criam e usam informação de alguma espécie. O autor observa que a Tecnologia de Informação está progredindo com maior velocidade do que as tecnologias de processamento físico. O custo de armazenagem, de manipulação e de transmissão das informações está caindo com rapidez, ao mesmo tempo em que se expandem as fronteiras do possível no processamento e troca da informação. A transformação tecnológica está expandindo os limites das possibilidades das empresas com maior rapidez que a capacidade dos gerentes de explorar suas oportunidades dentro dos limites da própria empresa. A Tecnologia de Informação está se difundindo por toda a cadeia de valores e está desempenhando funções de otimização e controle, assim como atividades executivas que exigem algum grau de decisão. Além de ampliar a capacidade da empresa de explorar os elos entre as atividades, no âmbito interno e externo, a Tecnologia da Informação está criando novos elos entre as atividades, assim as empresas têm condições de coordenar suas ações de forma mais estreita com as dos compradores e fornecedores. Os sistemas de informação permitem que as empresas coordenem as atividades de valor entre localidades geograficamente dispersas.

2.13. A Tecnologia de Informação e seu significado operacional

Segundo STERN e EL-ANSARY (1995), a Tecnologia de Informação tem afetado cada vez mais os aspectos de conveniência espacial, de nível de serviço, tempos de espera e de entrega e, ainda, a disponibilidade e variedade de produtos para o consumidor.

Em relação à conveniência espacial, tecnologias como a de GIS - *Geographic Information System* -, ou Sistemas de Informações Geográficas, podem ser usadas para melhorar a localização das lojas de varejo ou dos centros de distribuição, tornando-as mais próximas de seus mercados de consumo e reduzindo os custos de distribuição.

Com respeito ao nível de serviço, os sistemas de automação de força de vendas dão maior amplitude de cobertura de mercado, sendo usados pela área de vendas para diretamente gerenciar o relacionamento com seus compradores, o que melhora os níveis de serviço. As tecnologias como o CRM - *Customer Relationship Management* -, ou Gerenciamento de Relacionamento com Cliente, reduzem cada vez mais o custo de identificação, diferenciação, interação com clientes novos e potenciais, possibilitando a personalização do relacionamento e a melhoria do serviço oferecido (SAWABINI, 2001).

No que tange à redução dos tempos de espera, o uso do EDI, interligando produtores, transportadores e agências governamentais permite redução no tempo de processamento do pedido, facilitando que os compradores entrem em contato com seus fornecedores para uma recompra, ou até solicitem de forma automática a recompra, se os níveis de estoque estiverem muito baixos.

Quanto à disponibilidade de produto, a tecnologia tem ajudado os distribuidores a fornecer uma variedade maior de produtos, ajustando-se rapidamente à variação da demanda de seus clientes. O uso de reposição contínua, através de tecnologias como o VMI - *Vendor Management Inventory* - ou estoque gerenciado pelo fornecedor, pelo ajuste da relação entre demanda, estoque e necessidade de abastecimento, é viabilizado por meio eletrônico e contribui para reduzir faltas mediante o dimensionamento adequado dos estoques. Baseados em parâmetros de estoque mínimo e lotes de abastecimento, previamente definidos entre a indústria e seu canal de distribuição, os produtos são “puxados”, conforme a demanda, ao invés de serem “empurrados”. Os benefícios podem ser a melhoria do nível de serviço, a redução dos níveis de cobertura de estoques, a redução do ciclo de processamento do pedido, a redução do volume de estoque de produtos e a eliminação das perdas por falta de produtos (SHERMAN, 1998).

No que diz respeito à maior variedade de produtos, a introdução de Programas de Gerenciamento por Categorias teria como objetivo a racionalização do *portfolio* de produtos oferecidos aos clientes finais nas lojas.

Os resultados disso para os lojistas se traduziriam em aumento de vendas, em redução dos custos de estoque e conseqüentemente no aumento da lucratividade. Ao tornar o composto de produtos mais adequado às necessidades dos clientes, estes passariam a comprar produtos de maior valor agregado. Através da troca de informações relativas a faturamento e vendas, e da análise da curva ABC do faturamento, é proposta uma racionalização do composto de produtos que está sendo adotado de forma a reduzir quantidades de produtos que não estejam vendendo bem. Outro aspecto do programa é o gerenciamento de espaço e a forma como ele deve ser trabalhado.

De todas as tecnologias apresentadas anteriormente, o EDI é hoje a mais disseminada e amplamente utilizada devido ao grau de maturidade e ao seu histórico de evolução. Segundo WAY e SALMON (1997), há pouco mais de dez anos, fabricantes de vestuários experimentaram a primeira fase do intercâmbio eletrônico de dados - EDI. Ao receber e imprimir pedidos de compra em um PC *stand-alone*, eles reenviavam esses pedidos para serem processados no sistema central, faturando as compras dos varejistas através do EDI. O objetivo era tornar o pagamento mais rápido e reduzir a carga de retrabalho. O sistema, no entanto, se mostrou ineficiente e propenso a erro. Então o EDI passou por uma segunda fase, com a integração direta do pedido sendo processado no sistema central. Numa terceira fase, foram incluídas as operações de transações mais complexas, tais como: confirmação do pedido, informações sobre a fase de produção em que se encontrava o produto e ainda informações sobre planejamento de venda e programação de produção. Na quarta e última fase, foram incorporadas novas oportunidades de integração, como o gerenciamento e administração de inventário por parte do fornecedor, a avaliação e a rastreabilidade em relação à entrega, e o padrão *just-in-time*. As segunda e terceira fases aumentaram a eficácia das operações internas e do fluxo de trabalho, enquanto a quarta fase representou uma expansão, para incluir toda a cadeia de fornecimento. Isto inevitavelmente gerou benefícios aos fabricantes que tiveram a oportunidade de eliminar processos que não adicionavam valor a suas atividades. A integração de processos através do EDI permite o monitoramento e a redução dos erros de abastecimento, possibilitando a crescente obtenção de eficiência e redução nos tempos do

ciclo de abastecimento e de desenvolvimento de produto. A tecnologia atual do EDI inclui acesso via Internet, incorporando transações em mensagens de correio eletrônicas e enviando diretamente ao endereço eletrônico de um parceiro comercial, ou através de transação de EDI transferindo arquivos diretamente pela Internet. Teoricamente, o EDI via Internet pode prover uma maior, mais ampla e mais fácil integração entre parceiros comerciais. Qualquer integrante da cadeia com acesso à Internet, um computador com *browser* e um endereço de *e-mail* pode se comunicar com os demais integrantes e trocar informações de forma eletrônica. A comunicação direta com parceiros de cadeia de fornecimento e distribuição possibilitará às indústrias alcançar a quinta fase do EDI, com a troca de informação, diretamente e em tempo real, eliminando a necessidade de uma VAN -*Value Added Network*- ou rede de valor agregado, como intermediária do processo.

No entanto, existem alguns pontos que devem ser considerados. Primeiro, um padrão troca de dados ainda não foi adotado para o Internet EDI. Segundo, não há nenhum *software* disponível para realizar as transações de EDI automaticamente, de forma eficiente. Terceiro, a Internet ainda não pode prover a segurança, confiabilidade e certificação que uma VAN oferece. A maioria das VAN's comerciais está se posicionando para ser provedora de comunicação via Internet.

2.14. Os impactos da Tecnologia de Informação

Segundo KAMBIL e SHORT (1994), a integração eletrônica, ou seja, o uso de Tecnologia de Informação para transformar processos-chave de negócio e os relacionamentos entre empresas, está possibilitando novas formas de organização, as quais transcendem os limites da indústria tradicional. As estratégias eletrônicas de integração alteram a estrutura fundamental, não só das empresas participantes, mas também do ambiente ou dos setores em que atuam. Essas mudanças ampliam o universo de análise das organizações, passando a análise de um nível de empresa local para o nível de rede de negócios.

As Tecnologias de Informação estão sendo utilizadas para construir ou automatizar novos processos existentes, que alteram as exigências de habilidade, forma e papel dos participantes. A integração eletrônica também disponibiliza às empresas novas opções estratégicas para diferenciação de produtos e serviços, através do uso da informação e da alavancagem tecnológica. As empresas que implementam essas estruturas redesenham suas cadeias empresariais para trabalhar com uma variedade de organizações externas, através de alianças, sociedades estratégicas e outros modelos de relacionamento e de controle.

Os gerentes dos ambientes caracterizados pela integração eletrônica devem selecionar cuidadosamente as atividades empreendidas dentro dos limites da empresa. Além disso, devem selecionar, desenvolver e coordenar efetivamente, e de forma integrada, as atividades de seus clientes, fornecedores e outras organizações integradas, através do desenvolvimento de mecanismos eficientes de controle. O desafio crítico para a administração é o desenho efetivo das cadeias empresariais e a administração de interdependência dentro de tais cadeias, através do uso da Tecnologia de Informação.

Para BOWERSOX e DAUGHERTY (1995), o uso de avançada Tecnologia de Informação influenciou significativamente as práticas de logística estratégica e a definição das estruturas organizacionais nos últimos anos. Muitas firmas foram capazes de utilizar Tecnologia de Informação aplicada à atividade logística para ganhar vantagem competitiva. A Tecnologia de Informação oferece alternativas estruturais, as quais facilitam o planejamento estratégico centralizado e a execução de atividades operacionais diárias, de forma descentralizada. Através da capacidade de processamento e da troca de informações, as empresas podem obter resultados semelhantes, tanto operando em uma estrutura organizacional altamente centralizada, quanto descentralizada. Quatro paradigmas de mudanças nas práticas estratégicas, como resultado de uso da Tecnologia de Informação, podem ser identificados:

1. Desenvolvimento de estrutura de organização de logística mais transparente.
2. Criação de alianças mais estratégicas.
3. Aumento e ênfase na medição de desempenho.
4. Maior confiança em estratégias baseadas no tempo.

Comentando sucintamente cada paradigma, temos:

A estrutura de organização de logística mais transparente.

As organizações contarão com acesso a informações e com a maior utilização de especialistas, ao invés de se utilizarem os tradicionais mecanismos de coordenação e controle em suas estruturas organizacionais. Especialistas serão utilizados extensivamente dentro de organizações descentralizadas e poderão contar com informação para direcionar e disciplinar o seu próprio desempenho através do *feedback* de colegas, clientes e da própria matriz. O impacto direto em organizações de logística do futuro pode ser uma redução da estrutura formal, com a ampliação de uma rede de especialistas.

Alianças mais estratégicas.

A capacidade de processamento e a troca de informação estimularão as empresas a desenvolverem no futuro relações externas mais próximas. Mudanças de postura e incorporação de novas filosofias tornaram as organizações mais receptivas a buscarem relações de longo prazo, através de alianças estratégicas. Já não é mais necessário manter o controle total sobre todas as fases de produção e operação. Estratégias logísticas podem ser implementadas e seus objetivos comuns realizados através de interações mais integradas entre os participantes da cadeia. Muito do crescimento do *outsourcing* e das alianças externas será resultado de avanços nas capacidades da troca eletrônica de dados (EDI). A disponibilidade de informação precisa e no momento certo permitirá às empresas coordenar suas atividades interorganizacionais.

Aumento e ênfase na medição de desempenho.

Cada vez mais as empresas estão buscando distribuir a autoridade de decisão ao longo de sua estrutura organizacional, o que as forçará a rever seus atuais mecanismos de controle e práticas de gerenciamento. É provável que a extensão e o tipo de medida de desempenho variem de acordo com sua orientação estratégica. As empresas com estratégias baseadas em custos focarão as medidas internas e utilizarão medidas externas só de forma mínima ou básica. As organizações baseadas em estratégias de diferenciação e enfoque utilizarão medidas de desempenho, internas e externas, muito mais sofisticadas que empresas que utilizam a estratégia de custo. As empresas buscarão a maximização do valor adicionado e o aprimoramento dos mecanismos de controle, que precisarão ser mais sensíveis à satisfação do cliente e à aferição da qualidade.

Maior ênfase em estratégias baseadas no tempo. Devido à potencial vantagem competitiva associada à melhor administração do tempo, as melhores empresas focarão seus esforços em desenvolver responsabilidade e flexibilidade em suas operações de modo a desenvolver estruturas organizacionais que acomodem a implementação de estratégias baseadas na redução dos ciclos de desenvolvimento, produção e entrega do produto, e resultem em relacionamentos mais íntimos com parceiros comerciais externos.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Esse capítulo apresenta os objetivos específicos a que se propõe esse trabalho, as proposições nos quais ele se fundamenta e formula as questões às quais ele busca responder. O capítulo apresenta ainda a metodologia utilizada e as razões de seu uso, bem como as justificativas para a escolha do caso e a definição das unidades a serem pesquisadas.

3.1. Objetivos, proposições e questões

Como mencionado anteriormente, o objetivo geral do trabalho é examinar como a Tecnologia de Informação pode vir a se transformar num elemento facilitador e acelerador no processo de integração entre a indústria e seu atacado, servindo como opção estratégia para gestão de seus canais de distribuição, em especial no segmento de siderurgia. O trabalho busca entender, através de um estudo de caso, como a evolução da Tecnologia de Informação numa grande empresa do setor siderúrgico, criou o ambiente necessário à integração, estimulando a organização a repensar na forma de uso de seu canal de distribuição.

A escolha desse setor deve-se, em primeiro lugar, a que se trata de um setor que utiliza amplamente o atacado como canal de distribuição. Em segundo lugar, devido ao baixo grau de integração da cadeia e de informatização dos seus atacadistas, o que representaria um ambiente de mais fácil observação quanto aos variados graus de relacionamento e o princípio de formação do relacionamento, a partir do estudo de uma primeira experiência de integração com o canal atacadista.

YIN (1994) afirma que, independentemente de a pesquisa ter ou não como objetivo a comprovação de hipóteses, o estabelecimento de proposições ou pontos a serem debatidos restringe a amplitude da pesquisa e orienta o pesquisador, servindo como direcionador do tema a ser investigado. Apresentamos a seguir as proposições em que se baseia nosso trabalho:

- A empresa siderúrgica estudada está revendo a estratégia e a forma de utilização de seus canais de distribuição, em especial o atacado, buscando estabelecer um novo modelo de relacionamento, baseado numa relação mais cooperativa e de longo prazo.
- As razões para desenvolvimento desse novo modelo de relacionamento são a busca de maior controle do canal, sem a necessidade de posse física dos ativos e incorporação das atividades, aumentando a vantagem competitiva através da melhoria da qualidade do serviço oferecido e do desenvolvimento de uma base de conhecimento do valor de seus clientes.
- A evolução da Tecnologia de Informação dentro da empresa tem funcionado como um agente catalisador e facilitador dessa mudança na forma do relacionamento entre ela e o seu atacado, na medida em que viabiliza a maior integração entre suas operações.

As proposições apresentadas nos permitem estabelecer três questões que buscaremos responder como objetivos específicos desse trabalho:

- Por que a empresa pesquisada está revendo seu modelo de gestão dos canais de distribuição?
- Por que ela tem buscado um maior controle do canal através de uma maior integração com o seu atacado, ao invés da posse física dos ativos e incorporação das atividades?
- Como o desenvolvimento da Tecnologia de Informação tem estimulado ou viabilizado essa integração?

As questões acima orientam a construção do projeto de pesquisa, enquanto indicam que informações são relevantes e conseqüentemente que dados devem ser coletados em nossa pesquisa. Seriam eles:

Relacionados com a Questão 1:

- Como é caracterizado o setor em que a empresa atua?
- Quais são as características dos atacadistas?
- Quais foram as principais mudanças no seu ambiente competitivo?
- Quais são as conseqüências dessas mudanças?
- Quais foram as opções estratégicas avaliadas?

Relacionados com a Questão 2:

- Como ocorreu o reconhecimento e a consciência da necessidade da aliança?
- Como foi feita a busca e a identificação dos parceiros?

Relacionados com a questão 3:

- Qual foi o papel da Tecnologia de Informação no compartilhamento dos conhecimentos de mercado?
- Quais foram os principais investimentos em tecnologia realizados?
- Qual o papel da Tecnologia de Informação no suporte a implementação das mudanças operacionais?
- Como a Tecnologia de Informação apoia o acompanhamento das performances estabelecidas?

3.2. Metodologia Utilizada

Na primeira parte do trabalho, buscamos responder, desde um ponto de vista conceitual, pela uma análise bibliográfica, como a Tecnologia da Informação pode alterar a estrutura dos canais de distribuição no que se refere a uma maior integração entre os fornecedores e seus respectivos distribuidores. O levantamento da bibliografia disponível, como apresentado no

capítulo 2, objetivou resgatar o cerne do conhecimento relevante já desenvolvido e identificar as teorias e formulações das áreas de Marketing e Administração que clarifiquem os conceitos e apresentem formas e teorias sobre o tema. A segunda parte do trabalho, conduzida pela pesquisa exploratória, constitui um estudo de caso em que é analisado um modelo de integração entre uma empresa de produtos siderúrgicos e alguns de seus atacadistas. Nesta etapa procuramos responder às três questões formuladas anteriormente. A seguir descrevemos as razões de uso do tipo de pesquisa, da estratégia de pesquisa escolhida e da definição da unidade pesquisa.

Segundo AAKER, KUMAR e DAY (1993), o objetivo da pesquisa exploratória na área de marketing é tentar obter um contato inicial com o tema, tentando entender as lógicas de escolha para determinadas atitudes e comportamentos da unidade pesquisada. Normalmente é utilizada para a geração de hipóteses, na tentativa de identificar variáveis que devam ser incluídas em pesquisas posteriores. Diferentemente da pesquisa descritiva, que procura quantificar os dados colhidos e analisá-los estatisticamente, a pesquisa exploratória proporciona a formação de idéias para o entendimento do conjunto do problema. Pela natureza do presente trabalho, procuramos entender, em parte, o comportamento das decisões estratégicas em relação à adoção de um modelo de parceria, tentando identificar como a Tecnologia de Informação pode apoiar esse processo. Para isso, o estudo exploratório se revelou a forma adequada de alcançarmos os resultados pretendidos.

RÉVILLION (2001), ao analisar trabalhos publicados no Brasil, nos Encontros da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração - ANPAD, pode constatar que a pesquisa exploratória ainda é utilizada de forma parcial, normalmente como primeira fase de um estudo quantitativo. No entanto, o próprio autor coloca que a maior utilidade da pesquisa exploratória, em especial pelo uso de estudos de caso, parece ser a aproximação do pesquisador com o assunto ou problema do estudo, através do uso de entrevista em profundidade com consumidores ou executivos de empresas. As técnicas projetivas e a observação, diferente do estudo de caso,

por possuírem objetivos mais específicos, são mais usadas por empresas e institutos de pesquisa particulares, do que no meio científico.

Segundo KAMBIL e SHORT (1994), pesquisa e métodos analíticos que buscam estudar integração eletrônica ainda estão numa fase muito inicial. As pesquisas empíricas anteriores sobre integração eletrônica podem ser classificadas em duas diferentes estruturas: estudos de caso e testes de hipóteses. O Estudo de Caso usa um único - ou múltiplos - casos de estudo para investigar um fenômeno emergente. Geralmente os estudos de caso são focados nas principais empresas de um setor ou naquelas que representam de forma extrema o fenômeno a ser compreendido. São especialmente úteis para estudar um fenômeno moderno.

O fenômeno que nos propomos a estudar é um fenômeno moderno. BOWERSOX, CLOSS e STANK (2000) consideram o desenvolvimento do relacionamento cooperativo entre empresas nos canais de distribuição como uma das dez mega-tendências que refletem as mudanças de paradigmas fundamentais hoje conduzidas dentro das empresas. Estão transformando as capacidades da cadeia de fornecimento e distribuição, com o objetivo de acomodar a transição, em longo prazo, de uma sociedade orientada por um modelo industrial para uma sociedade orientada pela tecnologia de informação.

De outro lado, teríamos os testes de hipótese, que se referem a estudos empíricos de integração eletrônica com o uso de análise multivariada ou de pesquisa experimental pela análise estatística de dados quantitativos. Geralmente a pesquisa descritiva está baseada em uma relação de argumentos teóricos e proposições que geram hipóteses. São testadas as hipóteses de pesquisa por meio de coleta de dados e de aplicação de métodos estatísticos para estabelecer o grau de apoio às hipóteses. Também podem ser usadas técnicas de análise multivariada para deduzir relações entre as várias estruturas em dados. Até hoje, porém, poucas pesquisas adotaram esses métodos. Isso pode ser explicado parcialmente pelo aumento da complexidade da investigação, ao se estender a pesquisa de empresa local para toda a cadeia. Coletar dados da cadeia de distribuição resulta muito mais árduo e

oneroso do que focar apenas uma empresa. Várias dificuldades surgem com respeito a acesso e administração da pesquisa em múltiplas organizações.

De acordo com YIN (1994), a escolha da estratégia de pesquisa apropriada não deve ser feita em função de o propósito da pesquisa ser exploratório, explanatório ou descritivo. As estratégias de pesquisa, ou seja, a decisão sobre o uso de estudo de caso, experimento, séries históricas, levantamentos ou análise de arquivos, deve se dar acordo com três condições:

- A forma da questão proposta para a pesquisa.
- A necessidade de controle que o pesquisador deve ter sobre os eventos comportamentais.
- O foco em acontecimentos contemporâneos.

Com respeito à forma da questão proposta, YIN (1994) pondera que questões do tipo “como” e “por que”, por lidarem com ligações operacionais que necessitam ser delineadas ao longo do tempo, devem ser abordadas por estudos de caso, experimentos ou análises de histórico. Todas as questões formuladas anteriormente para o presente trabalho apresentaram essa forma, o que nos orientou para o uso de uma dessas três estratégias.

No que tange à necessidade de controle sobre eventos comportamentais, ficou claro ser esta uma característica de experimentos, diferentemente do estudo de caso e da pesquisa histórica. A natureza do fenômeno pesquisado no presente trabalho não permite esse controle, uma vez que o pesquisador não pode manipular o comportamento direta, precisa e sistematicamente.

As estratégias se restringiram, então, apenas ao uso do estudo de caso ou da pesquisa histórica. Quando o foco recai sobre os acontecimentos, a pesquisa histórica é a recomendada. Neste tipo de pesquisa, o objetivo é investigar questões em que não existe a possibilidade de acesso aos acontecimentos, ou seja, nenhuma pessoa relevante ainda está viva para expor, mesmo em retrospectiva, o que aconteceu. Não é o caso de nosso estudo.

Concluindo, ao analisar as três condições que caracterizam a melhor estratégia de pesquisa, concluímos que a estratégia recomendada para o tema desta dissertação é a de **estudo de caso**.

Segundo BONOMA (1985), os estudos de caso como metodologia de trabalho são altamente indicados quando se procura estudar o fenômeno o mais próximo possível do seu ambiente natural e quando não se busca quantificar o processo. Da mesma forma, YIN (1994) define um estudo de caso como *“uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e seu contexto não estão claramente definidos”*. As condições do contexto em que está inserido o fenômeno são pertinentes ao estudo desse fenômeno.

Em nosso objeto de estudo vemos claramente essa característica. É muito difícil delinear a fronteira entre o fenômeno de integração entre os participantes do canal e as demais mudanças que ocorrem no ambiente. A estratégia de investigação do estudo de caso é recomendada em problemas que *“enfrentam uma situação tecnicamente única, nos quais haveria muito mais variáveis de interesse do que dados pontuais e como resultado conta com múltiplas fontes de evidência, com dados que necessitam convergir em uma maneira triangular e como outro resultado se beneficia de proposições teóricas desenvolvidas anteriormente para guiar a coleta e análise dos dados”* (YIN, 1994).

BONOMA (1985) distingue entre casos preparados para fins pedagógicos e casos para fins de pesquisa. O caso elaborado com o propósito de pesquisa representa aproximações indutivas para a compreensão de um fenômeno moderno e constitui uma base para refutar ou construir estruturas conceituais e teorias. A maior ênfase de um estudo exploratório é a descoberta de idéias e *insights* sobre o tema pesquisado, e não a comprovação de uma hipótese firmemente estruturada.

Segundo YIN (1994), uma primeira decisão que deve ser tomada ao se projetar estudos de caso é a de que será um projeto de caso único ou um projeto de caso múltiplo. Um estudo de caso único é um projeto apropriado a diversas circunstâncias, entre elas quando isso pode significar uma importante contribuição à base de conhecimento e à construção da teoria de estudo, podendo mesmo ajudar a redirecionar investigações futuras em uma área de pesquisa. Ele pode servir para confirmar, contestar ou estender a teoria, podendo ser utilizado para se determinar se as proposições de uma teoria são corretas, ou se algum outro conjunto alternativo de explicações possa ser mais relevante. Em nosso estudo, estaremos utilizando um estudo de caso único e a justificativa se dá pela pouco grau de maturidade do processo de integração aparentemente existente entre a indústria siderúrgica e seu respectivo canal de distribuição. Buscamos estudar uma empresa que identificamos como uma das pioneiras nesse processo e que possui um projeto estruturado para esse fim.

Uma das críticas em relação a um caso único diz respeito à sua validade externa, ou seja, à possibilidade ou não de generalizar os resultados. YIN (1994) afirma que existe uma visão crítica em relação aos casos únicos, por oferecer uma base muito pobre para generalizações. O estudo de caso é comparado a uma pesquisa realizada através de levantamento de dados. No entanto, segundo o autor, quando se trata de estudos de caso, essa analogia com amostragens e universos revela-se incorreta. O estudo de caso se baseia em generalizações “analíticas” e não em generalizações “estatísticas”, ou seja, o pesquisador está tentando generalizar um conjunto particular de resultados, à luz de alguma teoria mais abrangente. A generalização da teoria ocorre quando uma teoria inicial é comparada com os resultados obtidos no estudo de caso e estes suportam tal teoria.

Outra questão a ser definida se refere à unidade de análise. YIN (1994) coloca que a definição da unidade de análise se relaciona com a maneira como as questões iniciais da pesquisa foram definidas. Elas podem ser, por exemplo, a organização, os setores de uma organização, seus distribuidores. Em nosso trabalho, as questões remetem a uma relação entre organizações, ou seja, entre uma indústria e as empresas atacadistas que a

representam. Para que possamos ter um quadro mais completo, as perspectivas de análise devem levar em conta ambas as visões. Assim sendo, as unidades de análises serão, de um lado, os atacadistas, e de outro lado a empresa siderúrgica.

Por fim, a justificativa de escolha da empresa a ser pesquisada, se nasce do fato de ela ser uma das pioneiras no setor siderúrgico a iniciar um processo de integração com sua rede de atacadistas, com objetivos claros de estabelecer uma relação de parceria com benefícios mútuos.

As entrevistas para coleta de informação foram realizadas com três dos principais executivos da área comercial e de logística da empresa pesquisada, bem como o principal executivo ou proprietário de quatro atacadistas participantes do processo. Informações adicionais foram coletadas diretamente com atacadistas concorrentes, por dados publicados na imprensa, dados fornecidos pela própria empresa pesquisada e material público divulgado por entidades setoriais.

Depois de coletados, os dados foram analisados de forma a buscar estabelecer a lógica que os une às proposições originais estabelecidas. Foram comparadas as proposições teóricas e os dados reais, analisando sua compatibilidade.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O objetivo deste capítulo é apresentar o estudo de caso sobre o uso da Tecnologia de Informação no processo de integração cooperativa entre uma indústria siderúrgica e alguns de seus atacadistas. As informações foram coletadas através de entrevistas e discussões realizadas com alguns dos executivos-chave da organização pesquisada, bem como os proprietários das empresas atacadistas que participam desse projeto de integração. Elas refletem o entendimento e percepção dos entrevistados em relação aos diversos aspectos questionados.

4.1. A empresa pesquisada

A empresa sobre a qual foi realizado o estudo de caso é uma das principais empresas do setor siderúrgico brasileiro, atuando basicamente no segmento de produtos longos em aço carbono. Em virtude da natureza estratégica das informações apresentadas, ela não será identificada e será resguardado o sigilo das fontes de informação. Ao longo deste trabalho ela será denominada "Empresa Pesquisada".

4.2. O setor siderúrgico

O setor siderúrgico comercializou no ano de 2000, conforme apresentado na Tabela 1, um volume de negócios da ordem de US\$ 9,5 bilhões, o que representou aproximadamente 1,2 % do PIB brasileiro. O volume de vendas em 2000 foi de aproximadamente 15,8 milhões de toneladas/ano. A taxa de crescimento do consumo aparente de aço, entre os anos de 1999 e 2000, foi de aproximadamente 11,3 %, o que indica que o setor vem apresentando um crescimento acima do crescimento do PIB brasileiro, que foi de 4,46 %. Pela tabela 4.1. podemos ainda observar que houve um aumento substancial na produtividade do setor, com um crescimento de 218 % em dez anos.

Dados da Empresa Pesquisada	1990	1994	1999	2000
Produção (Milhões de t=toneladas)	20,60	25,80	25,00	27,10
Consumo Aparente (Milhões de t)	8,80	12,10	14,20	15,80
Exportações (Milhões de t)	9,00	11,10	9,80	10,20
Faturamento (US\$ Bilhões)	10,60	11,60	7,90	9,50
Exportações (US\$ Bilhões)	3,00	3,40	2,20	2,90
Mercado Interno (US\$ Bilhões)	7,40	7,90	5,70	6,60
Importações (US\$ Bilhões)	0,20	0,30	0,50	0,50
Produtividade (t/h/a)	155,00	264,00	423,00	493,00
Número de Empregados (Mil)	132,70	97,40	58,90	55,00

Tabela 1 – Evolução da Siderurgia Brasileira (Fonte: BNDES)

Os produtos de siderurgia, conforme classificação do Instituto Brasileiro de Siderurgia (IBS, 2001), podem ser subdivididos, quanto à forma geométrica, em três principais grupos: produtos semi-acabados, produtos planos e produtos longos. Semi-acabados são produtos obtidos através de processo de lingotamento contínuo ou de laminação de desbaste, destinados a um processamento posterior de laminação ou forjamento a quente. Produtos planos são os produtos siderúrgicos resultados de processo de laminação, cuja largura é extremamente superior à espessura, e são comercializados na forma de chapas e bobinas de aço carbono e especiais. Por fim, os produtos longos são aqueles obtidos através de um processo de laminação, cujas seções transversais têm formato poligonal e seu comprimento é extremamente superior à maior dimensão da seção, sendo oferecidos em aço carbono e aços especiais.

Cada um desses segmentos pode ser subdividido, em termos de linhas de produto, em:

1. Produtos Planos

1.1. Aço Carbono

1.1.01. Placas

1.1.02. Bobinas e Chapas Grossas LCG

1.1.03. Bobinas e Chapas Grossas LTQ

1.1.04. Bobinas e Chapas Finas a Quente

1.1.05. Bobinas e Chapas Finas a Frio

1.1.06. Folhas Metálicas

- 1.1.07. Chapas e Bobinas Zincadas
- 1.1.08. Chapas e Bobinas Galvanizadas
- 1.2. Aços Especiais
 - 1.2.01. Chapas Inoxidáveis
 - 1.2.02. Chapas Siliciosas
 - 1.2.03. Chapas Alto Carbono e Ligadas
- 2. Produtos Longos
 - 2.1. Aço Carbono
 - 2.1.01. Tarugo
 - 2.1.02. Trilhos e Acessórios
 - 2.1.03. Perfis Médios e Pesados
 - 2.1.04. Perfis Leves
 - 2.1.05. Barras de Aço Carbono
 - 2.1.06. Vergalhões
 - 2.1.07. Fio-máquina
 - 2.1.08. Tubos sem costura
 - 2.1.09. Trefilados
 - 2.2. Aços Especiais
 - 2.2.01. Tarugos
 - 2.2.02. Barras Construção Mecânica
 - 2.2.03. Barras Aço Ferramenta
 - 2.2.04. Barras Aço Inoxidável
 - 2.2.05. Fio-Máquina
 - 2.2.06. Trefilados
 - 2.2.07. Tubos s/ Costura

Como a Empresa Pesquisada concentra sua atividade no segmento de produtos longos em aço carbono, restringimos nossas análises a esse segmento.

Na Tabela 2, apresentamos a evolução do consumo aparente dos produtos longos em aço carbono. Podemos observar um crescimento no consumo aparente no ano 2000 de 4,56 %, superior ao crescimento do PIB brasileiro, que foi de 4,46 %, mas inferior ao crescimento do PIB industrial, de

5,01 %, e do de consumo aparente do setor todo (produtos planos e longos), que foi de 11,3 % no mesmo ano. Os dados parecem indicar que os produtos longos vêm perdendo participação nas vendas totais do setor siderúrgico. Uma das razões seria a substituição dos produtos longos por produtos planos em algumas aplicações, como no uso de estruturas metálicas no setor de construção civil, fabricadas a partir das chapas de aços planos.

Empresa Pesquisada Segmentos	1998		1999		2000	
	t	%	t	%	t	%
Tarugo	381	6,75%	238	4,29%	278	4,79%
Trilhos	118	2,09%	34	0,61%	87	1,50%
Perfis Médios e Pesados	123	2,18%	158	2,85%	182	3,14%
Perfis Leves	258	4,57%	255	4,59%	240	4,14%
Vergalhões	2.199	38,96%	2.191	39,48%	2.163	37,27%
Fio-Máquina	844	14,95%	900	16,22%	981	16,91%
Trefilados	911	16,14%	978	17,62%	986	16,99%
Barras de Aço carbono	615	10,90%	643	11,59%	680	11,72%
Tubos s/ Costura	195	3,45%	153	2,76%	206	3,55%
TOTAL	5.644	100,00%	5.550	100,00%	5.803	100,00%
Variação do Consumo			-1,67%		4,56%	

Tabela 2 – Evolução do Consumo Aparente de Produtos Longos em aço carbono (Fonte: IBS, 2001).

Os segmentos de mercados de siderurgia variam de acordo com as características das aplicações de cada produto. No caso do segmento de produtos longos em aço carbono, ele pode ser dividido em:

- Industrial: caracterizado por setores industriais que utilizam o aço como matéria-prima na fabricação produtos acabados ou produtos intermediários. Constituem exemplos os setores automobilístico, ferroviário e naval.
- Construção Civil: caracterizado por empresas ou clientes finais que utilizam o aço para aplicação específica em construção civil, seja como matéria-prima na fabricação de estruturas de concreto pré-moldado, seja no consumo direto em obras em que se utiliza concreto estrutural ou estruturas metálicas.

O segmento Industrial pode ser subdividido de acordo com os diversos setores de atividade que utilizam o aço como matéria-prima em seu processo produtivo. Segundo o IBS (2001), seria subdividido em: Setor Automobilístico,

Ferroviário, Naval, Agrícola-Rodoviário, Eletro-eletrônico, Mecânico, Construção Civil, Utilidade Domesticas, Embalagens e Recipientes, Fabricante de Tubos com Costura e Outros Setores.

Para o segmento de produtos longos em aço carbono uma forma de segmentação mais detalhada é a subdivisão dos consumidores pela característica do produto final produzido a partir do aço. Podemos subdividi-los em: Fabricantes de Arame, Fabricantes de Pneus, Indústria de Fixadores (fabricantes de porcas, parafusos), Montadoras e Fabricantes de Autopeças, Indústria de Eletrificação, Indústria de Máquinas e Equipamentos, Indústria de Implementos Agrícolas, Fabricantes de Estruturas Metálicas e Indústria de Manutenção.

O segmento de Construção Civil pode ter seus clientes agrupados em três categorias: construtoras, indústrias fabricantes de estruturas pré-moldadas de concreto e os consumidores finais, que utilizam os produtos para autoconstrução ou pequenas obras. As construtoras são as maiores consumidoras de produtos longos em aço carbono voltados à construção civil, no caso os vergalhões. Elas podem ser divididas de acordo com seu porte em: Empreiteiras, Grandes Construtoras, Médias e Pequenas. Essa divisão, que é tradicionalmente utilizada pelo mercado e considera basicamente a condição de compra (volume e lote de entrega, origem do material e tipo de atendimento comercial), também espelha uma especialização por tipo de obra, tamanho em relação ao número de funcionários e área de atuação. As indústrias de construção civil são representadas pelos fabricantes de pré-moldados, agrupados de acordo com o tipo de produtos fabricado: fabricantes de postes, tubos, lajes, vigas, colunas, pisos, telhas, mourões, muros e lajes pré-fabricadas. Por fim, os consumidores finais são aqueles que compram aço para uso em autoconstrução ou em pequenas obras, e são quase que exclusivamente atendidos pelo canal de distribuição atacadista.

A estrutura de canais de distribuição utilizada compõe-se de vendas diretas a segmentos industriais ou a consumidores finais de grandes volumes e de vendas indiretas, através do uso de uma rede de atacadistas que atendem

diretamente o consumidor final ou o varejo. A Figura 1 apresenta o fluxo de comercialização do produto. Inicia com a produção do produto semi-acabados ou já elaborado, passa por indústrias intermediárias, como os laminadores, relaminadores, ou ainda os fabricantes de arame, seguindo pelo canal de distribuição através de um distribuidor atacadista ou varejista. Por fim chega ao consumidor final do produto.

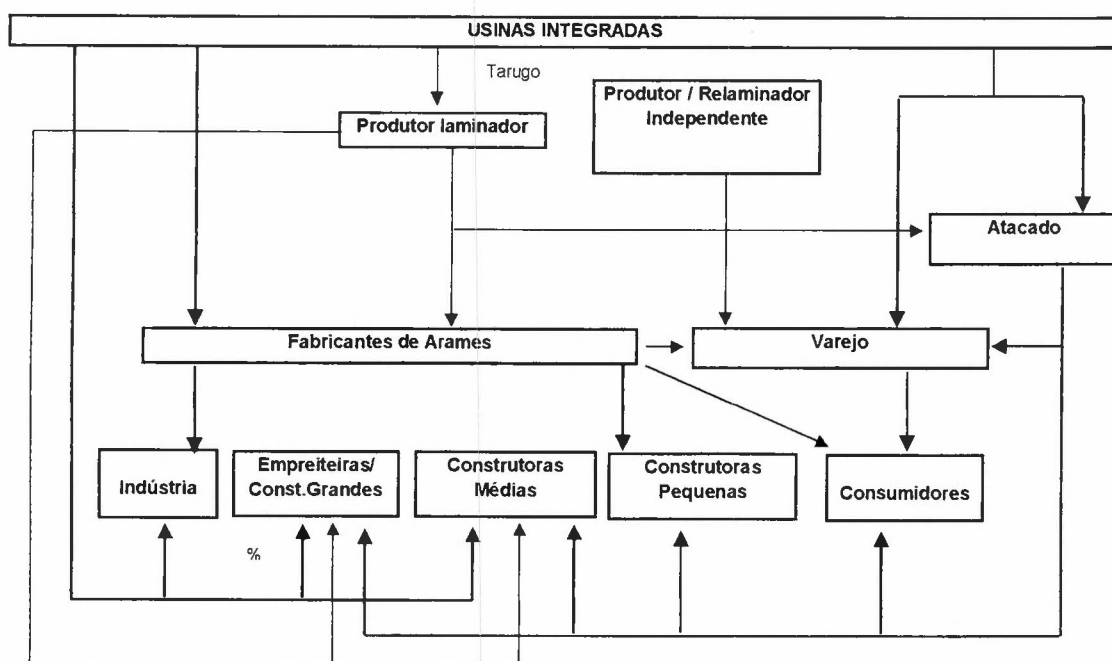


Figura 1 – Fluxo de Comercialização de Aços Longos
(Fonte: Empresa Pesquisada, com adaptação feita pelo autor desta Dissertação)

4.3. Os atacadistas de produtos siderúrgicos

Os atacadistas de produtos longos em aço carbono movimentaram no ano 2000, em volume, o equivalente a 2,6 milhões de toneladas/ano, representando, segundo o IBS (2000), 50% do total do consumo aparente de produtos longos em aço carbono. Estima-se que, em número, seja aproximadamente 1.000 distribuidores, atuando em sua maioria como atacadistas comerciais, que comprem os produtos dos fabricantes e revendem para o varejo ou para o consumidor final. Parte desses atacadistas, no entanto, é constituída de filiais de venda do próprio fabricante, localizadas em municípios de grande potencial de consumo. Exercem a função clássica do atacado, assumindo as funções logísticas ao disponibilizar estoques de material mais próximos de seu ponto de consumo, e ao exercer a função de

pulverização da entrega. Têm um papel importante também na cobertura de mercado, no qual, através de suas equipes de venda, buscam manter um nível cobertura de mercado e atendimento à rede varejista.

Em relação às linhas de produto, podem atuar em um único segmento, construção civil ou indústria, ou atuar em ambos os segmentos. No segmento de construção civil, atuam normalmente com toda a linha de produtos. Já no segmento de indústria, concentram seu *mix* nas linhas de produto voltadas aos segmentos de indústria de menor porte ou aos consumidores finais, uma vez que as grandes indústrias são atendidas diretamente pelos fabricantes. No entanto, acabam também realizando um atendimento esporádico a grandes indústrias, cobrindo com pequenos volumes as faltas esporádicas do abastecimento direto. Em número de itens, movimentam aproximadamente 700 a 1.000 itens diferentes de produtos longos em aço carbono.

Em termos de estrutura, os distribuidores atacadistas podem ser classificados, quanto ao volume de aço que movimentam, em: grandes, médios, pequenos.

Os grandes atacadistas são aqueles que distribuem acima de 5.000 toneladas/ano. Devido ao alto volume, possuem grande poder de negociação junto aos fabricantes. Em função dos menores custos na aquisição do material, podem atuar com uma política de preços mais agressiva, ou com um custo de distribuição maior, podendo, conseqüentemente, cobrir regiões de venda mais abrangentes. Atuam com representantes comerciais comissionados ou, em menor escala, com uma estrutura de vendas própria e, às vezes, com estrutura de *telemarketing*. Sua força de venda realiza visitas ou contatos periódicos, ofertando os produtos e retirando os pedidos de venda. Existe pouca atividade estruturada do agente de vendas, no que tange ao monitoramento de mercado e conhecimento das necessidades reais de seu cliente. Em sua maioria não agregam nenhum tipo de transformação ao produto que distribuem. No entanto, alguns deles já começam a buscar oferecer algo além da simples entrega. Serviços como trefilação, corte ou dobra do aço, já são oferecidos de acordo

com as necessidades de seu cliente final, seja para o segmento de construção civil, de acordo com o projeto da obra construtiva, seja na linha de indústria, conforme especificação técnica da peça. Como estrutura física, possuem área de loja de, no mínimo, cerca de 2.500 m². Possuem infra-estrutura para acondicionamento e movimentação de materiais, com máquinas para dobra, guinchos e pontes rolantes. Contam ainda com frota própria ou terceirizada para entrega. Trabalham com um nível de cobertura médio de duas vezes o seu giro mensal.

Os médios e pequenos atacadistas são aqueles que comercializam menos de 5.000 toneladas/ano, têm um menor poder de negociação de preço, e conseqüentemente apresentam uma estrutura de custos menos competitiva. Compensam os custos adicionais com uma estrutura operacional mais simples, utilizando-se do improviso e sem uma política de atuação pré-estabelecida. Possuem, muitas vezes, instalações precárias, armazenam os produtos de forma inadequada e possuem mão-de-obra não-qualificada. Normalmente não possuem um padrão de comercialização, com uma preocupação limitada ao volume de vendas.

Com respeito aos segmentos de mercado que buscam atingir, na construção civil se encontram as revendas de menor porte, as lojas de material de construção, as pequenas construtoras e o consumidor final de autoconstrução. No segmento de indústria atuam basicamente junto aos fabricantes de estruturas metálicas, serralheiros e indústrias diversas de menor porte (implementos agrícolas, fabricantes de peças, ferramentaria).

4.4. As mudanças no ambiente competitivo

Ao longo da última década, ocorreu uma série de fatores de mudança que causaram grandes impactos na forma e no resultado da operação da Empresa Pesquisada e de seus distribuidores atacadistas.

Na percepção dos entrevistados, uma das principais mudanças foi, sem dúvida alguma, o processo de estabilização econômica, que afetou

fortemente a rentabilidade dos atacadistas de produtos siderúrgicos. Num ambiente inflacionário, não havia a necessidade de o atacadista ser bem estruturado para que fosse rentável. Grandes atacadistas giravam altos volumes, objetivando obter, na verdade, os ganhos financeiros da compra com pagamento no longo prazo e da venda com receita no curto prazo, o que implicava no respectivo investimento financeiro. Ganhavam ainda nas viradas de tabela da indústria, comprando em grandes volumes a preços antigos e repassando a preços novos para o restante da cadeia de distribuição. Devido a essa política, contavam com níveis altíssimos de estoque, cujos custos eram compensados pelo repasse desses aumentos. Os ganhos financeiros adicionais pareciam ocultar todas as ineficiências logísticas no controle de custo de estoque e nos níveis elevados de cobertura. Em função do giro de altos volumes, o número de concorrentes era também menor, tendo cada atacadista seu mercado cativo. Não parecia existir preocupação com o nível de serviço e satisfação de seu cliente.

Com o fim da política inflacionária, os atacadistas se viram desprovidos de uma receita financeira adicional que cobria suas ineficiências. Os custos adicionais gerados pela falta de controle começaram a transparecer e a reduzir drasticamente a lucratividade do atacado.

Da mesma forma, as indústrias produtoras, no período inflacionário, em função da instabilidade econômica, concentravam seus esforços na redução das perdas financeiras, deixando de lado aspectos de produtividade e de logística. Com advento da estabilidade econômica, as empresas passaram também a dar mais atenção aos custos logísticos e às novas formas de aumento da rentabilidade, como a busca de integração e as vendas diretas objetivando melhores margens. A estabilidade econômica parece ter provocado também uma maior capacidade de gestão e planejamento de longo prazo.

A perda dos ganhos financeiros obtidos com a inflação forçou as empresas atacadistas a reverem sua forma de atuação, especialmente em relação aos seus custos de comercialização, armazenagem e distribuição. Algumas dessas empresas conseguiram alcançar, através da modernização de

seus processos, e de uma maior profissionalização de sua operação, a competitividade necessária para continuar operando.

No entanto, a grande maioria não trilhou esse caminho. A forma de recuperação das perdas financeiras se deu por um processo degenerativo que agravou ainda mais a perda de sua capacidade competitiva. Uma das formas que a grande maioria dos atacadistas encontrou foi buscar uma maior participação de mercado por meio de uma política mais agressiva de preço, tentando manter, ou se possível aumentar, os volumes de venda para ganhar escala. Essa agressividade fez com que, de uma forma geral, o preço do produto no atacado caísse e conseqüentemente se reduzissem ainda mais suas margens de lucratividade. Essa redução ainda maior das margens fez com que parte dos atacadistas buscasse outras formas de manutenção da rentabilidade, como a informalidade fiscal. Essa opção pela informalidade parece ter fragilizado ainda mais sua capacidade competitiva, na medida em que a torna vulnerável a ações externas, fora de seu controle. A reforma tributária e a adoção de um modelo de substituição tributária são exemplos disso e inviabilizariam imediatamente sua operação.

Um outro fator percebido pelos entrevistados foi a mudança no padrão de renda em função da própria estabilidade econômica. A eliminação da perda inflacionária permitiu uma maior liberação da renda para o consumo de produtos não essenciais, como o do consumo de autoconstrução. Segmentos de consumo de mais baixa renda tiveram sua importância aumentada. A redistribuição de renda reduziu parte das desigualdades regionais, fazendo com que mercados regionais, que antes eram marginalizados, passassem a ser vistos com maior importância. O desenvolvimento da infra-estrutura de transmissão de energia e de comunicação nessas regiões foi outro fator que aparentemente contribuiu para ampliar seu mercado de consumo.

Outra mudança foi a concentração das indústrias produtoras, após o processo de privatização do parque siderúrgico brasileiro. Ao final da década de 1980 e no início da década de 1990, diversas indústrias siderúrgicas

estatais e de menor porte se encontravam com seu parque industrial desatualizado e em difícil situação financeira. Devido a fatores como alto endividamento, declínio da demanda interna, falta de investimento, gestão burocratizada e pressão dos canais de distribuição, houve uma queda significativa na rentabilidade do setor, o que fez com que empresas menores e deficitárias fossem adquiridas ou privatizadas por empresas maiores ou grandes conglomerados siderúrgicos. Permaneceram no setor apenas grandes *players*. Essa concentração de forças reduziu o poder de negociação dos atacadistas, refletindo em aumento nos custos de aquisição dos produtos comercializados, e conseqüente redução de suas margens de operação. No passado chegavam a 20% sobre o custo de aquisição e, hoje, estão alcançando níveis entre 10 a 15%.

Outro fator apresentado foi a dificuldade de ação coordenada da rede de distribuição contra as atividades da concorrência. Existia um baixo nível de coordenação, por parte da Empresa Pesquisada, em relação a sua estrutura atacadista. Essa ausência de coordenação causava uma falta de posicionamento de mercado. Problemas como concorrência de preços entre os seus próprios atacadistas levavam a uma intensificação do conflito em suas regiões de atuação. O reflexo desse conflito se apresentava em pressões nos preços de aquisição dos produtos e conseqüentemente na redução das margens de todo o canal. Outro exemplo da falta de coordenação, na percepção dos atacadistas, seria a ausência de uma política efetiva de diferenciação de preços pela Empresa Pesquisada para com seu canal de distribuição. Atacadistas e muitas vezes varejistas, independentemente de seu porte, tinham práticas de preço muito semelhantes. Com essa prática, atacadistas de menor porte ou até mesmo varejistas, que possuíam estruturas de custo mais enxuta ou onde o aço representava apenas uma pequena parte do *mix* comercializado (caso dos varejistas), podiam concorrer diretamente com os atacadistas de grande porte. Como conseqüência, acentuava-se ainda mais a queda da rentabilidade dos atacadistas.

Um fator mais recente, que afetou a rentabilidade do atacado, foi a mudança no padrão da operação de distribuição dos concorrentes, que

incorporaram suas empresas distribuidoras, transformando-as em filiais de venda. Através dessa incorporação, passaram a evitar a reincidência de impostos como PIS, COFINS, CPMF e Contribuição Social, o que os colocou em vantagem competitiva frente à rede de distribuição independente, ainda sujeita a essa duplicidade de impostos.

A heterogeneidade dos distribuidores em relação ao nível de organização e controle refletia em baixa eficiência na gestão de suas operações, o que pode ser explicado pelos seguintes fatores: ineficiência logística, por exemplo, na manutenção de grandes volumes em estoque, com nível de cobertura chegando a 60 dias de estoque; inexistência de critérios de segmentação de mercado e diferenciação de valor de cliente gerando conflitos com a rede varejista ao vender diretamente ao consumidor final com as mesmas práticas de preço do varejo; ineficiência na cobertura de mercado devido à visão incompleta ou parcial do potencial de mercado e na falta de controle da atuação da força de vendas; ineficiência no monitoramento de mercado, não possuindo instrumentos de captura, análise e comunicação de informações de inteligência de mercado gerando uma visão distorcida para Empresa Pesquisada, uma vez que grande parcela de suas vendas se dava através desses atacadistas.

4.5. As opções estratégicas

Em função desse conjunto de fatores apresentados anteriormente, a Empresa Pesquisada percebeu a fragilização e perda de competitividade de sua rede de distribuição independente e a necessidade de reestruturação da forma de gestão de seu canal de distribuição.

No entanto, existia uma série de desafios a essa reestruturação. Ela deveria ocorrer de forma a manter o nível atual de cobertura de mercado, sem causar quedas nas vendas e conseqüente perda de participação. Os conflitos de canal deveriam ser evitados ou pelo menos minimizados de modo a impedir reflexos nos preços e na rentabilidade do mercado. A reestruturação deveria ser coerente com o histórico de ações, a filosofia e o discurso junto a sua rede

independente e a seus clientes. A necessidade dos custos e investimentos para essa reestruturação deveria ser reduzida e os riscos do investimento minimizados.

A solução deveria ser capaz de construir uma base de conhecimento compartilhado, através de um processo constante de monitoramento de mercado. Buscaria preservar os conhecimentos de mercado já existentes e disseminar esses conhecimentos ao longo de todo o canal distributivo. Deveria possibilitar a padronização do atendimento e da operação e o fortalecimento da imagem corporativa. Por fim, o modelo deveria ser suficientemente flexível de modo a preservar as características de operação de cada região geográfica, mantendo, ou se possível ampliando, as características de atendimento dos clientes em todas as suas necessidades relacionadas aos produtos e serviços oferecidos.

Em função das complexidades exigidas, a Empresa Pesquisada avaliou duas opções estratégicas possíveis:

- Atuar diretamente através de filiais de venda própria.
- Atuar por meio da rede independente, mas com controle da operação através de um relacionamento de parceria.

Ao analisar a primeira opção, a Empresa Pesquisada verificou que em grande parte das regiões de vendas, essa opção teria dificuldades para atender todos os requisitos que julgava necessários. Em grandes centros urbanos, ou em regiões onde a atual rede independente não apresentasse um atacadista de destaque, ela seria uma opção válida, uma vez que espaços de atuação mais amplos permitiriam a entrada de mais um participante, no caso uma filial da empresa, sem causar um conflito muito intenso com os demais participantes na região. No entanto, em regiões com alta agressividade da concorrência, ou em regiões em que existisse a presença de grandes atacadistas exclusivos da Empresa Pesquisada, a opção pelo desenvolvimento de uma filial de vendas poderia intensificar ainda mais o grau de conflito, gerando um descontentamento por parte dos atacadistas independentes, tendo como reação, por parte deles, uma prática de preços mais baixa, causando a

queda da rentabilidade do atacado e inviabilizando comercialmente a operação da filial criada.

A segunda opção se mostrava válida para a maior parte das regiões de vendas, que tinham como características, um alto grau de concorrência e a presença de atacadistas estruturados e exclusivos da Empresa Pesquisada. Ao estabelecer através desse modelo um relacionamento de parceria com um grande atacadista já estruturado e atuante na região, seria possível manter o nível atual de cobertura do mercado uma vez que se manteriam os mesmos níveis de venda anteriormente praticados. Os conflitos de canal seriam minimizados uma vez que ele continuaria ocupando um espaço que já era seu. O uso de um modelo de parceria seria coerente com o discurso e histórico de ações da Empresa Pesquisada e de sua postura de relacionamento, que foi sempre de apoio a essa rede independente. Através desse modelo seria possível utilizar a infra-estrutura física e comercial já instalada, sem a necessidade de grandes investimentos para construção de instalações e contratação de pessoal, o que agilizaria todo o processo de implantação. Talvez um dos aspectos mais importantes desse modelo de parceria seria a possibilidade de preservar os conhecimentos de mercado já existentes, disseminando esses conhecimentos por todo o canal, possibilitando construir uma base de conhecimento compartilhado. Essa aliança preservaria as características de operação de cada região geográfica, uma vez que, pela proposta do modelo, mantém o próprio operador local, com sua experiência e relacionamento de mercado, preservando assim as características de atendimento de sua base de clientes.

O modelo final adotado foi um modelo híbrido, onde, em regiões de grande concentração populacional e de grande potencial, seria adotada uma atuação direta através de filiais de venda. Nas demais regiões seriam buscadas parcerias colaborativas. O modelo de parceria colaborativa consiste num contrato de operação, através do qual é estabelecida uma aliança estratégica, por meio da qual o atacadista passa a ser responsável pela atividade de cobertura de mercado e de logística de entrega. A posse do estoque físico passa a ser da Empresa Pesquisada e conseqüentemente a emissão da nota

fiscal ocorre diretamente dela para o cliente varejista ou consumidor final. Toda infra-estrutura física e comercial continua sendo de propriedade e responsabilidade do parceiro atacadista. Sua remuneração se dá por um percentual de comissionamento que varia de acordo com o seu desempenho em relação aos padrões de performance estabelecidos.

Outras opções chegaram ser avaliadas como a possibilidade de um operador logístico. No entanto, para alguns requisitos essa opção apresentava restrições. O operador logístico não deteria o conhecimento de mercado necessário ou possuiria uma base de clientes para atuação.

4.6. O reconhecimento e a consciência da aliança

A opção estratégica da aliança ocorreu após análise das diversas alternativas possíveis para a reestruturação de sua rede de distribuição, conforme apresentado anteriormente. Ela mostrou ser a opção que ofereceria os maiores ganhos e minimizaria os riscos assumidos, em regiões onde existia uma alta agressividade da concorrência ou onde já existiam atacadistas exclusivos bem estruturados. No entanto, traz no seu conceito um fator de complexidade adicional: a necessidade de concordância e cooperação do parceiro comercial.

A fragilização e a perda de competitividade de sua rede de distribuição independente, e a percepção da necessidade de reestruturação não foram os únicos elementos motivadores na busca de um modelo cooperativo. Ele foi fruto também de um conjunto de objetivos estratégicos que apresentamos a seguir.

Um desses objetivos era reduzir a desvantagem competitiva em relação à concorrência, através da obtenção de ganhos fiscais e de logística. Esses ganhos seriam obtidos, em parte, através da desintermediação de pelo menos um nível no processo de comercialização do produto, aproximando o faturamento da Empresa Pesquisada ao do seu consumidor final. Pelo modelo proposto, o faturamento passaria a ser direto da Empresa Pesquisada para

com o varejista ou consumidor final, evitando assim a reincidência de impostos como PIS e COFINS, obtendo assim ganhos fiscais.

A comercialização direta permitiria incorporar, ao preço de venda, o *markup* praticado pelo atacadista. Através desse adicional de preço seria possível cobrir os custos adicionais de operação e de logística. Com respeito aos aspectos logísticos, o faturamento direto ao cliente permitiria à empresa desenvolver uma base de informações sobre os padrões de consumo, melhorando sua capacidade de planejamento e racionalizando o abastecimento, diminuindo assim os níveis de estoque dentro da estrutura do canal, com seus custos associados.

Um segundo objetivo era aproveitar ao máximo as competências já desenvolvidas na rede atacadista, sua estrutura física e de força de vendas, bem como sua base de clientes, seu conhecimento do mercado, e ainda, seus diferenciais competitivos. Com isso, seria possível ampliar a capacidade de controle do canal, sem a necessidade de incorporação dos ativos dos negócios, dando uma maior velocidade na operacionalização da mudança. A Empresa Entrevistada acreditava que esse seria um dos grandes ganhos do modelo de parceria. Acreditava que a opção de implantação de uma filial própria necessitaria de muito mais tempo e recursos financeiros para estabelecer os mesmos níveis de relação de confiança, de reconhecimento no mercado e de compreensão das necessidades de seus clientes.

Um terceiro fator motivador foi a capacidade de monitorar efetivamente as práticas comerciais da rede e o comportamento da concorrência. Através do faturamento direto, a empresa armazenaria o conhecimento da prática comercial da região e do valor e potencial de cada cliente. Ao monitorar as cotações de venda perdidas, ela conseguiria acompanhar as práticas de preço da concorrência e atuar de forma rápida, de modo a corrigir distorções de sua política comercial, melhorando sua rentabilidade e reduzindo sua perda de negócios.

O modelo permitiria exercer uma maior coordenação junto aos atacadistas associados, através do estabelecimento de metas de rentabilidade e de volume. Ele ainda melhoraria o nível de fidelização do canal e instituiria um novo mecanismo de comercialização, que serviria de barreira à entrada de novos competidores. Operacionalmente ele ainda criaria, de uma forma muito rápida, as competências, condições e infra-estrutura para o atendimento de ponta voltado a sua estratégia de *e-commerce*.

O processo de convencimento interno ocorreu através da apresentação da situação atual da rede, de seus riscos e das alternativas possíveis, objetivando sensibilizar a empresa para essa mudança. Uma vez convencida da mudança, o passo seguinte foi começar a desenvolver o modelo que buscasse atender necessidades apresentadas anteriormente. O grupo que desenvolvia o projeto tinha consciência de que o apoio da alta administração era um fator crítico de sucesso para projeto, pois através desse apoio seria possível obter os recursos e suporte necessário às mudanças.

O processo seguinte foi o de conscientização do parceiro, através da apresentação da realidade que ele estava enfrentando, mostrando sua fragilidade frente a fatores externos, como por exemplo, uma reforma tributária. A Empresa Pesquisada buscava sensibilizá-lo para a mudança. Era apresentado então o novo modelo e suas respostas para a solução dos problemas atuais, propondo uma nova forma de trabalho, baseados em suas competências comerciais e logísticas.

A maior restrição do parceiro foi, num primeiro momento, em relação à troca de informações comerciais. Apesar do processo de escolha buscar aqueles atacadistas que já possuíam um histórico de relacionamento, a questão da falta de confiança ainda foi identificada como fator crítico para o andamento do processo. O parceiro, em alguns casos, chegava a pensar na possibilidade de, após a colaboração, a Empresa Pesquisada simplesmente deixaria de lado a parceria e passaria a operar diretamente, a partir das informações já compartilhadas. Em alguns casos, eles não se viam como um elemento que agregasse valor ao processo e que tinha uma função dentro

dele. Viam-se apenas como detentores de um conhecimento de mercado que poderia ser facilmente copiado.

Um segundo fator apresentado foi a quebra de uma cultura de empresa comercial, acostumada a altos de giros de caixa, para uma empresa prestadora de serviço de conhecimento, cobertura de mercado e de logística, sendo remunerada por essa função. Pela proposta, ela não mais disporia do faturamento da venda da mercadoria, pois este faturamento passaria a ser direto da Empresa Pesquisada. Disporia apenas de percentual desse faturamento, como remuneração mensal. Como consequência, não poderia dispor desses valores para cobrir eventuais furos em seu fluxo de caixa. Seu planejamento financeiro deveria ser muito mais preciso, pois pelo novo modelo não teria as mesmas margens para erro.

Outro fator de resistência apresentado foi a questão da perda de identidade de posse do negócio, ou seja, apesar do modelo não alterar a posse física da infra-estrutura do negócio, apenas a do estoque, os proprietários, ao participar de algo maior, como a rede, passavam a ter um sentimento de perda de identidade.

Por fim a questão de rentabilidade do capital era mais um elemento de resistência. Os proprietários raciocinavam assim: se continuassem a operar de forma independente, qualquer melhoria de preços na ponta seria diretamente incorporada às suas margens de lucro. Pelo novo modelo, o aumento dos preços de ponta refletir-se-ia na melhoria de sua remuneração, mas de forma mais limitada. Ainda com respeito ao aspecto de remuneração do capital, a ilusão de rentabilidade causada pela incorporação dos ganhos da informalidade fiscal e por desconsiderarem o custo do estoque dava a impressão de que a remuneração proposta estaria em níveis abaixo dos atuais ganhos, o que não era verdade.

4.7. A busca e a identificação dos parceiros

Uma primeira fase para a escolha dos participantes foi a definição e o desenho das regiões de venda a serem trabalhadas. Como critérios para essa divisão regional, foram levados em conta: a estimativa de potencial de mercado de cada região, o número de clientes varejistas e consumidores industriais, a rentabilidade do atacado, a intensidade de conflito com a concorrência e sua forma de atuação. Uma segunda análise levou em conta os impactos comerciais da aplicação do modelo nas regiões escolhidas, as estruturas econômicas e financeiras dos atacadistas localizados na região, o perfil de empresário necessário a esse novo modelo de negócios, os aspectos legais da relação, as mudanças de infra-estrutura e de tecnologia necessárias a cada candidato, e ainda, as mudanças de infra-estrutura interna e de estrutura organizacional.

Para a escolha dos parceiros a empresa tinha como premissa utilizar distribuidores com os quais já possuía um estreito histórico de relacionamento. Foram descartados os atacadistas da concorrência ou que não eram fiéis à Empresa Pesquisada, independentemente de sua estrutura e performance regional. As justificativas para isso foram a questão fundamental da confiança e, ainda, do alinhamento ao histórico de ações, discurso e filosofia junto à rede independente. Como critérios de escolha do parceiro, a empresa desenvolveu, com ajuda de consultoria especializada, um trabalho para identificação de possíveis candidatos a participarem desse modelo.

Numa primeira etapa do trabalho, foi feito o levantamento, junto aos principais atacadistas independentes, de um conjunto de informações com o objetivo de conhecer melhor cada um desses operadores e verificar quais deles estariam mais bem estruturados e alinhados aos objetivos propostos pelo modelo. Os itens levados em consideração na avaliação foram:

- Área geográfica de atuação e linhas de produto.
- Infra-estrutura física e estrutura comercial.
- Performance comercial.
- Estratégia de atuação.

- Visão de proposta de valor de seus clientes.
- Forma de cobertura e prospeção do mercado.
- Sistemas de informação.
- Monitoramento de mercado.
- Relacionamento com outros fornecedores.
- Diferenciais competitivos.
- Visão de Futuro.

Após análise das informações coletadas, em conjunto com as gerências regionais, foram definidos os candidatos a participar do novo modelo. Aos candidatos foi apresentada, individualmente, a proposta do modelo, conforme descrito anteriormente. Após a aceitação, iniciou-se o processo de compartilhamento de informações.

4.8. A Tecnologia de Informação e o conhecimento compartilhado

Um dos grandes objetivos do modelo era buscar o conhecimento de mercado e o conseqüente entendimento das necessidades e da visão de valores dos clientes varejistas ou dos consumidores finais atendidos pelo atacado. Conhecer o potencial de consumo de cada cliente, entender a prática de preços e rentabilidade de cada mercado, a lógica de acesso a esses clientes e os atributos de atendimento, produto e serviço os quais valorizavam. A Empresa Pesquisada tinha interesse no acesso a um conjunto de informações que desconhecia. Pelo modelo anterior, essas informações eram filtradas pelos atacadistas independentes.

Uma das informações críticas era o conhecimento do potencial de consumo da região em que atuava o parceiro atacadista, o que permitiria uma visão mais precisa da participação de mercado da Empresa Pesquisada em relação ao consumo de cada região. Antes de operar o novo modelo, a única forma de obter essas informações era por inferências, utilizando indicadores macroeconômicos ou setoriais, com baixa precisão em virtude das diferenças regionais no padrão construtivo. Outra forma era por meio de pesquisas de mercado que ofereciam uma melhor precisão, mas que tinham um alto custo. A

Empresa Pesquisada não tinha a compreensão exata do fluxo de distribuição de seus produtos pela rede atacadista. Desconhecia suas áreas de atuação e os volumes distribuídos nessas áreas. Conseqüentemente, não tinham a visão exata do consumo em cada mercado.

Outra informação crítica era o conhecimento da rentabilidade do atacado de cada região. A partir dessas informações seria possível desenvolver estratégias de crescimento direcionadas aos mercados de maior rentabilidade, buscando com isso aumentar a rentabilidade da empresa, para um mesmo nível de atividade. As informações de rentabilidade permitiriam ainda inferir o grau de agressividade da concorrência em cada região, orientando possíveis respostas a essa agressividade, por meio de ações comerciais ou de marketing. Descendo a um nível mais detalhado de análise, seria possível obter informações da rentabilidade de cada segmento, o que permitiria desenvolver ações voltadas ao aumento de participação nos segmentos mais rentáveis.

Além de buscar conhecer quais eram os segmentos de maior potencial e de maior rentabilidade, a Empresa Pesquisada, necessitava saber quais eram os atributos, relacionados ao composto de produto e serviço oferecido pelo atacado, valorizados em cada segmento. Necessitava conhecer, ainda, a imagem de qualidade que o parceiro atacadista da região tinha, na opinião de seus clientes varejistas ou consumidores finais, em relação a esses atributos. De posse dessas informações, a empresa poderia focar o desenvolvimento de suas competências nos atributos de maior valor, daqueles segmentos de maior rentabilidade e de maior potencial de crescimento, ou seja, buscar vender melhor para os melhores clientes.

A partir do início da operação cooperativa, cada parceiro atacadista encaminhava informações, em meio eletrônico, de suas bases de dados de cliente e do histórico de suas vendas. O processamento e análise dessas informações pela Empresa Pesquisada, com o uso de *softwares* de análise gerencial e apoio à decisão e sistemas de informações geográficas, permitiria determinar as práticas de preços e a rentabilidade de cada região, as curvas de

concentração de compra dos clientes e a distribuição geográfica dessas vendas. Ao repassar essas informações, já analisadas, ao parceiro, a empresa mostrava o valor da troca da informação, orientando na busca de melhorias na forma de cobertura de mercado e de práticas comerciais. A partir da análise do *mix* histórico de venda de produtos a Empresa Pesquisada passava a ter condições de estabelecer os níveis ótimos de estoque e os padrões de abastecimento para o início da operação.

Com a implementação, na empresa parceira atacadista, de um sistema desenvolvido para dar suporte à gestão do relacionamento com clientes e *prospects*, a Empresa Pesquisada potencializava a operação de cobertura de mercado do parceiro atacadista, armazenando informações sobre os contatos efetuados, as perdas de negócio, informações de práticas de preço da concorrência e informações detalhadas a respeito de seus clientes, como seu segmento de atividade e potencial de compra, criando uma base de conhecimento do relacionamento entre o cliente final e o parceiro atacadista. Através da análise dessas informações, se tornava possível monitorar as perdas de negócio e a agressividade da concorrência, permitindo maior velocidade de resposta e uma sintonia mais precisa com a determinação de políticas comerciais. Era possível, ainda, avaliar a performance de cobertura de mercado pela sua força de vendas e de sua operação de *telemarketing*.

Tal capacidade de análise e troca de informações não seria possível se não existisse por trás das operações toda uma infra-estrutura de Tecnologia de Informação já existente, com rede de dados, sistemas integrados, sistemas de informações gerenciais, sistemas avançados de planejamento, soluções de armazenamento e análise de dados, e ainda a capacitação e cultura da tecnologia como instrumento potencializador do trabalho. Existiu uma visão clara, compartilhada por todos os entrevistados, de que, sem essa infra-estrutura tecnológica existente, a alternativa de um modelo de parceria teria sido descartada.

4.9. A infra-estrutura tecnológica

Nos últimos anos, a Empresa Pesquisada realizou grandes investimentos em Tecnologia de Informação. A empresa havia, dois anos antes, implementado um avançado sistema integrado (ERP), o que possibilitou a integração de todas as suas usinas siderúrgicas, fábricas, depósitos e escritórios comerciais. O novo sistema substituiu um conjunto desintegrado de outros sistemas proprietários e aplicações cliente servidor, padronizando os processos, procedimentos e formas de trabalho. A padronização e integração interna de informações possibilitaram uma melhor visão gerencial dos processos bem como uma base de informações confiáveis para tomada de decisões. O uso desse sistema criou a escalabilidade necessária para migrar as atividades de uma operação de atacado para uma operação de varejo. Ao faturar diretamente para os varejistas e consumidores, a Empresa Pesquisada viu em poucos meses dobrar o número de clientes de sua base de dados e aumentar em 50 % o volume de transações em seu sistema.

A evolução das tecnologias de *Internet* e *e-commerce* possibilitou desenvolver um modelo de operação e de *interface* simplificada, voltado ao processo de venda ao varejo. O conhecimento adquirido no desenvolvimento de tecnologias de *e-commerce* integradas ao sistema ERP, inicialmente voltadas à venda a clientes industriais ou atacadistas, acabou criando um conceito de sistema que pode ser adaptado para o modelo de vendas ao varejo, operado diretamente pelo parceiro atacadista.

Os Sistemas de Informação Gerencial deram forma a modelos de análise e avaliação de informações e permitiram acompanhar indicadores de desempenho, alinhados as estratégias organizacionais em tempo real. Eles proporcionam flexibilidade na implementação de modelos mais complexos de avaliação de performance exigidos pelo modelo de aliança. Possibilitaram o acompanhamento e controle preciso da operação dos parceiros atacadistas, habilitando e potencializando os operadores a um novo padrão de gestão de operações.

A infra-estrutura de comunicação de rede desenvolvida definiu o padrão e forma de comunicação. A experiência adquirida na integração de depósitos, escritórios comerciais e unidades de beneficiamento facilitou e acelerou a integração necessária entre os parceiros do atacado e a Empresa Pesquisada.

4.10. A Tecnologia de Informação e as mudanças operacionais

O modelo de parceria está baseado no conceito de faturamento direto entre a Empresa Pesquisada e o cliente do parceiro atacadista, seja ele o varejista ou o consumidor final. Deve ser operado por pessoal do parceiro e no local físico de sua operação. Para atender a essas necessidades, foi necessário desenvolver uma *interface* simplificada para a entrada dos pedidos de venda, integrada ao sistema ERP, que seria utilizada pela equipe comercial do parceiro. A força de vendas do parceiro atacadista faz a cobertura de mercado, captura os pedidos de venda e implanta os pedidos através da *interface* desenvolvida. A área de expedição do parceiro recebe as informações sobre os pedidos, monta as cargas e emite a nota fiscal através da mesma *interface*. O processamento da transação é realizado de forma *on-line*, e a nota fiscal é impressa no local físico do parceiro atacadista.

Como a forma de processamento é *on-line*, a agilidade de resposta do sistema passa ser um fator crítico, de modo a não interferir na operação de atendimento local, que possui inclusive atendimento de balcão. A confiabilidade na rede de transmissão é essencial, uma vez que qualquer problema na transmissão impede a operação de faturamento do operador afetando seus resultados. A *interface* desenvolvida para ambiente *web* roda diretamente em qualquer *browser* de *internet*, não exigindo grande capacidade de processamento do equipamento onde está sendo executada. Seu conceito é uma evolução dos desenvolvimentos realizados para implementação de *e-commerce* para clientes industriais, construtora e atacadista da Empresa Pesquisada. A opção por sua adoção se deve à simplificação e garantia de integridade nas transações realizadas, evitando o problema de integração entre sistemas. Como aspectos negativos, por ser um processamento *on-line*,

necessita de confiabilidade na rede de transmissão de dados. Qualquer interrupção ou queda de performance afeta diretamente a qualidade do atendimento local.

Outra questão crítica relacionada com o modelo de parceria seria a gestão de estoques. No modelo de parceria o estoque fica localizado fisicamente no local da operação do parceiro, mas continua sob a posse da Empresa Pesquisada. Esse conceito de um depósito avançado permite colocar o material próximo de seu ponto de consumo, sem gerar a necessidade dos custos de posse por parte do parceiro. Por outro lado, como a responsabilidade pelo abastecimento passa a ser da Empresa Pesquisada, ela deve buscar manter os menores níveis possíveis em cada um dos pontos de faturamento. No entanto, esses níveis devem ser suficientes para cobrir oscilações das demandas locais. A falta de um material pode provocar a perda do negócio, uma vez que o nível de atendimento de uma operação de atacado deve ser muito mais precisa. A falta do material afeta o resultado da operação do parceiro e ainda afeta a imagem da qualidade de atendimento de toda a rede.

Em função dessa necessidade de precisão, a Empresa Pesquisada buscou uma solução avançada para gestão da cadeia de abastecimento. Essa ferramenta, chamada APO - *Advanced Planner & Optimizer* - da SAP, possibilita um planejamento integrado e otimizado de toda a rede de distribuição. Através do módulo de Planejamento da Demanda, é possível utilizar ferramentas avançadas para previsão de vendas dos pontos de demanda, a partir de modelos estatísticos ou de correlação linear e múltipla. O mesmo módulo permite ainda o planejamento colaborativo com demais parceiros da cadeia, em que cada operador pode informar suas expectativas de venda. Estas, comparadas com as previsões estatísticas, geram uma versão de previsão consensual. Após a implementação em produção do módulo de Planejamento da Cadeia de Fornecimento, será possível otimizar todo o abastecimento da rede. A partir das previsões de demanda geradas, das restrições de capacidade, dos níveis de cobertura estabelecidos e dos custos de produção e abastecimento, o sistema define, através de modelo de

pesquisa operacional, um ótimo de necessidades de produção e abastecimento para cada um dos pontos da cadeia.

Outra característica desse modelo de parceria é o uso da operação de *telemarketing* como forma de ampliar a capacidade de cobertura de mercado a partir de uma estrutura de venda mais enxuta. Visando a operacionalização dessa atividade, foi desenvolvido um sistema para gerenciamento dos relacionamentos efetuados. Através do registro de cada contato efetuado, tanto externo quanto interno, com clientes e *prospects*, registrando as cotações e práticas de preço da concorrência, foi possível desenvolver um padrão de monitoramento de mercado que possibilita responder de forma mais rápida e precisa a qualquer ação da concorrência. O sistema de gerenciamento de contatos permite ainda manter um controle mais acurado da cobertura de mercado, da atuação da força de vendas e dos operadores de *telemarketing*. Esse sistema possibilita ainda explorar os aspectos de segmentação e informações estratégicas sobre a base de cliente, como o potencial de mercado. A partir de um sistema que recebe e centraliza as informações transferidas periodicamente pelos parceiros atacadistas, é possível ter uma visão integral da rede e comparar indicadores de performance entre os vários operadores.

Outro elemento importante no uso da Tecnologia de Informação foi a integração da estratégia de *e-commerce B2C - Business to Consumer*-, ao novo modelo de distribuição. Através de um portal na *Internet*, é possível aceitar pedidos de consumidores finais ou varejistas localizados nas regiões de atuação dos operadores (filiais de venda e parceiros dos atacadistas), e encaminhá-los ao parceiro atacadista que faz o atendimento. O módulo de precificação do sistema leva em conta, hoje, apenas o volume solicitado e o local de entrega. Uma evolução futura levará em contas outras informações estratégicas do cliente, como o seu segmento de atuação, porte, potencial de compra, alinhadas às estratégias de desenvolvimento de mercado, para a formulação do preço de venda.

Por fim, a Empresa Pesquisada vem desenvolvendo um sistema de monitoramento de mercado que tem como função capturar, analisar e distribuir as informações de gestão competitiva. Envolve informações relacionadas com o potencial e a participação de mercado, a rentabilidade de clientes e a percepção de imagem. Grande parte da base de informações desse sistema vem do sistema de gerenciamento de relacionamento, apresentado anteriormente.

Outro conjunto de informações vem do sistema transacional. Os dados são consolidados e cruzados de modo a dar uma visão completa do processo, desde a cobertura de mercado e atendimento, venda, faturamento e pós-venda. Os Sistemas de Informações Gerenciais possibilitam uma análise multidimensional das informações, permitindo identificar desvios nos padrões e metas estabelecidos. Mais, através de ferramenta de análise de exceção, é possível identificar eventos pontuais que afetaram sua performance.

4.11. A Tecnologia de Informação e as medidas de performance

A avaliação de performance do parceiro atacadista seria um dos elementos críticos do processo. A capacidade de avaliação de um conjunto de variáveis, tais como: níveis de preço, volumes de venda, níveis de estoque, cobertura de mercado e pesquisa de imagem, permitem avaliar não só a performance individual do parceiro, mas também o resultado global da parceria colaborativa, para orientar as ações que busquem a melhoria da operação e do relacionamento.

Talvez um dos indicadores mais importantes seja o nível de preço praticado. O modelo de parceria foi desenvolvido de forma a estimular um foco na performance dos preços praticados. A filosofia por trás desse objetivo seria a visão de que, por meio de um melhor monitoramento de mercado, é possível dispor de informações que permitam buscar os clientes de maior rentabilidade. Ao estimular a busca de uma prática de preços mais elevados pelo parceiro da aliança, a Empresa Pesquisa busca minimizar os conflitos de canais e a agressividade dos concorrentes. A tecnologia auxilia no acompanhamento

diário da performance comercial, tanto por parte dos responsáveis dentro da Empresa Pesquisada, quanto do próprio parceiro, o que permite, através de um mecanismo de análise de exceção, identificar seus piores negócios.

A agilidade na troca e no processamento de informações tem ampliado a capacidade de análise da empresa, permitindo uma visão global de toda a rede, ao mesmo tempo em que permite uma visão precisa de cada mercado local. Para os parceiros atacadistas que participam da aliança, ela melhora sua capacidade de gestão, traduzida em melhor resultado operacional e melhor capacidade competitiva. Os ganhos mútuos reforçam a aliança e a relação de interdependência, incentivando ainda mais a troca de informações.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. Considerações finais e propostas de estudos futuros

Como uma primeira consideração das análises apresentadas no capítulo anterior, podemos sugerir que mudanças no ambiente competitivo, tais como estabilização econômica, mudanças no padrão de renda, concentração de forças, falta de coordenação, ações da concorrência e baixa eficiência da distribuição forçaram a empresa pesquisada a rever sua estratégia de gestão de seus canais de distribuição. Essas mudanças fragilizaram a competitividade do canal de atacadistas que hoje sobrevive em grande parte devido a sua informalidade fiscal. A Empresa Pesquisada, por depender em grande parte desse canal, buscou soluções que passam pela revisão de seu modelo de uso dos canais. Como a amplitude dessas mudanças abrange todo o setor de siderurgia, podemos supor que as demais empresas que operam nele também devam estar buscando soluções relacionadas a essa questão, o que deve ser verificado através estudos posteriores.

Uma segunda consideração seria que todas as opções avaliadas de mudança buscavam sempre, em primeiro lugar, um melhor controle do canal nos aspectos de redução de conflitos, melhoria da eficiência e melhor monitoramento de mercado. Buscavam desenvolver uma base de conhecimento sobre o mercado que permitisse conhecer o potencial, a rentabilidade, a percepção de imagem e a proposta de valor de seus consumidores finais, eliminando os filtros de informação gerados pelos vários níveis do canal distributivo. Em segundo lugar, as opções de mudança buscavam alguma forma de desintermediação do processo comercial, com objetivo de melhoria da competitividade devido à reincidência de impostos com PIS e COFINS. Com relação à base de conhecimentos compartilhados, estudos posteriores poderão tentar verificar o nível de utilização e o valor real dessa base de conhecimento compartilhado. Em relação ao custo da reincidência de impostos, pesquisas quantitativas futuras poderão tentar avaliar

a relação em custo tributário adicional do canal e o seu número de níveis intermediários.

Uma terceira consideração seria que a opção pela parceria colaborativa, para a empresa pesquisada, traz vantagens em relação à atuação direta, em especial pelo menor impacto operacional, pela minimização dos riscos e conflitos e, principalmente, pelo compartilhamento do conhecimento. A opção de venda direta, através de uma filial de venda, mesmo em locais de grande potencial de consumo, acaba, mesmo que de menor forma, provocando conflitos que têm impacto na rentabilidade do mercado. A lógica financeira de que em escalas maiores a rentabilidade da venda direta seja maior, não pode ser constatada, talvez em função do pouco grau de maturidade do processo. No entanto, os impactos negativos de uma venda direta como, por exemplo, o desconhecimento do mercado e a perda rentabilidade, foram observados. Estudos futuros poderão fazer uma análise comparativa entre vantagens e desvantagens dos dois modelos.

Outra consideração final é que o processo de convencimento interno é muito importante para obter o apoio da alta administração buscando disponibilizar os recursos e suporte necessário ao desenvolvimento do projeto. No entanto, ele é muito mais simples que o processo de convencimento do parceiro externo. A questão da confiança surge com fator primordial para o estabelecimento dessa relação colaborativa. Como o risco maior na relação é do parceiro atacadista, existe a necessidade de confiança total na Empresa Pesquisada.

O histórico de fidelidade comercial não é suficiente para criar esse vínculo. Outros fatores como aspectos de relacionamento pessoal entre colaboradores internos e os proprietários parecem ser preponderantes. A falta de confiança acaba sendo contrabalançada por outros fatores de natureza mais coerciva, como por exemplo, a falta de opção do atacadista. Após uma maturidade maior desse processo, um estudo futuro poderia avaliar a motivação real dessa relação. Problemas como a mudança de mentalidade comercial para uma mentalidade de prestador de serviço e ainda a questão da

rentabilidade do capital, são muito importantes e devem ser trabalhadas antes do início da operação de modo a evitar a quebra das expectativas criadas com a aliança.

Em relação à escolha do parceiro, podemos considerar ainda que os critérios estavam focados na eficiência operacional e no mercado. Curiosamente, podemos observar que não foi citada a questão de avaliação da cultura organizacional do parceiro atacadista. Essas empresas, pelo próprio porte, são, em sua maioria, empresas familiares e, portanto, têm sua cultura muito centrada na figura de seu proprietário. Como cada proprietário tem características pessoais, crenças e valores diferentes, podemos supor que essas diferenças criem problemas futuros na administração dessa relação. Uma avaliação posterior dos conflitos existentes e das características de cultura organizacional do parceiro poderão comprovar essa suposição.

No que se refere à aplicação da Tecnologia de Informação, podemos considerar que, na empresa pesquisada, houve suporte efetivo em três aspectos básicos para o compartilhamento de informação. Ela criou o meio de troca, potencializou a capacidade de análise e ampliou o universo de informações. A digitalização das informações e a infra-estrutura de rede e de *Internet* possibilitam a baixo custo a troca imediata de informações. Sistemas de análises gerenciais e geográficas permitiram obter conhecimento dos dados históricos armazenados e compartilhar esse conhecimento com demais parceiros da relação, reforçando os aspectos de confiança e expectativas da relação. Por fim, as implantações de novos mecanismos e sistemas de controle geraram um conjunto novo de informações que permitiu a melhoria da operação local, ao mesmo tempo em que possibilitou uma visão mais precisa e estruturada do mercado. Uma pesquisa futura poderia tentar determinar a relação entre o crescimento do nível de troca de informações e a melhoria dos resultados operacionais.

Uma consideração a respeito da Tecnologia de Informação é que ela, talvez, não seja o elemento motivador, mas parece ter sido, para a Empresa Pesquisada, o elemento viabilizador da busca de uma integração

colaborativa. A maturidade tecnológica da Empresa Pesquisada permitiu, para aqueles parceiros que não possuíam essa maturidade, auferir rapidamente os benefícios da aliança no compartilhamento de informações. Os conhecimentos e a competência desenvolvidos anteriormente serviram como direcionador de soluções ao longo do processo. Pesquisas futuras poderão avaliar se essa afirmação pode ser estendida, através de análises da relação entre o grau de maturidade tecnológica das empresas e o nível de cooperação dentro do canal distributivo.

Por fim, consideramos que as diversas Tecnologias de Informação presentes hoje nos ambientes corporativos podem ser aplicadas para a operacionalização de um modelo de integração e parceria com a cadeia distributiva. A criação de uma base de conhecimento compartilhada, traz benefícios mútuos aos participantes, ampliando o grau de confiança e intensificando os laços de relacionamento.

A presente Dissertação foi desenvolvida dentro das limitações de tempo e lugar, características de trabalhos acadêmicos. Pesquisas ulteriores poderão ultrapassar tais limitações, procurando comparar os dados ora apresentados com os de outros setores que não o de siderurgia, para cadeias de distribuição de produtos de consumo ou para outros agentes do processo, como os varejistas. Na mesma linha, futuros estudos podem se efetuar a partir deste que aqui se encerra, tomando como referência outras áreas geográficas como países latino-americanos, europeus ou norte-americanos. Análises comparativas de muitos segmentos distintos, em diferentes regiões do globo, em diferentes momentos, poderão trazer luz à discussão da teoria que, ainda em fase tão inicial, já vem dando suporte a pesquisas acadêmicas neste campo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABAD – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ATACADISTAS E DISTRIBUIDORES DE PRODUTOS INDUSTRIALIZADOS. Acesso em 5 mar. 2002, no endereço WWW: <http://www.abad.com.br>.
- ALBERTIN, Alberto L. *Comércio Eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação*. São Paulo: Atlas, 1999. 220 p.
- ALBERTIN, Alberto. L. Aspectos e Contribuições do Comércio Eletrônico no Mercado Brasileiro. IN: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. *Anais eletrônicos do XXIV Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Florianópolis: Setembro, 2000 16 p. 1 CD-ROM.
- ALCÂNTARA, Rosane L. C. *A gestão estratégica dos canais de distribuição: um exame da evolução do atual estágio do relacionamento entre atacado de entrega e a indústria*. 1997. Tese (Doutorado em Mercadologia) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- ANGELES, Rebecca, Partner congruence in electronic data interchange (EDI)-enabled relationships, *Journal of Business Logistics*, Oak Brook, v. 22, n. 2, pg. 109 -127, 2001.
- ANDERSON, Erin; DAY, George S., RANGAN, V. Kastruri. Strategic channel design. *Sloan Management Review*, Cambridge, v. 38, n. 4, p. 59-69, Summer 1997.
- ANGELES, Rebecca; NATH, Ravi. Partner congruence in electronic data interchange (EDI) - enabled relationships. *Journal of Business Logistics*, Oak Brook, v. 22, n. 2; pg. 109-128, 2001. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>> Acesso em: 10 mar. 2002.

- AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. *Marketing Research*, 5th ed., New York, NY: John Wiley & Sons, 1995.
- BENJAMIN, Robert; WIGAND, Rolf. Electronic markets and virtual value chains on the information superhighway. *Sloan Management Review*, Cambridge v. 36, n. 2; pg. 62-73 Winter 1995. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>> Acesso em: 10 mar. 2002.
- BONOMA, Thomas V. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems and Process. *Journal of Marketing Research*, v. 22, p. 199-208, May 1985.
- BORDERS, Aberdeen Leila; JOHNSTON, Wesley J. Electronically wiring the network: Efficient consumer response (ECR) electronic data interchange (EDI) and interdependence. *Advances in Competitiveness Research*, Indiana, v. 8, n. 1, p. 100-109, 2000.
- BOWERSOX, Donald J.; COOPER, M B. *Strategic Marketing Channel Management*. New York, NY: McGraw-Hill Inc., 1992.
- BOWERSOX, Donald J.; DAUGHERTY, Patricia J. Logistics paradigms: the impact of information technology. *Journal of Business Logistics*, Oak Brook, v. 16, n. 1, p. 65-81, 1995. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>> Acesso em: 5 mar. 2002.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; STANK, Theodore P. Ten megatrends that will revolutionize supply chain logistics. *Journal of Business Logistics*, Oak Brook, v. 21, n. 2, p. 1-16, 2000. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>> Acesso em: 5 mar. 2002.
- BUZZELL, Robert D. e ORTMEIYER, Gwen. Channel partnerships streamline distribution. *Sloan Management Review*, Cambridge, v. 36, n. 3, p. 85-95, Spring 1995. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>> Acesso em: 10 mar. 2002.

BUZZELL, Robert D . Market functions and market evolution. *Journal of Marketing*; Chicago; v. 63; pg. 61-63, 1999. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>> Acesso em: 10 mar. 2002.

CAMPOS, Vera. Na mira da Eficiência. *Revista Distribuição*, Agosto 2001. Disponível em < <http://www.revistadistribuicao.com.br>>. Acesso em: 10 fev. 2002.

COOPER, Martha C.; PAGH, Janus. Supply chain management: Implementation issues and research opportunities. *International Journal of Logistics Management*, Ponte Vedra Beach, v. 9, n. 2, p. 1-19, 1998. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>> Acesso em: 5 mar. 2002.

DAY, George S. *A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos*. Tradução Nivaldo Montingelli Jr., Porto Alegre: Bookman, 2001. 265 p.

DAVENPORT, Thomas O. The integration challenge. *Management Review*, New York, v. 87, n. 1, p. 25-28, Jan. 1998. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>> Acesso em: 10 mar. 2002.

EAN BRASIL. (1998) Guia de Implementação EDI/EANCON. 24 ago.

IBS – INSTITUTO BRASILEIRO DE SIDERURGIA, *Mercado Brasileiro de Aço: Análise Setorial Regional*, Abril/2001.

KAMBIL, Ajit; SHORT, James E. Electronic integration and business network redesign: A roles-linkage perspective. *Journal of Management Information Systems*; Armonk, v. 10, n. 4, p. 59-83, Spring 1994. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>> Acesso em: 10 mar. 2002.

- KATO, Heitor Takachi. *Tecnologia de Informação e Comunicação e Estratégia de Canais de Marketing*. 1998. 195 f. Tese (Doutorado em Mercadologia) Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getulio Vargas, São Paulo.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*, Tradução Ailton Bonfim Brandão, 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998. Título Original: *Marketing management: analysis, implementation, and control*, 1997.
- KOTLER, P. *Marketing para o Século XXI – como criar, conquistar e dominar mercados*. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística, 9ª. Ed. São Paulo: Futura, 1999. Título Original: *Kotler on Marketing*, 1999.
- LUCA, Cristina P. Palmaka. *Vantagem competitiva da utilização estratégica da Internet sobre os canais tradicionais de distribuição*. 1998. 110 p. Dissertação (Mestrado curso MBA, área de concentração: Mercadologia) Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getulio Vargas, São Paulo.
- LUSCH, Robert .F., ZIZZO, Deborah., KENDERDINE, James M. Strategic Renewal in Distribution. *Marketing Management*, v.2, n.2, p. 20-29, 1993. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 5 mar. 2002.
- MALONE, Thomas W.; ROCKART, John F. Computers, Networks and the Corporation.. *Scientific America*. New York, v. 265, n. 3, p. 128, Sept. 1991.
- MARQUES, Alzira; COELHO, Marques; A Reinvenção do Marketing no Contexto da "Economia Digital". IN: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25. 2001. *Anais eletrônicos do XXV Encontro da Associação Nacional de*

Programas de Pós-Graduação em Administração. Setembro, 2001. 14 p.
1 CD-ROM.

MATTHISSENS, Paul, VAN DEN BULTE, Christophe G. Getting Closer and Nicer: Partnerships in the Supply Chain. *Long Range Planning*, London, v. 27, n.1, p. 55-64, Feb/1994.

MCKAIGE, Walter. Collaborating on the supply chain. *IIE Solutions*, Norcross, v. 33, n. 3, p. 34-37, Mar/2001.

McKENNA, R. Marketing is Everything. *Harvard Business Review*, Boston, v. 69, n. 1, p. 65-79, Jan/Feb 1991.

NARUS, James A., ANDERSON, James C. Rethinking Distribution: Adaptive Channels. *Harvard Business Review*, Boston; v. 74, n. 4; p. 112-120, Jul/Aug 1996.

PORTER, Michael E. *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Edição Original: *On Competition*, 1998.

PARASURAMAN, A., BERRY, Leonard L. Listening to the customer - the concept of a service-quality information system. *Sloan Management Review*, Cambridge, v. 38, n. 3, pg. 65-76, Spring 1997. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 10 mar. 2002.

RAYPORT, J.F.; JAWORSKI, B.J. *E-Commerce*. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin Marketplace, 2001. 420 p.

RÉVILLION, Anya S. A Utilização de Pesquisas Exploratórias na Área de Marketing. IN: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25. 2001. *Anais eletrônicos do XXV Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*. Setembro, 2001. 15p. 1 CD-ROM.

- RINEHART, Lloyd. M.; COOPER, M. Bixby.; WAGENHEIM, George D. Furthering the Integration of marketing and logistics through customer Service in the Channel. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, v. 17, n. 1, pg. 63-71, Winter 1989.
- ROBLES, Léo T. Serviços de Logística Integrada: em busca de alianças estratégicas. IN: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24. 2000. *Anais eletrônicos do XXIV Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*. Florianópolis: Setembro, 2000. 15 p. 1 CD-ROM.
- ROCKART, John F.; HOFMAN, J. Debra. Systems Delivery: Evolving New Strategies. *Sloan Management Review*, Cambridge, v. 33, n. 4, p. 21-31, Summer 1992.
- SAWABINI, Stuart. EDI and the Internet. *The Journal of Business Strategy*, Boston, v. 22, n. 1, p. 41-43, Jan/Feb 2001. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>> Acesso em: 10 mar. 2002.
- SCHMITZ, Judith M.; FRANKEL, Robert; FRAYER, David J. Vertical Integration without Ownership: The Alliance Alternative. *Journal of Marketing Theory and Practice*, v. 3, n. 3, p. 23-32, 1994.
- SCHMITZ, Judith M., FRANKEL, Robert. Strategic alliance success factors. *Journal of Supply Chain Management*, v. 36, n. 3, p. 21-28, Summer 2000. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 10 mar. 2002.
- SHERMAN, Richard J. Collaborative planning, forecasting & replenishment (CPFR): Realizing the promise of efficient consumer response through collaborative technology. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Statesboro, v. 6, n.4, p. 6-9, Fall 1998. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 10 mar. 2002.

- SILVA, Andrea L. e FISCHMANN, Adalberto A. Inovação em Canais de Distribuição – da tecnologia de informação à gestão da cadeia de suprimentos. IN: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24. 2000. *Anais eletrônicos do XXIV Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*. Florianópolis: Setembro, 2000. 15p. 1 CD-ROM.
- STERN, Louis W., EL-ANSARY, A.I. *Marketing Channels*. 5rd ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995.
- STERN, Louis W., HIBBARD, Jonathan D., KUMAR, Nirmalya. Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research*; Chicago, v.38, n. 1, p. 45-61, Feb 2001.
- TAPSCOTT, D.; CASTON, A. *Paradigm Shift: the new promise of information technology*. New York: McGraw-Hill, 1993, 337p.
- TAPSCOTT, Don. *Digital Economy*. New York, N. Y.: McGraw-Hill, 1996.
- VENKATRAMAN, N. IT-enabled business transformation: From automation to business scope redefinition. *Sloan Management Review*, Cambridge, v. 35, n. 2, p.73-101, Winter 1994
- VIEIRA, B. L. A.; VIANA, D. A.; ECHEVESTE, S. Comércio Eletrônico via Internet: Uma abordagem Exploratória. IN: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22. 1998. *Anais eletrônicos do XXII Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*. Foz do Iguaçu: Setembro, 1998. 15 p. 1 CD-ROM.
- WANKE, Peter; FLEURY, Paulo F. Formação, Implementação e Administração de Parcerias entre clientes e operadores logísticos: Um estudo de caso. IN: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21. 1997. *Anais eletrônicos do XXI Encontro da*

Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração. Rio das Pedras: Setembro, 1997. 15 p. 1 CD-ROM.

WAY, Doug; SALMON, Kurt .A decade with EDI. *Apparel Industry Magazine*, Atlanta, v. 58, n. 2, p. 70, Feb 1997.

WEBSTER, Frederick .E. Jr. The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 56, n. 4, p. 1-17, Oct. 1992.

WEBSTER, Frederick E. Jr. Defining the new marketing concept. *Marketing Management*. Chicago, v. 2, n. 4; p. 22-30, 1994. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 10 mar. 2002.

YIN, Robert. Case Study Research: Design and Methods. 2.ed., Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1994.

YONG, Chu Shao, Executive Information Systems and Learning Organizations. IN: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24. 2000. *Anais eletrônicos do XXIV Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*. Florianópolis: Setembro, 2000. 12 p. 1 CD-ROM.

ZEITHAML, Valarie A., PARASURAMAN, A., BERRY, Leonard L. Five Imperatives for Improving Service Quality. *Sloan Management Review*, Cambridge, v. 31, n. 4, p. 29-38, Summer 1990.