

**ROSANE LÚCIA CHICARELLI ALCÂNTARA**

**A GESTÃO ESTRATÉGICA DOS CANAIS DE  
DISTRIBUIÇÃO: UM EXAME DA EVOLUÇÃO E DO ATUAL  
ESTÁGIO DO RELACIONAMENTO ENTRE O ATACADO DE  
ENTREGA E A INDÚSTRIA**

**Banca Examinadora:**

Prof. Wolfgang Schoeps (Orientador)

---

(EAESP / FGV)

Prof.a. Polia Lerner Hamburger

---

(EAESP / FGV)

Prof. Juracy Gomes Parente

---

(EAESP / FGV)

Prof. Paulo Fernando Fleury

---

(COPPEAD / UFRJ)

Prof. Claus Leon Warschauer

---

(POLITÉCNICA / USP)

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

**ROSANE LÚCIA CHICARELLI ALCÂNTARA**

**A GESTÃO ESTRATÉGICA DOS CANAIS DE  
DISTRIBUIÇÃO: UM EXAME DA EVOLUÇÃO E DO ATUAL  
ESTÁGIO DO RELACIONAMENTO ENTRE O ATACADO DE  
ENTREGA E A INDÚSTRIA**

Tese apresentada junto ao Curso de  
Pós - Graduação da EAESP / FGV,  
Área de Concentração: Mercadologia,  
como Requisito para a Obtenção do  
título de Doutor em Administração.

Orientador : Prof. Wolfgang Schoeps

**SÃO PAULO**  
**1997**  
**ÍNDICE**

<b>CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO</b>	01
1.1. Considerações Iniciais	01
1.2. Propósito e Objetivos da Pesquisa	03
1.3. Justificativas e Importância do Tema	05
1.4. Estrutura Geral de Desenvolvimento da Tese	11
1.5. Organização do Trabalho	11
<b>CAPÍTULO II: REFERENCIAL TEÓRICO</b>	13
2.1. Marketing e Logística: Nível de Serviço	13
2.1.1. A Evolução da Função do Marketing	13
2.1.2. O Serviço ao Cliente	22
2.1.3. A Integração da Logística	28
2.2. Canais de Distribuição	33
2.2.1. Importância e Conveniência	33
2.2.2. Participantes e Estrutura	37
2.2.3. O Atacado: Funções e Desafios	40
2.3. Parcerias e Alianças	50
2.3.1. Fundamentos	50
2.3.2. Antecedentes e Objetivos	52
2.3.3. Facilitadores e Motivos de Insucesso	55
2.3.4. Um Modelo Geral	61
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	69
3.1. Objetivos, Proposições e Questões	69
3.2. A Metodologia Utilizada	71
<b>CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b>	78
4.1. O Perfil das Empresas Participantes	78
4.2. A Forma de Apresentação dos Resultados Obtidos	82
4.3. O Relacionamento mais Desenvolvido: Uma Descrição	84
4.4. As Questões	88
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSÕES</b>	177
5.1. Atendimento aos Objetivos, Proposições e Questões	177
5.2. Os Parâmetros Obtidos	180
5.3. Considerações Finais	188
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	189

## **BIBLIOGRAFIA CONSULTADA**

## **ANEXOS**

ALCÂNTARA, Rosane L. Chicarelli. A Gestão Estratégica dos Canais de Distribuição: Um Exame da Evolução e do Atual Estágio do Relacionamento entre o Atacado de Entrega e a Indústria. São Paulo: EAESP / FGV, 1997. 194p. (Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Mercadologia).

Resumo: O objetivo dessa pesquisa foi examinar o atual estágio do relacionamento entre a indústria manufatureira e os canais de distribuição, buscando visualizar as transformações ocorridas e a ocorrer, e os fatores que limitaram ou incentivaram esse processo, gerando parâmetros de referência que espera-se possam servir de base à consolidação dessa nova postura de relacionamento mais cooperativa, como opção estratégica das empresas. A unidade de análise utilizada foi os atacadistas de entrega e seus fornecedores das indústrias da alimentos, higiene, limpeza e beleza. Os pontos a serem desenvolvidos nesse processo, suas características facilitadoras e limitadoras, os requisitos para a escolha do parceiro, as mudanças estratégicas e operacionais decorrentes, e os sinalizadores da sua evolução compõem os principais resultados desse trabalho.

Palavras-Chaves: Canais de Distribuição, Gestão Estratégica, Alianças, Parcerias, Marketing, Logística, Atacado.

**Dedico esse trabalho:**

- ◆ **A minha amiga Beth;**
- ◆ **Ao Nelson pelo apoio sempre incondicional e as crianças pela compreensão;**
- ◆ **Aos meus Pais, Maria e Francisco, a base de tudo.**

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Prof. Wolfgang Schoeps pela orientação, atenção e segurança sempre presentes.

Aos colegas do DEP / UFSCar pelo apoio e incentivo recebidos e, em especial, aos membros da “área de Economia” que arcaram com o ônus didático do meu período de afastamento junto a Michigan State University.

Ao Prof. Robert W. Nason, Chefe do Departamento de Marketing e Logística da Michigan State University, por toda a colaboração recebida. Aos professores Donald Bowersox e Lloyd Rinehart pela oportunidade de freqüentar seus cursos e pelas discussões realizadas, sem o que o resultado dessa tese certamente seria outro.

A todas as empresas que participaram dessa pesquisa e as pessoas entrevistadas que, pacientemente, me cederam um tempo precioso das suas agendas e, o mais importante, os seus conhecimentos sobre o assunto.

Aos amigos de todas as horas que durante esse longo período, e seus percalços, souberam se fazer presentes e pacientes.

Ao Nelson pela leitura e sugestões mas, acima de tudo, pelo carinho, pelo amor e pela presença.

A UFSCar e a CAPES pelo apoio financeiro recebido.

# CAPÍTULO I

## INTRODUÇÃO

### 1.1. Considerações Iniciais

De acordo com Drozdow (1992), se os anos 70 podem ser considerados a década dos produtos e mercados, e os anos 80 a década das finanças, os anos 90 podem ser chamados da década da distribuição. Ganhar, manter e defender o acesso a uma ampla base de consumidores está se tornando cada vez mais o foco do pensamento estratégico de empresas cuja filosofia de negócios é orientada ao consumidor. Através das últimas décadas, uma confluência de eventos tem criado um ambiente de transformação na maneira através da qual os produtos chegam até o consumidor final, fazendo com que para muitas empresas o gerenciamento dos seus canais de distribuição, e de seus processos, tenha sido alçado à sua lista de prioridades estratégicas.

Para que um produto tenha valor para o consumidor é necessário que antes sejam criadas, e incorporada ao mesmo, 4 utilidades básicas a saber: utilidade de forma, utilidade de tempo, utilidade de lugar e utilidade de posse. A incorporação da utilidade de forma, ou seja a transformação da matéria prima em produto final, é responsabilidade da produção. A criação da utilidade de posse é responsabilidade do marketing tradicional, que a executa através da identificação das necessidades e desejos dos consumidores e da divulgação da disponibilidade do produto e seus méritos. É deixada para os canais de distribuição a criação das utilidades de tempo e lugar, assegurando que o produto certo esteja no lugar certo e no tempo certo para seu consumo.

Para Staude (1993), é através dos canais de distribuição que se dá efetivamente a articulação entre produção e marketing, e portanto onde as utilidades de forma, posse, tempo e lugar se realizam de fato, podendo resultar num maior nível de satisfação por parte do consumidor e no aumento da lucratividade do negócio como um todo. Bowersox e Closs (1996) no entanto,

alertam para o fato de que é a logística o processo através do qual os requerimentos das utilidades de tempo e lugar são satisfeitos, sendo portanto grande a sua contribuição na composição do valor final do produto oferecido.

O gerenciamento dos canais de distribuição, que é uma das atividades do marketing mas que tem sido sistematicamente relegada ao plano operacional, está se tornando cada vez mais importante para produtores, principalmente de bens de consumo. Isso porque, a medida que os mesmos estão tomando consciência de que num ambiente de negócios competitivo, dinâmico e hostil, onde os consumidores estão considerando valor atributos como confiança e consistência na disponibilização dos produtos, apenas a criação da utilidade de forma não é condição suficiente ao seu sucesso competitivo.

Stern e El-Ansary (1992) consideram que passa a ser fundamental a criação de um composto ótimo das utilidade de tempo, lugar e posse que, em última análise, são responsabilidades dos administradores dos canais de distribuição, para que a empresa possa alcançar uma posição competitiva confortável e não facilmente imitável pela concorrência.

Dentro desse contexto a gestão dos canais de distribuição passa a assumir uma posição de destaque dentro das opções estratégicas das empresas. Porém a medida que o ambiente competitivo muda, a forma como os canais de distribuição são gerenciados e suas transações são realizadas, deve acompanhar essa mudança.

Para Rinehart e Page (1992), num ambiente tradicional de negociação as transações entre as empresa dentro do canal de distribuição se baseiam em práticas adversariais, onde a empresa dominante força cada vez mais concessões da outra parte e limita a troca de informações, tudo com a intenção de maximizar seus próprios benefícios, estabelecendo assim uma relação ganha - perde entre as partes. Num ambiente cooperativo ambas as partes reconhecem que a outra parte exerce um papel necessário e importante no relacionamento. Nesse ambiente as empresas tendem a trocar informações, as quais acreditam podem torna-las aptas a formação de um arranjo cooperativo

através do qual benefícios mútuos possam ser adquiridos, ou seja estabelece-se uma relação ganha - ganha.

Ainda de acordo com Rinehart e Page (1992), e Bowersox e Cooper (1992), a opção pela formação de arranjos cooperativos é a mais adequada em situações de incertezas ambientais, a medida que a troca de informações minimiza e divide o risco na tomada de decisões. E a medida que os mercados evoluem, os produtos se diversificam e a concorrência se intensifica, os custo para se manter um elevado nível de serviço ao consumidor, através da disponibilização dos produtos no tempo e lugar exatos e em condições de consumo, têm obrigado os fabricantes e os demais membros dos canais de distribuição a procurarem estabelecer padrões de relacionamento mais cooperativos.

## **1.2. Propósito e Objetivos da Tese**

Esse trabalho tem como propósito estudar as relações entre os distribuidores atacadistas de entrega e as empresas produtoras no âmbito dos canais de distribuição, buscando entender o processo de formação de novas posturas de relacionamentos mais cooperativos entre essas organizações, cuja atividade fundamental realizada é o ato de troca entre esses dois agentes econômicos, ou seja, a transação.

Essa tese faz uso de múltiplos estudos de casos utilizando o par atacado/fornecedor como unidade de análise, focalizando o relacionamento entre os atacadistas distribuidores e seus fornecedores da indústria brasileira de alimentos, higiene, beleza e limpeza

O objetivo do presente trabalho é examinar o atual estágio do relacionamento entre o atacado de entrega e a indústria, detectar os fatores culturais, estruturais e organizacionais que caracterizam, facilitam e dificultam esse processo e sua evolução, e ajudar a avaliar o grau de necessidade dessa mudança. Busca-se gerar parâmetros de referência que possam fornecer subsídios que sirvam de guia e base à sua consolidação como opção

estratégica das empresas e ao desenvolvimento dos requisitos para que essa emergente estratégia de negócio, orientada no consumidor, possa ser alcançada.

Essa tese parte dos seguintes proposições:

- O novo modelo de relacionamento entre a indústria e os seus distribuidores atacadistas é a formação de alianças ou parcerias, onde a tradicional prática adversária de se fazer negócios está dando lugar a um relacionamento mais cooperativo e baseado na confiança mútua entre as partes.

- As chamadas alianças e/ou parcerias existentes entre a indústria brasileira e os seus distribuidores atacadistas ainda são tímidas e pouco estruturadas, podendo necessitar de mecanismos que as tornem mais abrangentes e eficientes;

- Os sistemas logísticos atuam como agentes viabilizadores e facilitadores desse processo a medida que coordenam as atividades através das quais ocorre a disponibilização física do produto, decorrente da transação realizada entre as organizações, e o fluxo de informações necessárias;

- A adoção de uma política de distribuição como uma ação estratégica é ainda uma prática incipiente e pouco desenvolvida nas organizações produtivas brasileiras.

Ao buscar analisar tais proposições, os seguintes objetivos específicos são identificados:

- As fases do processo de evolução, formação e manutenção dessa nova postura de relacionamento entre indústria e atacado;
- As características que facilitam e/ou limitam o sucesso desse processo durante a sua formação, manutenção e desenvolvimento;
- As mudanças nos aspectos estratégicos e padrões operacionais que acompanham esse processo;
- Parâmetros de referências que podem dar subsídios, servir de guia e dar base à consolidação dessa mudança como opção estratégica das empresas.

### 1.3. Justificativas e Importância do Tema

Durante décadas, o relacionamento existente entre a indústria, o atacado e o varejo na distribuição de bens de consumo não duráveis tem se pautado por comportamentos extremamente adversariais, onde o ponto determinante da negociação era basicamente o preço.

A medida que o formato competitivo dentro dos canais de distribuição se altera em função da estabilização econômica, da crescente globalização dos mercados, do aumento da consolidação da indústria, do uso da tecnologia de informação, do surgimento de formas alternativas de distribuição, da consolidação das grandes cadeias varejistas, da diminuição das margens e do aumento das exigências por parte do consumidor final, empresas líderes no mercado brasileiro, em vários níveis no canal, passaram a procurar formas alternativas de agregar valor ao seus produtos.

Essa busca que começou com alterações na arquitetura produtiva, nas instalações físicas e nas práticas gerências, basicamente em ações internas, começou a se exaurir forçando as empresas a expandirem suas fronteiras tradicionais e a buscarem nas suas relações externas uma solução.

De acordo com Schmitz, Frankel e Frayer (1995), no que tange especificamente a *grocery industry*, ou seja empresas que atuam no setor de produtos de mercearia como alimento, higiene, beleza e limpeza, a administração dos canais de distribuição tem forçado a busca de uma perspectiva de ação mais cooperativa em função de alguns pontos:

a) As ações oportunistas, tradicionais nas práticas adversariais de negociação, têm forçado empresas a dividirem o controle do canal. Essa ação mais cooperativa é uma tentativa de se evitar que um membro adquira muito poder, reduzindo assim a probabilidade de que este controle informações ou produtos em detrimento dos outros membros da canal;

b) Com um volume de informações cada vez maior a ser processado e analisado efetivamente, as decisões estão sendo tomadas em bases menos

precisas, forçando os tomadores de decisão a restringirem as alternativas na busca de redução da complexidade. Um exemplo desse comportamento é o estabelecimento de fornecedores / distribuidores preferenciais diminuindo assim a base sobre a qual se toma a decisão;

c) Com o aumento das incertezas no mercado as empresas tentam buscar uma maior coordenação nas operações, já que alterações no nível de consumo causam variações na operacionalização de todo o canal, o que exige que a troca de informações seja ampla, confiável e freqüente, o que não é possível no modelo tradicional;

d) A necessidade de investimentos em ativos específicos, por exemplo equipamentos de movimentação e armazenagem de produtos, e em recursos humanos mais especializados, limita o número de empresas disponíveis a assumirem o risco do negócio.

Uma solução a esses problemas seria a integração vertical, que permitiria a empresa o controle e a coordenação de todo o canal de distribuição através da posse da mesmo.

Williamson (1979), também considera a integralização vertical a decisão mais adequada à empresa nas situações de: oportunismo, racionalidade limitada, incertezas ambientais, fontes de recursos limitadas e necessidade de ativos específicos. Cada uma dessas situações é discutida seguir:

a) Oportunismo: ocorre quando uma empresa visa apenas o seu próprio interesse, não se importando com os prejuízos causados aos demais membros, obtendo seu ganho da diminuição da performance total do canal. Esse tipo de situação é favorecida quando um dos membros sonega ou altera as informações necessárias, deixando os demais membros em desvantagem. A integração vertical possibilita o controle e a coordenação do fluxo dessas informação.

b) Racionalidade Limitada: ao contrário da situação onde as pessoas são capazes de absorver e processar todas as informações disponíveis e agir de modo a maximizar seu objetivo; a racionalidade limitada ocorre quando a quantidade de informação é grande demais para ser efetivamente processada e

as decisões resultantes podem ser incompletas ou insatisfatórias. Nesse caso a integração vertical simplifica ou reduz a incerteza do processo através da diminuição do número de alternativas em consideração.

c) Incertezas Ambientais: o aumento das incertezas torna as operações irregulares e os riscos aumentam. A integração vertical possibilita maior coordenação interna e portanto as adaptações necessárias a uma variação inesperada são facilitadas.

d) Fontes de Recursos Limitadas: cria uma situação que encoraja ações oportunistas por parte dos detentores desses recursos. Nessa situação a integração vertical funciona se for capaz de equacionar os interesses envolvidos.

f) Necessidade de Ativos Específicos: reduz o número de alternativas disponíveis devido ao risco do investimento ou a falta de especialização num determinado ativo. Se o potencial de oportunismo aumentar muito em função dessa situação, a integração vertical pode ser a solução.

A integração vertical, no entanto, acarreta significativos investimento financeiro para a empresa e a aceitação do risco associado a esses investimentos, além de obrigá-la a arcar com ativos extremamente especializados, sejam físicos ou recursos humanos, que a torna menos flexível face à mudanças no mercado.

A terceirização de parte das funções dos canais de distribuição funciona como uma alternativa à integração vertical, com a vantagem de diminuir os custos associados a mesma e de aumentar a eficiência com base nos benefícios da especialização. Porém, dois resultados dessa opção são a perda do controle e coordenação das atividades no canal e o aumento do potencial de conflito entre os membros, decorrente das diferenças de objetivos de cada participante.

Tais questões são ainda mais pertinentes na *Grocery Industry*, que devido a sua complexidade inviabiliza financeira e estrategicamente a opção pela integração vertical. A escolha da terceirização, permanecendo as

condições adversariais e o oportunismo, também resultaria em perdas na performance total do canal.

Para Schmitz e outros (1994), a formação de alianças verticais dentro dos canais de distribuição pode responder a seguinte questão: Como as empresas podem dividir os riscos e os investimentos necessários a complexidade do ambiente competitivo atual, enquanto ampliam sua performance operacional e estratégica e fornecem maior valor ao consumidor ?

Através de uma maior comunicação, decisões conjuntas e um real entendimento do papel de cada membro do canal na criação de valor para o consumidor, os parceiros da aliança podem operar de maneira coordenada e diminuir a necessidade de controle.

Com a disseminação tecnológica isso passa a ser possível, dado que a mesma funciona como um agente catalisador do processo, facilitando o fluxo de informações necessárias aos mecanismos de controle e coordenação do arranjo distributivo. O resultado é um sistema de distribuição que integra a empresa, interna e externamente, indo de encontro a duas grandes tendências das novas organizações: a eliminação das fronteiras entre as funções gerenciais dentro da mesma organização e a flexibilização da fronteira entre as empresas (McKenna, 1991).

Como os problemas de oportunismo são reduzidos, os participantes podem passar a se preocupar com a performance total do canal e com a sua função maior que é a agregação de valor, basicamente utilidade de tempo e lugar, ao produto. E, de acordo com Bowersox e Closs (1996), a disponibilidade do produto é uma das dimensões fundamentais identificadas pelo consumidor na sua avaliação do nível de serviço oferecido.

Para Rinehart e outros (1989), os canais de distribuição são um veículo através do qual o relacionamento entre comprador e vendedor pode ser analisado, a interação entre as atividades de marketing e logística pode ser entendida e o nível de serviço pode ser avaliado.

De uma maneira simplificada podemos dizer que o marketing tem dois propósitos básicos, gerar demanda e suprir a demanda gerada, e que ambos estão ligados pelo nível de serviço oferecido ( Ballou, 1993).

Bowersox e Closs (1996) consideram que para o marketing ser bem sucedido é preciso que o produto esteja disponível para o consumo. E disponibilizar o produto envolve ações promocionais de venda como preço e propaganda, abertura de crédito, equipe de venda, enfim uma série de serviços a serem agregados na tentativa de gerar o negócio. Porém, o simples fechamento da venda não garante a disponibilidade do produto pois as ações de movimentação física, como transporte, estocagem, processamento do pedido e manuseio do pedido, devem ser cumpridas.

Todas as ações acima fazem parte das atividades desenvolvidas dentro dos canais de distribuição, porém o marketing está associado às ações da transação em si, enquanto a logística está relacionada a movimentação física decorrente dessa transação. Na maioria das empresas essas funções desenvolveram-se separadamente resultando em ações desintegradas e muitas vezes conflitantes, traduzidas em queda no nível de serviço oferecido.

Os profissionais de marketing devem gerenciar três conjuntos de relacionamento distintos: com os consumidores, com os fornecedores e com os distribuidores. No caso do consumidor trabalha-se com paradigmas microeconômicos, onde as unidades de análise são produtos, preços, empresas e transações / negociações.

Nas relações com os fornecedores e os revendedores administra-se relacionamentos interorganizacionais, ou seja, as unidade de análise passam a ser as pessoas, os processos e as organizações. Os profissionais de logística atuam como agentes viabilizadores desse processo a medida que coordenam as atividades necessárias à disponibilização física do produto decorrente da transação realizada entre as organizações.

Ao se buscar melhorar a performance total dos canais de distribuição é necessário a criação de modelos focados no relacionamento entre as empresas em questão, e não apenas no preço, no produto, na promoção e na negociação

em si, quando da venda e da distribuição desses produtos. Só essas ações não garantem a disponibilidade do produto na gôndola do varejo no momento de compra do consumidor e portanto não garantem o nível de serviço exigido atualmente pelo mercado.

De acordo com Webster (1992), os pesquisadores em marketing devem desenvolver uma base de pesquisas empíricas que expanda o entendimento sobre quais são as forças que levam ao desenvolvimento de alianças entre a indústria e os seus distribuidores, e quais as questões envolvidas na criação, manutenção e término dessas alianças ao longo do tempo.

Os distribuidores precisam ser tratados como parceiros estratégicos, segundo Anderson e Narus (1990), ligados as empresas manufatureiras através de sistemas de comunicação e processamento de informações que permitam integração com a produção, a distribuição e as atividades de marketing. Com base nisso, a tradicional função de vendas, por exemplo, está se redirecionando para um papel mais amplo que inclui a responsabilidade pelo gerenciamento do relacionamento e não apenas a venda do produto.

Dado ao aumento da importância de relacionamentos cooperativos e de longo prazo entre os membros do canal de distribuição, as empresas devem centrar crescente atenção nas suas habilidades de gerenciar esses relacionamentos (Webster, 1992). Como habilidades são inerentes a pessoas e não a estruturas organizacionais, essas habilidades podem se tornar o *core competency* da organização.

#### **1.4. Estrutura Geral de Desenvolvimento da Tese**

Esta pesquisa parte de um estudo teórico dos assuntos envolvidos, que resulta na base teórica da tese, desenvolvida através de uma revisão bibliográfica baseada nas referências teóricas publicadas em livros, periódicos e obras congêneres, onde buscou-se conhecer e analisar as principais contribuições existentes sobre o tema escolhido.

A partir do levantamento teórico desenvolveu-se alguns estudos preliminares junto aos atacadistas distribuidores e a indústria alimentícia, higiene, beleza e limpeza, e junto às suas associações de classe, com o objetivo de conhecer a realidade desses setores e verificar o atual estágio das relações entre essas empresas.

De posse dessas informações, e baseado nos pontos destacados na literatura, identificou-se em quais dessas empresas a relação Indústria/Atacado está o mais próximo possível de um tipo de relacionamento cooperativo. Contatou-se então, por telefone, as empresas identificadas e solicitou-se a participação das mesma no trabalho. A seguir, naquelas que concordaram, estudos de casos foram realizados, os resultados obtidos analisados e as conclusões finais explicitadas.

### **1.5. Organização do Trabalho**

A organização do presente trabalho e seu formato de apresentação baseia-se nas normas e sugestões contidas em Bastos, Paixão, Fernandes e Deluiz (1995), e está estruturada da seguinte forma :

- O Capítulo I é a parte introdutória onde consta o propósito e objetivo da pesquisa, a importância e justificativa do tema escolhido, e a estrutura organizacional do trabalho, devendo ficar claro ao leitor o que está sendo analisado;
- O Capítulo II é composto do referencial teórico a respeito do assunto, sendo portanto a revisão bibliográfica propriamente dita;
- O Capítulo III apresenta as questões levantadas e a metodologia utilizada;
- O Capítulo IV contém os pontos relevantes encontrados nos Estudos de Caso realizados e as respostas obtidas às questões colocadas no capítulo anterior;

- O Capítulo V apresenta o resultado final do estudo proposto, as conclusões obtidas e as considerações finais.

## **CAPÍTULO II**

### **REFERENCIAL TEÓRICO**

O capítulo que se segue contém o referencial teórico do processo de formação, implementação e manutenção de novas formas de relacionamento entre os agentes dos canais de distribuição. Busca-se também entender quais as alterações que estão ocorrendo nas funções de marketing e logística dentro das organizações, e de que maneira as mesmas se relacionam com todo esse processo de mudança que está ocorrendo dentro dos canais de distribuição.

Na primeira parte trata-se da importância das funções de marketing e logística para o sucesso competitivo das organizações dentro dos canais de distribuição, sendo discutidos: (1) A evolução da função do marketing; (2) O serviço ao cliente; (3) A cadeia de suprimento e o papel da logística.

Na segunda parte os seguintes pontos, concernentes aos canais de distribuição, são discutidos : (1) Importância e conveniência; (2) Participantes e estrutura e (3) O Atacado - funções e desafios.

Na terceira parte abordam-se os conceitos relacionados a formação de parcerias e alianças, sendo discutidos : (1) Fundamentos; (2) Antecedentes e objetivos ; (3) Facilitadores e motivos de insucesso e (4) Um modelo geral de formação de alianças.

#### **2.1. Marketing e Logística: Nível de Serviço**

##### **2.1.1. A Evolução da Função do Marketing**

Nas últimas 2 décadas algumas mudanças sutis no conceito e na prática de marketing tem remodelado essa área de conhecimento. Mudanças essas iniciadas pela indústria, na forma de novos tipos de organizações, que melhor respondessem as crescentes pressões do ambiente competitivo.

De acordo com Webster (1992), no início deste século apareceram os primeiros indícios de estudos acadêmicos na área de marketing, fortemente relacionados com o setor agrícola e preocupado com a forma como os produtos eram levados aos mercados e os seus preços determinados. Toda a análise estava centrada nos commodities e nas instituições envolvidas na movimentação destes das fazendas, florestas, mar, minas e fábricas para os processadores industriais, usuários e consumidores.

Essa visão inicial não possuía orientação gerencial pois o marketing era visto mais como um conjunto de processos sociais e econômicos do que como um conjunto de atividades e responsabilidades gerenciais. Isso só começou a mudar por volta dos anos 50 quando uma visão mais gerencial trouxe realismo para os estudos de marketing, que passou a enfatizar a resolução de problemas de planejamento, implementação e controle de atividades em ambientes competitivos. A partir daí começou a ganhar importância dentro das práticas gerenciais das empresas como uma forma de alinhar suas capacidades produtivas com as necessidades do mercado.

Nessa época grandes corporações, hierarquizadas e integradas eram as formas organizacionais dominantes, e essas empresas criaram departamentos de marketing como uma extensão dos antigos departamentos de vendas, cuja tarefa inicial era compreender amplamente o mercado para certificar-se que a empresa estava produzindo os produtos requisitados e desejados pelos consumidores. A partir daí era sua responsabilidade gerar demanda para produtos padronizados, criando preferências nos consumidores, através de mecanismos de promoção de massa, e gerenciar os canais de distribuição através dos quais esses produtos chegavam aos consumidores.

Entre as década de 70 e 80 as empresas passaram a se tornar mais descentralizadas e em consequência disso a própria função de marketing começou a se espalhar mais dentro das organizações. Os rápidos avanços em telecomunicações, transporte e processamento de informações ampliaram a possibilidade de escolha para as empresas e para os consumidores, até o ponto

em que a origem geográfica do produto deixou de ser importante e questões como qualidade, serviço e valor passaram a determinar o processo de compra.

Essas mudanças provocaram o surgimento de organizações mais flexíveis, pois as rígidas estruturas anteriores não possibilitavam a agilidade necessária a competição dentro desse novo ambiente. Essas novas organizações passaram a enfatizar a parceria entre as empresas, o trabalho em equipe, a divisão de responsabilidade no desenvolvimento de novas tecnologias e processos, e dar menos importância aos contratos formais e aos sistemas de controle.

De acordo com Webster (1992), essas novas empresas são caracterizadas pela sua flexibilidade, especialização e pela ênfase no gerenciamento do relacionamento ao invés das transações de mercado. São empresas centradas em processos administrativos, mas não são hierarquizadas, e estão engajadas em transações dentro de relacionamento contínuos e que têm a negociação, mais do que dos mecanismos de mercado, como a principal base para a condução do negócio e a determinação do preço; embora as forças de mercado sempre influenciem e modelem a negociação. O principal propósito dessas novas organizações é responder rapidamente e com flexibilidade às aceleradas mudanças na tecnologia, competição e preferências dos consumidores.

Ainda de acordo com Webster (1992), a medida que o relacionamento entre as organizações evoluem dentro de um *continuum* que tem num extremo uma situação de pura transação, passando por transações repetidas, relacionamentos de longo prazo, parcerias entre comprador e vendedor, alianças estratégicas, redes de organizações até a integração vertical no outro extremo, as empresas passam a usar mais controles administrativos e burocráticos e menos os controles de mercado na busca da sua eficiência econômica.

Em cada uma das situações o papel do marketing vai se alterando e tem-se:

- **Transações Discretas:** cada transação é essencialmente independente de outras, guiada apenas pelos mecanismos de preço, com as empresas procurando comprar no menor preço possível e sem se preocupar com uma possível nova transação. Nessa situação o trabalho do marketing se resume em achar os compradores, está centrado na venda, não existindo questões como a marca, o reconhecimento do consumidor pelo vendedor, o crédito, a preferência, a lealdade, e a diferenciação do produto de um ou outro produtor;
- **Transações Repetidas:** começam a haver compras freqüentes das mesmas marcas de produtos pois o comprador considera mais conveniente e fácil um produto familiar, pois isso minimiza o tempo e os esforços necessários a obtenção e processamento das informações necessárias a escolha de diferentes alternativas. O papel do marketing é guiar o processo de diferenciação dos produtos da empresa e criar preferência e lealdade que irão garantir maiores preços e lucros. Através de intensivas campanhas de propaganda e promoções de vendas, onde cada marca tenta ganhar a preferência do consumidor, busca-se repetir a compra. Não existe a preocupação em se estabelecer um relacionamento contínuo entre a empresa e seus clientes, embora alguns vestígios de confiança e credibilidade estejam presentes;
- **Relacionamentos de Longo Prazo:** ainda ocorre em bases adversariais, opondo o comprador e vendedor em um batalha cujo objetivo ainda é o preço mais baixo, e dependem amplamente dos controles de mercado, embora envolva contratos de compromisso de prazos mais longo. Nessa situação a importância de gerenciar esse relacionamento como uma vantagem estratégica começa a ser reconhecida pelo marketing, principalmente a medida que os distribuidores, principalmente no mercado de bens de consumo, começam a ganhar importância e poder;
- **Parcerias entre Comprador e Vendedor:** as empresas reconhecem sua dependência mútua em uma área particular de atividade e a confiança entre

as partes começa a substituir a tradicional postura adversarial. Os preços passam a ser determinados pelas negociações e não apenas pelos mecanismos de mercado, embora ainda sofram da parte dele algum tipo de pressão. O marketing começa a ver a necessidade de se mover de uma situação onde o foco é a venda individual, a transação como uma conquista, para o entendimento da necessidade de desenvolver relacionamentos de longo prazo e mutuamente sustentados com seus consumidores. O resultado chave desse novo arranjo é o surgimento de uma grande estabilidade na relação, o que contribui para a troca de informações entre as empresas e a adoção de políticas de crescimento de longo prazo;

- **Alianças Estratégicas:** ocorrem com a formação de uma nova entidade, gerenciada através de mecanismo de controle burocráticos e administrativos, onde ambas as empresas comprometem recursos e a qual serve a claros propósitos estratégicos das duas partes. A busca de um objetivo estratégico e de longo prazo é a característica básica que separa as alianças estratégicas das formas anteriores de cooperação entre empresas. Essa ênfase no aperfeiçoamento do posicionamento competitivo da empresa, sustenta a opinião de que as alianças estratégicas são um importante fenômeno de marketing e estão dentro do seu domínio teórico a medida que envolvem, de maneira geral, associações com consumidores, distribuidores e concorrentes, atuais ou futuros, para o desenvolvimento de novas tecnologias, novos produtos e novos mercados. A função do marketing é ajudar a desenhar e negociar as alianças estratégicas como parte do processo de entrega de valor superior aos consumidores.
- **Redes de Organizações:** são estruturas corporativas complexas e multifacetadas, que resultam dos múltiplos tipos de relacionamentos, parcerias e alianças estratégicas existentes. Dentro desse contexto o marketing é responsável por manter todas as partes focadas no consumidor e informar sobre produtos concorrentes e mudanças nas necessidades e expectativas deste consumidor. A medida que as empresa se movem na

direção das alianças estratégicas, tornam-se mais focadas e especializadas nas suas atividades *core*. A idéia básica é evitar tentar fazer tudo, principalmente aquilo que não realiza satisfatoriamente, e buscar outras empresas que também buscam um parceiro e que possam realizar melhor essas tarefas. As alianças estratégicas estão se tornando uma ferramenta básica no desenvolvimento do *core competence* e da estratégia competitiva da empresa.

Para Webster (1992), hoje ao invés da integração vertical a construção de redes passa a ser o modelo preferido, construído sob a premissa de que cada processo deve ser da responsabilidade de uma empresa especializada, independente e eficientemente organizada e gerenciada. A tendência está saindo do fazer para o comprar, da propriedade para a sociedade, dos custos fixos para os custos variáveis, porém dentro do contexto estável de relacionamentos de longo prazo.

Segundo Gummesson (1987), a função do marketing pode ser entendida como o gerenciamento dos relacionamentos entre fornecedores e clientes, com o objetivo de criar, desenvolver e manter uma rede de organizações dentro da qual as empresa prosperam. Como esses relacionamentos devem ser interativos, precisa-se de tempo para serem construídos e mantidos, e devem tornar-se parte essencial do planejamento estratégico de marketing. É necessário entender a estrutura do mercado e então desenvolver relacionamentos estratégicos com outras empresas deste mercado. Esses relacionamentos são mais importantes que preços baixos, promoções relâmpagos ou mesmo tecnologias avançadas pois mudanças no mercado podem mudar esses pontos, porém relacionamentos próximos são mais difíceis de serem alterados.

Dentro desses novos tipos de organização, as formas tradicionais de se organizar as funções de marketing e de se pensar sobre os propósitos das suas atividades precisam ser reexaminados, dando foco nesses relacionamentos a longo prazo. O foco se transfere dos produtos e empresas como unidade de

análise, para as pessoas, as organizações e os processos sociais que mantêm as empresa juntas em relacionamentos contínuos.

Para Webster (1992), é necessário que se desenvolva uma base de conhecimento sobre quais as forças e fatores que levam ao desenvolvimento desses relacionamentos de longo prazo, fazendo as empresas se moverem nesse *continuum* de simples transações até as alianças estratégicas e redes. Como os clientes estão se tornando parceiros, as empresas precisam estabelecer compromissos de longo prazo para manter esses relacionamentos com os níveis de qualidade e serviço exigidos, sendo necessário que as mesmas se empenhem em adquirir habilidades em gerenciar esses relacionamentos. Como habilidades residem nas pessoas e não na estrutura das organizações, as pessoas de marketing que tiverem essas habilidades se tornarão cada vez mais valiosas como ativos de negócios dentro das empresas.

Segundo McKenna (1991), essa 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. E em tempos de amplas escolhas e imprevisíveis mudanças, as empresas se deparam com o fim da tradicional lealdade dos consumidores. Para combater isso é preciso que o marketing encontre uma maneira de integrar o cliente na empresa, criando e sustentando um relacionamento de longo prazo entre ambos.

Dentro desse novo ambiente onde as empresas devem ter seus clientes como ponto de partida para as atividades de marketing e não seus produtos ou mercados, surgiu um novo conceito de marketing chamado de Marketing de Relacionamento cuja função é, de acordo com Grönroos (1995), estabelecer, manter e ressaltar os relacionamentos com clientes, de forma lucrativa e de maneira que os objetivos das partes envolvidas sejam atingidos através da troca mútua e do cumprimento de promessas. Além disso os recursos envolvidos, pessoal, tecnologia e sistemas, têm que ser utilizados de forma que a confiança entre as partes seja mantida e reforçada.

Matthyssens e Van den Bulte (1994) enfatizam que o marketing de relacionamento não visa as transações imediatas e sim está baseado na construção, suporte e aumento do relacionamento com os consumidores. Sendo que seus esforços não são mais considerados estímulos dos quais uma resposta imediata é esperada, e sim investimentos através dos quais a tradicional distância entre as partes se torna gradualmente menor e é substituída pela confiança, tornando a fronteira entre fornecedor e clientes mais vaga.

Para que essas mudanças no conceito de marketing ocorram, Grönroos (1995) considera que o conceito de marketing tem que orientar todas as pessoas, funções e departamentos da organização, pois no competitivo mundo dos negócios de hoje não podem mais haver barreiras entre funções e departamentos. Essa nova filosofia de marketing deve se alastrar por toda a empresa e a mesma tem que buscar soluções organizacionais para apoiar a aceitação dessa filosofia.

A alta direção pode estimular a evolução de suas empresas para o marketing de relacionamento através das seguintes ações: delegar autoridade e demonstrar claro apoio a mudança, ter em mente que parcerias são processos que abrem caminho através das divisões existentes, e aceitar que a estrutura e os processos de planejamento estabelecidos na empresa podem começar a ser questionados (Matthyssens e Van den Bulte, 1994).

A dinâmica dos negócios, as tecnologias emergentes e a pesada concorrência tem forçado os administradores a examinar minuciosamente cada aspecto de sua operação. A disseminação dos conceitos de alianças estratégicas e parcerias tem deixado os administradores mais a vontade e propensos a explorar novas formas de trabalho conjunto e ganho de benefícios comuns.

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. E os recentes desenvolvimentos nos sistemas de informação compartilhadas e de

logística integrada têm tornado esses esforços cooperativos mais factíveis. Os benefícios esperados desses novos arranjos são a oportunidade de alavancar recursos e dividir competências dentro do canal, aumentando também as capacidades individuais das empresas envolvidas, resultando num aumento do nível de serviço do canal como um todo.

Alavancado pela filosofia do marketing de relacionamento está começando a surgir nas indústrias produtoras, principalmente de bens de consumo, divisões na estrutura de marketing, ficando a estrutura existente com as funções relacionadas ao desenvolvimento dos produtos e sua promoção, e as questões relativas ao gerenciamento dos canais de distribuição passando a ser da responsabilidade do chamado *Trade* marketing. Ou seja ao marketing do consumidor, da marca, soma-se o marketing ao distribuidor.

Sua lógica parte da premissa de que a nada serviria possuir uma marca conhecida e uma ampla gama de produtos ou serviços associados, correspondendo totalmente aos desejos e necessidades dos clientes visados, se a mesma não é distribuída em todos os pontos de vendas desejados, ou está mal ou insuficientemente expostas nas prateleiras, ou ainda com um preço de venda ao consumidor não correspondendo a sua imagem de marca.

Segundo Chinardet (1994), o conceito do *Trade* marketing se opõem a negociação pura e dura entre os fornecedores e seus clientes distribuidores, nascendo da idéia de que para poder satisfazer os consumidores, com suas marcas e seus produtos, o fabricante deve se utilizar dos canais de distribuição e esses últimos têm a necessidade de estar ao lado dos fabricantes ajudando-os a satisfazer esses consumidores. E sendo esses distribuidores, membros primários dos canais de distribuição, os responsáveis pela disponibilização do produto no ponto de venda, o seu papel no atingimento e na manutenção do nível de serviço exigido é determinante.

### **2.1.2. O Serviço ao Cliente**

A recente ênfase na importância do nível de serviço oferecido ao cliente como diferencial competitivo tem forçado as empresas a procurarem entender, de fato, o real significado desse conceito e de que maneira o mesmo pode ser incorporado ao seus negócios.

Para LaLonde e Zinszer (citado por Bowersox, 1996), o serviço ao cliente possui 3 dimensões que possibilitam o entendimento do que está envolvido na adoção dessa política com sucesso:

- Uma atividade: o que sugere que o mesmo pode ser gerenciado;
- Uma medida de desempenho: o que indica que o mesmo pode ser avaliado com precisão;
- Uma filosofia de administração: o que exemplifica a importância do marketing focado no consumidor.

Toda política de serviço ao cliente deve identificar e priorizar as atividades importantes para a realização dos objetivos operacionais propostos e incorporar padrões de medidas, em termos de atingimento e relevância desses objetivos, para avaliar seu desempenho. O ponto crítico dessas ações é oferecer aos clientes chave um padrão de serviço superior, um *extra service*, que possa ser visto e entendido pelos mesmos como um valor extra adicionado ao produto. Portanto para definir o nível de serviço a ser oferecido é preciso que antes a empresa entenda o que é valor para o cliente.

Para Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), valor pode ser entendido como 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 dando e o que está recebendo em troca. Esse entendimento ajuda a explicar porque empresas com forte reputação positiva no serviço oferecido conseguem, muito freqüentemente, cobrar preços maiores que seus concorrentes, pois os consumidores respondem de forma afirmativa a essas empresas porque percebem maior valor nos seus produtos.

A medida que o cliente avalia os serviços recebidos baseados na sua própria percepção de valor, as empresas precisam estar alertas para oferecer

serviços de qualidade superior que encontrem ou excedam essas expectativas. Para Zeithaml e outros (1990), as empresas que queiram verdadeiramente competir em serviço com sucesso devem entender que essa opção estratégica pressupõe um constantemente monitoramento da percepção do cliente da qualidade do serviço oferecido e, a partir daí, da identificação das causas das suas possíveis deficiências e da tomada de ações apropriadas para melhorá-lo.

Zeithaml e outros (1990) desenvolveram um modelo conceitual para a avaliação qualitativa do serviço oferecido, baseado em 4 *gaps* principais que são os causadores da deficiência, percebida pelo cliente, entre a qualidade de serviço esperada e a qualidade recebida, considerado o *gap* 5. A medida que esses 4 *gaps* intermediários são minimizados, a diferença entre a qualidade esperada e qualidade recebida diminui. Cada um desses 4 *gaps*, dessas diferenças, são colocado a seguir e discutidos brevemente:

- *Gap* 1- Desconhecer as expectativas dos clientes: os executivos nem sempre estão devidamente informados das características que determinam alta qualidade para os clientes ou das consideradas críticas no atendimento de seus desejos. Mesmo nas situações em que há conhecimento das características críticas, pode haver desconhecimento do grau de performance desejado em cada uma delas. Isso pode ocorrer em função de fatores como: pesquisas de mercado insuficientes ou uso inadequado dos seus resultados, distanciamento dos gerentes dos clientes, comunicação interna inadequada ou níveis gerenciais em excesso. O problema é que quando os executivos com autoridade para determinar as prioridades não entende completamente as expectativas de serviço do consumidor, podem tomar decisões equivocadas que irão resultar na percepção de baixa qualidade de serviço;
- *Gap* 2 - Estabelecimento de padrões equivocados de qualidade de serviço: é necessário que existam padrões de performance que reflitam a percepção dos gerentes das expectativas do clientes. Porém os gerentes se deparam com enormes dificuldades na tentativa de traduzir essas percepções em

especificações da qualidade de serviço oferecida, em função de: compromisso inadequado da gerência com a qualidade do serviço, julgar a tarefa impraticável, padronizar as tarefas de forma inadequada e ausência de um conjunto de objetivos. O ponto principal é que a qualidade de serviço oferecido é influenciada fortemente pelos padrões através dos quais é avaliada, e quando essas especificações são ausentes ou não refletem as expectativas dos consumidores, a qualidade do serviço percebida pelo consumidor será altamente prejudicada;

- *Gap 3* - Falha na execução do serviço: manter a qualidade de serviço não depende apenas do reconhecimento dos desejos do cliente e do estabelecimento de padrões de operação apropriados, mas também de se ter recursos apropriados de tecnologia, sistemas e funcionários que desejem e tenham habilidade de executar os padrões estabelecidos. Os fatores que podem agravar essa situação são: os funcionários não possuem as informações e/ou o treinamento necessários para realizar seus trabalhos adequadamente, incompatibilidade entre atividade executada e a especialidade do funcionário, o uso de ferramentas e tecnologias inapropriadas, sistemas de controle e avaliação de performance inadequados, falta de autonomia dos funcionários para darem soluções a eventuais problemas e ausência de espírito de equipe. Ou seja, mesmo que existam padrões e que estes reflitam exatamente as expectativas do cliente, se a gerência falhar em facilitar, encorajar e requerer o seu atingimento, os padrões por si só não resolverão muita coisa;
- *Gap 4* - As promessa propostas não se casam com o serviço entregue: esse *gap* reflete um descompasso existente entre aqueles que são responsáveis pela entrega do serviço e aqueles cuja responsabilidade é descrever e promover esse serviço para os clientes. Quando estes não entendem a realidade a ser oferecida, provavelmente irão exagerar nas promessas ou falhar na comunicação dos aspectos de fato relevantes, o que provoca um

impacto negativo na percepção, por parte do cliente, da qualidade de serviço executado.

Um problema adicional na adoção do serviço ao cliente como uma estratégia de negócio é o fato do mesmo ser uma atividade ampla e que atravessa as fronteiras da empresa. Para Rinehart, Cooper e Wagenheim (1989), o canal de distribuição pode ser visto como o veículo através do qual o relacionamento empresa e cliente, ou seja vendedores e compradores, deve ser analisado para se buscar entender o processo de formação das expectativas do cliente, suas interações com as atividades de marketing e logística, e como o serviço ao cliente deverá ser executado. O entendimento dessas interações com as atividades de marketing e logística é fundamental porque essas são as funções de interface com o cliente, e a chave para entender o papel, a responsabilidade e o escopo do serviço ao consumidor começa com a integração dessas duas funções.

As atividades de marketing têm sido tradicionalmente classificadas como produto, preço, promoção e ponto de venda, sendo que a interação entre essas 4 variáveis criam a transação entre a empresa e seus clientes. As atividades básicas da logística são as decisões quanto a localização das facilidades operacionais, os sistemas de processamento de pedidos, a manutenção de estoques e transporte.

Para Rinehart e outros (1989), qualquer uma das decisões concernentes ao marketing impacta diretamente nas atividades da logística, e determina se as expectativas dos membros do canal quanto ao nível de serviço oferecido serão satisfeitas. Isso porque o fluxo físico dessas atividades ocorre dentro da estrutura do canal de distribuição, e são dependentes dos relacionamentos existentes entre seus membros, sendo de fundamental importância o entendimento da ligação que cada uma dessas atividades têm com a estratégia de serviço ao cliente adotada pelos membros do canal.

Em marketing tem-se decisões quanto a profundidade e amplitude da linha de produto que estão diretamente relacionadas com o número de SKU's, número de unidades em estoque, a ser manipulado. A medida que o número de

SKU's aumenta, maior é a chance de que as expectativas quanto a performance funcional do mesmo sejam atingidas, porém isso afeta a habilidade do sistema logístico de manter níveis adequados de estoque, o que pode resultar em falta de produtos. E falhas em prover disponibilidade de produto deteriora o nível de serviço e aumenta a insatisfação do cliente.

As decisões de preço tem efeito similar a medida que alteram o tamanho do pedido do cliente, e ainda refletem de forma determinante na seleção do transporte a ser usado. As promessas feitas pela equipe de vendas durante as negociações com os consumidores envolvendo prazo de entrega e disponibilidade de produto, criam expectativas de nível de serviço no cliente que, se não puderem ser atendidas, geram potencial para a sua insatisfação.

O conceito do *Postponement*, cuja idéia básica é adiar a forma final do produto ou a sua localização até o momento em que o consumidor determine suas preferências, é freqüentemente ignorado como uma alternativa estratégica dentro do canal e está diretamente relacionado com as atividades logísticas. Empresas que implementam essa estratégia podem localizar a montagem final do produto e o empacotamento nos seus centros de distribuição, aumentando o serviço oferecido por permitir que o cliente especifique as características finais do produto e ao mesmo que tempo reduz o prazo de transporte e entrega.

Para a logística as decisões sobre localizações de fábricas e depósitos podem influenciar de forma significativa as características operacionais em todos os níveis do canal; do produtor que adiciona valor através da utilidade de forma até a operação do distribuidor, pela qual se adicionam as utilidades de tempo, lugar e posse. Cada uma das empresas no canal desenvolve *expertise* em certos tipos de operações e dependem dos outros membros para executar as demais funções relacionadas com a adição de valor, o que fornece utilidade ao produto. Além disso é necessário que a estrutura operacional do canal seja flexível para poder fazer mudanças que atendam diferentes níveis de serviços exigidos por diferentes consumidores no mercado.

As políticas e procedimentos usados no processamento das ordens dos clientes afetam diretamente o nível de serviço ao cliente, portanto os fornecedores precisam diminuir o tempo total do ciclo de pedido e tornar a logística mais receptiva as demandas do mercado. Mudanças na tecnologia de transmissão do pedido aumenta a sua velocidade, como o uso do computador por exemplo, e podem diminuir o ciclo do pedido e o número pessoal de vendas necessário para atender o mercado. O tipo de relacionamento entre os membros do canal influenciam o ciclo de pedido a medida que influenciam a sua estrutura operacional. Relacionamentos mais estáveis e de longo prazo entre fornecedores e consumidores favorecem a utilização de sistemas de troca eletrônica de dados, aumentando o comprometimento entre as partes.

A decisão pela manutenção de baixo níveis de estoque no canal requer de seus participantes um relacionamento mais estável e próximo de forma que as eventuais faltas de produtos possam ser minimizadas pela disponibilidade de informações para o seu gerenciamento, se possível, em tempo real. Ao optar por múltiplas transações, sem se preocupar em estabelecer relacionamentos de longo prazo, os membros do canal têm que estar preparados para assumir os altos custos de armazenar e manter estoques elevados e ter uma força de vendas que empurre esses produtos ao longo do canal.

As decisões de transporte podem fornecer diferentes níveis de serviço dentro do canal e afetar as decisões de preço ao cliente. O modelo de transporte escolhido influencia o prazo de entrega ao cliente e, em última análise, a sua percepção do serviço oferecido pelo fornecedor.

A performance das atividades de marketing e logística dentro dos canais de distribuição resultam no nível de serviço oferecido pela empresa, e cada cliente irá comparar a performance resultante como suas expectativas prévias, decorrentes de experiências anteriores, e o resultado será o nível de satisfação ou insatisfação percebido e que irá influenciar a performance dos futuros parceiros.

### **2.1.3. A Integração da Logística**

O atual ambiente competitivo está alterando a natureza da estratégia competitiva das empresas. De acordo com Eckert e Fawcett (1996), a aquisição de vantagens sustentáveis a longo prazo baseia-se, cada vez mais, na habilidade das empresas em 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 suprimento e operacionalizar um estratégia global coesa, de forma a desempenhar elevados níveis de serviço independentemente de impedimentos geográficos. Dentro desse ambiente a importância do processo logístico tornou-se mais facilmente visível do que no passado, em função da sua habilidade em proporcionar valor real aos consumidores.

Para que esse processo logístico seja eficaz, Bowersox e outros (1992) ressaltam a necessidade das empresas desenvolverem 3 capacidades básicas: velocidade, qualidade e estrutura, que influenciam diretamente a sua performance. Isso porque os consumidores têm intensificado suas demandas por elevados níveis de serviços, obrigando as empresas a dedicarem recursos que aumentem a velocidade e sincronização dos ciclos logísticos de forma que o mesmo possa ser reduzido. Além disso a qualidade de serviços passou a ser vista como um pré requisito essencial para um relacionamento com maior nível de comprometimento entre as empresas. E, finalmente porque, os clientes estão exigindo que seus fornecedores se ajustem estruturalmente tanto às mudanças no ambiente competitivo, como às crescentes expectativas dos seus consumidores.

Portanto as iniciativas que levam as empresas a uma maior adaptabilidade organizacional e estrutural são necessárias, pois ajudam a prover as condições para que se tenha um nível de serviço mais flexibilizado e que responda mais facilmente a mudanças ambientais. Pois se as estratégias falham em se ajustar as mudanças ambientais, a filosofia operacional da empresa se tornará obsoleta e a sua performance se deteriorará.

Eckert e Fawcett (1996), consideram que iniciativas cujos objetivos sejam o desenvolvimento das capacidades baseadas no tempo, na qualidade e nas pessoas, possibilitam que as empresas obtenham vantagens competitivas sustentáveis. E ressaltam que dentro dessas iniciativas, aquelas relacionadas ao desenvolvimento de funcionários motivados e flexíveis, que sejam capazes de fornecer respostas rápidas as demandas do mercado, têm um papel determinante na aquisição do sucesso competitivo.

De acordo com Bowersox e Closs (1996), os processos logísticos atuam positivamente na adição de valor quando o estoque está corretamente posicionado no momento do seu consumo, ou seja, quando estão relacionados com a disponibilização dos produtos onde os mesmos são necessários e desejados. Para que isso possa ocorrer é necessário que esses processos sejam entendidos e coordenados de forma integrada.

Novack, Rinehart e Wells (1992) consideram que os processos logísticos envolvem a criação das utilidades de tempo, lugar, quantidade, forma e posse dentro das empresas e entre si, através do gerenciamento estratégico integrado da empresa, da sua infraestrutura e dos seus recursos, com o objetivo de criar produtos que satisfaçam o consumidor em termos de valor. Dentro desse enfoque, a logística que tradicionalmente vinha sendo executada apenas em bases funcionais, está sendo alçada as decisões estratégicas das empresas. Com isso é preciso que se desenvolvam ligações entre as atividades físicas necessárias a criação do produto, sua movimentação e armazenagem, e as atividades de transação que seguem ou se iniciam dessas atividades físicas. Ressalta-se ainda que essa integração não deve se restringir as atividades executadas internamente a empresa, incorporando também aquelas executadas pelos seus clientes e fornecedores.

Segundo Bowersox e Closs (1996), os mais significativos direcionadores que impulsionam a integração das atividades logísticas são:

- A comercialização dos microprocessadores: o surgimento de equipamentos de baixo custo combinados com softwares avançados, fornecem as ferramentas necessárias a um maior controle das transações e da sua

performance, em função da facilidade de disponibilização e manipulação das informações em todos os níveis na empresa. Os recursos computacionais estão tornando possível o gerenciamento de todos os processos logísticos de forma integrada do suprimento de matéria prima, a fabricação e distribuição dos produtos acabados;

- A revolução da tecnologia de informação: está provocando o mesmo impacto que o desenvolvimento dos microprocessadores, sendo que o impacto imediato de todos os tipos de leituras, coletas e transferência eletrônicas está aumentando a disponibilidade de informação em tempo real referentes a cada aspecto do processo logístico. O resultado de uma tecnologia de informação rápida, precisa e ampla, introduz a era da competência baseada no tempo, a qual através de arranjos operacionais baseados na troca de informações rápidas e confiáveis fornecem a base para as novas estratégias no atingimento da excelência logística;
- Qualidade: a difusão dos conceitos da qualidade total pela indústria espalhou-se rapidamente para os processos logísticos, e as empresas foram forçadas a alterar esses processos a fim de satisfazer uma variedade de diferentes expectativas dos seus vários clientes;
- Alianças: depois de décadas durante as quais os relacionamentos entre as empresas eram caracterizados por negociações adversariais, os executivos começam a perceber os benefícios da cooperação através do desenvolvimento de eficientes arranjos de trabalho interorganizacionais onde as empresas vêem seus clientes e fornecedores como parceiros de negócios. As alianças logísticas são um dos mais visíveis exemplos desses arranjos, e são construídas com base na especialização de cada empresa o que oferece eficiência operacional ao sistema, ligando fornecedores e clientes.

Para alcançar ao máximo os benefícios estratégicos da logística, a totalidade de todas as suas atividades funcionais como armazenagem, movimentação, transporte, etc. precisam ser realizadas com uma visão integral

do sistema logístico, pois a excelência de cada aspecto funcional somente é relevante quando vista em termos de sua contribuição para a melhoria total do sistema.

Ainda para Bowersox e Closs (1996), a logística é vista como a competência que liga um empreendimento com os seus fornecedores e clientes, onde informações de e sobre os clientes circulam através do empreendimento na forma de atividades de vendas, previsões e ordens, e são detalhadas em termos dos requisitos específicos de suprimentos e manufatura. A medida que os produtos são produzidos, o fluxo de adição de valor é iniciado tendo como resultado final a transferência de propriedade dos produtos acabados para os consumidores.

Todo esse processo pode ser visto como o soma de dois esforços correlatos e integrados, o fluxo de estoques que está relacionado com a distribuição física, o suporte à manufatura e o suprimento, e o fluxo das informações que especifica os requerimentos do fluxo físico. Porém para ser totalmente efetiva no atual ambiente competitivo, as empresas precisam expandir essa integração ao seus consumidores e fornecedores.

Assim sendo, é necessário que todo o processo logístico passe a ser visto do ponto de vista da integração da cadeia de suprimento, já que essa visão aumenta a competitividade do canal. Essa crença está baseada no fato de que comportamento cooperativos reduzem o risco e melhoram bastante a eficiência de todo o processo logístico, e que, para alcançar um alto grau de cooperação é necessário que os participantes chaves do canal dividam informações estratégicas, a medida que estas possibilitam um melhor planejamento. Um outro ponto é que essa visão integrada da cadeia permite a eliminação de desperdícios e da duplicação de esforços dentro do canal.

Para Bowersox e Closs (1996) esse processo de integração é dificultado por algumas barreiras como:

- A estrutura tradicional da organização: normalmente reúne as pessoas que realizam um trabalho específico num departamento funcional, preocupadas em atingir sua própria excelência a medida que são assim avaliados e

recompensados. Uma integração de sucesso dos processos logísticos exige que os executivos olhem através da estrutura organizacional existente e busquem realinhar essa estrutura para facilitar a forma como a organização se relaciona com problemas que envolvem essas diferentes funções;

- **Sistemas de Medidas:** tradicionalmente também enfatizam a estrutura existente, sendo necessário o desenvolvimento de uma nova forma de avaliação que incentivem os executivos a ver suas funções específicas como uma parte de todo o processo, e não como atividades estanques;
- **Propriedade do estoque:** a posse do estoque é vista como uma forma de uma função específica assegurar o atingimento do seu objetivo, a medida que ajuda a proteger contra as incertezas da demanda e da operação. O ponto crítico porém é balancear isso com os riscos relacionados a sua localização incorreta ou obsolescência;
- **Capacidade de transferir conhecimento:** conhecimento é poder em muitos negócios, e a incapacidade de transferi-lo entre as funções dentro de uma mesma organização pode obrigar a empresa a ter uma força de trabalho composta de especialistas, porém sem que ocorra a transferência de informações necessárias a integração entre essas funções.

Na prática essa integração só ocorre de forma eficaz quando as 3 dimensões básicas do serviço ao consumidor são alcançadas pela empresa: a capacidade de ter o estoque disponível onde e quando for desejado pelo cliente; a excelência na performance operacional em termos de velocidade, consistência, flexibilidade e assistência pós-venda; e a confiança na capacidade da empresa em cumprir os parâmetros combinados de disponibilidade de produtos e de performance operacional.

A satisfação do consumidor, criada pela empresa e por seus canais de distribuição, é dependente do trabalho de todos na geração conjunta do valor ou utilidade do produto. A obtenção desse valor só ocorre quando a empresa e os demais membros do canal criam atributos de produtos que vão de encontro as expectativas do consumidor e são percebidos pelo mesmo. A integração da

logística, dentro da visão da cadeia de suprimento, é um elemento chave para satisfazer o cliente a medida que pode proporcionar a obtenção dessas utilidades ou valores ao produto (Novack e outros, 1992).

## **2.2. Canais de Distribuição**

### **2.2.1. Importância e Conveniência**

De acordo com Stern e El-Ansary (1992), os canais de distribuição podem ser vistos como conjuntos de organizações interdependentes, envolvidas no processo de tornarem produtos ou serviços disponíveis para o uso ou consumo. Porém, longe de serem agentes passivos na satisfação da demanda, apenas suprindo produtos e serviços no lugar, quantidade, qualidade e preços esperados, também agem como agentes estimuladores dessa demanda. Em outras palavras, o canal deve ser visto como uma rede de empresas independentes que agem em sintonia de forma a criar valor para o usuário final através da distribuição de produtos.

Para que esse objetivo, estimular e satisfazer a demanda seja alcançado, Bowersox e Cooper (1992) propõem que as empresas envolvidas estejam atentas para os seguintes fatos que afetam o comportamento dos membros do canal:

- **Consciência** - as empresas envolvidas reconhecem que são membros do canal e agem de forma a otimizar a performance do conjunto. Quanto maior o grau de consciência dessa situação mais propensas estarão essas empresas a agirem cooperativamente;

- **Identificação** - quanto mais sólidas forem as transações existentes no canal mais seus membros se identificarão como parte deste. Canais organizados ao redor de empresas publicamente reconhecidas, McDonald's por exemplo, oferecem aos seus participantes identidade e sensação de

estabilidade proporcionados pela liderança e direcionamento da empresa dominante;

- Arranjos Múltiplos - devido à natureza competitiva do meio ambiente e/ou em função de sua estratégia de marketing, muitas empresas estão simultaneamente envolvidas em múltiplos arranjos distributivos, o que dificulta as suas ações;

- Envolvimento - um volume cada vez maior de transações estão sendo realizados entre empresas que aceitam e encorajam totalmente o relacionamento interorganizacional ou alianças com parceiros específicos. Tais empresas estão modificando sua forma tradicional de fazer negócios, transações em bases adversariais e centrada no preço, esperando em troca parcerias de longa duração;

- Aceitação e Percepção - quanto mais positiva for a percepção por parte da empresa de benefícios a longo prazo, maior será a sua aceitação e reconhecimento como membro do canal;

- Cooperação e conflito - um membro do canal pode a qualquer momento, buscar objetivos que são incongruentes com aqueles que permeiam o arranjo estabelecido e provocar situações de conflito. Estes devem ser prontamente enfrentados e resolvidos de forma a não se tornarem disfuncionais ou destrutivos para o canal. Apesar de tais fatos acontecerem, os relacionamentos dentro do canal são predominantemente cooperativos, embora com o foco na transação e não no relacionamento.

As forças ou motivos que levam empresas individuais a buscarem e formalizarem os arranjos distributivos denominados canais de distribuição, serão comentados a seguir. Baseiam-se nas discussões apresentadas por Alderson (1954), Stern e El-Ansary (1992) e Bowersox e Cooper (1992), e estão relacionadas basicamente com a performance funcional, a redução da complexidade e a especialização, que são itens necessários a composição de um arranjo distributivo eficiente.

- A Performance Funcional:

Para que o processo distributivo seja efetivo, várias funções devem ser realizadas enquanto o produto caminha da origem ao consumo, tais como:

a) Venda - busca manter a demanda por produtos através do desenvolvimento de novos produtos que visam atender as necessidades existentes e estimular demanda, fazendo uso também de técnicas de propaganda e venda pessoal;

b) Compra - desenvolve as atividades necessárias ao planejamento e montagem de um estoque das mercadorias desejadas no lugar e hora certa;

c) Transporte e armazenagem - como o local de produção dos produtos normalmente não são os mesmos que o de consumo, os produtos precisam ser transportados durante o processo de transferência de posse. A armazenagem também é necessária dado a diferença de tempo entre produção e consumo das mercadorias;

d) Financiamento, padronização, aceitação do risco e comunicação das informações do mercado - são todas ações consideradas facilitadoras dos processos de troca sendo necessárias a sua efetivação. O financiamento é necessário para manter os estoques ao longo do canal, a padronização facilita a seleção dos itens em função de sua similaridade de uso e quantidades desejadas, a aceitação do risco é inerente ao processo de posse da mercadoria em função da possibilidade de perda ou deterioração, e a comunicação das informações de mercado é crítica pois fornece a base para todas as decisões concernentes às estratégias competitivas.

A habilidade para selecionar os caminhos e os meios a serem utilizados na performance de todas essas funções, essenciais ao processo de distribuição, é a essência do gerenciamento dos canais de distribuição.

- A Redução da complexidade:

A medida que a sociedade evolui, a produção se torna mais especializada, a variedade de mercadoria aumenta e os consumidores passam a buscar maior quantidade e diferentes tipos de produtos para satisfazerem às suas necessidades, aumentando conseqüentemente a importância dos mecanismos de troca. O maior motivo que leva as empresas a buscarem

arranjos distributivos é a tentativa de diminuir a enorme complexidade inerente aos processos de troca atuais, sendo que para isso dois pontos são fundamentais: o ajustamento do processo de sortimento e a rotinização do processo de troca. Esses pontos são discutidos a seguir:

a) Ajustamento do processo de sortimento: ao executar a função sortimento, os intermediários funcionam como uma ponte entre a variedade de produtos gerada pelos produtores e a variedade de produtos demandadas pelos consumidores. Na execução dessa função os intermediários realizam as seguintes atividades: separam suprimentos heterogêneos em itens relativamente homogêneos, acumulam itens similares de fornecedores diferentes, separam itens homogêneos em lotes menores e acumulam sortimento de produtos diferentes, todos de uso relacionado à revenda ;

b) Rotinização do processo de troca: os custos da distribuição podem ser minimizados se as transações forem rotineiras e não forem objeto de negociações a cada nova transação. Ações rotineiras devem acontecer de acordo com normas já estabelecidas , ambas as partes devem reconhecê-las e confiar na capacidade do outro lado agir de acordo com o esperado;

- A Especialização:

Especialistas podem realizar tarefas específicas a um custo unitário menor em função da economia de escala e, em termos de canais de distribuição, esses especialistas têm a função de combinar os *output* de uma infinidade de fornecedores em tipos variados de sortimento para venda. O atacado, por exemplo, pode ter sua presença, como membro do canal de distribuição, economicamente justificada pela sua capacidade de oferecer aos varejistas um amplo sortimento de produtos, a preços eficientes, decorrentes da economia de escala proporcionadas pelo alto volume de suas operações.

Para Stern e El-Ansary (1992), a especialização provocou no consumidor final uma demanda adicional por serviços dentro do processo distributivo e, para a mesma qualidade e preço de produto busca outras facilidades adicionais como:

- Localização conveniente (descentralização física do mercado), que reduz os seus custos associados ao transporte e procura do produto;
- Disponibilidade de compra de poucas unidades de produto, diminuindo os seus custos de estoque;
- Diminuição do prazo de entrega da mercadoria, ou compensação em termos de preço pela espera;
- Ampla variedade e disponibilidade de produtos.

De qualquer forma, as decisões quanto ao formato da estrutura distributiva são fundamentais ao sucesso de qualquer estratégia de marketing, pois o canal de distribuição é a arena onde os processos competitivos se travam, e o sucesso ou o fracasso do negócio é determinado.

### **2.2.2. Participantes e Estrutura**

Bowersox e Cooper (1992) separam os participantes do processo de distribuição em dois grupos:

- **Agentes Primários:** são os participantes que assumem a posse do inventário e portanto assumem riscos e reconhecem a sua interdependência, sendo considerados membros do canal. São tradicionalmente os varejistas, os atacadistas e os produtores/fabricantes;

- **Agente Facilitadores :** são os participantes que realizam atividades vitais ao processo de distribuição mas não são identificados como membros do canal porque, em geral, não tomam decisões chave ou assumem os riscos da posse da mercadoria. São as seguradoras, as instituições financeiras, as agências de propaganda e pesquisa de mercado, os armazéns, as transportadoras independentes, os operadores logísticos, etc .

Devido ao escopo desse trabalho, serão detalhados apenas as funções dos agentes primários.

Os varejistas são o ponto final do processo de distribuição, reunindo uma variedade de produtos, de diversas fontes de suprimento, tendo muitas

vezes papel determinante na organização do processo distributivo como um todo. Os Produtores ou Fabricantes criam ou manufaturam os produtos e são considerados os originadores do canal. Os atacadistas, por sua vez, fornecem aos varejistas o sortimento/variedade e quantidade de produtos desejada, simplificando o trabalho dos fabricantes.

Não existem dimensões padronizadas para a estruturação dos canais de distribuição. Alguns ligam produtores e consumidores diretamente sem a intervenção de um terceiro, enquanto outros contém um grande número de intermediários. Durante o processo distributivo a propriedade do produto pode mudar de mãos várias vezes, e o tempo necessário ao fluxo completo do produto pode variar de poucas horas até dias ou meses.

A estrutura do canal é produto de negociações entre os membros e de resultados acumulados em transações passadas, sendo que a principal diferença entre os diversos arranjos está no grau de utilização dos intermediários, que só passam a fazer parte da estrutura quando podem oferecer vantagens únicas ao produtor e/ou ao consumidor.

O grau de poder de cada elo do canal determina a forma que a estrutura distributiva vai assumir. O aparecimento e a consolidação das grandes cadeias varejistas está concentrando o poder nesse elo em detrimento da indústria e principalmente do atacado, que começa a buscar alternativas de sobrevivência como membro do canal.

Para Bowersox e Cooper (1992), existem 3 classificações para o arranjo ou a organização do canal de distribuição em função do grau de reconhecimento da dependência entre as partes:

a) Canais de transações únicas - os negócios são realizados com a expectativa de que novas transações não irão acontecer portanto o arranjo no canal só existe até o completo preenchimento dos termos especificados para essa transação, incluindo as garantias adicionais pós-venda. Todas as obrigações terminam após esse momento, não existindo nenhum reconhecimento de dependência entre as partes.

b) Canais convencionais - empresas participantes desse arranjo não reconhecem grande dependência entre si, mas têm consciência dos benefícios da especialização e centram suas ações em áreas específicas dentro do canal, embora não se comportem como membro de um mesmo sistema.

c) Sistema verticais de marketing - os participantes primários desse arranjo reconhecem e desejam a interdependência pois acreditam ser esta a melhor forma de atingir seus interesses a longo prazo. Para que esse tipo de canal funcione é necessário que todos os participantes aceitem um papel específico no arranjo, atuem cooperativamente e uma empresa faça o papel de líder. A Líder é normalmente a empresa dominante em termos de tamanho, e é a mais comprometida com o sucesso ou fracasso do canal pois cabe a mesma resolver os possíveis conflitos existentes dando estabilidade ao arranjo, assim como planejar e direcionar os caminhos futuros. O papel de liderança é aceito pelas demais empresas devido ao reconhecimento da dependência entre os membros.

Os Sistemas Verticais de marketing podem ser classificados em corporativo, contratual, alianças e administrado, sendo que cada um deles será discutido a seguir.

- Corporativo - é um arranjo onde uma única empresa possui e opera dois ou mais níveis consecutivos no canal de distribuição, sendo porém esse tipo raro já que muito poucas empresas possuem os recursos necessários para desenvolver todas as atividades requeridas em todos os níveis;

- Contratual - a dependência existente é reconhecida em um contrato formal, como é o caso dos contratos de franquia;

- Alianças - são relações voluntárias, tipicamente não contratuais, estabelecidas entre os participantes e decorrentes do reconhecimento da interdependência e da busca de sinergia. As alianças são um meio mutuamente reconhecido para que o canal alavanque suas relações e ganhe vantagens competitivas. Em função do grau de reconhecimento da dependência podem ser chamadas de parcerias ou alianças estratégicas. Na parceria os

participantes exibem um alto senso de lealdade para com os demais mas não possuem vontade de mudar sua rotina de trabalho em função de seus parceiros. No caso da aliança estratégica os membros modificam suas formas de atuação em função de um resultado final maior.

- Administrado - normalmente não possuem o reconhecimento mútuo de dependência típico das alianças, não são formalizados como os contratuais e nem possuem a posse de outros níveis como o corporativo, entretanto seus membros reconhecem e seguem a empresa líder. Tal obediência se deve ao reconhecimento da necessidade de seguir o líder para ficar no negócio. Embora qualquer empresa possa desempenhar esse papel, os primeiros exemplos desse tipo de arranjo mostram empresas varejistas como a Sears e o Wal Mart, direcionando as ações de empresas produtoras como a Whirlpool e a Proctor&Gamble nos Estados Unidos.

### **2.2.3. O Atacado: Funções e Desafios**

Uma das mais complexas atividades dentro dos canais de distribuição é realizada pelo atacado, que tem como função básica coordenar a produção e o consumo, combinando demandas heterogêneas com suprimentos heterogêneos, tendo de um lado fabricantes interessados em vender toda a sua linha de produtos e de outro varejistas interessados no oferecimento de múltiplas marcas e múltiplas linhas de produto ao seus consumidores finais.

Segundo o U.S. Bureau of Census's (citado em Stern e El- Ansary, 1992), pode ser considerado como atacado todo estabelecimento que comercializa mercadorias com varejistas e outros comerciantes, e/ou para uso industrial, institucional ou comercial, mas não vende em quantidades significativas para consumidores finais. Para o fabricante realiza as funções de cobertura de mercado, vendas, estocagem do inventário, processamento de ordens de compra de qualquer volume, pesquisa de mercado e serviço ao consumidor. Em relação aos varejistas oferece disponibilidade de produtos,

sortimento conveniente, quantidade de produto adequada a necessidade do varejista, crédito e financiamento, consultoria e suporte técnico.

Bowersox e Cooper (1992) identificam três tipos básicos de atacadistas : Atacadistas comerciais, Distribuidores industriais e Filiais de vendas, de posse e operados pelos fabricantes.

a) Atacadistas comerciais - compram e vendem mercadorias entre os fabricantes e varejistas, com a característica principal de assumir a posse e os riscos associados aos produtos que comercializam. Podem atuar de várias maneiras quanto a abrangência das funções que realizam :

- Distribuidor pleno: o tipo mais comum, realiza basicamente todas as funções de marketing e distribuição assumindo a posse do produto, sua estocagem e transporte, mantendo uma equipe de vendas para o atendimento ao varejo, financiando a venda e comunicando informações provenientes do mercado para fabricantes e varejistas. O Martins é um exemplo clássico dessa categoria no Brasil.

Existem também numerosas empresas especializadas que desempenham algumas das várias funções acima, como por exemplo:

- Atacadistas especializados: especializados em todos os aspectos da distribuição física, da fábrica ao display no varejo, aos quais fornecem. Normalmente vendem em consignação, cobrando apenas os itens que foram comprados pelo consumidor. Atuam, por exemplo, no setores de livros e revistas.

- Atacadistas de balcão e auto serviço: normalmente não realizam vendas a crédito e nem entrega, têm como seus principais clientes pequenos comerciantes que compram para revenda, clientes institucionais e pessoa física dentro de uma faixa de renda pré estabelecida. No Brasil cita-se o Makro atacadista e o Ciro atacadista, entre outros, atuando no auto serviço.

- Atacadistas volantes : vendem as mercadorias que estão estocadas no veículo, realizando o motorista a função de venda e entrega, podendo ou não ter a posse do produto. Distribuidores de cigarros e distribuidores de produtos perecíveis de empresas alimentícias são exemplos desse setor.

- Atacadistas de mala direta: atuam em todas as funções dos tradicionais distribuidores com exceção da venda pessoal, dado que realizam suas vendas através do envio de catálogos aos varejistas e recebendo suas encomendas através do correio ou por telefone.

b) Distribuidores industriais - normalmente realizam a venda como representantes de outras empresas, não assumindo a posse da mercadoria. Enquadram-se nessa categoria:

- Agentes dos fabricantes : atuam como a equipe de venda dos fabricantes, tipicamente possuem territórios delimitados por estes e representam produtos complementares mas não competitivos, e possuem contratos formais com os fabricantes sobre políticas de preço, procedimentos de atendimento, prazos de entrega, garantia e comissões.

- Agentes de venda : agem como agentes dos fabricantes mas assumem maior responsabilidade, atuando desde a fixação do preço às condições de venda do produto, não possuindo território delimitado e nem contrato formal.

- Corretor: tem como função principal estabelecer contato entre os compradores e vendedores, negociam e facilitam a venda recebendo uma comissão pelo trabalho e, normalmente, não têm a posse do produto.

- Agentes comissionados: recebem a mercadoria em consignação e realizam as vendas em seu próprio nome, são normalmente autônomos na condução do negócio, e podem oferecer crédito e serviços como embalagem por exemplo. Atuam em setores onde o nome do produtor não é importante.

- Companhias de leilões comerciais: operam como facilitadores da transferência de mercadorias como gado por exemplo.

- Agentes exportadores / importadores: atuam em transações internacionais comprando e vendendo produtos para seus clientes, e fornecendo informações sobre transporte marítimo, tarifas, alfândega e financiamentos.

- Agentes de compra: firmas especializadas em compras de produtos específicos que exigem determinados tipos de conhecimento que a empresa compradora não possui em seu quadro de pessoal.

c) Filiais de vendas do fabricante ou escritório de vendas - funcionam como um atacadista comercial, diferenciando-se apenas pelo fato de serem de propriedade do fabricante. As filiais de venda possuem um armazém e os escritórios de venda não possuem, sendo que quando vendem direto para consumo são classificadas como comerciantes de varejo.

Embora os atacadistas atuem diretamente na diminuição do *gap* entre o tempo e o lugar em que os produtos são produzidos e aquele em que são consumidos ou usados, vários analistas de mercado, principalmente na década de 80, previram que o papel e a importância econômica dos atacadista iria diminuir ou mesmo desaparecer. Tais afirmações estavam baseadas no surgimento e rápido crescimento de grande cadeias varejistas e na tentativa por parte de empresas industriais de realizarem a própria distribuição. Porém, tal cenário não se confirmou por motivos e ações que iremos discutir a seguir.

Tradicionalmente, os canais de distribuição são estruturados de forma a antecipar o produto em relação a demanda, sendo os produtos empurrados em direção ao consumidor final e não puxados por estes. Esse caráter antecipatório das transações sempre foi visto como um risco necessário e inerente ao processo de adição de valor através da distribuição. Nestes caso as equipes de vendas dos atacadistas sempre atuaram dentro desse conceito de repassar mercadoria ao varejo.

Essa situação pode ser alterada se as empresas envolvidas na distribuição começarem a fazer uso do conceito de *Postponement*, ou Postergação, cujo objetivo é a redução desse risco. A idéia básica é adiar a configuração final do produto ou sua localização até o momento em que o pedido do consumidor final é recebido, ou seja deixar o consumidor final puxar a cadeia distributiva.

No caso do *Postponement* da forma, a etapa final da produção, a montagem e a embalagem são postergadas até que o consumidor estabeleça

suas preferências. Para o *Postponement* de tempo a entrega física do produto só é feita após o recebimento da ordem de compra com as especificações desejadas. Em ambos os casos, além da redução do risco decorrente da posse do inventário, o canal estará maximizando a adição de valor para o consumidor que terá o produto requisitado nas condições estabelecidas.

Para que tais ações se concretizem é necessário que o arranjo distributivo seja organizado em torno dessas premissas e, pela sua posição no meio da cadeia, muitas dessas funções podem ser ou já estão sendo realizadas pelo atacado, que para tanto precisa de ajuda da tecnologia de informação para dar velocidade e precisão nas transmissões dos dados. Ao ocupar esse espaço o atacado está fortalecendo a sua posição na cadeia distributiva.

Em países de economia mais avançada como os Estados Unidos, o setor atacadista passou, e ainda está passando, por profundas reestruturações. De acordo com Lusch e outros (1993), houve uma grande consolidação no setor atacadista de bens de consumo não-duráveis, principalmente alimento, higiene, limpeza e medicamentos, embora pequenas firmas ainda sejam uma característica forte nesse setor, só que mais especializadas. Outra mudança ocorreu no tipo de administração que, de predominantemente familiar, está gradualmente se profissionalizando, adotando tecnologias avançadas e processos que aceleram a troca de informações, e as tornam mais confiáveis possibilitando que essas empresas diminuam o tempo de operação e melhorem o serviço oferecido.

A adoção do *Electronic Data Interchange* (EDI) que se utiliza de tecnologia avançada na sua operação, e das técnicas de *Just-in-time* (JIT), *Quick-Response* (QR), *Continuous Replenishment* (CR) são exemplos dessas ações que visam deixar a empresa apta a competir com velocidade e precisão, requisitos básicos ao seu sucesso competitivo hoje.

Dentro desse cenário, Lusch e outros (1993), sugerem que os atacadistas que queiram efetivamente se tornar competitivo e resgatar sua posição dentro do canal de distribuição dêem atenção para as seguintes mudanças, que já estão ocorrendo no setor atacadista americano:

- Fortalecimento das operações centrais - reavaliação da sua posição estratégica, centrando esforços no fortalecimento da sua missão central, desfazendo-se das operações marginais, e tornando-se especialistas na distribuição de linhas de produtos específicas. Tal ação vai de encontro as especializações que estão ocorrendo na manufatura e no varejo, e como resultado espera-se um aumento na vantagem competitiva do arranjo.

- Exploração de novos mercados - com a globalização da economia enormes oportunidades de ação se abrem aos atacadistas. Estes, ao explorarem os novos mercados internacionais oferecerão aos produtores e varejistas um caminho em expansão para as suas atividades, sem que corram o risco da busca de distribuidores desconhecidos em mercados igualmente desconhecidos.

- Realizando mais com menos - tecnologia pode cortar custos, aumentar a produtividade, melhorar o gerenciamento das informações e o serviço ao consumidor. Os atacadistas que souberem fazer uso desse potencial estarão em posição de vantagem competitiva no desenvolvimento de relações próximas com fabricantes, varejistas e outros consumidores, além de aumentarem as capacidades mercadológicas da empresa.

- Compromisso com a qualidade - como uma decorrência natural do aumento da sua preocupação com a satisfação total do consumidor, os atacadistas devem realizar avaliações qualitativa dos seus fornecedores. Ao assumir a função de garantir a qualidade dos produtos distribuídos, o papel tradicional do atacado será amplamente expandido.

- Orientação ao suporte mercadológico - ao reconhecer que a sua primeira função é ajudar os seus fornecedores e os seus clientes a desenvolverem programas de marketing efetivos, o atacado passa a realizar qualquer atividade que resulte em um marketing mais eficiente para o canal como um todo. E ao desenvolver a capacidade de realizar tais tarefas eficientemente, o atacado terá o seu lugar garantido no arranjo distributivo.

As mudanças adicionais na forma de atuação do setor atacadista, discutidas em Bowersox e Cooper (1992), são as seguintes:

- Marcas próprias - quase todos os atacadista de sucesso no mercado americano desenvolveram marcas próprias fortes como uma das formas de ganhar e manter uma posição de vantagem competitiva sustentável;

- Marketing de nichos - alguns atacadistas americanos estão tendo sucesso na distribuição de produtos especializados ou categorias únicas de produtos.

Juntamente com as ações acima, Stern e El-Ansary (1992), sugerem que o setor passe de predominantemente familiar para uma administração mais profissionalizada, com empresas de controle mais amplo e se possível multinacionais.

Outro fator a ser discutido como causa das transformações no setor atacadista foi o aparecimento de empresas denominadas de *Dominat Buyers* ou *Power Buyers*, originadas na consolidação da indústria varejista americana, cujo exemplo mais conhecido é o Wal Mart. Sendo a maior cadeia varejista do mundo, sua estratégia de atuação é centrada no oferecimento de preços mais baixos aos seus consumidores, o que realiza com grande sucesso dado ao poder que exerce sobre os produtores, função da sua imensa quantidade de compra.

Segundo Rosenbloom e Mollenkopf (1993), empresas desse tipo possuem em comum ao menos cinco características :

- a) Tendem a ser organizações varejistas de larga escala;
- b) Possuem substancial poder no canal;
- c) Atuam mais como compradores para seus consumidores do que como agentes de vendas de seus fornecedores;
- d) Operam com preços baixos e baixas margens por unidade de produto;
- e) Atuam em mercados saturados e portanto brigam por aumentos na sua participação nesse mercado.

Em vista desse fenômeno, os atacadistas precisam entender quais implicações a emergência e o crescimento dos *dominant buyers* exercerá sobre seus papéis nos canais de distribuição, para poderem desenvolver estratégias e ações que possam minimizar seu impacto.

De acordo com Rosenbloom e Mollenkopf (1993), as principais implicações do surgimento dos *dominant buyers* podem ser:

- Atacadistas colocados fora dos canais de distribuição - O crescimento desse fenômeno poderá resultar em mais atacadistas colocados fora do arranjo distributivo. Isso a medida que aumenta o número de fabricantes que, buscando proteger seus próprios interesses, passam a responder pela demanda de venda direta por parte dos *Dominant Buyers*.

- Fabricantes e interesses próprios - com uma linha de produtos cada vez mais ampla, em mercados com crescimento desacelerado, os fabricantes brigam ferozmente por espaços maiores na prateleira do varejo, sendo portanto alvo de grande pressão ao negociarem com grandes varejistas que controlam enormes segmentos desse mercado.

- Atacadistas de larga escala como neutralizadores do poder dos *dominant buyers* - o crescimento através de aquisições e fusões e a expansão do território, nacional e internacional, possibilitarão aos atacadistas aumentarem sua participação no mercado, aumentar a produtividade pela economia de escala e investimentos em tecnologia, ampliar suas bases de fornecedores e portanto oferecer mais marcas, produtos e serviços aos seus consumidores.

- Desenvolvimento de capacidades como forma de compensar o poder dos *dominant buyers* - num ambiente de negócios dinâmico, aqueles processos que conectam a empresa com os seus consumidores precisam ajustar-se para encontrar as reais necessidades dos consumidores, e o foco da vantagem competitiva hoje está em como as empresas competem, ou quais são as capacidades que dispõem. Os atacadistas precisam focalizar crescente atenção em suas capacidades, gerando serviços incalculáveis para fornecedores e

consumidores, tornando sua presença vital no canal de distribuição, o que os tornará competitivamente viáveis.

- Amparo legal - a prática de compra direta não pode ser considerada ilegal por si mesma, porém há situações em que pode representar perigo para a livre competição. Não existe jurisprudência sobre o assunto nas cortes americanas, mas acredita-se que aumentarão as ações legais de atacadistas em resposta ao desigual poder existente no canal de distribuição entre estes e os *dominat buyers*.

No Brasil, a presença de grandes cadeias de varejo como é o caso da Wal Mart, deverá provocar maior impacto junto aos grandes estabelecimentos varejistas já estabelecidos nos grandes centros, como o Carrefour por exemplo, do que junto ao setor atacadista, principalmente o distribuidor atacadista. Embora isso não signifique que os mesmo não serão impactados, já que um percentual dos seus clientes tendem a desaparecer nos locais onde esses estabelecimentos se instalarem. Além disso a competição mais importante se dará junto ao *market share* da indústria fornecedora, buscando todos as melhores condições possíveis de negócio.

Dado a configuração atual do varejo no Brasil, fora dos grandes centros urbanos da região sudeste e algumas capitais do sul e nordeste, o que se apresenta são estabelecimentos de médio ou pequeno porte, supridos basicamente pelo atacadista distribuidor. Nesses segmentos a presença do atacado é a única maneira de tornar a distribuição viável, pois a entrega de pequenas quantidades com grande frequência exigidas por esses estabelecimentos, seja pela sua descapitalização seja pelo pequeno giro de mercadoria, torna esse tipo de entrega economicamente proibitiva a grande indústria.

Já os atacadistas de pronta entrega, como o Makro por exemplo, por se localizarem basicamente nos grandes centros já estão enfrentando de forma direta as pressões provocadas pela presença do Wal Mart, tanto das lojas de varejos como do Sam's Club, o braço atacadista do grupo. Tais empresas atuam no mesmo segmento de mercado e possuem o mesmo cliente-alvo e

deverão buscar novas formas de atuação, como algumas das sugeridas acima, para se manterem competitivas no setor.

Assim, se diferenças existentes na estrutura do varejo, poder aquisitivo e hábitos de compra entre os dois países, impedem que os atacadista brasileiros sofram de imediato o mesmo impacto sofrido pelo atacado americano, que viu quase extinta sua função dentro do canal e teve que se reestruturar, a situação não é mais tão confortável. Mesmo acreditando que a estrutura do varejo brasileiro continue a apresentar um mix de pequenas, médias e grandes lojas, em função da dispersão geográfica e distribuição de renda do mercado, e em razão disso o atacado continue a ser um elo fundamental no processo distributivo pela sua complexidade, o perfil do atacado terá que ser adaptado às novas condições competitivas atuais.

## **2. 3. Parcerias e Alianças**

### **2.3.1. Fundamentos**

Durante a década de 80 novas formas organizacionais de negócio começaram a aparecer no cenário econômico, e mesmo antes das forças da competição global começarem a se tornar claras, já existia uma tendência na direção de formas organizacionais mais flexíveis que não pertenciam aos modelos existentes.

De acordo com Webster (1992), tais tipos de organizações hoje podem ser encontradas em vários setores da economia e recebem nomes como : *network*, *value-adding partnerships*, alianças e *co-marketing alliances*. Todas têm como características a flexibilidade, a especialização e a ênfase em transações dentro de relacionamentos já existentes, onde a base para a condução dos negócios é a negociação, embora as forças de mercado quase sempre tenham papel determinante no resultado. O propósito dessas novas organizações é responder rapidamente e com flexibilidade as mudanças no ambiente competitivo. Tais arranjos movem-se através da tradicional postura adversarial de relacionamento para uma posição mais cooperativa.

De acordo com Bowersox e Cooper (1992), dentro do canal de distribuição tais tipos de relacionamentos podem ser chamados de parcerias ou alianças em função do menor ou maior grau de reconhecimento da interdependência existente entre os membros.

Em uma parceria, todos os participantes possuem e demonstram lealdade e desejo de facilitar o processo de adição de valor, porém devido ao senso de individualidade, falham em alterar as suas práticas tradicionais de negócio de forma a acomodar a atuação dos demais membros.

Em um relacionamento mais avançado os participantes podem mudar sua maneira básica de atuação, num esforço para ganhar os benefícios resultantes do reconhecimento da dependência e da sinergia potencial existente. Essas alianças, que são frequentemente descritas como estratégicas pois os participantes estão dispostos a alterar suas formas tradicionais de negócio para sincronizar mais efetivamente suas operações, são um meio mutuamente reconhecido pelos membros do canal como forma de alavancarem seus relacionamentos e ganhar vantagem competitiva.

As alianças cooperativas fornecem oportunidade para atingir estabilidade de longo prazo através da divisão de recursos e habilidades, onde os participantes possuem objetivos comuns, dividem benefícios e responsabilidades, e se posicionam de forma a reduzir os riscos de cada um. Normalmente são baseadas em planejamento intensivo, o que inclui ampla troca de informações e implementação de controles operacionais entre as empresas envolvidas.

Segundo Bowersox e Closs (1994), o fundamento para parcerias e alianças de sucesso, está no compromisso de duas ou mais firmas em ceder um pouco da sua autonomia operacional num esforço de juntas buscar objetivos comuns.

Para Schmitz e outros (1994), as alianças podem ser classificadas em função de duas dimensões : tipo de integração e número de empresas envolvidas.

Quando ao tipo de integração tem-se :

- Alianças horizontais - as quais ligam empresas de diferentes canais;
- Alianças verticais - as quais unem empresas verticalmente dentro de um único canal.

Quanto ao número de firmas pode ser:

- Básica: arranjo cooperativo de entre duas empresas;
- Ampliada: arranjo cooperativo múltiplo.

De acordo com o objetivo desse trabalho de examinar o atual estágio do relacionamento entre a indústria e seus distribuidores atacadista de entrega, detectando os fatores que caracterizam, facilitam e dificultam esse processo e sua evolução, e gerando parâmetros de referência que sirvam de base a essa mudança, somente as chamadas alianças verticais básicas foram examinadas.

### **2.3.2. Antecedentes e Objetivos**

O aumento da competição global, a disseminação tecnológica, a automação, o aumento da importância dos custos fixos, o aumento da complexidade dos produtos, do seu design, da sua produção e entrega, a consolidação da indústria, o surgimento de novas formas de distribuição e varejo, o aumento da demanda e o deslocamento do poder dos fabricantes para os varejistas, como discutido por Ohmae (1989) e Devlin (1988), estão causando mudanças na tradicional forma de negócio das empresas.

Para Sterling (1994), o novo paradigma da competição está em oferecer valor ao consumidor, excedendo suas expectativas em relação ao produto, mas a um preço competitivo para que o mesmo perceba que está recebendo um valor adicional. Para conseguir isso, as empresas precisam ser eficientes na composição dos seus custos e na alocação dos seus recursos. Com uma terceira parte realizando funções especializadas, a custos menores e de forma mais efetiva, tais objetivos podem ser alcançados mais facilmente.

Historicamente as empresas têm decidido entre duas estratégias extremas na busca de oferecer produtos ao mercado: a opção de fazer

internamente, a integração vertical, ou comprar fora, o *outsourcing*. No primeiro caso mantém-se o controle de todo o ciclo do produto da origem ao destino, e no segundo caso abre-se mão desse controle na busca de uma redução nos custos envolvidos e de uma maior competitividade.

Tal decisão, de acordo com Bowersox e Cooper (1992), quando aplicada ao contexto do canal de distribuição oferece as seguintes perspectivas :

- A integração vertical oferece a vantagem do controle do canal, portanto as atividades de distribuição podem ser coordenadas e integradas, resultando em um funcionamento eficiente com o mínimo de sobreposição ou duplicação dos esforços. Porém, como isso implica em estoques, facilidades, equipamentos e recursos humanos para a realização de toda a cadeia de atividades, essa opção requer um substancial investimento financeiro;

- No outro extremo tem-se os chamados arranjos convencionais de marketing cujos benefícios, mais eficiência e menores custos para melhores performances, são advindos da crescente especialização do trabalho. Os dois grandes inconvenientes dessa opção são a perda do controle e da coordenação global do processo distributivo e a possibilidade do surgimento de conflitos entre as empresas envolvidas.

Tradicionalmente as empresas têm buscado posições intermediárias entre esses dois extremos baseadas na minimização dos custos envolvidos no processo. Tais custos, dentro da estrutura do canal, são aqueles relacionados com a reunião das informações, negociações e monitoramento da performance das atividades de distribuição .

Williamson (1979) , como já colocado anteriormente, na sua Teoria dos Custos de Transação (TCA) propõe que em condições ideais a minimização desses custos ocorre através da contratação de terceiros devido a competição existente entre as empresas. Porém, considera a integralização vertical mais adequada nas seguintes situações :

- oportunismo: firmas agindo em seu próprio interesse apesar dos danos causados em outros membros do canal;

- racionalidade limitada: quando o volume de informações envolvidas é muito grande e a decisão pode basear-se em informações incompletas ou imprecisas;

- incertezas ambientais: variações na demanda por exemplo;

- fontes de recursos limitadas: pode criar oportunismo;

- necessidade de ativos específicos: reduz o número de alternativas devido ao investimento necessário e/ou problemas tecnológicos.

Autores como Spekman e Sawhney (1990) e Cooper e Gardner (1993), consideram que as incertezas ambientais, os custos de transação e a percepção da dependência de recursos, estão afetando a percepção da organização em relação a sua vulnerabilidade estratégica e a necessidade de controle além do ambiente organizacional. Portanto a decisão entre produzir ou comprar na verdade está embutida na questão de porque as organizações estabelecem relações umas com as outras, cuja resposta está longe de ter um caráter quantitativo. Porém, ambos atestam que a tradicional orientação corporativa às ações individuais no mercado, está dando lugar ao reconhecimento de que a cooperação com as outras empresas não é apenas freqüentemente necessária, mas também um meio efetivo de competir em um ambiente incerto e que muda rapidamente.

Ganesan (1994), adiciona um outro fator não quantitativo ao cenário, ao afirmar que a existência de confiança entre as partes envolvidas no arranjo do canal, reduz o risco de comportamento oportunístico entre as empresas facilitando o investimento em ativos específicos e diminuindo os custos transacionais.

Schmitz e outros (1995), propõem que as alianças verticais dentro dos canais de distribuição são uma maneira de se obter os benefícios da integração vertical, sem seu ônus financeiro, e a flexibilidade proporcionada pelos arranjos convencionais, sem seu comportamento oportunístico. Enfatizam

ainda que a disseminação tecnológica é o agente catalisador desse processo, ao facilitar o fluxo de informações necessárias aos mecanismos de controle e coordenação do processo distributivo, principalmente num arranjo descentralizado.

As empresas buscam a formação de alianças em função de benefícios e/ou motivos específicos, e portanto toda aliança deveria ser construída em torno de um conjunto de metas e objetivos iniciais claros, através dos quais o seu sucesso pode ser avaliado.

Para Bowersox e outros (1992), embora cada aliança apresente uma situação diferente, os seus objetivos e motivos mais comuns são :

- Redução dos custos através da especialização - a empresa se concentra naquilo que faz de melhor, eficientemente e economicamente, sendo todas as outras funções candidatas potenciais à alianças;

- União de sinergia - poucas empresas possuem recursos próprios suficientes, portanto esforços cooperativos podem reduzir custos e tempo e, ao mesmo tempo, melhorar a posição competitiva;

- Aumento da informação necessária ao planejamento - a troca de informação resulta em um melhor entendimento das necessidades do mercado, facilitando o planejamento da empresa;

- Aumento do serviço ao consumidor - maior disponibilidade de produtos, melhoria do serviço pós-venda e maior rapidez na entrega são alguns dos possíveis benefícios da aliança;

- Redução ou divisão dos riscos - custos associados a entrada em novos mercados ou ao desenvolvimento de novos produtos, por exemplo, podem ser reduzidos;

- Divisão da criatividade - diferentes perspectivas, experiências e idéias aumentam a probabilidade de sucesso;

- Aumento da vantagem competitiva - o alcance dos fatores mencionados acima provavelmente levarão a empresa a uma situação competitiva melhor e mais estável.

### 2.3.3. Facilitadores e Motivos de Insucesso

Para que a aliança produza os benefícios esperados, tais como redução dos custos e dos riscos, o aumento da sinergia e do serviço ao consumidor, resultando num ganho competitivo, a empresa deve estar atenta a fatores que possam de alguma maneira facilitar esse processo.

Schmitz (1994), Frayer (1995) e Frankel(1995) destacam:

- A Tecnologia da informação : comunicação via satélite, EDI (troca eletrônica de dados) ou código de barras facilitam a operacionalização da aliança ao possibilitar trocas de informações mais precisas e em tempo real;
- O ambiente político e legal - a medida que regulamentações excessivas tendem a tornar a cooperação entre empresas uma ação ilegal, medidas de desregulamentação podem ampliar o uso e o alcance das alianças;
- O conceito de logística integrada - responsável pela coordenação das atividades entre as organização, possibilitando sua integração através do controle do fluxo físico de produtos e de informações dentro do canal.

Já a eficácia da aliança é de acordo com Achrol e outros (1990), significativamente melhorada ou diluída pelas atitudes e características de seus membros. Alguns pontos específicos a serem avaliados são :

- A Compatibilidade organizacional - cada membro possui diferentes ideologias, jargões, hábitos de trabalho, suposições sobre o futuro e preferências por tipos específicos de soluções que podem tornar a aliança difícil de gerenciar. É imperativo que os valores e a cultura das organizações envolvidas sejam compatíveis;
- A Compatibilidade de objetivos - o potencial para conflito depende da extensão dos objetivos individuais de cada empresa, e de quanto estes serão sacrificados em função dos benefícios advindos do estabelecimento de objetivos em comum;

- O Compromisso organizacional - o compromisso é definido como o desejo e a intenção dos participantes em dar energia e lealdade para que os objetivos e valores do relacionamento sejam efetivamente atingidos, e para sustentar o bem estar da relação. Membros compromissados são mais cooperativos, comunicativos e flexíveis na resolução de conflitos;

- A Confiança - confiança mútua em um relacionamento reduz o desenvolvimento de comportamento oportunístico e portanto diminui a necessidade de mecanismos de controle.

Bowersox e outros (1992), consideram que os seguintes fatores adicionais são necessários para garantir o sucesso da aliança:

- A Divisão de informações - o compartilhamento de informações estratégicas e técnicas é parte vital da aliança;

- A Especificação dos papéis - as alianças são arranjos que pela sua própria natureza ultrapassam as fronteiras da organização, com seus membros dividindo os recursos e as facilidades das empresas envolvidas. Em função disso, é necessário que os papéis de cada membro da aliança sejam especificados para que seja possível cobrar responsabilidade e resultados;

- A Existência de regras básicas - estabelecem procedimentos claros para as atividades rotineiras e para os eventos inesperados, no dia a dia da aliança, de forma a evitar problemas e resolver conflitos;

- Os Procedimentos para saída - estabelecem parâmetros para a dissolução da aliança buscando tornar esse processo menos traumático, o que é muito importante especialmente em situações de elevados investimentos em ativos específicos.

Considerando o fato anteriormente mencionado de que alianças são arranjos que ultrapassam a fronteira entre as empresas, mas que ao mesmo tempo não possuem organização formal, hierarquia ou identidade legal, Achrol e outros (1990), colocam que considerações adicionais devem ser feitas para garantir o bom andamento da aliança.

- O Papel da liderança - os líderes de cada organização possuem um papel vital no direcionamento e no tom das relações na aliança, e na mediação de políticas internas e externas. Para exercer tais funções é necessário, muitas vezes, cruzar a fronteira da própria organização, e portanto as lideranças devem saber agir diplomaticamente e possuir credibilidade entre as partes;

- A Estrutura funcional - embora a forma geral possa ser ditada pela tarefas e pelo âmbito previsto para a aliança, questões quanto ao grau de centralização ou descentralização das funções, autonomia e/ou integração dos membros, divisão das funções e sub-funções de cada parte, e números de pontos de contatos entre estas, devem ser resolvidas.

- A Motivação pessoal - investimentos na motivação das pessoas envolvidas na execução da aliança são fundamentais, pois sem o comprometimento delas muito dificilmente os objetivos propostos serão alcançados.

Segundo Spekman e Sawhney (1990), existem ainda dois fatores que afetam o formato final da aliança : o ciclo de vida da empresa e a sua orientação estratégica.

- Ciclo de vida da empresa - nos estágios iniciais e finais do ciclo de vida da empresa é grande a probabilidade da necessidade da formação de alianças, porque as condições de mercado são relativamente instáveis e a estrutura da indústria está mudando tanto em número de competidores quanto em número de produtos. Tais condições aumentam a percepção da vulnerabilidade estratégica da empresa e a formação de alianças oferece uma alternativa competitiva viável nesse cenário;

- Orientação estratégica - ao invés de reagir ao seu meio ambiente, a empresa pode tentar direcionar seu próprio curso de ação e afetar propositamente esse ambiente. A orientação estratégica da empresa reflete o desejo desta ação em seu ambiente externo, sendo a formação de alianças uma das estratégias possíveis.

Existem limites em quanto uma companhia deve mudar para fazer face as demandas necessárias a uma aliança. O valor potencial advindo da aliança deve ser avaliado e comparado ao valor produzido pelas outras atividades da companhia, as quais também demandam recursos. A manutenção da aliança só deverá ser garantida até o ponto em que essas demandas não sejam conflitantes, e os investimentos necessários não ultrapassem o benefício percebido.

Informações adicionais, detalhadas a seguir, enfatizam a importância dos fatores expostos anteriormente.

Para Kanter (1994), as empresas precisam estar preparadas para situações de término da aliança, cujos motivos podem ser vários. Qualquer que seja a razão, terminar um relacionamento adequadamente é uma tarefa muito difícil de se realizar e exige muita habilidade e diplomacia. Os outros membros devem estar totalmente informados sobre a situação e ser tratados com integridade, pois caso contrário um comportamento inadequado poderá colocar em perigo futuros relacionamentos da empresa.

Sherman (1992) e Sonnenberg (1992), ponderam que alianças falham porque muitas vezes as empresas se preocupam demais com os ativos físicos necessários, quando o foco deveria ser o entendimento da cultura da empresa e das pessoas envolvidas. O relacionamento dentro da aliança não se restringe apenas aos negócios, trata também do envolvimento entre os parceiros, portanto manter e alimentar tais contatos faz com que as transações a serem realizadas ocorram num ambiente cordial, com pessoas que se conhecem e se respeitam.

Além disso, os parceiros devem se comportar como iguais dentro do relacionamento, com espírito de cooperação e atenção para as vantagens existentes para todos, pois qualquer sinal de desbalanceamento em favor de um membro pode desestabilizar a relação.

Isso entretanto não significa que devam dividir todos os procedimentos. A autonomia está emergindo como um dos fatores de sucesso na aliança, pois possibilita que o membro com maior habilidade para

determinada função a realize sem que seja necessário consultar os demais parceiros, o que torna a aliança mais ágil e eficiente. Além disso, é necessário que a aliança seja flexível às mudanças ambientais caso contrário perderá seu sentido competitivo.

No que diz respeito a situações específicas entre empresas produtoras e seus distribuidores atacadistas, Anderson e Narus (1990) sugerem 3 mecanismos para neutralizar e resolver as diferenças rapidamente :

- a empresa pode treinar seu pessoal *boundary-spanning*, a equipe de vendas por exemplo, a ser sensíveis aos vários tipos de problemas que possam ocorrer e dar-lhes autoridade para resolvê-los logo no início;

- um conselho de distribuidores pode ser criado, servindo como fórum de reclamações, onde discussões e soluções aceitas por ambas as partes serão desenvolvidas;

- um escritório para um distribuidor *ombudsman* pode ser criado pela empresa fabricante, sendo esse um distribuidor aposentado com credibilidade entre seus pares, que irá ouvir as suas reclamações e pela sua experiência assessorar o fabricante na busca de uma solução e explicá-la ao distribuidor.

Uma aliança representa uma mudança radical na forma usual das empresas fazer negócios e nem todas estão preparadas para vencer os obstáculos que tal situação apresenta. Para Bowersox e outros (1992), os principais obstáculos são :

- Falta de apoio da alta gerência - para ter sucesso as alianças precisam de comprometimento gerencial, além de financeiro, e muitas vezes os gerentes envolvidos consideram essa nova forma de realizar negócio uma ameaça à suas carreiras. Os mesmos precisam ser esclarecidos quanto ao seu potencial benefício e devem ser convertidos em favor da nova causa;

- Falta de confiança - a dificuldade de construir um ambiente de confiança entre as empresas, acostumadas a negociar em ambiente hostil, atrapalha o processo de troca de informações. A não ser que exista um

ambiente propício a troca de idéias e discussões de potenciais soluções, a aliança não irá funcionar;

- Objetivos e metas confusas - cada parte precisa definir claramente qual será o seu objetivo e como irá alcançá-lo, assim como detalhar suas expectativas sobre as responsabilidades das outras partes para que o resultado da aliança possa ser avaliado;

- Compromissos desiguais - alguns membros possuem maiores interesses envolvidos do que outros, e normalmente possuem maior comprometimento com a aliança a longo prazo. Se tal condição o levar a tirar vantagens adicionais do relacionamento, a confiança e o compromisso entre as partes serão abalados;

- Perda do Controle - a não ser que a aliança proporcione ampla comunicação e possua coordenação segura, seus membros não se sentirão seguros em dividir ou perder o controle das funções em favor do sucesso da aliança.

Embora as alianças possuam todo potencial para fazer grandes contribuições ao sucesso competitivo da empresa, é necessário que os riscos associados a esse processo estejam claros. Bowersox e outros (1992), consideram que a dependência existente entre os parceiros pode ser considerada um risco inerente ao processo, pois existe sempre a possibilidade de um dos parceiros não atingir a performance desejada. Além disso, como dificilmente todos os parceiros recebem o mesmo benefício da aliança, o membro menos beneficiado poderá ter menos interesse no bem estar da relação.

Um outro ponto é que altos índices de qualidade são normalmente requeridos entre os pares da aliança, portanto poucos erros e variâncias são tolerados. Outra questão a ser considerada é o risco associado com as oportunidades perdidas em função da aliança estabelecida.

Na verdade, tais arranjos podem ser considerados um paradoxo pois o fato das empresas se fecharem entre si possibilita a concentração de esforços

na busca de ganhos coletivos mas, em contrapartida, as expõem ao risco de perder um pouco do controle do seu próprio negócio.

#### **2.3.4. Um Modelo Geral**

Como dito anteriormente, a aliança se desenvolve quando empresas independentes se unem para alcançar um objetivo estratégico comum e de longo prazo, integrando suas operações, dividindo informações críticas, desenvolvendo performances conjuntas e planejando seus procedimentos, formando de fato uma nova organização. Uma vez que a aliança cria uma nova organização, é de se supor que as empresas envolvidas realizem mudanças significativas nas suas ações estratégicas e práticas operacionais, e percorram vários estágios até sua efetivação.

Nesse sentido foi desenvolvido conjuntamente por Schimtz (1994), Frayer (1995) e Frankel (1995) um modelo geral para ser usado como um *framework* na criação, implementação, manutenção e monitoramento de alianças, sendo que cada um dos autores acima o testou em uma interface diferente, a saber indústria / fornecedores, indústria / distribuidores e indústria / fornecedores de serviços.

Ainda de acordo com Schimtz (1994), o modelo gerado não é específico a nenhum tipo de empresa ou posição no canal de distribuição podendo ser usado em pesquisas de vários tipos de relacionamentos, sendo inclusive aplicável em pesquisas concernentes ao processo de formação de alianças entre a indústria e seus distribuidores atacadistas.

Este modelo é dividido em 3 componentes básicos: de processo, estratégico e operacional, que podem ser seguidos na formação de arranjos cooperativos entre as empresas. Cada um desses componentes terão seus estágios detalhados a seguir:

- **PROCESSO** - identifica os estágios de formação e manutenção da aliança e para tanto considera que esse processo ocorre baseado num modelo de cinco etapas:

a) O reconhecimento e consciência da necessidade - a empresa reconhece o potencial existente para uma melhoria no sistema objetivando a redução de incerteza e melhor aproveitamento das oportunidades;

b) A busca - a empresa passa a procurar informações mais detalhadas concernentes ao potencial da aliança, incluindo as alternativas de parceiros, em função da especialidade técnica em questão;

c) A seleção e decisão - os possíveis parceiros são examinados, comparados e, em alguns casos, interrogados quanto à possibilidade da aliança. Um candidato é escolhido, ambas as partes se comprometem com as mudanças, o que pode incluir alguns investimentos financeiros e contratos;

d) A implementação e administração - a formação da aliança ocorre de fato, com a divisão dos conhecimentos tecnológicos e sociais e a implementação de mudanças operacionais. Os parceiros reavaliam as expectativas originais e as performances alcançadas para determinar o sucesso relativo, e as barreiras à saída começam a ser consideradas;

e) A avaliação - a aliança foi totalmente implementada e operacionalizada, e os parceiros reavaliam as metas originais da aliança e sua eficácia. Sendo o resultado positivo, a mesma pode ser mantida ou modificada e estendida além dos seus objetivos iniciais. No caso de um resultado negativo a aliança pode ser reestruturada ou terminada.

• **ESTRATÉGICO** - busca verificar como as expectativas estratégicas e a avaliação da eficácia da aliança podem se desenvolver, enquanto o processo de formação da aliança evolui. Considera que a eficácia percebida pode ser explicada, avaliada e monitorada através da análise de cinco dimensões: a duração da aliança, sua forma de gerenciamento, o benefício esperado, a compatibilidade dos membros e a coordenação entre os mesmos.

a) A duração da aliança - refere-se ao período de tempo que a aliança está funcionando, o que tem impacto positivo na eficácia percebida;

b) O gerenciamento da aliança - possui 3 elementos que impactam negativamente a eficácia da aliança e portanto devem ser monitorados:

- Desigualdade de poder - impede/retarda a realização dos benefícios mútuos pois incentiva apenas uma das partes e resulta em desconfiança e conflito;

- Desigualdade ou desequilíbrio gerencial - significa comprometimento inconsistente entre as partes, com uma parte menos comprometida que a outra, indo contra um dos fatores de sucesso da aliança que é igualdade de contribuição;

- Conflito - reflete liderança ineficiente e intensa desigualdade de poder;

c) Benefício líquido potencial - alianças estabelecidas com base em custos e benefícios bem definidos resultam em percepção positiva de melhor performance;

d) Combinação dos pares: é um indicador da habilidade dos parceiros desenvolverem um arranjo coesivo, baseado em estilos e cultural organizacional diferentes. Também chamado de compatibilidade de objetivos e metas, ou compatibilidade das organizações, possui 2 dimensões:

- Compatibilidade - que é a medida da integração entre as organizações;

- Duração de relações de negócios anteriores - baseado na crença de que as empresas não estabelecem alianças com parceiros inteiramente desconhecidos, é uma medida qualitativa da natureza da relação existente;

e) Coordenação entre os pares: examina como ocorrem as relações entre os parceiros e como estes percebem o nível de comprometimento estratégico entre si. Impactando positivamente a eficácia percebida, possui duas dimensões a confiança baseada no caráter e a cooperação, que são discutidas a seguir:

- Confiança baseada no caráter - função das qualidades ou características inerentes a filosofia e cultura do parceiro como :

- integridade: percepção do grau de honestidade;

- motivação: percepção das suas verdadeiras intenções estratégicas;

- consistência do comportamento: um fator de previsibilidade das suas ações;

- abertura / franqueza: percepção de quanto este se antecipa / preocupa com os problemas;

- discricção: percepção de que o parceiro irá manter planos e informações estratégicas confidencialmente.

- Cooperação - a percepção de co-dependência entre os parceiros cria um compromisso de ajuda e cooperação para que cada um mantenha sua respectiva competitividade.

Uma vez que essas 5 dimensões têm o objetivo de medir a eficácia percebida como medida do sucesso da aliança, a mesma não pode ser aplicada até que a aliança esteja inicialmente implementada. Assim, esse componente do modelo só passa a ser desenvolvido de fato após o estágio de seleção / decisão sobre o parceiro, e durante a implementação / administração e a avaliação do processo, e pode fornecer uma avaliação contínua da perspectiva estratégica da aliança em questão.

No estágio de seleção / decisão, uma vez que o parceiro é definido, a eficácia esperada possui as mesmas cinco dimensões da eficácia percebida e portanto pode ser avaliada da mesma forma.

Para os estágios anteriores, uma vez que não existe ainda um parceiro definido concretamente, a empresa estabelece expectativas iniciais e secundárias baseadas apenas no benefício líquido potencial, que é o único que pode ser avaliado e estabelecido em função das informações obtidas durante esses estágios.

- OPERACIONAL - identifica como ocorre a busca e a seleção de critérios e padrões operacionais para o gerenciamento da aliança. Esses padrões operacionais podem ser buscados em função de 3 características operacionais ou atributos que o impactam positivamente: a formalização, o acesso as informações e a grau de comunicação.

a) Formalização - definição de regras e procedimentos operacionais que são desenvolvidos para guiar a aliança, e se aplicam não só as atividades entre as empresas mas também dentro das empresas. A formalização possui dois elementos :

- Definição dos procedimentos - possibilita aos parceiros da aliança reduzir a duplicação de funções / atividades pois cada um sabe quais são os seus papéis e suas responsabilidades ;

- Estabelecimento de medidas contínuas da performance - possibilita identificar as áreas que podem ser melhoradas.

b) Acesso a informações - os parceiros concordam formalmente que informações chave sejam divididas regularmente e sem restrições, e mais, informações operacionais e estratégicas pertinentes são divididas com todos os indivíduos envolvidos na aliança. Esse atributo é função de dois elementos a confiança baseada na competência e a cooperação, discutidos abaixo:

- Confiança baseada na competência - a qual emerge de 3 fontes :

- competência específica - conhecimento e habilidades técnicas;

- competências pessoais - habilidades dos indivíduos para realizarem efetivamente suas responsabilidades;

- competência de negócio - especialização em área específica e discernimento para tomada de decisão;

- Cooperação - utilizada para alcançar padrões operacionais mútuos.

c) Grau de comunicação - possui dois aspectos :

- Agilidade de resposta: requer velocidade de interação e precisão para que os problemas ou solicitações sejam tratados o mais rápido e precisamente possível;

- Facilidade de comunicação : refere-se a maneira, mais do que o nível de sofisticação, pela qual as informações são divididas. Em termos de adoção de tecnologia, a ênfase é dada em como esta facilita a transferência precisa de informações, e não apenas no nível da tecnologia usada.

De fato, a avaliação desses 3 atributos operacionais não pode ser feita até que a aliança esteja implementada. As expectativas quanto ao tipo de padrão operacional a ser adotado são desenvolvidas no estágio de seleção / decisão. Isso ocorre devido ao interesse das partes envolvidas em saber as expectativas individuais, quanto às necessidades e padrões operacionais, antes de concordar na formação da aliança.

No estágio inicial a parte iniciante da aliança está convencida da sua necessidade, tendo inclusive desenvolvido expectativas de benefício a serem criados, porém precisa estabelecer os critérios de busca em relação aos benefícios gerais que a aliança pretende atingir, e também os relativos as características necessárias ao parceiro.

Após essa etapa a empresa precisa estabelecer os critérios específicos para selecionar um parceiro, sendo usual a determinação de características mínimas. É considerado um parceiro potencial aquele que pelo menos se igualar a esse mínimo.

Um ponto ainda não discutido e considerado de fundamental importância pelos autores do modelo, são os mecanismos de *feedback* incorporados ao estágio de avaliação onde os 3 componentes da aliança estão combinados.

Concretamente os mecanismos de *feedback* começam a ser utilizados no estágio de implementação / administração, mas antes disso os parceiros fazem avaliações das dimensões estratégicas e operacionais. Para tanto, comparam a eficácia esperada com a percebida, assim como a aderência dos padrões operacionais pré-determinados no estágio de seleção / decisão. Sendo o resultado positivo a aliança passa ao estágio seguinte. Se for negativo ou neutro a mesma deve ser modificada no estágio de implementação / administração e novas avaliações serão realizadas para se constatar a eficácia das mudanças realizadas. Em sendo positiva esta prossegue, e no caso de ser negativa novas mudanças podem ocorrer ou a terminação da aliança pode ser adotada como solução.

ESTRATÉGICA	PROCESSO	OPERACIONAL
<p style="text-align: center;">!</p> <p style="text-align: center;">!</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estabelecimento da expectativa inicial</b></li> </ul> <p style="text-align: center;">!</p> <p style="text-align: center;">!</p> <p style="text-align: center;">!</p> <p style="text-align: center;">!</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Determinação da eficácia esperada</b></li> </ul> <p>. (+) Extensão do relacionamento</p> <p>. (-) Gerenciamento da aliança : desigualdade gerencial e de poder , conflito</p> <p>. (+) Benefício líquido potencial</p> <p>. (+) Combinação dos pares : compatibilidade e extensão do relacionamento anterior.</p> <p>. (+) Coordenação dos pares : confiança baseada no caráter e cooperação.</p>	<p style="text-align: center;">!</p> <p style="text-align: center;">!</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reconhecimento da necessidade</b></li> </ul> <p style="text-align: center;">!</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pesquisa / Busca</b></li> </ul> <p style="text-align: center;">!</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Seleção / Decisão</b></li> </ul> <p style="text-align: center;">!</p>	<p style="text-align: center;">!</p> <p style="text-align: center;">!</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estabelecimento dos critérios de pesquisa</b></li> </ul> <p style="text-align: center;">!</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estabelecimento dos critérios de seleção</b></li> </ul> <p style="text-align: center;">!</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Determinação dos padrões operacionais conjuntos</b></li> </ul> <p>. (+) Formalização : definição dos procedimentos e avaliação contínua da performance.</p> <p>. (+) Acesso à informação: confiança baseada na competência e cooperação.</p> <p>. (+) Comunicação: disponibilidade e adoção de tecnologia.</p> <p style="text-align: center;">!</p>
<p style="text-align: center;">!</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Avaliação da eficácia percebida</b></li> </ul> <p>. (+) Extensão do relacionamento</p> <p>. (-) Gerenciamento da aliança : desigualdade gerencial e de poder , conflito</p> <p>. (+) Benefício líquido potencial</p> <p>. (+) Combinação dos pares : compatibilidade e extensão do relacionamento anterior.</p> <p>. (+) Coordenação dos pares : confiança baseada no caráter e cooperação</p>	<p style="text-align: center;">!</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Implementação / Administração</b></li> </ul> <p style="text-align: center;">!</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Avaliação : Manutenção, modificação e término</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Avaliação dos padrões operacionais</b></li> </ul> <p>. (+) Formalização : definição dos procedimentos e avaliação contínua da performance.</p> <p>. (+) Acesso à informação: confiança baseada na competência e cooperação.</p> <p>. (+) Comunicação: disponibilidade e adoção de tecnologia.</p>

**Figura 2.1.** Modelo Geral de Formação de Aliança. Fonte: Adaptado de Schmitz (1994), Frankel (1995) e Frayer (1995).

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGIA DA PESQUISA**

Esse capítulo apresenta a metodologia utilizada no trabalho. Começa com o objetivo, as proposições, os objetivos específicos e as questões da pesquisa. A seguir esclarece-se a metodologia adotada no desenvolvimento da tese que faz uso do método do estudo de caso. Posteriormente a estrutura organizacional do trabalho é apresentada.

#### **3.1. Objetivos, Proposições e Questões**

O objetivo do presente trabalho é examinar o atual estágio do relacionamento entre o atacado de entrega e a indústria, e detectar os fatores culturais, estruturais e organizacionais que caracterizam, facilitam e dificultam esse processo e sua evolução e ajudar a avaliar o grau de necessidade dessa mudança. Busca-se gerar parâmetros de referência que possam fornecer subsídios que sirvam de guia e base a sua consolidação como opção estratégica das empresas e ao desenvolvimento dos requisitos para que essa emergente estratégia de negócio, orientada no consumidor, possa ser alcançada.

Essa pesquisa parte dos seguintes proposições:

- O novo modelo de relacionamento entre a indústria e os seus distribuidores atacadistas é a formação de alianças ou parcerias, onde a tradicional prática adversária de se fazer negócios está dando lugar a um relacionamento mais cooperativo e baseado na confiança mútua entre as partes.

- As chamadas alianças e/ou parcerias existentes entre a indústria brasileira e os seus distribuidores atacadistas ainda são tímidas e pouco estruturadas, podendo necessitar de mecanismos que as tornem mais abrangentes e eficientes;

- Os sistemas logísticos atuam como agentes viabilizadores / facilitadores desse processo a medida que coordenam as atividades através das quais ocorre a disponibilização física do produto, decorrente da transação realizada entre as organizações, e o fluxo de informações necessárias;

- A adoção de uma política de distribuição como uma ação estratégica é ainda uma prática incipiente e pouco desenvolvida nas organizações produtivas brasileiras.

Ao buscar analisar tais proposições, as seguintes objetivos específicos são identificados:

- As fases do processo de evolução, formação e manutenção dessa nova postura de relacionamento entre indústria e atacado;
- As características que facilitam e/ou limitam o sucesso desse processo durante a sua formação, manutenção e desenvolvimento;
- As mudanças nos aspectos estratégicos e padrões operacionais que acompanham esse processo;
- Parâmetros de referências que possam dar subsídios, servir de guia e dar base à consolidação dessa mudança como opção estratégica das empresas.

Para que tais objetivos fossem identificados, as seguintes questões foram respondidas e analisadas:

- 1) Quais são as razões e os objetivos de mercado que levam a essa mudança de comportamento, de uma relação com bases adversariais para uma forma mais cooperativa? E como as expectativas estratégicas das empresas envolvidas incorporam essas mudanças ?
- 2) Como se dá esse processo de mudança, suas as etapas, e de que maneira os padrões de operação dessas empresas são afetados?
- 3) Quais são os agentes facilitadores e os limitadores desse processo?
- 4) Quais os critérios de seleção utilizados na escolha do parceiro?
- 5) De que maneira o sucesso dessa mudança pode ser avaliado e quais as razões que podem por fim a esse processo?

### 3.2. A Metodologia Utilizada

A metodologia utilizada em uma pesquisa é função do problema, objeto do estudo a ser desenvolvido, da sua natureza e abrangência temporal e espacial. De acordo com Churchill (1991), o tipo de pesquisa a ser desenvolvida depende de quanto se sabe a respeito do problema a ser pesquisado. Quando relativamente pouco é sabido a respeito do fenômeno a ser investigado, uma pesquisa do tipo exploratória é recomendada. No caso do problema estar claramente definido, uma pesquisa descritiva ou casual é indicada. Uma pesquisa descritiva se preocupa em determinar a frequência com que alguma coisa ocorre ou o relacionamento entre duas variáveis, e uma pesquisa casual se preocupa em determinar as relações de causa e efeito em uma determinada situação.

Para Aaker (1995) a maior ênfase de um estudo exploratório é a descoberta de idéias e *insights* sobre o tema pesquisado e não a comprovação de hipóteses firmemente estruturadas, embora considere que um estudo exploratório pode partir de hipóteses desde que as mesmas sejam afirmações vagas e pouco definidas. Ainda segundo Aaker (1995) uma característica importante desse tipo de estudo é a sua alta flexibilidade o que permite uma ampla análise sobre a situação estudada.

Embora a pesquisa exploratória, como já colocado, não tenha o objetivo de comprovar hipóteses, Yin (1994) considera que o estabelecimento *a priori* de proposições, de pontos a serem debatidos, orienta o pesquisador e pode fazer com que este se mova na direção correta dentro do tema a ser pesquisado.

Heide (1994) considera que o desenvolvimento do relacionamento entre empresas nos canais de distribuição, está se tornando uma decisão estratégica para as empresas, e que pode ter um profundo impacto na implementação dos programas de marketing, podendo servir inclusive como barreira de entrada em um determinado mercado. Coloca porém que existe pouca teoria sobre o assunto na literatura de marketing, tendo os

pesquisadores buscado explicar esses relacionamentos entre empresas e suas mudanças através de outras áreas de pesquisa como Organização Industrial e Economia das Empresas.

De acordo com Frayer (1995) o atual cenário de conhecimento concernente ao processo de mudança na forma de relacionamento entre os agentes em um canal de distribuição e o processo de formação de alianças é composto por evidências práticas, casos reais e limitados estudos empíricos, resultando em uma base de conhecimento escassa e incerta. Desta forma, o tipo de pesquisa desenvolvida nesse trabalho é uma pesquisa exploratória.

Para Bonoma (1985) a construção de uma teoria é um propósito de pesquisa relevante em situações onde o desenvolvimento teórico é escasso ou incerto. A caracterização de como está ocorrendo o processo de mudança na forma de relacionamento entre os agentes do canais de distribuição estudados pode fornecer uma teoria inicial, a partir da qual hipóteses podem ser geradas e testadas.

Na busca do método de pesquisa mais adequado, que ofereça o melhor balanço possível entre a integridade dos dados utilizados e a generalização dos resultados obtidos, Bonoma (1985) sugere ainda que o pesquisador use como parâmetros de decisão as respostas a duas proposições :

- O propósito da pesquisa;
- O fenômeno de interesse.

No caso do propósito da pesquisa o mesmo pode ser a construção de uma teoria, pertinente em situações onde o conhecimento disponível é escasso ou incerto, ou a desconfirmação de uma teoria existente, apropriado quando existe um substancial conhecimento teórico e o que se pretende é a verificação ou prolongamento desse conhecimento. Em relação ao fenômeno de interesse, existem dois pontos a ser analisados: se o mesmo pode ser estudado fora do seu ambiente natural e se tal fenômeno é passível de quantificação.

A natureza exploratória da tese em questão, com relação ao atual estágio do relacionamento entre a indústria e o atacado no Brasil, procura em

primeiro lugar analisar o comportamento de seus participantes o mais próximo possível do seu complexo ambiente natural, não estando portanto preocupada em quantificar esse processo. Ainda de acordo com Bonoma (1985), em situações como essa o uso do estudo de caso como metodologia de trabalho é altamente indicada.

Yin (1994), comparando estudos de caso com outros métodos de pesquisa, conclui que este é a escolha preferida na seguinte situação:

- Questões do tipo Como e Porque são apresentadas;
- O pesquisador tem pouco controle sobre o evento;
- O foco é um evento contemporâneo ocorrendo em um contexto real;
- Existe a necessidade de utilizar-se múltiplas fontes de evidências.

Para essa tese, cujo objetivo é examinar o atual estágio do relacionamento entre indústria e atacado, detectando os fatores que caracterizam, facilitam e dificultam esse processo e sua evolução, e gerando parâmetros de referência que possam dar subsídios e servir de guia à consolidação dessa mudança, seu foco está em “Como e Porquê” essas relações acontecem e evoluem, ou seja, como esse processo se desenvolve. Além disso o pesquisador não tem controle sobre o evento, dado que se estuda situações reais, e existe a necessidade do uso de múltiplas fontes de evidência em função da complexidade do fenômeno em estudo. Assim sendo, o uso do estudo de caso é uma estratégia de pesquisa adequada a esse trabalho.

Também para Bonoma (1985), o gerenciamento do relacionamento com os distribuidores, o gerenciamento das vendas, e a questão geral do que vem a ser efetivamente o gerenciamento de marketing, são três áreas onde o uso de estudos de caso pode levar a substanciais avanços teóricos. Além disso o uso de estudos de caso pode aproximar pesquisadores de marketing e gerentes de marketing, resultando em uma base para a geração de novos e significantes avanços no conhecimento. Também para Godoy (1995a), o uso do estudo de caso facilita essa aproximação entre pesquisadores e práticos, a medida que a obtenção dos dados se dá pelo contato direto do pesquisador

com a situação estudada, procurando compreendê-la da perspectiva dos participantes da situação em análise.

Yin (1994) desenvolveu uma tipologia para o uso do estudo de caso composta de duas dimensões que resultam em quatro composições possíveis :

- Estudos de caso simples, uma empresa, ou múltiplos, várias empresas;
- Unidades de análises simples ou múltiplas.

De maneira geral as evidências geradas por múltiplos estudos de casos são freqüentemente consideradas mais determinantes, e em função disso toda a pesquisa e seus resultados são considerados mais robustos que aqueles advindos de um único estudo. Ao mesmo tempo a lógica para a escolha de um único caso reside em situações onde o referido caso é incomum, único ou mesmo crítico, e portanto precisa ser usado para determinar se as proposições teóricas estão ou não corretas.

Para Godoy (1995b) a escolha da unidade de a ser investigada é realizada com base no problema ou questão que preocupa o pesquisador. Um exemplo de unidade de análise pode ser a organização, grupos funcionais dentro da organização ou indivíduos dentro desses grupos. De acordo com John e Reve (1982) e Achrol, Reve e Stern (1983), a atividade fundamental dos canais de distribuição é o ato de troca entre dois agentes econômicos, ou seja, a transação. Sob tal visão o estudo sobre como e porque diferentes tipos de transações são criadas, realizadas ou evitadas entre os membros do canal, deve ser realizado tendo como base uma perspectiva de pares. Esse foco nos pares possibilita ao pesquisador analisar e entender os aspectos econômicos e sociais decorrentes da relação existente.

Essa tese faz uso de múltiplos estudos de casos utilizando o par atacado/fornecedor como unidade de análise, focalizando o relacionamento entre os atacadistas distribuidores e seus fornecedores da indústria brasileira de alimentos, higiene, beleza e limpeza. Espera-se com isso obter resultados

que possibilitem a geração de parâmetros de referência genéricos e abrangentes.

Uma das mais freqüentes preocupações sobre o uso de estudos de caso está na generalização dos resultados. Yin (1994), coloca que os resultados obtidos podem ser generalizados para proposições teóricas e não para populações ou universos, ou seja, devem ser utilizados para expandir ou generalizar teorias e não para generalizações estatísticas. A generalização da teoria ocorre quando uma teoria inicial é comparada com os resultados obtidos no estudo de caso e estes suportam a teoria em questão.

Ainda de acordo com Yin (1994), uma outra preocupação seria a falta de rigor na forma de aplicação do método que o tornaria mais suscetível a pontos de vista pré-concebidos por parte do pesquisador e conseqüente distorção dos resultados obtidos. Porém o mesmo pode ocorrer quando se usa experimentos em laboratórios, pesquisas de campo, pesquisas históricas ou outras estratégias de pesquisa.

Bonoma (1985) sugere que métodos quantitativos como experimentos, modelagem ou simulação possuem alto grau de validação estatística, porém baixo grau de correlação com o mundo real. Por outro lado, os métodos qualitativos como pesquisas de campo não quantitativas e estudos de casos possuem características opostas.

Para Gummesson (1991), a teoria derivada de uma pesquisa qualitativa é válida se os dados obtidos descreverem com precisão a situação real do fenômeno estudado, e o método do estudo de caso cumpre esse objetivo ao possibilitar ao pesquisador estudar os diferentes aspectos do problema, examinar suas relações, vendo o processo de dentro do seu ambiente natural.

A amostra em uma pesquisa pode ser classificada, de acordo com Churchill (1991), como probabilística, derivada de processos randômicos de seleção, ou como não-probabilística, baseada em julgamento pessoal, utilizada quando características específicas devem ser encontradas na amostra.

Dado a natureza desse estudo, focalizado no relacionamento indústria e atacado, a amostra deve apresentar duas características particulares:

- os participantes devem estar no nível correto dentro do canal, ou seja indústria e atacado;
- os participantes devem estar ativamente envolvidos nesse processo de desenvolvimento de um novo tipo de relação.

Assim, amostras não-probabilísticas são utilizadas, fazendo-se uso de *expert judgment* para identificar quais empresas no setor atacadista se encontram o mais avançado possível nesse processo de mudança. Dentre essas, aquelas que estão diretamente e efetivamente envolvidas em relações mais próximas com os seus fornecedores industriais são selecionadas e formalmente contatadas para participarem desse trabalho, com as seguintes condições:

- 1) identificar o fornecedor que melhor representa, e com quem melhor se desenvolve essa aproximação;
- 2) entrar em contato com o mesmo e requisitar o seu envolvimento na pesquisa;
- 3) fornecer os contatos que julgar apropriados em ambas as empresas.

Ao serem contatadas, tais empresas recebem uma carta contendo informações sobre a pesquisa, seu objetivo, sua destinação, estrutura e participação requisitada, que se encontra detalhada no protocolo do estudo de caso, colocado em anexo.

Yin (1994) considera que a elaboração de um protocolo para o estudo de caso pode auxiliar muito o pesquisador no desenvolvimento deste, a medida que o mesmo é um instrumento que contém as regras de como o estudo de caso será realizado, facilitando e garantindo a uniformidade na coleta de dados de múltiplos estudos de casos.

A coleta de informações é feita através de entrevistas com os informantes chave indicados, da documentação fornecida pelas empresas, do material público divulgado na imprensa e de observações diretas. São

considerados informantes chave aqueles que ocupam posições que os tornem entendidos nas questões a serem pesquisadas e que sejam capazes, e estejam disponíveis, a participar da pesquisa.

O uso de informantes pertencentes a diferentes níveis hierárquicos, em ambos os lados do relacionamento, tem o objetivo de fornecer alta credibilidade e validade aos dados obtidos, de acordo com John e Reve (1982).

Os representantes dos níveis executivos ou média gerência são entrevistados, com base em um roteiro de entrevistas não estruturado com questões abertas concernentes ao assunto em questão, que encontra-se em anexo. Tais entrevistas demoram entre 2 ou 3 horas, sendo que retornos telefônicos são utilizados quando necessário. Além das entrevistas, no caso do atacado especificamente, são realizadas visitas em suas instalações, normalmente em companhia de pessoas do nível operacional, durante as quais é possível observar localmente os assuntos discutidos e verificar, não formalmente, com a área operacional vê algumas das mudanças realizadas ou em implantação.

Uma vez que a coleta de dados está completa os casos são analisados. A análise dos dados é feita usando a idéia de *pattern-matching*, defendida por Yin (1994), que propõem a comparação dos resultados teóricos com os resultados reais. Se as observações previstas são confirmadas e alternativas válidas não são encontradas, então fortes relações casuais podem ser feitas.

A contribuição do trabalho é permitir o estabelecimento de uma nova relação entre o atacado distribuidor e a indústria, no sentido de torná-los parceiros reais nos negócios e não apenas unidos por relações de interesse, ao buscar propiciar o desenvolvimento dos requisitos para que essa emergente estratégia de negócio, orientada ao consumidor, possa ser alcançada.

## **CAPÍTULO IV**

### **APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Este capítulo detalha os resultados da pesquisa advindos dos estudos de casos realizados e da sua subsequente análise. Primeiramente as empresas participantes são identificadas e descritas, incluindo a posição hierárquica dos entrevistados. Depois o método de análise dos casos é descrito. A seguir o objetivo e o conteúdo do relacionamento mais desenvolvido, entre os pares pesquisados, é sumarizado. Posteriormente as questões apresentadas, colocadas no capítulo III, são respondidas em ordem da sua apresentação.

#### **4.1. O Perfil das Empresas Participantes**

O setor atacadista no Brasil obteve um faturamento bruto de R\$ 9.985,32 milhões no ano de 1996, sendo que o atacado distribuidor ou de entrega respondeu por 70,9% desse valor, faturando R\$ 7.075,13 milhões nesse período (ABAD, 1997).

As empresas atacadista escolhidas para participarem da pesquisa foram aquelas que se encontram o mais avançado possível nesse processo de mudança para um tipo de relacionamento cooperativo, e que estão diretamente e efetivamente envolvidas em relações mais próximas com pelo menos um dos seus fornecedores industriais. São empresas reconhecidas pela sua busca constante de novas técnicas de gestão e modernidade administrativa, fatos esses amplamente divulgados em jornais, revistas e seminários do setor.

Foram selecionados para participar dos estudos de caso, de acordo com o exposto acima, os atacadistas Martins, Arcom, Peixoto, Coselli e Vila Nova. Essas empresas são as cinco maiores atacadistas distribuidores em faturamento bruto, de caráter nacional ou regional amplo, e juntos totalizam mais de 40% do faturamento bruto do setor. Três dessas empresas atuam apenas na modalidade de atacado distribuidor ou de entrega, dois deles atuam também na modalidade balcão e uma empresa atua também em auto-serviço

porém, em ambos os casos, só a modalidade de entrega é responsável por mais de 90% do faturamento. Em todas essas empresas os produtos das linhas de higiene, beleza, limpeza e alimentos são seus principais produtos, respondendo por mais de 70% do faturamento bruto. Alguns destes trabalham também com as seguintes linhas: eletrodomésticos, material de construção, produtos de armarinho, computadores e farmacêutica e etc.

A cada um desses atacadista de entrega foi solicitado que identificasse o seu melhor fornecedor e uma pessoa de contato para que o mesmo participasse da pesquisa, e se colocasse a disposição para realizar um eventual contato se necessário. Os fornecedores indicados foram aqueles que melhor se identificavam com o assunto em questão nesse trabalho, indicados em função dos parâmetros internos de cada atacado. Em dois dos casos, a própria pessoa do atacado fez um primeiro contato explicando a natureza do trabalho e chamando o fornecedor a participar. Os demais indicaram o fornecedor padrão e forneceram seu contato, com nome e número de telefone, autorizando a menção da indicação.

As empresas fornecedoras participantes foram: um fabricante de Produtos de Limpeza Doméstica, a Van den Berg Alimentos (Alimentos Industrializados), a Elida Gibs (Higiene Pessoal e Perfumaria), a Loctite (Utilidades Domésticas / Colas e Adesivos), a Colgate Palmolive (Higiene Pessoal e Perfumaria / Limpeza Doméstica) e a Nestlé (Alimentos Industrializados).

Apesar da empresa Loctite não se enquadrar muito bem dentro da unidade de análise escolhida, o atacado distribuidor e seus fornecedores das indústrias de higiene, beleza, limpeza e alimentos, a mesma foi mantida em função da forte indicação de um dos atacados na certeza da sua grande contribuição ao trabalho. A Nestlé não foi indicada pelos atacados participantes, porém optou-se por mantê-la no trabalho por acreditar que a sua participação no estudo é de suma importância, dado a mesma ser a maior empresa de alimentos do Brasil.

A diversidade das empresas participantes, onde cada fornecedor atua na produção e distribuição de produtos diferentes, e cada atacadista distribui uma variedade de produtos com um mix diferenciado e atende diferentes extensões territoriais, pode permitir uma maior generalização dos dados obtidos a outros fornecedores e distribuidores que não diretamente estudados. A tabela 4.1 traz algumas informações públicas sobre as empresas atacadistas participantes.

**Tabela 4.1 - Perfil dos Atacadista participantes**

Empresa	Martins	Arcom	Peixoto	Coselli	Vila Nova
Fat. Bruto em 96 ( R\$ milhões )	1.369,00	759,98	332,20	266,08	236,86
Áreas Nielsen de Atuação	Todas	Todas	I, II, IV,VI,VII	II, IV, V e VI	II, IV e VI
Frota Própria	1.998	900	396	360	170
Número de itens Comercializados *	10.000	2.200	2.800	1.500	2.500

Fonte: ABAD - Associação Brasileira de Atacadista e Distribuidores de Produtos Industrializados. **Revista Distribuição**, Ano VI, no. 55, Junho 1997.

\* Informações fornecidas pelas empresas.

A Nielsen apresenta o mercado brasileiro dividido em sete áreas geográficas compostas da seguinte forma:

- Área I : Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe e Bahia.
- Área II : Minas Gerais, Espírito Santo e estado do Rio de Janeiro, excluindo-se os municípios contidos na área III.
- Área III : Grande Rio de Janeiro.
- Área IV : Grande São Paulo.
- Área V : Interior de São Paulo, excluindo os municípios da área IV.
- Área VI : Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

- Área VII : Mato Grosso do Sul, Goiás e Distrito Federal

Como uma das empresas produtoras não quis ser identificada, não será apresentada nenhuma informação adicional sobre as mesmas, sob o risco que isso possa de alguma forma identificar a referida empresa, garantindo assim o sigilo solicitado.

Em relação a posição ocupada pelas pessoas entrevistadas, no atacado ocupam as mais variadas posições seja Presidente e Diretor Comercial, Diretor de Planejamento Estratégico, Diretor de Logística, Gerente de Produto, Gerente de Promoções e Incentivos, Gerente de Desenvolvimento de Fornecedores, Gerente de Logística de Suprimento, Gerente de Compras e Marketing, Gerente de Marketing e Vendas. Nas empresas produtoras as posições ocupadas são Diretor de Vendas, *Product Management Director*, Gerente de Marketing *Services*, Gerente de *Trade*, Gerente de *Trade Marketing* e Gerente Dedicado do Fornecedor no Atacado.

No total foram ouvidas 15 pessoas, em entrevistas que tiveram em média 2 horas e meia de duração, seguidas de visitas as instalações de armazenagem. Essas visitas as instalações só foram realizadas nas empresa atacadistas em função do local de armazenagem, ou ser o mesmo, ou estar na vizinhança. O mesmo não ocorreu no casos das empresas produtoras, dado que em apenas uma delas a entrevista ocorreu em local próximo as instalações produtoras e armazenagem, sendo que as demais possuem depósitos espalhados em vários locais do país. Além disso, a complexidade das operações logísticas do atacado, tanto no recebimento como na expedição de mercadorias, são maiores em função da diversidade de fornecedores e clientes que operam com os mesmos, e administrar com competência essa complexidade é uma das chaves do seu sucesso.

#### **4.2. A Forma de Apresentação dos Resultados Obtidos**

Os relatórios individuais dos estudos de casos, desenvolvidos com base nas entrevistas realizadas com pessoas chave nas empresas, no material

fornecido e nas observações diretas do entrevistador, não fazem parte dessa tese para manter a confidencialidade prometida e proteger a identidade dos participantes.

Também de forma a preservar a confidencialidade das informações obtidas, dado serem muitas das ações adotadas opções estratégicas das empresas, os 5 pares dos estudos de caso não serão identificados e a discussão dos resultados obtidos não irão retratar uma empresa ou um par específico ou revelar a identidade do informante / entrevistado.

Para facilitar o entendimento da discussão dos resultados alguns esclarecimentos a respeito da metodologia utilizada se fazem necessários. Essa tese analisa 5 arranjos em forma de pares entre atacadistas distribuidores e indústrias produtoras, ou seja foram estudados 5 diferentes tipos e estágios de relacionamentos, dentro do canal de distribuição. Como já colocado anteriormente, embora a Nestlé não faça parte dos pares pesquisados, as opiniões dessa empresa foram obtidas através da mesma metodologia utilizada com os outros fornecedores.

O termo par é usado para descrever e agrupar o conjunto de informações oriundos das entrevistas, dos materiais fornecidos e das observações diretas, concernentes a totalidade do relacionamento entre um atacado e um fornecedor especificamente.

Os dados obtidos em cada um dos relatórios foram analisados, e as informações obtidas comparadas entre si como forma de indicar similaridades e diferenças na forma como o processo se desenvolve. Essa etapa foi desenvolvida através do agrupamento, em forma de respostas as questões colocadas no capítulo III, dos dados contidos nos relatórios das entrevistas de cada par. A partir daí buscou-se detectar as causas dessas alterações nos padrões de relacionamento, suas relações e interações, extraíndo as informações sobre os agentes facilitadores e limitadores da mudança, buscando indícios que levassem a elaboração de parâmetros para alavancar esse processo.

Como resultado, com as informações originadas em cada par e trabalhadas como descrito anteriormente, foi construído um corpo básico desse processo, baseado na consolidação das respostas as questões apresentadas. Desse corpo se originaram as informações da evolução desse relacionamento e que podem servir de guia para o desenvolvimento desse processo.

O restante desse capítulo está organizado em função do detalhamento do relacionamento mais desenvolvido, como forma de ilustração do trabalho, e das respostas às questões apresentadas. O conteúdo de cada resposta sumariza e sintetiza os pontos mais relevantes das opiniões de cada um dos agentes envolvidos, nos pares atacado e fornecedor estudados, e inclui as informações obtidas da empresa Nestlé.

É necessário deixar claro que cada atacadista deu sua opinião baseado na experiência em desenvolvimento com o parceiro indicado, o mesmo ocorrendo em relação aos fornecedores, dado os relacionamentos estudados terem sido considerados por ambos os mais avançados nessa questão da busca de um novo padrão de relacionamento entre esses dois agentes no canal de distribuição.

Para que não haja confusão quanto a terminologia utilizada, seguem alguns esclarecimentos:

- O uso dos termos indústria e/ou fornecedor serão utilizados para fazer referência aos fornecedores da indústria produtora, seja de alimentos, higiene, beleza ou limpeza;
- O termo atacado dirá respeito ao atacado distribuidor ou de entrega, e quando isso não ocorrer estará claramente colocado no texto;
- O termo empresa se refere tanto ao fornecedor como ao atacado;
- A palavra distribuidor se refere tanto ao varejo como ao atacado;
- O termo consumidor sempre estará se referindo ao cliente final ou pessoa física;
- O uso dos termos parceiro, parcerias, alianças e alianças estratégicas foram mantidos nas respostas da mesma forma que foram usados pelos

entrevistados, não significando que reflitam exatamente o mesmo conceito definido anteriormente na teoria.

#### **4.3. O Relacionamento mais desenvolvido: Uma Descrição**

O que o fornecedor está buscando na aproximação com o atacadista parceiro, faz parte de um amplo programa cujo objetivo é desenvolver operações customizadas com os clientes que têm massa crítica de tamanho e volume no seu negócio, e que podem ser posteriormente desenvolvidas com os demais atacados que a empresa imagina serão os grandes atacados no mercado nos próximos anos. Porém como não se possui experiência nesse processo, essa aproximação é uma primeira etapa como a qual se pretende aprender como fazer, para depois poder acelerar o processo com os demais.

Para o atacado, que tem apenas esse fornecedor trabalhando dentro nessa nova concepção, o grande objetivo é aprender que impacto esse conceito novo traz para o seu negócio e que efeito ele vai gerar, para poder trabalhar depois como outros. Essa primeira aproximação também é fundamental porque o mesmo considera que lhe falta estrutura, não de informática ou recursos humanos, mas sim estrutura conceitual para poder desenvolver e ampliar esse processo dentro do seu negócio.

Historicamente essas duas empresas possuíam uma relação comercial muito positiva, de alta credibilidade e de reconhecimento de dependência mútua entre as partes. Porém, a forma de relacionamento existente ainda era basicamente a área de vendas do fornecedor com a área de compras do atacado. Embora não tenha havido uma pressão determinante de apenas um dos lados, a alta direção do fornecedor abordou a alta direção desse atacado e propôs que se comesse a pensar conjuntamente num novo padrão de relacionamento entre suas empresas. Esse atacado foi escolhido por possuir a estrutura administrativa e gerencial necessária, avaliadas de acordo como os parâmetros internos do fornecedor.

De início essa aproximação busca começar a quebrar, a romper, as barreiras existentes entre as duas empresas e a mudar essa forma de relacionamento basicamente comercial para um relacionamento multifuncional.

O primeiro passo dado pelo fornecedor nessa direção foi colocar uma pessoa em tempo integral dentro da conta deste atacadista, vivendo e respirando o cliente, para começar a entender como é o seu processo de negócio. Para isso está se buscando compreender o processo de compra, estocagem e manuseio de mercadoria, o funcionamento da equipe de vendas, o caminho que o fluxo do pedido percorre internamente, se existe planejamento na operação, etc. Além disso busca-se também saber como é visto pelo atacado em termos de confiabilidade, credibilidade e acuracidade.

Com essas ações o fornecedor espera que a medida que o seu entendimento do negócio do atacado aumentar, o mesmo possa encontrar áreas de oportunidade para novos negócios e começar a trabalhar essas oportunidades. Ressalva-se que esse processo ainda é muito novo, tendo começado a menos de 1 ano, e ainda encontra-se na fase do estabelecimento da confiança mútua entre as partes, e do convencimento de que as informações que interessam são apenas aquelas que podem ser traduzidas em oportunidades de negócio para ambos.

Para esse desenvolvimento é preciso entender as áreas de oportunidades existentes pois cada processo será diferente e vai ser montado um a um, e porque não existe um manual a ser seguido. Sabe-se apenas que existem algumas condições básicas que são ética, transparência e confiança mútua, mas a partir delas será necessário customizar cada operação.

A pessoa do fornecedor responsável pela gestão desse processo não é da área comercial, mas sim da área interna, e é a responsável pela gestão estratégica do canal atacado em geral. Essa pessoa está nesse atacado na busca de conhecimento de como o mesmo funciona, sendo isto necessário para definir as linhas de atuação, pois precisa-se saber para quem esses novos processos e negócios serão desenvolvidos.

Como resultado desse processo, já existe hoje uma interação logística maior, pelo menos ao que se refere a faturamento, retirada e descarga do produto, que está sendo feita de uma forma muito mais organizada do que antes. Esse fornecedor criou um Centro de Distribuição exclusivo para o cliente, sendo que o que está armazenado lá é desse atacado e portanto seu pedido não vai dar pendência. Assim que o pedido chega é faturado e transportado, o cliente é avisado e quando o produto chega é descarregado. Isso está provocando reduções de estoque de 10 a 15 dias, num volume de transação muito elevado.

Um outro resultado é que esse atacado já sabe hoje qual é o seu *share* com esse fornecedor e como está seu crescimento, tudo o que é investido e o porque disso, o valor por marca, os lançamentos, relançamentos e estratégias de produto, tudo com antecedência ao mercado. O próximo passo é que atue como se fosse uma área do fornecedor, discutindo o produto, se possível, desde o seu desenvolvimento.

Existe de ambas as partes a consciência de que todo esse processo vai demorar vários anos, os ajuste iniciais que foram e estão sendo feitos são mais simples, os quais com pouco recurso financeiro e maior racionalização puderam ser desenvolvidos com ganhos altos, retorno rápido e visível. Porém concordam que a medida que se busca evoluir nesse processo, os ganhos continuarão altos mas os recursos necessários também.

Uma outra ação necessária a essa aproximação, e tomada pelo fornecedor, foi uma mudança de perfil na sua equipe de vendas que passou ser mais técnica e desenvolvida, para ser capaz de realizar negócios e não apenas vender e a de cuidar do negócio de ponta a ponta inclusive da venda.

Um problema adicional, já que esse processo não é instantâneo, é que de uma maneira geral parte da equipe de vendas do fornecedor continua se comportando com resquícios da cultura inflacionária, tentando vender quantidade sem se preocupar com o giro dessa mercadoria no cliente, mesmo porque volume ainda é um dos itens de peso no seu sistema de remuneração. Para minimizar esses problemas, esse fornecedor está trabalhando com um

sistema de faixa de preços em função de quantidade e outros parâmetros, o que resulta em menor flexibilidade de negociação de preço para o vendedor, e começa a mudar sua forma de remunerá-lo.

Um outro resultado dessa aproximação é que a relação comercial entre essas empresas já está muito diferente hoje, sendo que o vendedor da mesma não discute mais preço e o gerente de produto do atacado não discute mais condição comercial, isto é praticamente discutido uma vez por ano pelos diretores, balizadas pelo reconhecimento do serviço que este atacado agrega ao produto desta indústria.

Hoje as grandes discussões já estão voltadas para as questões mercadológicas de como reforçar a marca dessa indústria no pequeno varejo, que tipo de material promocional terá que ser feito para que equipe de vendas do atacado conheça melhor o produto, e o distribua para um maior número de pontos de venda e garanta uma melhor exposição no varejo. Começa-se a discutir hoje estratégia de mercado e estratégia de distribuição para produto e para a indústria.

Em termos de formalização dessas mudanças existe hoje um contrato padrão de compromisso, contendo tudo o que vai ser feito, como e por qual período, que embora possa não ser validado juridicamente está formalizando esse novo processo. Anteriormente, a maioria dos acordos eram acertados apenas entre as pessoas envolvidas, e se uma das duas rompesse, as empresa não sabiam o que havia sido pré-acordado entre elas.

Essa preocupação com a formalização é muito mais no sentido de deixar a informação clara e não de buscar garantias jurídicas futuras, mesmo porque as duas empresas acreditam que relações comerciais amadurecidas não se consegue pela imposição e sim pelo reconhecimento das possibilidades de cada um.

#### **4.4. As Questões**

**Questão Um:** Quais são as razões e os objetivos de mercado que levam a essa mudança de comportamento, de uma relação com bases adversariais para uma forma mais cooperativa? E como as expectativas estratégicas das empresas envolvidas incorporam essas mudanças ?

### **Opinião dos Fornecedores**

Acredita-se que um dos agentes causadores das alterações em andamento nas relações entre os membros das cadeias de distribuição se originaram nas mudanças ocorridas, e em desenvolvimento, na estrutura varejista existente. Existem várias tendências que vão influenciar esse processo daqui para frente, e algumas que já o influenciaram:

- o surgimento dos novos concorrentes, internacionais ou não, porque qualquer novo agente muda o comportamento do consumidor, leva a novos hábitos, muda sua postura e tendência de compra e isso se reflete em toda a cadeia;
- o surgimento de varejos alternativos como o fast-food, rotisserie, lojas de conveniência, lojas de vizinhança, etc;
- o comportamento dos fornecedores que quando mudam seu mix de produtos, sua forma de atuação e distribuição também provocam mudanças.

Analisando isso genericamente, a indústria tem que começar a dirigir sua forma de atuação para buscar todos esses canais pois, de acordo com as pesquisas Nielsen, tem-se 240.000 lojas de produtos de mercearia (alimentos, higiene, limpeza, etc.) no Brasil e as condições da indústria atender a todos sozinha são muito poucas. Um outro ponto é determinar o que a indústria poderá fazer de forma competitiva, pois não adianta fazê-lo sem ser competitivo.

Outro posicionamento competitivo fundamental hoje é a regionalização, pois estando num país de dimensões continentais é preciso que se comece a trabalhar as macro e micro regiões. Mercados de países territorialmente grandes possuem uma necessidade de distribuição muito

maior que mercados de países pequenos. Mercados maiores e mais desenvolvidos, como o mercado americano, podem ser concentrados porém, devido a sua dimensão geográfica, essa concentração possui um caráter mais regional. Nesses mercados normalmente existem grandes clientes com alta representatividade em um determinada área do país, sendo difícil achar um cliente nacionalmente representativo.

Essas questões fazem com que seja necessário, cada vez mais, um trabalho melhor estruturado por parte do distribuidor para que este chegue na ponta, no consumidor final, com o produto a tempo e hora e com custo competitivo; e todos esses pontos têm que ser pensados como pano de fundo. Além disso a malha de distribuição no Brasil se cruza, se trança, então o distribuidor deve decidir a quais empresas e clientes irá se orientar e a indústria decidir a quais distribuidores irá se orientar, pois ambos não dizem claramente como vão fazer, nem em termos de quais empresas e nem de qual mix.

Anteriormente tudo isso se fechava na condição econômica, na inflação, mas olhando cada um dos planos econômicos, cada um deles foi dando lições. No Cruzado, por exemplo, houve uma enorme falta de mercadoria e a partir dele a indústria começou a pulverizar as linhas de produtos, buscando vários fornecedores e distribuidores. Isso foi saudável, mas por outro lado complicou o trabalho da distribuição e o processo de compra no atacado e no varejo.

Outros antecedentes a essas mudanças encontram-se nos países economicamente mais desenvolvidos onde esse processo já ocorria, e isso devido a duas características básicas desses mercados: o nível de profissionalismo e a concentração geográfica.

No Brasil um clima favorável a essas mudanças começou a ocorrer a medida que as desigualdades regionais começaram a diminuir, seja em termos de uma melhor distribuição de renda, seja em uma maior facilidade de acesso ao consumo. A melhoria nacional na distribuição de renda depende de ações que são externas as áreas de atuação das empresas, cabendo ao governantes do

país, como foi o caso do Plano Real. O que pode ser feito pela indústria manufatureira e pelos seus agentes de distribuição é o oferecimento de um sistema distributivo que, ao ser eficiente e eficaz, dê a população essa facilidade de acesso ao consumo.

Essa mudança no sistema distributivo só começa a ocorrer quando o nível de profissionalização do negócio em todos os elos do canal começa a existir. Isso não está diretamente relacionado ao fato das empresas envolvidas continuarem a ser familiares ou não. Para que isso ocorra, as decisões precisam deixar de ser centralizadas na mão do dono da empresa, pois essa centralização é limitante e não permite um crescimento mais amplo.

No mercado brasileiro o que começou a mudar a falta de profissionalismo, em basicamente todos os elos dos canais de distribuição, foi a chegada de redes internacionais como o Carrefour e o Makro, que vieram com uma nova concepção de negócio e alcançaram um tremendo sucesso de mercado. A partir daí, com a necessidade de mudanças na forma de negociação impostas por esses novos agentes no processo, começou-se a mudar esse tipo de empresa pouco profissional para mais profissional, o que acabou se expandindo para quase todos no canal.

A situação econômica das últimas décadas não dava condições ao processo de planejamento de médio e longo prazo, o que fez com que se montasse toda uma estrutura para decisões de curto prazo, muito mais voltada para as questões do dia ou da semana, do que propriamente do ano seguinte.

Não existia a necessidade de uma empresa ser bem estruturada para ser rentável pois adicionava-se a receita operacional, uma elevada receita gerada pelas aplicações no mercado financeiro. No caso dos atacadistas ou varejistas, além disso, bastava uma compra em condições vantajosas em época anterior a uma virada de tabela, o que significava aumentos que podiam chegar a 40, 50 % ou mais, para se fazer bons negócios. O atacado podia carregar estoques de 30, 60 dias ou mais, porque o aumento repassado pela indústria mais do que compensavam seus custos com a manutenção desses estoques.

Isso desvirtuou o trabalho do atacado pois o mesmo trabalhava com um enorme volume de negócio e de vendas, porém altamente concentrado, o que não é, ou não deveria ser, o seu foco. O atacado é basicamente um grande concentrador de compras e um grande desagregador de vendas, devendo abrir a distribuição, o que é inclusive o trabalho proposto por ele próprio.

Com a estabilização da moeda, o preço que antes era um fator extremamente importante, e até então o atacado só era comprador e vendedor de preço, começou a deixar de ser o único diferencial competitivo, mesmo porque não existia mais espaço para grandes diferenças no preço. O atacado teve que passar a incluir no preço de venda o seu custo operacional, e chegou a conclusão que este custo operacional estava muito alto.

A partir desse momento o atacado começou a passar por um processo de transformação, que acredita-se seja muito benéfico para o mercado, na medida em que está tomando consciência que o sua competitividade no mercado não é mais apenas função do preço de compra. Essa competitividade será o resultado final da agregação, ao preço de compra, do custo operacional, do nível de serviço que pretende oferecer e do lucro que pretende aferir. Ou seja, o atacado está começando a entender que terá que ser competitivo não só na forma preço mas também na forma do serviço oferecido.

Num cenário inflacionário não havia necessidade de se falar em nível de serviço, controle de custos, controle diário de estoque e da busca de eficiência através de benefícios logísticos, e assim administravam-se as necessidades do dia a dia. Não havia preocupação em se desenvolver ganhos de eficiência e o que era pior, os números desse cenário inflacionário eram capazes de cobrir toda ineficiência e falta de controle da empresa.

A partir de um determinado momento, entre final de 1992 a 1994, as empresas fornecedoras em questão começaram a apostar na mudança desse cenário. Para tanto, todas traçaram cenários que podem ser genericamente agrupados em 3: o que era o Brasil naquela época, antes do plano real; o que seria o Brasil em processo de mudança, numa situação próxima a atual; e o que seria o Brasil com uma economia estável e com um comércio moderno.

Visualizando esses cenários, essas empresas começaram a mudar de uma estrutura de poder centralizada, com foco nas decisões do dia a dia, para uma empresa mais estruturada, com linhas estratégicas definidas e áreas voltadas para essas estratégias, direcionadas para o processo e para a eficiência em termos de custo.

Cada uma das empresas pesquisadas visualizaram isso a seu tempo, e encontram-se em estágios diferentes nesse processo de reestruturação, porém todas já perceberam a sua necessidade e buscaram as mudanças necessárias.

Da mesma forma que as indústrias produtoras, no atacado algumas empresas perceberam que essas mudanças estavam acontecendo e passaram a buscar uma estrutura mais profissional, mais compatível com aquela em surgimento nos seus fornecedores. No grande varejo essas mudanças estruturais já estavam em processo antes, e em alguns casos até mesmo antes dos fornecedores, em função da presença das redes internacionais.

Com essas mudanças ocorrendo, a relação entre a indústria e os membros do seu canal de distribuição mudou e hoje muito se fala em parceria. Porém, de acordo com todas as empresas pesquisadas, fala-se muito em parceria mas a mesma não existe de fato, e ninguém sabe efetivamente como fazer para que a mesma aconteça e o que existe são alguns ensaios nessa direção.

No que tange ao processo de negociação fornecedor e distribuidor propriamente dito começou-se a busca por parceiros, mas no início, dentro de uma visão tradicional de parceria existente que era mais comercial, baseada na relação preço/volume/desconto. Essa relação que era a base dessas parcerias iniciais, são coisas que não são suportadas ao longo do tempo, começando com ambas as empresas abrindo mão de pontos nas suas condições comerciais que não se sustentam a médio e longo prazo. Era ainda uma negociação imediatista com outra roupagem, que ainda persiste em muitas situações dentro das empresas estudadas.

Hoje, a negociação nas chamadas parcerias mais evoluídas, se concentra fundamentalmente nas questões vinculadas aos serviços que as

empresas podem oferecer. Existem ainda essas questões de preço e prazo, mas em função da estabilização da economia, da inflação baixa, perderam muito da sua representatividade. Isso depende de cada caso, porém de maneira geral nas empresas pesquisadas e intituladas parceiras por seus fornecedores a questão preço está abrindo espaço para as questões relativas ao nível de serviço que os mesmos podem agregar ao produto dos fornecedores.

Hoje em dia, de maneira geral no mercado a parceria pesada da indústria para com o cliente ainda se resume em o cliente facilitar as condições para o fornecedor colocar os seus produtos nele. A do cliente para o fornecedor ainda é baseada no percentual de desconto obtido, ou seja para ser parceiro do fornecedor precisa obter um determinado percentual de desconto. Isso ocorre tanto no atacado como no varejo e parceria não é nada disso, mas a mentalidade ainda é essa. As reclamações mais comuns hoje entre os parceiros ainda são aquelas relativas ao percentual de desconto que cada um consegue ou não obter.

Em função disso, estes fornecedores evitam falar em parceria porque entendem que a mesma vai muito mais além do que o mercado, o comércio e a indústria pensam ou estão, de maneira geral, praticando hoje. Parceria de fato aberta e entendida pelo mercado, com a filosofia correta se irá ter, talvez, dentro de 3 a 5 anos. Isso porque parceria pressupõe um amplo desenvolvimento conceitual do comércio e da indústria e do desenvolvimento de uma linguagem comum, e isso são pontos que levam tempo para serem alcançados.

Começou-se também a falar em alianças estratégicas, porém na prática isso não ocorre com nenhuma das empresas pesquisadas, pois todas concordam que esse é um processo em que não se muda apenas o nome do relacionamento, muda-se a linha de pensamento das empresas envolvidas. E isso é um processo muito mais difícil do que a formação de parcerias, pois mexe com toda a estrutura existente dentro das organizações.

Para que essas mudanças avancem é preciso que os agentes envolvidos se engajem nesse processo. No lado da indústria ainda existe muita

acomodação, pois é muito mais fácil trabalhar em um mercado pouco desenvolvido porque é possível impor sua forma de trabalho e as marcas que produz. Hoje existe apenas uma parcela da indústria que tem condições de puxar esse jogo, que são as maiores e que podem assumir o custo de provocar essa mudança, devendo ainda ser considerado que este também é um setor muito heterogêneo. No caso do atacado ocorre a mesma coisa, tem-se algumas empresas relativamente desenvolvidas e as restantes completamente desestruturadas. Assim, essas mudanças estão começando com poucos fornecedores convidando poucos distribuidores e vice-versa.

Se as empresas pesquisadas conseguirem alguns benefícios em função de um maior nível de integração entre fornecedores e distribuidores, poderão ter ganhos e condições de operação que nenhum dos seus concorrentes conseguirão sustentar, apenas oferecendo vantagens de preço advindas de condições comerciais ou de diminuição de margem. E isso numa economia estável significa não só aumento de *share* mas um aumento no número de consumidores nesse mercado, já que possibilitará acesso, via preço baixo, a um número maior de pessoas.

Além disso, com relação a questão da marca, hoje o consumidor brasileiro está muito mais disposto a experimentar, e nas marcas *premium* vai comprar a mais barata. Em pesquisas feitas nas lojas antes e depois da compra, se constatam que o consumidor muda muito da sua decisão de compra no momento da compra. Essa informação reforça a idéia de que a competitividade da empresa não pode ser mais apenas baseada na construção de marcas próprias, mas também em termos de custo já que como tendência, a fidelidade do consumidor tende a ser menor e a abertura a experimentação de novas marcas tende a ser maior. Se essas marcas não forem competitiva em termos de custo, não adianta nada o trabalho de construção das mesmas.

Um outro ponto a ser observado é que o ciclo de vida dos produtos está diminuindo e a construção de marcas mundiais, como Coca Cola por exemplo, está cada vez mais difícil, e os processos de produção estão se tornando obsoletos muito mais rapidamente, provocando mudanças no

mercado. Além disso, o consumidor já tem consciência de que há disponibilidade de produtos de boa qualidade que não são os *top* de linha. Da mesma forma, existem uma série de produtos que estão se posicionando nesse par de aceitação do consumidor e no qual ele decide pelo preço.

Um outro aspecto para se trabalhar no Brasil, e isso vai acontecer daqui para frente com maior intensidade, é a questão do espaço em gôndola, será necessário rever a forma como se administra a exposição do produto. A quem será dado espaço, que tipo de lucratividade e benefício traz ao negócio, que valor ele agrega ou não ao cliente. Ou seja vai ser necessário trabalhar individualmente com cada categoria, e existem várias ferramentas de informática, sistemas de gerenciamento de espaço, que permitem isso.

Também a relação de poder dentro do canal está mudando, e a indústria e o atacado estão perdendo poder para o varejo. Uma das razões disso é que o consumidor compra na loja, e portanto quem conhece o consumidor e quem tem o espaço de exposição da mercadoria é o varejo. A indústria pode conhecer o mercado como um todo, o atacado conhece aquele cliente visitado, mas é o varejo que vive o dia a dia do consumidor.

Hoje no Brasil o poder ainda está ligeiramente do lado da indústria, principalmente daquelas com marcas muito fortes, devido a pouca profissionalização, desenvolvimento e modernização do comércio. Com a organização e concentração do comércio isso vai mudar, ficando apenas os grandes e organizados com mais poder. Em função da abertura da economia, da estabilidade econômica e da globalização, a tendência é a chegada de grandes cadeias internacionais com perfis de hipermercado no Brasil, o que deve acelerar essa mudança.

Essas mudanças diminuirão o espaço de mercado do atacadista distribuidor que irá se consolidar a fim de poder ter recursos para poder investir e atender bem determinadas regiões e nichos de varejo. Além disso, o consumidor que está ficando mais esclarecido e, quando vai a uma loja está procurando um produto com um determinado perfil de marca e com serviços

associados. O atacadista também já percebe essas questões e sabe identificar quem são as empresas que oferecem serviços.

As alterações no hábito do consumidor, um dos fatores provocadores dessa mudança, é função da estabilidade econômica, da abertura de mercado que provocou aumento nos tipos de produtos oferecidos, do aumento das opções de compra, do maior acesso a informação, da mudança cultural advinda dessa abertura cultural e comercial, do aumento das mulheres trabalhando fora, do aumento do setor de serviços, da descoberta da comodidade e da conveniência, do aumento da competição no mercado de trabalho, etc. Aliada a própria abertura econômica, tem-se a globalização trazendo produtos produzidos fora do país as gôndolas dos supermercados e matérias primas mais baratas, enfim, isso tudo alterou e continua alterando a situação estabelecida e refletem no consumidor final.

Abordando ainda um pouco essas mudanças de mercado e da importância do setor atacadista para a indústria, no passado, o mercado em geral trabalhava com os atacadista de balcão que são aquelas empresas estruturadas para receber a visita do cliente varejista e efetuar a venda. De maneira geral, grande parte das indústrias quando resolveram se sedimentar no Brasil usaram o atacado de balcão e, o que aconteceu é que a maioria deles não se preocupou em se modernizar e, vindo de estruturas familiares, não procuraram se reestruturar e se caracterizar de acordo com as novas tendências do negócio. Houveram grandes atacadistas de balcão no Brasil e hoje, em função das colocações acima, muitos deles estão em situação financeira bastante difícil e representam muito pouco para a indústria.

De um determinado período para frente, antes mesmo da estabilização econômica, houve o crescimento do conceito do atacadista distribuidor, que é aquele que vai até o varejo e oferece toda a gama de serviços que possui. A questão de 8 anos atrás os atacadistas distribuidores passaram a exercer um papel tão importante para a indústria quanto o que exercia o de balcão, com o diferencial da prestação de serviços e a preocupação com a modernização. Hoje, de uma forma geral, os atacadistas distribuidores estão muito

preocupados com a perenidade do seu negócio, são muito importante para a indústria, e buscam a informatização das operações, a reestruturação organizacional e o treinamento dos seus recursos humanos como forma de sobrevivência.

Nesse contexto existem atacadistas distribuidores que realizam excelentes trabalhos junto ao pequeno e médio varejo, alguns inclusive com abrangência nacional, oferecendo uma infinidade de serviços que vão desde a venda do produto, passando pelo layout da loja, técnicas de exposição de produtos, informatização de lojas, etc.. Tais ações visam criar uma estrutura que sirva de base para o estabelecimento de uma relação de parceria e fidelidade com pequenos e médios varejos, que acreditam que trocarão a lealdade de produtos em troca do serviço que estes atacados podem oferecer.

Existem também os atacadistas de auto-serviço, que basicamente são vistos pela indústria como um canal concorrente dos grande varejos. Estes não associam às suas atividades os serviços de distribuição prestados pelos atacadistas distribuidores, sendo mais representativos nos grandes centros e atingindo mais um público institucional, alguns pequenos varejos e pessoas físicas com determinado perfil de renda.

Hoje, cada produtor tenta chegar de forma mais rápida ao seu consumidor, e a maneira mais rápida é sem dúvida através do varejo direto, só que iria necessitar de uma estrutura de vendas cujo custo seria completamente inviável. Portanto os atacadistas distribuidores ainda são extremamente importantes no sentido de fazer com que a mercadoria chegue principalmente no pequeno e médio varejo, exercendo papel absolutamente estratégico para as grandes indústrias, função dos custos decorrentes desta distribuição, função do tamanho do território nacional e de todas as demais questões que estão envolvidas para se dar um atendimento direto a todo o mercado.

Em função da estruturação existente no varejo no Brasil, de maneira geral, a estrutura de vendas dos fornecedores está distribuída em alguns patamares, sendo que as principais lojas de varejo, hipermercados como Carrefour e Eldorado, são atendidas pela equipe de vendas da própria

indústria, assim como as empresas atacadistas. Existe uma outra categoria composta de médios varejos, que algumas vezes são atendidos diretamente pela equipe de vendas da indústria ou por representantes de vendas. Existe também o atacado que atende a esses mesmo varejistas, o que indica a existência de uma superposição de funções entre ambos. Porém, de modo geral a indústria não enxerga dessa forma, pois para si os representantes são credenciados como a equipe de vendas da própria empresa e os representam enquanto empresa, já os atacadistas, como trabalham com um número maior de itens não necessariamente estão focado naqueles produtos específicos.

Hoje como regra, geral 50% dos negócios nacionalmente, está na mão das equipes de vendas das empresas e seus representantes, e o restante nas mãos dos atacadistas. O atendimento com equipe própria é considerado mais interessante para a indústria em função do nível de exigência que a mesma pode ter diante dessa equipe, decorrentes do comando, da hierarquia existente e do perfil do profissional exigido. O mesmo não ocorre no caso dos vendedores do atacado, a medida que estes são funcionários ou representantes de uma outra empresa.

De uma maneira geral, as indústrias estão começando a se preocupar mais efetivamente com a distribuição de seus produtos, e pode-se dizer que o diferencial competitivo que antes era tecnologia de produto, de processo e desenvolvimento de marca, hoje terá que ser complementado pela construção de canais. Os primeiros não desaparecem, pois o mercado vai continuar sendo feito por marcas fortes e com novos conceitos, só que com mais velocidade, já que antes se lançava um produto novo a cada 2 ou 3 anos e hoje se lançam 20 num mesmo ano. Como o consumidor está cada vez mais exigentes, os três primeiros diferenciais não podem parar, e o que deve acontecer é que a parte de canais de distribuição vai sair do patamar onde se encontra e se equiparar aos anteriores em termos de importância.

Estes fornecedores também estão começando a trabalhar melhor essa questão da distribuição, o que deve ser uma tendência geral, em função dos altíssimos custos de mídia. O que se pode fazer, por exemplo, com uma verba

que seria canalizada para a mídia são ótimas campanhas de incentivo e promoção para os consumidores no ponto de venda. Enfim, usar outras formas de atingir mais diretamente o consumidor final porque a decisão de compra do consumidor, algo em torno de 70% dela, se dá no ponto de venda.

Como essas empresas fornecedoras possuem hoje uma consciência muito maior da importância do ponto de venda, suas áreas de marketing realizam todo um trabalho relacionado com a formatação dos serviços para o varejo, desde a correta exposição do produto no ponto de venda, até os serviços de atendimento direto ao consumidor. Esses serviços são oferecidos pelas equipes de vendas e pelos representantes dessas indústrias, porém o atacado ainda não cuida das questões relacionadas ao ponto de venda, o que atualmente é fundamental dado o alto peso da correta exposição da mercadoria como elemento de decisão no processo de compra do consumidor.

Há 20 anos atrás as indústrias entendiam muito mais que os clientes do seu próprio negócio, tanto do varejo como do atacado, e diziam a eles que tinham que fazer *merchandising*, comprar sob rotação de estoque, vendas planejadas e etc. Hoje isso não ocorre mais e o cliente da indústria já está criando sua área de especialização e está se abrindo ao mundo, indo ao FMI / EUA (Food Marketing Institute), e fazendo visitas técnicas em outros países. Ou seja, está olhando o que ocorre lá fora e depois adaptando ou criando algo para ser utilizado aqui.

O mercado distribuidor brasileiro, em termos de auto-serviço, deve faturar esse ano algo em torno de US\$ 43 bilhões e de maneira geral, o empresário já sabe para onde ir. Essas alterações começaram com a chegada do Carrefour a 20 atrás, o Wal Mart a pouco tempo, e estão sendo aceleradas com a chegada de outros grupos como a Rede portuguesa Sonai que entrou pelo Rio Grande do Sul e hoje controla a rede Real de supermercados, a primeira rede da região sul, e de uma empresa Holandesa que se associou ao Paes Mendonça, na rede Bom Preço, no Recife e em todo o nordeste. Ou seja, a chegada dessas organizações mais desenvolvidas, com uma filosofia de

negócio mais clara e mais transparente, fez com que o próprio grande comércio brasileiro encontrasse o seu caminho de desenvolvimento.

O atacado ainda está buscando definir qual é o seu papel para a indústria e no final e também o seu próprio, já que os seus principais clientes, os grandes auto-serviço, hoje são atendidos diretamente pela indústria. A indústria precisa do atacado distribuidor para levar os seus produtos onde não consegue ir, e claramente precisa dele para vender para o médio, pequeno e micro cliente.

O atacado no Brasil, principalmente enquanto havia inflação alta, vendia para todo mundo, pois repassava mercadoria comprada com uma tabela 30 ou 40% inferior em termos de preço para o Pão de Açúcar, para o Carrefour, ou seja os principais clientes da indústria. Na realidade, ao longo desse período inflacionário o atacado perdeu um pouco a sua visão de negócio, pois era muito fácil vender para os grandes clientes uma vez que a inflação era alta, e assim competia com a indústria o seu próprio cliente.

A partir do plano cruzado isso vem sendo revisto, e o atacado não deve, não pode e não consegue vender para os grandes clientes que a indústria atende diretamente. Assim, está sendo forçado pela própria situação econômica do país, a ir vender ao médio e pequeno cliente, ou seja ir para onde a indústria não vai.

Resumindo, o varejo já encontrou o seu caminho e o atacado se perdeu um pouco no tempo em função do Brasil inflacionário. Naquele período o atacado tinha uma situação tranqüila e facilitada, mas na hora em que se deparou com a realidade dos fatos, em uma economia relativamente estabilizada, teve que mudar tudo, mudar conceitos, visitar clientes pequenos, quando só visitava os grandes ou a maioria dos grandes. Enfim perdeu um pouco o compasso, mas já está retomando isso, com ponderação.

A indústria tem que pensar em trabalhar com determinado distribuidor que opera com 3.000 a 4.000 itens, na média, e é muito difícil ter certeza que o seu produto chegará a ponta com esse tipo de distribuição. Isso dado a grande dificuldade de fazer uma distribuição estruturada para um número de itens

dessa ordem. Então, uma das primeiras coisas que precisa começar a acontecer é a separação de alguns canais, ou seja, o distribuidor atacadista deve começar a focar o seu negócio: alimentos, não alimentos, alguma segmentação dentro de alimentos, outras dentro de não alimentos, etc.

Estes fornecedores acreditam que mesmo que a logística do grande atacado continue a mesma, vai haver uma especialização na ponta, uma divisão na maneira de se trabalhar, que deve passar a ser focada em cada uma das categorias e seus fornecedores, treinando o vendedor nisso.

Com isso, já começaram a ganhar importância os distribuidores especializados e regionalizados, e estes fornecedores estão desenvolvendo esse tipo de distribuidor porque a situação econômica anterior provocou grandes concentrações de poder na distribuição. Surgiram e se consolidaram ao longo dos últimos 20 anos, grandes conglomerados de atacadista que souberam trabalhar muito bem durante este período, ganharam muito dinheiro, e geralmente chegaram a trabalhar a nível nacional. Só que trabalhar nacionalmente nos grandes e médios clientes é uma coisa, e trabalhar nacionalmente nos pequenos gera um custo muito mais alto, inclusive em termos de nível de serviço.

No Brasil ainda tem força e volume o atacado regional de médio porte, que é normalmente especializado e muito forte na região onde atua, sendo que o vendedor conhece toda a clientela com seus hábitos e costumes, o que facilita a operação, e como atuam num raio menor, seu custo logístico pode ser menor. Se a indústria tem que passar a sua distribuição a alguém porque não é competitiva, é provável que procure alguém que busque descentralizar a sua operação para poder ser mais competitivo regionalmente.

De acordo com todos os fornecedores, o futuro do atacado brasileiro passa pela regionalização e especialização, em termos de mercado segmentado e em termos de categoria, não existindo outra saída, embora a grande maioria ainda não esteja migrando para isso em função dos elevados custos de transformação em termos de dinheiro, estrutura, mentalidade e cultura.

Um outro aspecto que não se manterá é a exclusividade de marca, e está se passando por um período onde o cliente atacadista em vez de se especializar em categorias para oferecer serviço ao seu cliente, está se especializando na marca do fornecedor. O problema é que o seu cliente precisa ter todas as marcas de uma dada categoria na sua loja, portanto é necessário ser especializado na categoria e não em um fornecedor. Ao se especializar em marcas não concorrentes, acaba não tendo volume e não podendo especializar sua equipe de vendas e, além disso está perdendo o foco do negócio que precisa estar no cliente e não no fornecedor.

Um outro problema a ser enfrentado é a postura do vendedor do atacado, porque na prática há muita informalidade na sua forma de trabalhar, função do seu despreparo. O vendedor do atacado, na sua maioria não vende, são apenas tiradores de pedido, têm 3.000 itens na sua lista de preço mas na verdade vendem 4 ou 5 que é aquilo que está em oferta.

Um outro aspecto é que a medida que se compra numa economia estabilizada os componentes de nível de estoque, giro, nível de serviço, tempo de entrega e prazo de pagamento formam uma equação que precisa estar baseada em um trabalho muito bem estruturado. Isso porque em uma economia estável não se tem mais receita financeira, e portanto é necessário buscar ganhos operacionais. Atualmente existe menor chance de se correr risco por uma decisão errada na compra ou no estoque, pois as diferenças na negociação são muito pequenas. Antigamente se comprava numa condição excepcional, e na virada de tabela existia uma vantagem competitiva para fazer a venda, ao menos por um período. Isso acabou, praticamente não existe mais virada de tabela, e o que existe são apenas os ajustes necessários para cobrir a elevação de custos, portanto o que sobrou foi espaço para otimizações operacionais.

Isso faz uma diferença enorme na operação porque é preciso fazer todo um retrabalho na parte de compras, na parte de distribuição, mas também na parte da frente nas equipes de vendas, esses são aspectos que vão fazer a diferença. Hoje ainda não se mudou tudo o que precisa, ainda existem

resquícios inflacionários, mas a direção é por esse caminho, que também é sinalizado pelo consumidor, a medida que este é muito mais cauteloso no ato da compra. Já o varejo não baseia mais a sua decisão de compra apenas em um ótimo preço, mas sim nas condições de giro da mercadoria, na sua rentabilidade, na composição do mix, etc.

Essa mudança na estrutura e forma de vendas, provoca uma mudança na estrutura da organização e passa pela questão da mudança de poder, e como qualquer outra mudança, é natural que sofra uma resistência inicial. Porém tem-se um fato, essa mudança é necessária porque o canal precisa ser competitivo.

Essas questões precisam ser refletidas, sendo necessário que se pense e que se faça todos os outros pensarem pois o fator de mudança sempre será o ser humano, não importando o número de pessoas envolvidas, o que vai prevalecer é com que qualidade os negócios são feitos e de que forma se atinge o mercado. Se a indústria não fizer essa mudança cultural, vai continuar impactando, pressionando ou se impondo ao seu cliente, e conseqüentemente a qualidade dos seus negócios vai ser muito ruim.

No dias de hoje, algumas empresas estão começando a administrar melhor a demanda para poder administrar mais adequadamente a produção. Ou seja, já não se produz, ou pelo menos não deveria se produzir em excesso e depois tentar vender. Deve-se começar a pensar pela demanda e não pela transferência de estoque.

O conceito de *Trade Marketing* ainda é novo no Brasil, sendo poucas as empresas que o utilizam, aliás são poucas as empresas que se preocupam ou trabalham com a administração da demanda. Na prática, sempre houve uma preocupação com os problemas da fábrica para trás, com a certeza de que se o produto fosse bom o mesmo se venderia sozinho porém, isso não é verdade. Foi nesse espaço que o conceito de *Trade Marketing* surgiu, sua missão é fazer crescer as vendas de produtos, aumentar o giro tanto no atacado como no varejo, administrando o produto junto ao cliente de uma forma rentável e que dê o retorno esperado por ambos, atendendo assim as necessidades do

consumidor, e tudo isso administrado com o suporte de informação e tecnologia. As indústrias pesquisadas já estão fazendo uso desse conceito, 4 delas possuem uma área de *Trade Marketing* e as outras duas possuem a função dentro de outra área.

Hoje a tecnologia de informação (TI) também é uma realidade que está mudando a forma de se relacionar no setor, e muito desses aspectos que estão se discutindo só são possíveis graças a mesma, e talvez este fato ajude a explicar porque isso antes não acontecia no Brasil, dado o atraso da TI. O uso da TI traz a necessidade de investimentos o que vai acabar sendo um fator de consolidação a medida, que nem todos estão capitalizados e aptos para arcarem com esses desembolsos.

Esses fornecedores consideram que existem atacados excelentes com uma visão do mercado muito interessante e muito aberta, buscando novas tecnologias de venda, que cada vez mais se informatizam e agregam tecnologia de informação. No Brasil ainda se está no início em tudo, como por exemplo no caso do EDI que basicamente é utilizado para transmitir pedido e lista de preço, e embora alguns gerenciamentos já estejam sendo feito, ainda não se sabe o que isso vai trazer na prática.

Por isso é importante observar como o comércio muda e quem faz essa mudança: os concorrentes, os fornecedores, os varejos alternativos e o consumidor; essa é a chave do negócio. Não haverão hipermercados em todas as cidades do Brasil mas o consumidor vai procurar uma forma de atendimento que lhe atenda e lhe satisfaça. No Brasil um hipermercado tem algo em torno de 10.000 / 12.000 m<sup>2</sup> e há uma tendência de se ter uma loja de vizinhança, mas há também uma tendência de se ter lojas com uma variedade interessante, com nível de serviço muito bom, entre 5.000 / 6.000 m<sup>2</sup> que vão pegar as cidades de menor população. Porém sozinhas não atenderão a todos, e deverá haver outras estruturas na malha de distribuição para complementá-la.

Esse varejos menores e mais desestruturados estão preocupados em melhorar, mas é necessário ter algum tipo de acompanhamento da própria

distribuição, pois não adianta se informatizar e continuar a ser visitado pelos vendedores a cada 10 dias, pois esse processo é um conjunto, onde as partes não podem ser dissociadas.

Uma outra observação é que as grandes redes estão comprando mais vezes ao longo do mês, e isso poderia num determinado patamar encarecer a distribuição a ponto de surgirem aí os operadores logísticos, porém isso não está claro a médio prazo. Embora os consumidores das grandes redes tenham após a estabilização, espalhado mais suas compras ao longo do mês e não mais na primeira semana como antes, essa mudança não foi tão acentuada como era previsto. Isso porque tem-se o hábito de compra do consumidor que não muda assim rapidamente, portanto tem-se ainda por parte da indústria e de seus clientes uma negociação de pressão no final do mês. Um outro aspecto que colabora nesse sentido é a forma de pagamento, se o consumidor recebesse semanalmente poderia ser induzido a realizar compras semanais, como recebe apenas um vez por mês, compra principalmente quando tem dinheiro na mão.

O atacado precisa optar por alguns dos cenários comentados anteriormente, como está hoje, o vendedor não tem foco pois tem 2.000 a 10.000 itens para vender. Além disso, ainda está mal treinado, e conseqüentemente o seu desenvolvimento precisa ocorrer rapidamente, porque o vendedor precisa realizar essa venda pró-ativa, aumentar o número de itens por pedido, sair da guerra de preços e prestar mais serviços ao seu cliente. Assim sendo o atacado precisa profissionalizar a sua equipe de vendas, o que a maioria já está fazendo, mas mais rapidamente pois precisam ter um foco muito grande em distribuição e não só vender itens de volume, que é o que vinham fazendo anteriormente.

Isso pode ser feito fidelizando o cliente, seja por área geográfica, seja por marca, por categoria de produto ou de outra forma. Por exemplo, pode ser um distribuidor de região onde tem um cliente fidelizado, ou fazer franchising, ou segmentação. Haverá a necessidade de se adequar dentro desse cenário e tentar ser o mais eficiente possível, sendo que a tendência do setor é a consolidação.

No futuro o sistema atacadista não tem outra alternativa a não ser tornar-se um excelente prestador de serviço. Aquele que não conseguir esta meta não sobreviverá, porque qual é o diferencial do seu produto? O diferencial será o serviço oferecido, porque o produto, seja Nescau, Creme Dental Colgate ou Leite Condensado, será igual pois todos terão a mesma marca. Maior ou menor carga de serviço será o fator de competitividade entre os atacadistas.

De maneira geral, o atacado está reagindo bem na absorção desses novos conceitos, trabalhando com *just in time* com alguns clientes e fornecedores, diminuindo seu raio de penetração e enxugando a sua estrutura. Isso pode favorecer também os pequenos atacadistas regionais, que tinham alguns desses conceitos de distribuição, a se tornarem emergentes e muito estruturados.

Hoje, com a retomada da economia na direção da estabilização, o que estes fornecedores acreditam que vai acontecer como tendência para o atacado daqui para frente é:

- O grande atacado nacional que se formou nos últimos anos vai ter que migrar e ser um atacado regionalizado. Porque pensa-se que o grande atacado nacional não suporta trabalhar num país do tamanho do Brasil, com uma economia estabilizada, pois os custos para isso são muito elevados e não terá competitividade, qualquer atacado regional pode ser seu competidor. Então, como tendência tem-se um atacado regionalizado, função do porte do país, do custo de atendê-lo e principalmente em termos de nível de serviço. Ou seja, o atacado distribuidor deve ser regionalizado para ficar perto do seu cliente, estar ao seu lado, ser o seu fornecedor preferencial para oferecer um serviço de confiança.

No futuro preço vai ser tão importante como sempre foi, mas o que vai contar ponto mesmo é serviço. Não interessa ao cliente ter apenas um mix de produtos que o satisfaça a preços competitivos, mas sim uma estrutura eficiente para entregar na hora e no tempo necessário. O fator serviço no atacado será determinante, e isso não é fácil de estabelecer, porque depende

de vários fatores como perfil da equipe de vendas, treinamento, remuneração, estrutura organizacional, etc, que são coisas que não se mudam de um dia para outro.

- Um outra tendência é a especialização, pensando no fato de que ninguém pode ser bom em tudo, é preciso escolher a área de atuação. As grandes categorias para o atacado deverão ser no futuro as áreas de limpeza, de produtos pessoais e de alimentos, devendo especializar-se numa delas. Fazer as 3 bem não é possível, logisticamente quem vende uma coisa não sabe vender outra. Então estes fornecedores estão falando em regionalizar o atacado em termos de estrutura, para ter uma rede de distribuidores especializados ao longo do Brasil.

Isso os leva a crer que os grandes atacadistas vão ter que mudar e já estão mudando, descentralizando a operação para vender competitivamente em todas as regiões do País. Só que por enquanto estão regionalizando, depois vão ter que se especializar. Por exemplo, dentro da uma unidade regional vai ter uma área de alimento, com uma equipe especializada em alimentos, outra para limpeza e outra de produtos pessoais, são 3 divisões dentro de uma só empresa para ganhar *expertise* e a preferência do seu cliente.

Esses fornecedores também consideram que ao observar a evolução do comércio no mercado americano nos últimos 15 ou 20 anos, cuja situação é muito parecida ao que está ocorrendo no mercado brasileiro de hoje, as grandes mudanças ocorridas lá em relação ao atacadista distribuidor provavelmente se repetirão no Brasil. Consideram que mantida a estabilidade econômica e a descentralização geográfica do consumo, essas mudanças, que podem ser vistas como tendência a ser seguida pelo atacado distribuidor brasileiro, são:

- o atacadista passou a ser um atacado distribuidor regional, como por exemplo o Super Value na região de Atlanta que tem 4.000 clientes, e se o fornecedor quiser vender lá, é através dele, ou não vende. O atacadista regional tem fidelidade de região e de cliente, e faz uma logística

especializada de entrega e de administração junto aos seus clientes, possuindo uma composição de mix que abastece quase 100% das lojas que atende, sendo essa uma forma de continuar sendo atacado mas tendo fidelidade de seus clientes.

- Uma outra forma de atuação, que para qual partiu o atacado americano, é o atacado distribuidor de marca, ou seja tem-se uma marca e numa determinada região, é o responsável por abastecer exclusivamente aqueles produtos. Também há o atacado semi-exclusivo trabalhando com duas marcas ou mais, também com exclusividade de área mas semi-exclusividade de marca, desde que as mesmas não sejam conflitantes. Isso no Brasil não é uma ação que parece interessante para a maioria dos fornecedores, pois estes acreditam que a especialização por categoria de produto é mais adequada.
- A outra forma é a franquia, que é a forma como o IGA Americano uma das maiores franquias de pequeno varejo no mundo, trabalha. Esse é um canal novo, onde o grande diferencial do IGA é a franquia em toda a sua concepção. Este seleciona um grupo de pequenos varejistas e converte-os na bandeira IGA, dando treinamento para os funcionários existentes, fornecendo uniformes, mudando o layout da loja, financiando a mudança de equipamentos e instalações, especializando os funcionários nos diversos setores de um supermercado, etc. Os dois lados têm que investir, mas o IGA financia isso para o varejista com juros de longo prazo e subsidiados, e essas ações já geram fidelidade. Em contrapartida, 100% do abastecimento da loja do varejista é feita pelo IGA, com preço, promoções e tudo mais. Além da transferência de conhecimento, uma outra vantagem para o varejista é que este passa a ter uma marca própria, com aproximadamente 1.500 itens de bandeira e qualidade garantida IGA, e vai ter condições de competir com as marcas estabelecidas. Também vai ter material promocional e propaganda na televisão da bandeira IGA, no padrão das grande redes de varejo. A IGA começou no Brasil no final do ano passado e

deve estar abrindo a primeira loja em breve, estando um dos atacadista pesquisados fazendo parte desse projeto. Ao todo, são 13 atacadistas que estão participando nesse projeto, como uma forma de competir num segmento de mercado que vai crescer. A participação deles é como sócios, sendo que estes serão os abastecedores daqui.

### **Opinião dos Atacadistas**

Até o final da década de 50 não existia no Brasil essa função de distribuição, não existia a pré-venda. O atacadista era passivo e era indústria que o procurava para vender, sendo que o seu papel era comprar, estocar, armazenar e aguardar o cliente comprador. O trabalho do atacadista se restringia a isso e em colocar mercadorias em um caminhão, mais ou menos aleatoriamente, e sair pelo interior e fazer pronta entrega. Naquele tempo o varejista tinha uma decisão muito emocional em relação as marcas, o que dava um certo conforto para o atacadista.

Com o desenvolvimento do papel do distribuidor e do fabricante na década de 60, o valor da emoção na decisão de compra do varejista para o atacadista e conseqüentemente deste para a indústria, foi diminuindo. Porém, o valor da emoção só foi vencido pela razão depois dos anos 80, onde até então o distribuidor atacadista mantinha uma relação muito pessoal com o fabricante, enfatizado pelo fato dessas empresas serem, na sua maioria, familiares e com a figura do dono muito forte na decisão de compra.

A partir dos anos 80 o consumidor começou a ter acesso a um número maior de marcas e a exigir mais, e a amizade existente começou a deixar de ter importância, com o atacadista deixando de agir em função dos seus interesses pessoais e agindo muito mais de acordo com o interesse do varejista.

Ao mesmo tempo a inflação propiciou ao atacadista uma situação curiosa, pois conseguia fazer vantagens comprando e vendendo as marcas que lhe interessavam em termos de preço de compra, já que podia carregar estoque. Na verdade o atacadista não tinha uma análise operacional do negócio, mas sim uma análise financeira, e conduzia as marcas que eram do

seu interesse e que muitas vezes, não eram do interesse do consumidor. Por volta de 1987 e 1988 começou-se a perceber uma mudança drástica na forma de relacionamento com o fornecedor, inclusive no perfil do seu vendedor. O atacado começou a ser pressionado por preço pelo mercado e passou a pressionar mais o fornecedor, com isso foi conquistando maiores diferenciais de preço que foram aumentado com a maior parte dos seus fornecedores até 1994.

Com a estabilidade econômica, os números começaram a ficar muito claros e as negociações se tornaram mais difíceis, no dia a dia, para o comprador do atacado. Até então esses diferenciais conseguidos eram praticamente no preço, não interessando prazo de entrega ou qualquer outro aspecto, e o interessante foi que na inflação o prazo de suprimento era tão importante quanto hoje. No entanto não se falava, ou se preocupava, com o tempo que o produto levaria para chegar depois que a nota estava faturada.

Entretanto a partir de 1994 com a estabilidade econômica, o atacado continuou a pressionar o fornecedor para conquistar maiores diferenciais de preço, afinal isso já era uma cultura dentro dessas empresas, e descobriu que não existia mais espaço pois a planilha de custo do fornecedor já estava muito apertada. Anteriormente não se falava em planilha de custo, pois o que mandava era volume e engenharia financeira, a negociação era a compra de um volume maior em função de um desconto maior, ou compra a vista a um preço menor. Essas alterações começaram a provocar mudanças no ambiente competitivo dentro do canal de distribuição.

Em relação ao meio ambiente, o que foi possível perceber na cadeia de adição de valor entre o fornecedor e o varejo para atingir o consumidor final, incluindo aí os vários canais que o fornecedor tem para atingir o varejo, foi que no nível do fornecedor estava acontecendo um mecanismo de concentração industrial e econômica cada vez mais acentuado.

Um outro efeito muito importante que vem ocorrendo é que os mecanismos de globalização, especialmente no que se refere as marcas, estão provocando como contrapartida uma atividade importante por parte dos

fornecedores, que é o desenvolvimento dos canais de distribuição. Ou seja, o diferencial competitivo que no passado era tecnologia de produto, de processo e desenvolvimento de marcas está migrando para a construção de canais, ou melhor esse último está se equiparando em importância aos demais.

Dentro dessa mudança, o foco sai da área industrial para um conceito de marketing ampliado que vem recuperar a dimensão logística, que no passado esteve um pouco esquecida e obscurecida pela questão financeira. Mas com o crescimento da concentração e consolidação da indústria para a busca de economia de escala, o que está acontecendo é que esses fornecedores estão ganhando força, e o atacado lida com um número menor de fornecedores cada vez mais fortes.

Dentro do canal de distribuição, o varejo está passando por um processo profundo de mudança na questão da modernização, já que em sua maioria ainda está atrasado se comparado a indústria, e não consegue atender essa nova demanda por parte da indústria. Essa atitude de modernização provocada pela vinda de competidores internacionais, e intensificada com a chegada do Wal Mart, começou a ganhar mais impulso. A medida que esse processo amadurece espera-se, com consequência natural, que a balança do poder penda para o lado do varejo no Brasil, a exemplo do que já ocorre nos EUA.

Prevê-se para o atacado que está no meio do canal, uma situação inusitada no Brasil, já que terá de um lado fornecedores que crescem, se concentram e se consolidam ficando mais fortes, e do outro um varejo mais moderno que recebe competição internacional e demanda maior e melhor nível de serviço. O atacado vai estar no meio dessas forças e se não tiver uma atitude de adição de valor na cadeia, se não encontrar um espaço para redefinir e construir o seu negócio, estará fora desse mercado.

Para que o atacado consiga achar o seu papel será preciso que, em termos da organização interna da empresa e da sua forma de trabalho, algumas mudanças ocorram. Embora tenhamos atacadistas trabalhando com algo em torno de 10.000 itens e outros com algo em torno de 2.000 itens, o que

acontece é que na média 20% dos produtos respondem por 80% do faturamento. Ou seja, ainda existe uma alta concentração nos produtos mais conhecidos, nos quais a marca ainda é muito forte e muitas vezes sinônimo do próprio produto, sendo os mais comprados os mais vendidos, e portanto seus fornecedores ainda se encontram em uma posição confortável na negociação. Essa constatação também é importante quando se observa a formação de parcerias, pois apenas alguns fornecedores terão condições de fazer parte desse processo.

Apesar dessa concentração e poder de algumas marcas, o consumidor brasileiro hoje está aprendendo a buscar entre os produtos considerados de primeira linha as melhores condições de compra, com exceção a alguns produtos tais como Omo, Maizena e Leite Ninho, e isso começa a tornar a definição das condições de negócio um pouco menos confortável para o fornecedor.

De fato, ainda existem produtos cujo efeito de marca continua sendo muito importante para continuar a manter o seu posicionamento de mercado, produtos esses com espaço definido na cabeça do consumidor. Porém produtos cujo espaço no mercado está diminuindo, porque do outro lado existe um extrato crescente de outros tipos de produtos, no qual o cliente busca um determinado patamar de qualidade, e ao chegar ao ponto de venda compra o mais barato.

Dentro dessa linha de raciocínio surgiu o conceito de Gerenciamento de Categoria, ainda pouco utilizado no Brasil, onde categoria é tudo aquilo que no varejo merece uma estratégia mercadológica própria. Podem existir categorias como sabão OMO, pois o consumidor quando compra quer especificamente esse produto, ou a categoria Refogado de Tomate onde existem 2 ou 3 marcas premium desse produto e o consumidor tem a opção de compra. O varejista já percebeu esse tipo de comportamento por parte do seu consumidor, e está passando a comprar os produtos que, dentro de uma determinada categoria, lhe oferece melhores condições de compra e venda .

Existem ainda os produtos denominados de combate, onde a marca não interessa e tanto o varejista como o consumidor escolhem pelo preço.

Conforme previamente abordado, uma das mudanças em andamento nesses atacado é a utilização do conceito de Gerenciamento de Categoria, onde as mesmas estão sendo orientadas pelo perfil do consumidor no varejo. Dos atacados entrevistados 3 destes já estão buscando implantar esse conceito e em outros dois o mesmo está sendo discutido, sendo que todos reconheceram a sua importância.

Na questão da concorrência existente no setor atacadista, tem-se aquela entre os diferentes tipos de canais, outra dentro da região geográfica de atendimento e uma outra no setor de atuação específico de cada atacado, conforme se segue:

- No canal, para se atingir o consumidor final tem-se a estrutura tradicional composta de: supermercados, grandes redes, varejos convencionais, clubes de compra, lojas de conveniência, e em alguns desses varejos o atacado distribuidor tem maior penetração. Sabe-se que a longo prazo existe uma visão de crescimento das grandes redes, um espaço indiscutível para loja de conveniência, e uma aposta desses atacados que também existe um espaço para o conceito de loja de vizinhança moderna. O que vai estar em jogo no longo prazo é se o varejo se modernizou ou não. Estrategicamente esses diferentes tipos de varejo são concorrentes na medida em que aumentam a opção de venda para a indústria, ou seja essa competição se dá pela briga no *market share* do fornecedor.
- Na questão da concorrência por região geográfica tem-se competidores com foco e abordagem regional, em torno de 100 a 300 km do ponto onde se encontram instalados, e os concorrentes com foco e atendimento nacional. Regionalmente os concorrentes tem um índice de natalidade e mortalidade elevado e os nacionais se mantêm mais constantes. O atacado regional, embora não tenha benefícios de escala e de tecnologia, tem a proximidade do mercado onde atua , as vezes adota práticas tributárias mais heterodoxas,

se abastece da indústria e, eventualmente, de outros atacadistas numa venda de oportunidade. Essa prática de abastecimento através de outro atacado, diminuiu muito com o Plano Real, dado que não existiram mais o problema de virada de tabela, que incentivava esse tipo de relação de compra e venda. A vantagem do atacado regional, e fator do aumento da sua importância como concorrente, está no nível de serviço oferecido por estar mais próximo ao seu cliente. Isso está fazendo com que os atacadistas nacionais comecem a renovar a sua estrutura e a sua estratégia logística, como por exemplo com a descentralização das operações, para se aproximar mais dos seus mercados alvos, melhorar o nível de serviço oferecido, e ter maior força competitiva com esses atacados regionais.

- Na concorrência dentro do setor quanto a forma de atuação tem-se o atacado de balcão, que foi a sua forma de origem, atualmente mais presente em grandes cidades, sendo porém um negócio em decadência. Tem-se também o atacado de auto-serviço que concorre um pouco com os clientes institucionais, bares e pequenos varejistas, mas na prática concorre mais com as grandes cadeias varejistas. Como diferencial competitivo, em relação a essas modalidades, o atacado distribuidor tem a logística e o seu efeito agregador de serviços.. Além disso, o atacado de auto-serviço tem um problema de definição do seu negócio, pois trabalha com uma média de 40.000 a 30.000 itens, uma loja de um clube de compras possui de 2.800 a 3.000 itens, e uma grande loja de um supermercado possui de 120.000 a 50.000 itens. Encontra-se num meio termo estratégico e não se sabe o que irá acontecer. Do ponto de vista de conceito, de forma de atuação, tem-se os outros atacadistas distribuidores como os maiores concorrentes, dado que estes também possuem a vertente logística como ponto forte de seu negócio e da agregação de valor, sendo esse tipo de concorrência a que mais cresce dentro do setor.

Além do exposto acima em termos de concorrência, é preciso entender o ciclo do negócio do atacado e a sua história. Analisando seu ciclo da sua operação verifica-se que compra, realiza as operações de logística, vende e

financia, e historicamente o atacadista distribuidor colocou e fez muito dinheiro pela força na relação com os fornecedores, e por uma gestão razoável do aspecto financeiro. Ou seja aproveitava a inflação, os aumentos de preço nas viradas da tabela em cada mês, comprava quantidades enormes e pressionava no preço, ficava com o estoque, e no final ganhava no repasse dessa mercadoria e no financiamento da venda ao varejista.

Dado que esses dois pontos, volume e preço não possuem hoje o mesmo significado no nível de serviço oferecido ao seu cliente, o atacado terá que realizar uma mudança do seu atual conceito de venda para um conceito mais amplo de marketing e de logística, ambas ações necessárias ao seu sucesso competitivo. Essas transformações irão mudar drasticamente a natureza da concorrência existente atualmente no setor.

Na época inflacionária obtinha-se ganhos advindos da inflação e a velocidade tinha que ser muito grande na negociação, na compra, na venda e na reposição do valor, e a logística já era importante para que isso ocorresse, porém não era fator determinante. Hoje como as compra estão mais ou menos niveladas, as negociação e os volumes estão ajustados, o mercado está buscando um outro caminho para melhorar as margens de lucro e uma solução que apareceu foi a logística.

A médio prazo, em termos de concorrência no setor, o atacado de balcão estará desaparecendo, o distribuidor crescendo e o auto-serviço ainda é uma incógnita. Geograficamente, os nacionais irão montar estratégias de competição nacional, provavelmente regionalizando a operação; o regional manterá a especialização por cliente ou por linha de produto, por exemplo sendo especialista no ponto de venda, ajudando na exposição, *merchandising* e gerenciamento da categoria no ponto de venda. O nacional irá se consolidar porque quando se passa a utilizar amplamente os conceitos de marketing, e não apenas vendas, e a buscar ganhos logísticos, se supõem a necessidade de uma interação maior entre os membros da canal, uma necessidade maior de comunicação. Isso vai acarretar uma necessidade grande de investimento em

tecnologia de informação, e não serão todos que conseguirão arcar com os investimentos necessários.

Em relação a indústria, ser ou não um concorrente do atacado, tem-se que quanto menor o valor da transação maior o custo de servir. Esse aumento de custo não existe na mesma proporção para o atacado, que tem uma relação de custo e volume mais constante. Na média, a maioria dos fornecedores negociam diretamente com os seus clientes de varejo, volumes que poderiam ser economicamente mais atraentes se negociados via atacado.

O problema dessa idéia, é que a mesma teria que ser seguida de uma reestruturação da área comercial dessas empresas e das suas regionais de vendas. Isso diminuiria o número de clientes ou de regionais, pois essas negociações ficariam centrada apenas naqueles clientes que de fato dão resultado econômico, e que poderiam ser melhor trabalhados. Porém os gerentes regionais teriam menos regionais e isso significa que perderiam poder dentro da estrutura da empresa, isso na visão deles, e toda mudança que causa perda de poder tende a ser evitada ou retardada.

Além das questões dos custos operacionais da distribuição, numa economia inflacionária a tendência de todos os membros do canal era concentrar a compra na final de mês antes do aumento da tabela de preços, hoje com a economia mais estável, multiplica-se o número de vezes de compra. Assim um empresa que comprava U\$5.000, antes era vantajoso ser atendido pela indústria, porém hoje ele fraciona isso em 5 pedidos de U\$ 1.000 e pode ficar mais vantajoso ser atendido pelo atacado.

Além disso, a mesma estabilidade está provocando mudanças no hábito de compra do consumidor final que passou a ir mais espaçadamente ao supermercado, que por sua vez vai ter que ter seu mix de produtos completo ao longo do mês. Nessa conjuntura, o varejo tende a fracionar mais seus pedidos dificultando o atendimento pela indústria. Entretanto as grandes redes podem ter um Centro de Distribuição e Armazenagem e continuar comprando grandes lotes, porém tem o problema da logística da entrega e o varejo não está preparado para isso. Nos EUA tem-se redes de supermercados com

distribuição própria, e que não são atendidas pelo atacado, enquanto que no Brasil ainda são poucas as redes que possuem densidade de lojas para fazer isso. Essa situação vai no mínimo aproximar o atacado do grande varejo, no que diz respeito a reposição rápida da gôndola.

Esses atacadistas também acreditam que quando a indústria medir de fato quanto custa atender uma grande rede, e algumas já estão fazendo e viram que o resultado não é tão satisfatório pois hoje os custos de servir são muitos mais elevados, a situação vai exigir novos agentes nesse caminho. Está se abrindo um espaço para empresas de logística integrada no atendimento as redes de varejo, os chamados operadores logísticos, que se localizam entre a distribuição direta da indústria para o varejista, e isto para que estes não tenham que ter uma área de logística própria.

Como tendência em termos de comportamento de compra do consumidor, as compras mensais continuarão a ser realizadas em grandes redes, as compras semanais em loja de vizinhança, e as compras de oportunidade em lojas de conveniência ou outros tipo de varejos com modelo moderno.

Estrategicamente uma das grandes questões do atacado ainda é a sua forma de condução e posicionamento de negócio. Como regra geral, o atacado baseia o seu sucesso de venda numa boa negociação na compra, o que ainda significa condições favoráveis de preço e compra oportunística, devido a alta competição que existe no setor.

Esse tipo de competição, também deixa o varejista numa posição confortável de leiloar seu pedido para o atacado pelo menor preço. Nos itens de maior competitividade, vende o atacado que tiver melhor posicionamento competitivo em termos de preço, portanto o que foi resultado de uma estratégia comercial de compras, ou seja, quem define preço ainda são as compras e as não vendas. Em linhas mais periféricas, em função da amplitude de linhas que oferece, alguns atacados tem um espaço maior no varejista, e nesses casos o seu poder de negociação é maior. Essa situação dificulta, por

exemplo, a adoção de mecanismos como Reposição Contínua de Estoque, dado essa característica de uma negociação a cada compra.

Para tentar tornar essas transações de compra e venda mais estáveis, com menor grau de barganha, os agentes dentro do canal estão adotando alguns mecanismos tais como assumir compromissos logísticos de entrega com cumprimento de data e prazo combinado, entrega de 100% dos itens pedidos e em condições de uso, utilização de EDI, etc. Aliado a isso, para evitar o comportamento oportunístico da equipe de vendas, começou-se a adotar lista de preço controlada, mudanças na forma de remuneração dessa equipe e reestruturação na sua composição.

Mas a resposta a esse comportamento só irá acontecer com a mudança de conceito, pois hoje ainda se trabalha um contra o outro e é necessário desenvolver um conceito de parceria. Para isso, o ponto central de mudança de uma visão adversarial para uma mais cooperativa está na mudança cultural, a qual não ocorre sozinha, logo seu processo precisa ser dinâmico e meio forçado.

Nos atacados pesquisados há convergência de opiniões de que a confiança entre as partes aumenta muito quando existe transparência na política de preços, que melhora muito a relação quando se muda a remuneração da equipe de vendas, e que estes fatores juntamente com o fortalecimento do varejo e a tecnologia de informação aceleram o processo de mudança. Porém hoje, de maneira geral, o mecanismo ainda é a barganha.

As mudanças econômicas que estão acontecendo, começam a provocar uma alteração no papel e na postura do atacado distribuidor no mercado. Como, na relação com o mercado em primeira instância, se encontra a área comercial no caso do atacado a de compras e no fornecedor a de vendas, são essas duas pontas que primeiro devem mudar e restringir o espaço para um comportamento oportunista, que gera uma relação de desgaste. A postura do mercado fornecedor em relação ao distribuidor deve passar agora pelo reconhecimento do serviço, pois numa economia estabilizada as relações

comerciais voltadas para o oferecimento de serviço tornam-se mais importante.

Por parte do fornecedor, a partir do momento em que começou a fazer as contas do custo da sua distribuição, constatou que este custo é muito mais elevado do que reconhecer e incluir na sua política comercial um diferencial que remunerere o distribuidor.

No caso do varejista, o pedido mínimo requerido pelo fornecedor é bem maior que o do atacado. Ao usar o atacado, o varejista consegue compor melhor o mix da sua loja, pois o seu capital de giro estará diluído numa variedade muito maior de produtos.

Já existe um consenso entre indústria e atacado de que não dá mais para existir uma relação ganha / perde em um cenário de estabilização econômica e mercado em desenvolvimento, e que é necessário ter-se objetivos comuns e realizar um trabalho conjunto para tentar atender o mercado e suas necessidades. Deve-se desenvolver estratégias com esses objetivos comuns e uma relação onde ambas as partes ganham, e a base desse processo é a troca e a abertura de informações dos dois lados. E isso só mudou porque agora ambos têm consciência de que um precisa do outro. A distribuição precisa do fornecedor porque este tem o produto que o mercado quer, e o fornecedor precisa da distribuição porque sozinho não consegue fazer o produto chegar aos seus consumidores.

Até então tinha-se um relacionamento baseado na virada de tabela, onde a indústria vinha e ofertava uma condição comercial bastante atraente, porque ia virar o mês e a tabela e isso possibilitava comprar produtos mais baratos. Esse era o grande diferencial, trabalhar muitas vezes com preços inferiores ao da própria indústria que fabricava o produto.

A estabilidade econômica diminuiu o diferencial de preços no mercado como um todo e, embora as diferenças de estrutura entre os competidores seja grande, a diferença de preço não vai poder ser maior que 5 a 10%. Então, o diferencial de cada atacado vai ser o serviço que irá conseguir oferecer, como entregar no dia pré combinado, ter um mix maior de produtos,

ensinar o varejo como vender mais, ajudar a colocar um sistema informatizado dentro da loja e estar ligado eletronicamente. Enfim todo esse pacote mercadológico é que vai fazer a diferença entre uma empresa e outra, e que vai justificar o diferencial de preço.

Na questão da parceria, seu significado era ter um preço diferenciado e dar uma condição comercial melhor. O entendimento da palavra parceiro, como a de ser aquele que funciona como um braço agregador de serviço e valor ao negócio, ainda é pouco entendida. Observa-se que só com um número muito pequeno de fornecedores, estes atacados estão desenvolvendo um trabalho específico de parceria que vai além da condição comercial, para a abertura de informações, para o entendimento de produto e o conhecimento da política de distribuição comercial no País, para não confrontar estruturas distribuidoras regionais com distribuidores nacionais e os representantes da indústria com representantes do distribuidor.

Hoje esse modelo com relação a algumas indústrias já está bastante diferente. Essas indústrias não discutem mais preço, o gerente de produto do atacado não discute mais a condição comercial, sendo isto discutido uma vez por ano pelos diretores das 2 empresas, baseada no reconhecimento pelo nível de serviço que o atacado agrega ao seus produto. As discussões são voltadas para questões mercadológicas do tipo: como reforçar a marca no pequeno varejo, que tipo de material promocional terá que ser feito para que equipe de venda conheça melhor o produto, para que exponha melhor e distribua para maior número de pontos de venda. Começa-se a discutir estratégias de mercado e de distribuição para os produtos e para a indústria. Em menor escala isso também está começando a ser feito com indústrias que não têm estrutura e marca conhecida, onde as ações promocionais passam pela busca da consolidação dessa marca no ponto de venda.

De uma maneira geral, até então a indústria direcionava 90% do seu investimento mercadológico na consolidação da marca, em mídia e em trabalhos direcionados ao consumidor final, e apenas 10 % era direcionado ao comércio, ao varejista e ao distribuidor, para colocar essa marca no lugar de

consumo, no ponto de venda. A tendência mundial com a estabilização de preços é que esta relação fique equilibrada, ou seja, a verba de desenvolvimento do comércio varejista ou do atacadista, deve chegar a quase 50% da verba total.

A visão é que não adianta nada consolidar uma marca na cabeça do consumidor se ele não estiver bem consolidada tanto no varejo como no distribuidor. Isso porque força-se o consumidor a procura uma marca que não será encontrada, seja porque está mal exposta ou não tem um preço agressivo ou um bom esforço de comunicação dentro da loja. Ou seja, não adianta se preocupar apenas com a mídia e não consolidar o trabalho dentro do varejo, pois 70% de decisão de compra é feita dentro da loja.

Essa tendência maior tem forçado as empresas fornecedoras a criarem um área de *Trade Marketing*, que faz a interface entre o marketing tradicional relacionado a consolidação e construção de marca, com o marketing para canais relacionado a distribuição. Este busca maximizar o conhecimento da marca no varejo através do distribuidor, e consolidar a marca no consumidor final através do varejo. O surgimento dessas questões têm fortalecido muito a importância dessa mudança de padrão no relacionamento da indústria com a distribuição.

Essas ações estão provocando uma mudança de padrão na indústria que tem um marketing tradicionalmente muito mais voltado para construir marca e não para colocar o produto dentro da loja, e desta para o carrinho do consumidor, e isto é um grande esforço. As indústrias estão se estruturando aos poucos para esta mudanças e aquelas que não têm alguns atacados estão começando a fazer esse trabalho para elas, tentando ser um departamento de marketing externo que se preocupa com o atendimento da demanda e não com a consolidação de marca. No caso da pesquisa apenas 3 deles já estão fazendo isso especificamente.

Poucas grandes empresas já sabem o que fazer no aspecto de distribuição no País, e tem pessoas de *Trade* próximas ao atacado para entender um pouco melhor a sua operação e descobrir como maximizar o

negócio. A maioria não sabe e não tem nenhuma estratégia de negócio e estão num impasse muito grande porque seu custo de distribuição é muito alto. Muitas possuem uma estrutura de distribuição similar ao atacado, com Centros de Distribuição espalhados no Brasil inteiro, e algumas já começaram a fechar pois no momento em que fizeram a conta do custo operacional, seus produtos começaram a sair fora do mercado. Na era inflacionária a maioria das marcas dessas empresas eram líderes do mercado e após a estabilização, várias já não são mais líderes.

Apenas 30% dessas grandes indústria já sabem atuar especificamente no trabalho com o distribuidor, possuem estrutura específica e desenvolvem material específico, trazendo um plano de negócio montado, com objetivo estratégico delimitado de distribuição, de ponto de vendas e de volume por categorias de produtos. Estas já possuem um objetivo estratégico de negócio consolidado.

Uma outra questão a ser analisada é a mudança geográfica do mercado consumidor, já que hoje o mercado de maior potencial de consumo no Brasil é a região nordeste, e por isso os fornecedores têm colocado seu foco lá. Como a maioria dos grandes atacadista distribuidores fica no sudeste, o custo logístico de levar o produto até o nordeste é alto. Então essas empresas estão estabelecendo distribuidores regionais e especialistas em alguns produtos, para fazer a sua distribuição com um custo de operação mais baixo e uma reposição mais rápida, devido a proximidade. Entrega rápida e confiável são serviços fundamentais, numa situação em que todos no canal querem reduzir seus estoques.

Além disso, a importância do atacado regional para os fornecedores que adotaram essa estratégia não é só de distribuição, mas também de fazer um trabalho de *merchandising* no ponto de venda, que é uma ação que custa caro principalmente em áreas com menores densidades demográfica. Esses distribuidores regionais além da distribuição também têm a função de apoiar a venda do produto no ponto de venda.

O que os atacados em questão buscam mostrar aos fornecedores em relação a manutenção de um distribuidor regional, e que o seu custo é altíssimo. Não só na política comercial, naquilo que se dá num desconto na compra, mas naquilo que se investe em apoio, na manutenção do promotor de vendas no ponto de venda, no envio de material promocional para cada um desses pontos.

No futuro o grande atacado tem que se habilitar, não na questão da exclusividade, porque tem que ter todas as marcas que o consumidor final deseja comprar no seu cliente, mas nessa questão do apoio das marcas no ponto de venda.

O grande atacado distribuidor está tendo problemas com essas questões, e estrategicamente está começando a montar centros de distribuição em outras regiões do país, porque esse custo de levar a mercadoria até lá está sendo pago por todos, ninguém está ganhando esse custo, está perdido na cadeia de valor. Tal descentralização de operação do atacado poderá possibilitar que os seus fornecedores desmobilizem seus CD, oferecendo o mesmo serviço, sem que tenham que usar pequenos distribuidores para alavancar esses centros, minimizando seus custos.

Com a inflação essas questões não aconteciam porque, além do mercado de consumo ser mais concentrado nas regiões sul e sudeste, esses pequenos distribuidores não conseguiam comprar grandes quantidades para se aproveitarem da virada da tabela, dado ser sua característica de compra quantidades médias ou pequenas. O grande atacado acredita que se estiver presente nesse mercado os pequenos distribuidores terão que agregar mais serviços e aí não terão condições de custo e de estrutura para competir com o grande.

Um outro comportamento do atacado que está mudado é o seu início de comprometido com a geração da demanda. Historicamente o atacado sempre foi repositor, e de uns anos para cá começou a se preocupar um pouco com a criação de demanda no sentido de levar o produto a exposição. Existem alguns produtos que da mesma forma que são produtos de impulso para o

consumidor também acabam sendo para o varejista, e é nessa ordem que o atacado pode atuar, convencendo o varejista a abrir um espaço para aquele produto chegar ao impulso de compra do consumidor.

Esse é um tipo de ação muito importante, dada a mudança do comportamento de compra do consumidor, que está mais propício a experimentar novos produtos, e que pode contribuir para o surgimento de uma marca ou o seu fortalecimento. Como a decisão de compra se dá no ponto de venda, e entre produtos similares o consumidor vai escolher o disponível e muitas vezes o mais barato, as indústrias que tem menos dinheiro para investir em consolidação de marca na mídia podem fazê-lo através de uma distribuição agressiva, usando o atacado e ou o varejo como parceiro.

Nessa linha, o atacado tem muito a fazer usando algumas ferramentas ainda não muito utilizadas, que podem tornar esses produtos atrativos ao varejista e ao consumidor, como por exemplo, o fornecimento de algum tipo de incentivo para o varejo na colocação de um produto novo dentro da loja, para convencê-lo a apertar a sua gôndola, ou em alguns casos tirar um produto existente. Quando o atacado direcionar energia para isso, vai ser sem dúvida nenhuma uma fonte geradora de vendas de produtos e vai mudar conceitualmente sua função, deixando de ser um repositor para ser um vendedor ativo de fato.

A cadeia de suprimento tem o ECR como uma ferramenta que pode suportá-la, e na cadeia de demanda, onde está o cliente, o Gerenciamento de Categorias. De um lado tem-se a distribuição com foco no manuseio, no inventário, no fluxo de transporte e na expedição, e do outro a distribuição com foco no serviço, em quais são os quesitos necessários para atender os clientes como hora marcada, embalagem diferenciada, veículo diferenciado, e a flexibilidade de entrega que é cada vez mais exigida. Nota-se um mercado de massa se tornando cada vez mais customizado, cada vez mais o foco é canal e marca, onde o cenário é que um número de marcas fortes se mantém e um grupo de marcas premium se estabelece.

De um lado o marketing está caminhando para uma disputa cada vez mais acirrada do espaço na mente das pessoas, pela consolidação da marca. Do outro lado tem-se a gestão do canal de distribuição para suportar toda as operações necessárias a disponibilização desse produto no momento da compra, o que é realizado através da logística. A somatória de marketing e logística vai ser a razão do sucesso de qualquer empresa, e aquelas empresas que agora estiverem simplesmente olhando para a sua marca sem olhar a gestão do canal, não vão ter sucesso. Dentro desse cenário já existem empresas de pequeno porte, com produtos em pequena escala, que já enxergaram que gestão de canal é muito importante e estão disputando o mercado com grandes marcas, mesmo podendo não ser o melhor produto, mas naquele local e naquela região está presente e tem melhor preço.

De qualquer modo, as pessoas que ainda encaram o atacadista como um atravessador estão enganadas, já que está no canal para que o varejista se preocupe cada vez mais com o seu cliente e deixe de se preocupar com a forma com que está comprando o produto e com o giro dentro da loja. Porém dizer que ficou mais fácil a relação de compra/ venda/ fornecimento não é verdade, ficou mais tumultuada, pois a época inflacionária escondia os números e portanto era difícil se perceber claramente o que estava acontecendo. Hoje isso já não ocorre.

A partir das condições ambientais já discutidas, estes atacados estão procurando construir um posicionamento estratégico calcado em, todos ou alguns, dos 4 fundamentos /vertentes básicas que se seguem:

- Fazer bem o básico: a primeira coisa que deve ser buscada é a excelência no desempenho operacional. O atacado deve centrar todos os esforços para ter performance superior nas 4 funções básicas do seu negócio que são vendas, compras, logísticas e finanças. O objetivo dessa vertente é reduzir custos, ganhar escala e competitividade nas questões fundamentais.
- Aprofundar a relação com os clientes: um caminho possível de crescimento seria ampliar horizontalmente a base de clientes, um outro caminho seria

aumentar a penetração nos clientes atuais. Existe um consenso de que a estratégia de crescimento a ser adotada até pode passar por aumentar a base horizontal mais muito seletivamente, se custo e o lucro de servir valer a pena. Porém a opção mais interessante parece ser estabelecer relacionamentos com maior profundidade em alguns conjuntos de clientes atuais ou futuros, os quais se deseja desenvolver. Agora não é possível realizar essas ações mais aprofundadas com algo em torno de 100.000 clientes, como é o caso da maioria dos atacados pesquisados, sendo necessário que os clientes potenciais a esses acordos sejam selecionados cuidadosamente. Uma das maneiras de fazer isso é a busca de um modelo próprio para desenvolver essa profundidade na base existente. Pode ser interessante desenvolver uma franquia calcada nos novos conceitos de varejo, que se transformaria em uma bandeira e que seria franqueada aos interessados, onde o atacado entraria como o *one source supply* mas sem controle societário. O que poderia também ser feito através do desenvolvimento de lojas, com o mesmo conceito das atuais loja de vizinhança, porém mais moderna do ponto de vista de layout e tecnologia. O atacado repassaria os conceitos necessários ao desenvolvimento desse tipo de varejo aos seus clientes tradicionais, que iriam transformando os seus estabelecimentos. Um outro conjunto interessante de clientes a ser desenvolvidos são aqueles com que se pode fazer acordos comerciais, os chamados clientes VIP, tal como as redes de lojas de conveniência, onde seriam desenvolvidos acordos de exclusividade de fornecimento de algumas linhas de produto ou de todo o mix. Todas essas ações são para pequeno e médio varejo. No caso das grandes redes, o espaço de entrada se encontra no ressurgimento rápido ou em alguma linha, que seria curva C para eles e curva A ou B para o atacado, onde esse varejo não tenha interesse em montar uma estrutura de compra e poderia ser suprido pelo atacado.

- Composição de mix de produtos e serviços: para sustentar o relacionamento com os clientes, alguns atacados pesquisados acham importante adotar a filosofia *full line / full service* mas com

descentralização operacional, tanto geográfica como organizacional, em função do reconhecimento que essa opção não combina com centralização das operações. Também desejam-se ser aquele conceito de *one stop shopping* onde o cliente pode se suprir inteiramente, ou seja, o foco dessa estratégia está no cliente. Esse é um padrão um pouco diferente do setor atacadista como um todo, pois a maioria dos competidores tendem a atuar com uma linha um pouco mais enxuta, trabalhando com um número restrito de fornecedores e itens, com o objetivo de ser o seu melhor e maior cliente, via foco maior nos seus itens. Consideram que na medida que a estrutura é menor, possibilita foco maior e conseqüentemente melhores resultados nos itens trabalhados. Isso os diferencia para o fornecedor, e acreditam que através dessa diferenciação podem conseguir melhores condições de compra e portanto de vendas também. Soma-se a isso ao fato de que um dos grandes argumentos de compra do atacado distribuidor é o serviço que presta, até onde vai, que tipo de cliente está cobrindo, onde está colocando o produto do fornecedor, e isso pode ser melhor trabalhado num mix mais restrito. Embora essa seja uma estratégia mais focada no fornecedor, alegam estar sempre ligados nas necessidades dos seus clientes, sempre perto para atendê-los, buscando a sua fidelidade através de requisitos que julgam básicos como preço, atendimento sistemático e eficiente, confiabilidade, agilidade de entrega e reposição, qualidade de produto e condições de pagamento competitivas, além de estarem sincronizadas com o mercado e antecipadas a ele quando necessário.

- **Integração da Cadeia Logística:** A médio prazo a busca da integração da cadeia logística, dentro do conceito de cadeia de suprimento, como opção estratégica é consenso em todas as empresas entrevistadas. Busca-se com essa ação a melhoria no serviço oferecido ao cliente, a otimização da operação, a sua descentralização e uma estrutura que os tornem o mais competitivo possível.

Em qualquer uma das opções acima todos os atacados concordam com a necessidade da especialização da equipe de vendas, e também da de

compras, via segmentação da mesma em função de linhas ou categorias de produto, para garantir um serviço competitivo, ágil e eficiente, e comprometimento total dessa equipe com as necessidades da empresa e dos seus clientes.

Estes atacados também querem focar no atendimento ao pequeno e médio cliente, dado que atuam nesse mercado e têm que desenvolver serviços e uma linha adequada de produtos para atender esse cliente. Buscam com isso vencer uma idéia que existe no pequeno e médio varejista de que só ganha dinheiro na compra, e portanto gasta um tempo enorme na compra e esquece de fazer vendas. Querem assim liberar o tempo desses clientes para atender seus consumidores finais, melhorar a loja, e o atacado entraria dando sustentação ao suprimento.

Uma outra opção de atuação que um dos atacados pesquisados acha possível é a compra virtual e entrega em casa em 24 horas, desde que exista um pedido mínimo com itens de alto valor agregado e adequado a unidade de compra do consumidor. O atacado pode ser uma opção de menor preço para o consumidor, dado que sua margem pode ser menor em função de uma estrutura de entrega que já existe. Um ponto a favor disso é o fato das pessoas estarem se cansando do tempo perdido nas compras e que poderia ser utilizado para lazer. O surgimento de microcomputadores ligados a Internet, com CD Rom para a consulta, tudo a um custo acessível, pode facilitar essa estratégia.

Hoje, o consumidor é mais cauteloso e portanto o atacado tem o ser na compra, a indústria tem que ser mais cautelosa na hora de definir sua estratégia de preço, e verificar se o seu produto vai chegar competitivo no mercado. Uma das formas da indústria ser cautelosa é se basear em sua equipe de vendas, da qual o atacado faz parte, e buscar aí as informações do que está acontecendo no mercado.

Para estes atacados, um fornecedor parceiro tem que oferecer abertura de informações, cooperativismo, inovações de produtos, boas ações promocionais, lançamento de produto de alto valor agregado e alto giro, entrega de produto paletizado, xilincado, com código de barra, etc. Devendo

buscar saber apenas as informações necessárias ao aumento da eficiência do negócio, para definir quais as ações necessárias e qual negócio será melhor realizar.

Um mau fornecedor só tem a preocupação de transferir mercadoria para o depósito do atacado, mesmo sabendo que este já está estocado, impondo altos volumes. De forma geral trabalham colocando ótimas condições para compra de volume, isso mês a mês, e o atacado passa a ter problemas de estoque. Se um atacado não compra e outro compra, o estoque deste vende e o do outro não. Ou seja, um mau fornecedor é aquele que não se preocupa em administrar a demanda e sim repassar o estoque para o canal.

Hoje, para o fornecedor fazer volume em pequeno espaço de tempo, sem uma programação de produção séria, é uma atitude totalmente desaconselhável. Pode-se procurar grandes volumes, mas ao longo de um período, pois uma indústria tem um ano para fechar seu balanço. Ao longo desse período pode olhar e observar se está havendo consistência de compra, fidelidade e respeito por prazo de pagamento por parte dos seus clientes, e isso pode ser revertido nas condições comerciais e na taxa de risco para pagamento de cada um.

Parte dessa mudança está no entendimento pela indústria da função do atacado distribuidor, do valor que agrega como supridor da demanda, disponibilizando o produto para a compra, sendo que as grandes empresas estão eliminando os clientes pequenos e passando esse cadastro aos seus distribuidores, levando em conta que os custos deles eram muito alto para poder atender a quantidade demandada por estes clientes.

Com relação ao preço tem-se um fator agravante que é a parte tributária, por exemplo, quando uma rede de supermercado abastece uma loja, a mercadoria saiu do fornecedor foi para centro de distribuição da rede como uma operação de venda normal, saindo de lá para a loja como uma transferência de mercadoria, e essa operação é tributada de forma diferente que a venda. Quando o atacado tem um cliente que é vizinho a essa loja, a mercadoria faz o mesmo percurso via centro de distribuição do atacado, porém

nessa transferência existe duas operações de vendas, uma com o fornecedor e outra com o cliente. É uma operação sobre a qual incide ICMS, PIS, FINSOCIAL e CPMF, o que aumenta o preço dessa mercadoria, mesmo que as condições de compra tenham sido as mesmas para a rede de varejo e para o atacado. Mesmo que o seu custo logístico seja menor e o do varejo seja maior, o atacado é penalizado pela cadeia de tributos.

Outro ponto importante, é que a maioria dos atacados ainda são sustentados por operações interestaduais onde a tributação do ICMS cai em uma alíquota menor. Isso porque a alíquota do ICMS quando é feita uma operação interna no estado de São Paulo é 6% maior do que quando se vende para outro estado. Ou seja, tem-se um preço menor longe do que perto que é um fator tributário antilogístico. Uma carga sai de São Paulo, vai até Minas e volta para ser vendida em São Paulo, e custa mais barato mesmo com o frete. O problema de tributos não é apenas este, tendo também o fato da carga tributária brasileira ser muito pesada numa estrutura de negócios intensiva em transações como é o negócio do atacado.

Quanto ao comportamento de compra do consumidor em geral, seja pessoa física ou varejo, as variáveis preço e serviço são importantes, só que o peso da variável preço ainda é 80% da sua decisão de compra. A medida que tem como driblar a falta de estoque, se estocando por uma semana por exemplo, procura preço, caso contrário procura serviço. E atualmente o varejo ainda carrega estoque suficiente para eleger o preço como fator principal de decisão. Isso varia em função do local, e no caso de São Paulo Capital a decisão de compra do varejista é 50% de cada fator, porque é possível entregar em 24 horas. O varejista não faz estoque, não fica na dúvida quanto a entrega, e embora na maioria das vezes ainda não se entregue 100% dos itens comprados, pode esperar e refazer o pedido depois. No interior do estado de S.P. esse prazo curto de entrega não está sendo atingido, a média é 48h, e nesse caso tenta-se competir com preço.

Com relação a questão da marca própria do distribuidor, não existe um consenso entre os atacados pesquisados de que a mesma possa melhorar a

posição competitiva destes perante os fornecedores. Alguns desses atacados as possuem como alternativa de fornecimento em produtos, onde a marca não é fator determinante na compra do varejo, porém não como arma de pressão contra a indústria. A dúvida existente é que, ao ter que administrar todas as funções necessárias para se ter uma marca própria, o atacado perca o foco da sua atividade principal que é a distribuição.

**Questão Dois:** Como se dá esse processo de mudança, as suas etapas, e de que maneira os padrões de operação dessas empresas são afetados?

### **Opinião dos Fornecedores**

Nesse cenário de estabilidade econômica já discutido, as empresas tradicionais começam a desaparecer e cedem espaço a empresas mais planejadas e organizadas, com áreas de eficiência mais definidas, que buscam excelência nos seus processos. Isso começa a ser determinante a medida que a estabilidade econômica avança e não existe mais aquela compra em condições tão vantajosas anterior a uma virada de tabela. Numa situação como a atual, qualquer 1 ou 2 % de redução de custo começa a gerar benefícios e competitividade para as empresas.

O atacado já detectou os sinais dessa mudança e hoje existem casos tais como dos atacadistas pesquisados, que ao mesmo tempo que têm foco nas operações do dia a dia, têm um grupo de executivos pensando no papel do seu atacado e do setor daqui a alguns anos. Enquanto existem pessoas que se preocupam com as promoções, os descontos e as ofertas da semana ou do mês seguinte, ou seja com a gestão de estoque desse período, observa-se outras pessoas realizando trabalhos na busca da fidelidade do cliente e da eficiência na cadeia logística.

Preocupações estão ocorrendo com questões que até já existiam a 5 anos atrás, mas ninguém se preocupava em tomar uma decisão para diminuir os custos em 1 ou 0,5%, já que as viradas de tabela possibilitavam vantagens muito maiores.

Naquela época a função logística não era determinante na medida que não interferia na rentabilidade no negócio, tendo apenas que se preparar para atender as condições de movimentação e armazenagem de uma decisão comercial. Atualmente está tomando uma forma onde passa de coadjuvante para determinante nesse processo, pois os ganhos que podem advir de uma melhor estrutura logística não podem mais ser dispensados. Os fornecedores pesquisados consideram que a chave da sobrevivência do atacado dentro do canal de distribuição está na agregação do serviço logístico que pode realizar.

Tanto o atacado como o varejo, ainda fazem negócio com fornecedores que não têm condição de entregar no horário específico, com carga paletizada, em caminhão apropriado a descarga, já que a condição comercial imposta pelo fornecedor ainda é determinante. Porém, vai chegar um momento em que se o fornecedor não entregar o produto dentro do modelo de ressurgimento estabelecido pela estrutura logística do atacado estará fora. Isso porque as questões logísticas estão sendo reconhecidas como fundamentais a eficiência da cadeia distributiva, e portanto não poderá mais ser dispensada em função de um desconto comercial. Essa inversão de importância de papéis, principalmente no atacado distribuidor, já está ocorrendo e causando conflitos entre as suas áreas comercial e logística.

Num segundo momento, esses fornecedores acreditam que a otimização da Cadeia de Logística Integrada, ou da Cadeia de Suprimento, é que será determinante. Não existirá mais uma operação de um fornecedor e de um cliente e sim uma única operação. Observando a cadeia como um todo desde o produtor, fornecedor de matéria-prima, passando pela indústria, pelo distribuidor, por um pequeno varejo até o consumidor final, tal cadeia tende a ser algo onde os limites entre esses agentes e suas relações, tendem a se estreitar para se ter um ganho na cadeia logística. Por exemplo, para um cliente que tem massa crítica para realizar um negócio, o produto poderá sair direto da linha de produção, de uma forma paletizada e com o código de barras do cliente, direto para o caminhão que fará a entrega. Com o corte dessa etapa, do estoque da fábrica para o seu Centro de Distribuição e deste para o

cliente, é possível conseguir uma redução nos custos de transferência. No caso do varejo a indústria pode se utilizar de empresas de logística integrada nesse processo de transferência de mercadoria, os chamados operadores logísticos.

Os custos da cadeia não podem ser desprezados, pois as vezes um aumento no custo de um elo resultará em uma redução final no custo total da cadeia e do cliente final, gerando competitividade para quem produz e para quem compra, vende e distribui, e isso precisa ser compartilhado entre todos os membros do canal.

Isto tudo requisita uma reestruturação organizacional, pois a medida que se avalia o desempenho da cadeia como um todo, não é possível cobrar diminuição de custo de um departamento específico. Vai haver uma migração de uma estrutura funcional para uma estrutura processual, e é necessário passar a entender qual é o custo de um processo e não de uma função específica. Essas questões e mudanças subsequentes serão pontos conflitantes com as empresas que permanecerem tradicionais.

Uma mudança que já está ocorrendo no processo interno de trabalho de alguns desses fornecedores é a sua organização por categoria de produtos, onde grupos de especialistas atuam como se fossem mini empresas, não possuindo o formato tradicional de divisão por área. Em um dos fornecedores pesquisados a área de vendas, por exemplo, não inclui apenas a área comercial e sim toda a área de operação de marketing ao cliente. Na verdade essa área é denominado de Serviço ao Cliente e inclui toda a parte de vendas interna e externa, faturamento, desenvolvimento de clientes, do negócio, ou seja tudo o que se pode chamar de *Trade Marketing*, incluindo toda logística de distribuição ao cliente. Nesse caso a logística de suprimento, dentro do conceito de *Supply Chain*, funciona em termos de compra e de planejamento de produção, sendo a parte que não está dentro dele é a distribuição, como ocorre com os demais fornecedores pesquisados. Ou seja, todo o processo é coordenado numa só área, que decide e não precisa esperar decisões dos outros, e esse foco é considerado importante para garantir ao distribuidor o nível de serviço pretendido. A área de marketing tradicional faz o marketing

ao consumidor através da mídia, da pesquisa de mercado e do desenvolvimento de marcas.

Os fornecedores em questão estão buscando com os atacadistas pesquisados desenvolver esses novos conceitos, sendo que os que foram escolhidos num primeiro momento são aqueles que têm massa crítica, de tamanho e volume de negócio, e compatibilidade estratégica. Nesse momento inicial está se procurando desenvolver operações customizadas para esses clientes porque consideram que no momento em que se padroniza, não se atende bem a quase ninguém.

O primeiro passo na busca dessa operação customizada foi procurar conhecer o cliente para quem esse mudança será desenvolvida, e cada fornecedor pesquisado se encontra em um estágio específico, mais ou menos avançado, nessa etapa. A primeira ação nessa direção foi colocar uma pessoa próxima a conta destes atacadistas, para começar a entender como funciona e como é o seu processo de negócio. Ou seja, procura-se entender como e porque compra, estoca e manuseia a mercadoria, como sua equipe de vendas trabalha, como é o ciclo de pedido interno, como é o sistema de planejamento da operação, etc. Uma outra preocupação é verificar a qualidade e confiabilidade do fornecedor dentro daquele atacado. Essas pessoas estão no atacado na busca do conhecimento de como ele funciona e para saber para quem esses novos processos e negócios serão desenvolvidos.

Uma outra razão dessa aproximação inicial é começar a romper as barreiras existentes, alavancar a confiança, e mudar a atual forma de relacionamento, ainda muito centrada na área de vendas do fornecedor com área de compras da atacado, para um relacionamento multifuncional.

Tais ações possuem o objetivo de encontrar áreas de oportunidades de negócio, e de começar a trabalhar essas oportunidades. Porém, todo esse processo ainda é muito novo, com menos de 1 ano em todos os pares estudados, e deve ser longo. Em todos os casos estudados, esse processo ainda está na fase do estabelecimento da confiança mútua entre as partes, e do convencimento de que as informações que interessam e que devem ser abertas,

são aquelas que podem ser devolvidas ou traduzidas como oportunidade de negócio, não interessando a informação pela informação.

Como resultado desse processo, já existe uma interação logística maior entre as empresas envolvidas e esses clientes já sabem algumas informações quanto ao seu posicionamento competitivo junto a esses fornecedores. Nas informações abertas sobre a concorrência não são identificadas nominalmente as outras empresas envolvidas, porém as informações disponíveis já são suficientes para que o atacado tenha uma visão mais clara da importância de cada um naquele canal específico. Como essa abertura tem que ser feita por ambas as partes, essa maior transparência tem resultado em uma maior estabilidade nos negócios das empresas envolvidas, melhorando o grau de confiança existente.

A próxima etapa é fazer com que os distribuidores tomem parte no desenvolvimento do produto, sendo que na hora que surgir o projeto do produto deverão estar junto para defini-lo desde o início, como se fosse mais uma área do fornecedor, pois fazem parte do processo.

Cada um dos pares estudados se encontra em estágio distinto nesse processo, porém todos descreveram essa etapa como a inicial. Um dos pontos mais polêmicos ainda é a abertura das informações pois ainda existe receio, claramente demonstrado por dois dos atacados pesquisados, de que isso os coloque nas mãos dos fornecedores. Apesar disso todos concordam que uma maior transparência no relacionamento traria resultados positivos ao processo de negociação.

Enfim vai haver alguma coisa padrão em termos de marca e modo de operação mas, sem dúvida nenhuma, diversas customizações de operação. No caso da Procter e o Wal Mart nos EUA, com operações de mais de U\$ 1 bilhão, o que se tem é uma empresa customizada. No Brasil, o que vai determinar o grau de customização a ser adotado, e como isso vai ocorrer, será a relação de escala existente entre as empresas envolvidas nesse processo.

Essa aproximação está sendo fundamental na questão logística, e as empresas pesquisadas já possuem alguns estudos logísticos que baseiam as

suas operações de distribuição em função do serviço logístico que podem oferecer ao cliente, como entrega paletizada e com hora marcada, por exemplo. Enfim tem-se vários aspectos na questão logística que já é possível se discutir e trabalhar com o cliente, pois este reconhece a importância, o que não existia no passado.

Entre os fornecedores e atacadistas entrevistados as entregas de mercadoria são feitas de forma paletizada, porém isso não é feito com todos os clientes em função de vários problemas, inclusive pelo uso de paletes não padronizados, dificultando a entrega. De maneira geral, para todas as grandes contas, os fornecedores expedem mercadoria paletizada com o paletes padrão BR e próprios, sendo a troca feita normalmente pela indústria.

Existem ainda algumas questões a serem resolvidas em relação a operação com paletes, tal como o fato deste ter que vir acompanhado de nota fiscal porque a Secretaria da Fazenda o considera uma mercadoria, a falta de padronização, embora hoje o padrão BR esteja bem difundido, e a sua devolução e manutenção que é realizada normalmente pela empresa que o possui. Para minimizar esses problemas surgiram no mercado as empresas operadoras de paletes, que oferecem aluguel dos paletes e se responsabilizam por essas funções.

Existe um consenso entre os fornecedores pesquisados que todo esse processo vai demorar vários anos. Os ajustes iniciais que estão sendo feitos são os mais simples, aqueles que com poucos recursos financeiros e maior racionalização podem ser desenvolvidos, com resultados rápidos e de fácil visibilidade. A medida que se evoluir nesse processo, os ganhos continuarão altos bem como os investimentos necessários.

Uma outra ação necessária e que está sendo tomada pelos fornecedores, é uma mudança no perfil da sua equipe de vendas, que precisa ser mais técnica e desenvolvida para ser capaz de cuidar do negócio como um todo e não apenas da venda. Essa mudança no perfil da equipe de vendas por parte do fornecedor está obrigando-o a reestruturar toda a sua área comercial,

forçando-o a buscar mão de obra com maior formação e investir mais em treinamento.

Esse investimento em treinamento não está ficando apenas na equipe do fornecedor, e sim sendo repassado aos seus representantes de venda, quando os possui, e para as equipes de vendas dos atacados com os quais trabalha e que possuem estrutura que permitam esse tipo de treinamento. No treinamento há a participação constante das equipes de vendas do atacado, que ensinam técnicas de vendas pró-ativas, a importância de se orientar o cliente e não apenas repassar estoque, expondo tipos de materiais disponíveis de apoio ao *merchandising*, do diferencial do seu produto em relação a concorrência, do seu posicionamento de preço, ou seja, as equipes de vendas estão começando a trabalhar de forma muito próxima. Para tanto o perfil da equipe de vendas, também do atacado, tem que mudar de forma rápida, abandonando concepções do vendedor antigo, que empurrava mercadoria para o cliente com altos volumes, formando estoques, e que estava preocupado apenas em cobrir o seu objetivo do mês.

Um problema adicional, já que esse processo de mudança não é instantâneo, é que uma parte da equipe de vendas no canal vai continuar se comportando com resquícios da cultura inflacionária, tentando vender quantidade sem se preocupar com o giro dessa mercadoria no cliente, mesmo porque volume ainda é um dos itens de peso no seu sistema de remuneração. Para minimizar esses problemas, as empresas envolvidas começam a trabalhar com um sistema de faixas de preços em função de quantidade e outros parâmetros, o que resulta em menor flexibilidade de negociação de preço por parte do vendedor, e começam a mudar sua forma de remunerá-lo.

Esse tipo de problema é mais acentuado na equipe de vendas do atacado, pois como regra geral a equipe da indústria está bem mais evoluída nessa mudança em termos de capacitação, menor liberdade de ação e forma de remuneração. De uma forma geral, o mercado está mais preocupado que o vendedor saiba de fato negociar com o cliente, mostre que a negociação é boa para as duas partes, que as duas estão ganhando, e que por trás disso tudo

estão algumas características vinculadas ao serviço que a sua empresa está prestando.

Quanto a forma de negociação, antes era apenas volume, preço e prazo, e hoje quando se está negociando com um cliente, tem-se uma pessoa de nível gerencial sediada, ou próxima, ao seu local de origem, absolutamente preparada para essa negociação e que passa por todos os treinamentos internos desses fornecedores. Em alguns casos tem-se um alto nível de relacionamento, um trabalho de prestação de serviços tão próximo ao cliente e com um bom nível de serviço e alta credibilidade, que pouca coisa ainda é discutida nessas questões. Nesses casos a negociação fica mais centrada nas questões de promoção dos produtos e suas campanhas, que é algo que tem crescido a cada ano no orçamento dos fornecedores.

No ambiente antigo era necessário cobrir as informações para empurrar as mercadorias, agora todos têm consciência de que para uma relação ser perene tem que ser boa para as duas partes, e para que isso ocorra é necessário transparência de informações, quando se omite está se dando margem a questionamento por parte do cliente. Em toda negociação precisa-se mostrar sua forma, o que existe por trás disso, quais são os seus objetivos, quais os seus planos, enfim é necessário que o cliente possa se sentir parte envolvida no contexto da negociação. Com o tempo, isso irá fazer com que vá abrindo seus planos para a empresa e que um dia seja possível fazer os planos em parceria.

Em resumo, antes a negociação era centrada na barganha em função do volume que o cliente conseguia comprar e hoje a negociação se desloca do preço e volume para a troca da informação, para a busca de oportunidades de negócio, para a representatividade de cada um na barganha.

A cada dia a negociação está mais técnica, com os fornecedores trabalhando com os seus grandes clientes com objetivos anuais, em termos de quanto o mercado vai crescer no ano, quanto a indústria e o cliente quer crescer, e o que a indústria precisará fazer para suportar esse crescimento de venda. Quando se está negociando volume, não se negocia mais no dia a dia,

mas sim a médio prazo, com um crescimento projetado e acompanhado. É uma negociação mais abrangente onde já se coloca condições para o cliente em termos anuais, podendo haver aumento de preço, mas cujo valor e motivo será avisado com antecedência.

Além disso, está se acrescentando mais uma fase ao processo de negociação que diz respeito ao que precisa ser feito para vender este novo volume projetado. Preço é um dos fatores e promoção é outro, e somado a isso estão as condições de comercialização e de nível de serviço, necessárias para poder fazer esse negócio girar em conjunto. Por exemplo, o fornecedor tem um produto líder de mercado, que precisaria ter 10 frentes na gôndola, e o varejo oferece uma. Nessas condições não adianta ter preço, prazo e promoção porque não vai vender, é necessário adequar as áreas de vendas para estarem proporcionais ao *market share* do mercado de cada categoria ou marca.

Isso já é uma maneira diferente de negociar e uma vez que acerta-se todas as condições de volume, preço e condições de entrega, é só colocar tudo na máquina que vai cuidar no dia a dia, ficando o pessoal de vendas acompanhando e corrigindo, se e quando tiver algum problema. Além disso já se começam a realizar ações conjuntas, como propaganda cooperada por exemplo, que é o marketing ao cliente e não mais ao consumidor.

Com essas mudanças as pessoas que realizam as negociações não podem entender apenas daquilo que entendiam a 5 anos atrás, e tem que entender de outras coisas, principalmente saber trabalhar em equipe. Acertos que o gerente de vendas do fornecedor negociava apenas com o gerente de compras do cliente, hoje não dá mais para serem feitos porque o gerente financeiro do cliente questiona a margem, o de marketing quer saber que tipos de lançamento ou relançamento vão ser feitos, o de logística diz que se chegar 12 carretas num mesmo dia não recebe porque não tem espaço, ou seja as áreas envolvidas estão passando a participar efetivamente do processo.

Então o que está surgindo é uma negociação mais ampla em termos de prazo e condições, com uma série de variáveis que nunca se falou antes, e principalmente já está se chegando a um ponto onde tem-se um time de

negociadores de cada lado. Uma negociação para 6 meses precisa do gerente de vendas, do serviço ao consumidor, de logística, da categoria, do *trade*, de marketing, de operações, etc; são essas equipes que vão fazer um planejamento de negócio. Com a maioria dos grandes clientes estes fornecedores já estão negociando anualmente, baseado nos seus estudos de mercado, comparado com o deles e ajustado de acordo com as características particulares de cada um.

Com relação a formalização dessas mudanças, essas negociações não são necessariamente colocadas em contrato, existindo propostas de crescimento mútuo, de compromisso de desenvolvimento de volume e distribuição, e paralelo a isso o fornecedor pode ter uma estrutura de treinamento para a equipe do atacado, dando treinamento e premiação para alcançar esse objetivo. Também existem acordos comerciais formais com as grandes empresas, mas que são na maioria das vezes pró-forma e não para serem contestados na justiça. Esses contratos são para reger as premissas básicas de conduta entre indústria e cliente, definindo a política de atuação, condições de aprovação de listas de preço, prazo de pagamento, participação em campanhas, etc.

Essa mudança no modo de se negociar pressupõe uma mudança na forma de se trocar informações entre as empresas, porque na medida em que se faz uma negociação mais ampla, basta colocar o pedido num computador utilizando EDI como ferramenta na troca de dados. Essa questão do uso da informática também vai passar pela preparação das pessoas, pois não vai adiantar uma informatização sofisticada se as pessoas não estiverem devidamente treinadas.

O EDI, de maneira geral, ainda está sendo usado somente para transferir pedidos, podendo ser usado para transferir qualquer tipo de documento e ser a base para a utilização de outros instrumentos que saibam ler essas informações. Poucos fornecedores estão fazendo com poucos clientes um avanço muito grande em termos de transferência de dados, onde o EDI é a base, porque tem-se que estar conectados via computador para transferir toda a

documentação, mais já se está operando numa fase a frente que é a chamada Reposição automática de estoques. Nos casos pesquisados dois fornecedores estão operando com reposição automática de estoques com seus respectivos pares no atacado.

Em relação a troca de informações, o EDI que surgiu a 5 ou 6 anos como uma ferramenta revolucionadora no que diz respeito a velocidade de troca de informação, até hoje não funciona adequadamente. Isso também está relacionado com a falta de um padrão, pois tem-se várias empresas que prestam esse tipo de serviço, cada uma com uma linguagem, dificultando a trocar de informações com clientes diferentes utilizando linguagens diferentes.

Os fornecedores pesquisados realizam trocas de informações eletrônicas com os atacadistas pesquisados, alguns com EDI e outros através de um servidor próprio, mas ainda representa muito pouco do que poderia ser feito nesse mercado. Basicamente o que se troca são tabelas de preços, retorno com pedidos, descrição de produtos, ou seja, ainda esta focado apenas na troca de informações voltadas a negociação comercial.

Um outro ponto é que o EDI é muito caro para transmitir apenas as informações que transmitem hoje, inclusive porque não existe economia de escala, e muitas vezes essas informações poderiam ser transmitidas via fax. Ainda não se transmitem informações estratégicas que por si só permitiriam desenvolver ações e oportunidades de negócios, portanto a sua relação custo / benefício ainda é deficiente.

O processo de negociação sempre vai existir, mas por um período de tempo pré-determinado com os parâmetros mínimos e máximos de estocagem e de ponto de pedido definidos. Com base nisso a reposição automática pode ser feita, computador com computador conectados e efetuando o pedido, solicitando o caminhão e o funcionamento da logística como consequência. Nessa situação o vendedor e comprador deixam de exercer essas funções e passam a agir como homens de negócio, tendo como foco de atenção a venda do cliente e não mais a venda da sua própria empresa. Também deverá cuidar por exemplo, de como está a venda do cliente, sua posição diária de estoque

por produto e por loja, e vai acompanhar o giro da mercadoria e desenvolver atividades específicas para isso. Não basta mais ao fornecedor saber o quanto vendeu, devendo fazer uma análise, porque não interessa mais tirar do seu estoque e passar para o estoque do canal. É necessário fazer uma adequação de inventário desde um balanceamento de produtos na gôndola, no ponto de venda, certificando-se que o consumidor tenha a sua necessidade atendida na loja.

Com essas medidas, busca-se também ter um mix de produtos adequados a necessidades do consumidor em termos regionais, e reduzir a falta desses produtos que serão gerenciados até a prateleira do varejo. Para isso, os fornecedores também estão se utilizando de softwares, que a partir de algumas informações de mercado, arrumam a prateleira do varejista mostrando como organizar sua área de venda com mercadorias que de fato vendem. Esses softwares tentam deixar a loja como o consumidor gostaria que fosse em termos de mercadoria e volume, posicionamento, altura e espaço, tanto por categoria como por linha de produtos.

No futuro a cadeia de abastecimento contínuo deverá estar toda integrada, desde o EDI dos fornecedores ao das transportadoras, bancos para cobrança bancária, até o clientes para a reposição automática. A logística toda integrada por EDI coordenará o carregamento, com paletização e entrega com hora marcada. Isso tudo para tentar ser mais eficiente, colocar a mercadoria na hora correta e no tempo certo para o consumidor e para o cliente, na quantidade certa e adequada ao ponto de venda.

As equipes de vendas dos fornecedores também estão se informatizando, e alguns já o estão totalmente. No começo essa informatização era normalmente utilizada apenas para agilizar o processo de transferência de pedidos. Hoje alguns já operam com correio eletrônico com os vendedores, gerentes de campo, regionais e com os depósitos, com muitas das informações transmitidas apenas eletronicamente, sem papel. Isso demonstra que tudo ainda tem muito que evoluir, porém é muito dinheiro envolvido e, principalmente, o problema cultural das pessoas envolvidas.

As iniciativas dessas mudanças estão partindo tanto dos fornecedores como dos atacados que já perceberam que existe a necessidade dessa aproximação, inclusive já começam a visitar os fornecedores quando antes era sempre o fornecedor que os visitavam. Nessas visitas ocorrem reuniões para se discutir sobre estratégia e mercado, aspectos que antes não se abordavam porque não tinha ressonância. O atacado também está começando a buscar e a provocar essa mudança porque o seu negócio não está mais se desenvolvendo na mesma velocidade, então busca quem faz melhor, quem pode ajuda-lo, com quem pode se aliar nesse processo.

Em termos de marketing estas indústrias pesquisadas têm monitorado o mercado de forma muito mais próxima que antes, fazendo um acompanhamento da sua performance e da evolução da concorrência, para poder desenvolver ações corretivas. A maior parte começa a direcionar os seus esforços para ações voltadas ao ponto de venda, dado que já possuem, de maneira geral, uma boa presença na mídia. Essas ações se constituem em campanhas de incentivo para equipe de vendas própria ou de distribuidores, desenvolvimento de material promocional, desenvolvimento de material para visualização na loja, aquisição de espaço em loja, etc.

Estes fornecedores também fazem eventos com seus clientes, como lançamento de produtos, e convidam todos os seus distribuidores. Alguns estão personalizando um pouco isso, fazendo um evento grande anual, com 2 ou 3 grandes lançamentos para todos, e os demais com grupos de clientes com as esposas. Isso porque acredita-se que isso seja importante como conceito de negócio, para a formação de grupo, e busca-se ampliá-lo para que o mesmo não seja apenas comercial. Essas empresas acreditam que por mais desenvolvida que seja uma empresa na área comercial, se não existir um bom relacionamento o negócio não irá bem.

A adoção do *Trade Marketing* por parte dos fornecedores é considerada uma ação conceitualmente correta, porém considera-se que essa cultura tem que estar espalhada por toda a empresa não podendo estar focada em apenas uma área, não adiantando montar uma estrutura que faça esse papel

muito bem se a empresa como um todo não tiver essa cultura. A empresa deve estar voltada para o cliente, para a sua importância em relação a companhia, atendendo-os adequadamente e prestando o melhor serviço possível.

A área de marketing tradicional passa a se preocupar apenas com o marketing ao consumidor, com desenvolvimento de produtos, novas embalagens, propaganda, pesquisa de mercado e promoções ao consumidor. Essa divisão deverá dar mais foco às duas áreas e melhorar a eficácia das suas ações.

De maneira a facilitar essas alterações, é necessário que haja informatização, automatização, melhoria nos sistemas de comunicação, nos sistemas logísticos e isso tem que ser feito em linha, ou seja há que se ter uma cadeia interligada. Num futuro a distribuição será pensada como se fosse uma grande central de um supermercado, tendo-se os vários varejos ligados a uma central que os atenderá como se fosse uma cadeia de supermercados, com todas as áreas envolvidas integradas como numa única empresa.

É nesse ponto que entra novamente o fator recursos humanos, havendo necessidade de investimento em treinamento, e em todas as áreas, porque para que a mudança aconteça não se pode fazê-la de forma isolada, toda a cadeia tem que sofrer mudança.

A questão também passa por verificar o que o varejista quer, pois o mesmo está no seu negócio a espera do vendedor, uma ou mais vezes na semana, e quer que este ofereça condições que o permitam ser competitivo. Porém, essas condições devem ser estabelecidas dentro da realidade daquele varejo específico, dentro do volume que compra e da variedade com a qual estruturou a sua loja, com o vendedor entregando o que foi pedido, para que se tenha os produtos para o seu consumidor.

Essa mudança de conscientização do varejo é que vai fazer uma seleção natural, pois este não quer mais aquele distribuidor que vende poucos produtos, mas sim alguém que faça um serviço completo, e quer ter certeza que o que foi comprado chegue em tempo e na hora combinada. Haverá o

estabelecimento de acordo com o seu volume de vendas, do dia que irá comprar, e se o distribuidor passar no dia errado comprará do outro.

Se na época inflacionaria, havia-se um varejo que fazia 20 cotações, numa época da economia estável faz apenas 5, isso porque não pode mais perder tempo. Irão sobrar aqueles atacadistas que forem eficientes e fizerem um bom trabalho de atendimento ao cliente. O atacado precisa oferecer cada vez mais serviços, e convencer o varejo a reduzir o seu estoque e a aumentar a sua área de vendas, pois o mesmo não precisa de estoques se for abastecido com um maior número de itens em um prazo adequado.

Para poder garantir isso, a descentralização de depósitos por parte dos atacadista vai ser outro ponto crucial porque vai ter que ter agilidade, vai ter que fazer por exemplo, a grande São Paulo em 24 horas, não adiantando fazer em 72 horas porque vai ficar fora de mercado. O varejista quer comprar e quer receber aquilo que comprou, não adianta nada receber uma cotação baixa e depois não receber a mercadoria, com isso esse atacado vai perder a credibilidade com essa empresa.

Hoje deve haver preocupação não só em vender volume, mas fazê-lo com lucratividade, e isso é uma nova mentalidade no atacado, não interessa mais apenas ganhar a cotação, é preciso ter lucro com a venda

O atacado tem que se preocupar primeiro em fortalecer regiões onde já é forte, segundo deve focar cada vez mais a distribuição, e terceiro deve dar treinamento profissional para a equipe de vendas para absorver esta nova cultura de fazer a distribuição e não tirar pedido.

A mudança da cultura da equipe de vendas passa ainda, não apenas pelo problema da remuneração por volume vendido, mas também por aprender que vende normalmente produtos de volume e com baixa rentabilidade e baixo valor agregado, e que deve passar a vender mix de produtos, ou seja precisa ser treinando para perceber que quanto melhor o mix de produtos e sua rentabilidade, melhor será remunerado.

Nas empresas que estão envolvidas nesse processo de mudança, comprometimento é a palavra em questão, muito mais que parceria que está

um pouco desgastada. O comprometimento e o envolvimento com o negócio, pois todos estando comprometidos com o mesmo objetivo, estratégia e filosofia, e partilhando-se essas informações, vai-se estar otimizando a estrutura e os recursos das empresa envolvidas.

Essas mudanças vão possibilitar aos agentes do canal que tenham parceiros ajudando na administração do negócio, tornando a operação mais produtiva e eficaz, baseada em mais informações e de maior qualidade. Essa informações deverão ser compartilhadas, gerando comprometimento e ajuda no gerenciamento do negócio como um todo.

### **Opinião do Atacado**

Um dos pontos a ser mudado na adoção dessa nova postura de negociação é a questão do nível de autonomia dos vendedores, tanto do atacado como da indústria, que tende a ser trocada pelo estabelecimento de políticas comerciais sérias e de longo prazo.

Hoje o que ainda acaba acontecendo, é que o vendedor quando não fecha sua cota vende mais barato para outro cliente, e isso não pode acontecer em uma situação de parceria de negócios, logo a autonomia de preços do vendedor deve ser mais restrita ou passar a não existir mais. As tabelas dos fornecedores por faixa de clientes estão mais rígidas, e isso já está sendo sentido por estes atacados que não conseguem fazer negócios tão vantajosos como antes. Os vendedores, principalmente dos grandes fornecedores, já não têm poder para alterar os preços significativamente, e essa nova forma de atuação está facilitando muito a negociação e o fluxo de mercadorias, que tende a ficar melhor distribuído ao longo do período.

Para que essa mudança ocorra de fato, a forma de avaliação do vendedor precisa ser alterada, entretanto a maioria dos fornecedores ainda avalia sua equipe de vendas por volume vendido, pela cota cumprida. Essa avaliação deveria incorporar pontos como rentabilidade do pedido, manutenção do nível de pedido, nível de satisfação de cliente atendido, nível correto de estoque no cliente, remuneração adequada com o produto vendido,

etc. O problema é que as informações necessárias para uma avaliação mais abrangente são muito mais difíceis de se obter, do que apenas o volume de vendas realizados ou o *market share* do cliente para a indústria. Para que as mesmas possam ser obtidas é necessário passar por uma mudança de atitude no relacionamento entre a indústria e o distribuidor, numa mudança cultural, e na abertura dessas informações.

Um caminho para essa mudança e o conseqüente surgimento de uma maior homogeneidade ao longo da cadeia, seria a busca de um processo de fidelização entre as partes. Os atacados pesquisados acreditam que se isso inicialmente deverá ser imposto pela parte mais forte, pois se continuar muito solto as empresas vão continuar indo pelo caminho mais fácil, o que vale para os dois lados da transação.

Essa questão também passa pela mudança na forma de vender por parte do atacado, sendo que o uso do telemarketing e EDI, por exemplo, podem mudar esse procedimento, tirando a tradicional equipe de vendas do processo. Os mesmo problemas encontrados com relação a equipe de vendas dos fornecedores existem com a do atacado, que trabalha como simples tiradores de pedidos e não realizam uma venda pró ativa. Ainda no caso do atacado, esses problemas são agravados pelo baixo nível de formação de seus vendedores ou representantes comerciais, dificultando e retardando a adoção dessas mudanças, seja na sua postura de venda, na sua forma de remuneração ou na periodicidade do seu atendimento aos clientes.

Uma das maneiras de otimizar esse processo é o treinamento intensivo dessa mão de obra, fato que está ocorrendo com os atacadistas, e na maioria das vezes ajudado pelos seus fornecedores mais próximos. A equipe de vendas deve estar instruída para orientar os clientes naquilo que devem comprar e na periodicidade dessa compra, pois a cada período o vendedor estará lá, portanto não precisará fazer estoque, bastando comprar para o giro.

No momento atual, com a baixa da inflação, a relação com o fornecedor mudou significativamente e este também sabe que tem que oferecer mais serviços e maior eficiência ao seu cliente, caso contrário será

colocado fora do mercado. Esta nova postura dos fornecedores em relação ao distribuidor, passa agora pelo reconhecimento dos serviço que o mesmo presta.

Numa economia estabilizada as relações comerciais voltadas para o oferecimento de serviços tornam-se cada vez mais importante. Por exemplo, uma indústria em São Paulo demora em torno de uma semana, quando fechado o pedido, para entrega-lo no Rio, já o atacado pode entregar em 24 horas e fazer várias entregas por semana. Com isso o atacado, independente da quantidade comprada pelo cliente, pode oferecer um nível de serviço superior ao dos fabricantes. Este diferencial está sendo reconhecido pelo mercado que está fazendo com que os fornecedores procurem o trabalho de um atacado, porém em novas bases, não apenas para descarregar mercadoria.

Atualmente estão surgindo novos mecanismos que podem ser utilizados para viabilizar esse novo processo, controlar e diminuir seus custos, tais como: Custeio ABC (Custeio Baseado em Atividade - fornecer maior transparência nos custos), ECR (Resposta Eficiente ao Consumidor - dar maior produtividade ao processo), EDI (Troca Eletrônica de Dados - facilita a troca de informações) e Gerenciamento de Categoria ( analisar as estratégias de marketing e os mecanismos de controle mais adequados para o desenvolvimento de cada categoria de produto).

O problema é que poucas indústrias, atacadista e varejistas conhecem bem esses conceitos. Algumas indústrias estão aprendendo para depois repassar isso ao mercado. Um dos desafios de alguns dos atacados pesquisados, principalmente da sua área de compras, está sendo fazer valer junto aos seus fornecedores esses conceitos, podendo assim dar uma conotação de maior produtividade e redução de custos em toda a cadeia, fazendo chegar esses benefícios especialmente aos pequenos e médios varejistas, que são os seus principais focos.

O conceito de gerenciamento por categorias é conhecido entre os fornecedores e por consequência deve ser adotado pelo atacado, para que este passe a ter uma visão do desempenho da categoria no canal. Nos atacados

estudados, apenas dois estão se utilizando deste conceito, e um está mais evoluído buscando gerenciar internamente a empresa através dessas categorias, de forma a melhor compreender como funciona e para conseguir entender o fornecedor.

Em relação ao varejo brasileiro há um grande desafio porque a sua base, diferentemente do americano que possui grandes lojas de grandes redes ou pequenas lojas de grande redes, tem algumas grandes redes onde tende a ser mais fácil tratar desse assunto, mas ainda há uma grande quantidade de pequenos varejistas independentes onde esse assunto ainda é desconhecido. Assim haverá uma demora na absorção desse conceito, a indústria foi a primeira, alguns atacadistas e varejista estão analisando, entretanto nem todos estão falando disso ao mesmo tempo.

A adoção dessas novas posturas no relacionamento, está mudando também a função do comprador do atacado e do varejo. A função de compras, que na concepção inicial da palavra é a do negociador, está perdendo seu efeito a cada dia que passa, a medida que não existe a necessidade de negociações a cada compra. Esses antigos compradores terão que passar a ser administradores do negócio em toda a sua extensão e não mais apenas no preço. Antigamente, a cada pedido se alteravam todas as condições comerciais e cada negócio era uma batalha nova, hoje já se estabelecem acordos comerciais de mais longo prazo com alguns fornecedores, e esse papel do comprador na negociação tende a perder efeito.

No início a compra era feita apenas pelo dono do atacado, depois as empresas foram crescendo, o dono teve que passar a se preocupar com outros aspectos do negócio e entrou um comprador profissional para isso. Antes havia uma maior concentração no negócio e a medida que isso foi sendo pulverizado foi se buscando especialização nas pessoas.

Na estrutura funcional de compra o que se está buscando fazer, como tendência nos atacados pesquisados, é agrupar as mesmas categorias de produtos nos mesmos compradores, passando cada gerente de compras a ser responsável por determinadas categorias e linhas de produto. Essa mudança

está ocorrendo em função da facilidade da tomada de decisão por parte do comprador quando o mesmo, embora atenda várias empresas, compra produtos de uma mesma categoria. Além disso a compra está passando a ser feita de acordo com a estimativa de giro das mercadorias e não mais apenas em função de uma proposta comercial atraente, com o departamento de compras controlando com base nos dados de vendas mensais, e caminha-se para que o próprio sistema faça esse controle.

Operacionalmente, os atacados pesquisados, já recebem mercadoria semanalmente de alguns fornecedores, sendo a quantidade comprada previamente acertada através de um previsão de compras, onde esses fornecedores trabalham com uma carteira de pedidos e de entrega já programada. A tendência é existir uma relação entre as empresa com as condições comerciais acertadas, onde as quantidade vão ser colocadas pelo computador, e o recurso humano de compras passa a ser um homem de negócios e desenvolver estratégias de marketing e de negócios junto com o fornecedor. Da mesma forma deverá também negociar o envolvimento de entidades financeiras, de serviços de transporte, realizar a avaliação de como faturar para trazer economia de tributos para o negócio, etc.

Por exemplo, os produtos da área de informática têm uma alíquota de ICMS reduzida dentro do estado de São Paulo de 7%, mas se o produto é faturado para um atacado de fora do estado a alíquota sobe para 12%. É papel do comprador explicar para a empresa que pode ser estratégico abrir uma filial em São Paulo, o que traria uma economia adicional de 5% nessa transação, e que dificilmente se conseguiria esse mesmo desconto do fornecedor. Mas essa operação só se sustenta se a compra e a venda for em São Paulo, pois se levar a mercadoria para fora do estado tem que pagar a diferença. Questões desse tipo detectadas pelo comprador podem mostrar mais claramente a necessidade atual de se descentralizar a operação.

Um outro exemplo é a questão de que quando se compra um produto a prazo, o fornecedor joga o financeiro em cima do preço a vista e depois calcula o ICMS sobre o preço cheio da nota, ou seja o atacado acaba pagando

ICMS sobre o financeiro. Se for feita operação onde a nota sai faturada pelo preço a vista, e paga-se o financeiro como um empréstimo do banco, economiza-se o ICMS sobre o financeiro. Como o ICMS é um imposto que se recebe em forma de crédito, que vai ser efetivado num período posterior, essa mudança na operação resulta no desconto daquele percentual a vista.

Com grande parte dos seus grandes fornecedores, os atacados pesquisados já estão entrando nesse processo de mudança, com maior ou menor grau de amadurecimento. Porém, ainda persistem os problemas de gerar conflitos com os outros canais, problemas de cultura na condução da relação, o medo de um fabricante ou distribuidor depender exclusivamente de determinado cliente por representar muito no seu volume, e a falta de confiança que faz com que haja fracionamento dos negócios para minimizar esse risco.

Essa mudança de comportamento não está diretamente relacionada com o tamanho da indústria em questão, e sim com a compatibilidade organizacional dessas empresas.

No relacionamento do atacadista distribuidor com os seus fornecedores, o que se observa é que a cada dia mais o nível de detalhe do negócio está aumentando. Busca-se estabelecer contratos mais estreitos com os fornecedores, por exemplo, antes as reuniões de negócio não tinham nem data marcada e hoje diminui-se o espaço entre as mesmas exatamente para corrigir alguma ação que não tenha gerado o efeito esperado, para corrigir algum posicionamento conquistado por efeito colateral de alguma outra decisão, etc. Além disso recebe-se visitas da alta direção dos fornecedores com uma frequência muito maior, e em cada reunião desse nível há uma troca de informações de posições e desempenho. Isso ocorre com mais frequência nos casos das contas principais que precisam de um acompanhamento mais cuidadoso.

As maiores discussões estão começando a se voltar para as questões mercadológicas tais como: reforçar a marca da indústria no pequeno varejo, o tipo de material promocional que terá que ser feito para que equipe de venda

do atacado conheça melhor o produto, para que o exponha melhor e o distribua para um maior número de pontos de venda. Começa-se a discutir estratégias de mercado e de distribuição para os produtos e para a indústria.

Um outro ponto, que dois dos atacados pesquisados já estão trabalhando junto com os fornecedores de menor porte, é um tipo de consultoria em distribuição, e serve para explicar como funciona o atacado. Alguns desses pequenos fornecedores ainda acham que o seu objetivo final é vender a mercadoria para o atacado, deixar a mercadoria lá, e acabou o problema. É necessário que comecem a entender que a grande mudança de negócio é que o atacado não é um comprador de mercadoria, mas sim um distribuidor. Ou seja, se este não vender as mercadorias, não vai comprar, e esse entendimento também poderá mudar o forma como essas empresa vão se relacionar com o atacado.

É necessário também que o atacado lhes mostre algumas novas oportunidades que teriam usando o distribuidor nas suas operações, mostrando como funciona e quais seriam essas oportunidades que estão perdendo. Uma segunda parte dessa operação é a escolha, dentro do atacado distribuidor, de quais instrumentos que teria para melhorar os negócios desses fornecedores. Por exemplo, dentro do composto mercadológico, seria como o atacado comunicaria melhor esse produto e como motivaria melhor a sua equipe de vendas para fazer esse trabalho.

Uma forma de realizar isso é o atacado possuir na sua estrutura um departamento, ou área, que atue junto com a área de vendas nesses fornecedores menores. Mas a sua atuação estaria voltada para os fornecedores, funcionando como se fosse o seu departamento de promoção e vendas, realizando um trabalho focado e de equipe, prestando um serviço para a indústria por um lado, e por outro realizando ações específicas de acordo com os objetivos estratégicos do negócio do atacado.

Essas mudanças começam a ocorrer facilitadas pelas interligações eletrônicas, que possibilitam as empresas abrirem informações de

posicionamento de produto, de estoque, de custo, de participação da marca no mercado, deixando o negócio mais claro e a cadeia de adição de valor mais integrada. Para que essas mudanças ocorram é necessário existir culturas organizacionais mais compatíveis entre as empresas, pois acredita-se que o modelo comercial que vai vencer é aquele onde todos sabem o que está acontecendo com todos, sobrevivendo aquele que tiver mais habilidade para o negócio.

Dentro dos atacados em questão, essas mudanças estão acontecendo há cerca de uns três anos, com maior ou menor velocidade dependendo de cada um. A profissionalização das organizações e dos procedimentos de negócio, em alguns casos tiveram seu início há 5 anos, em outros começou a menos tempo, mas em todos os casos ainda existe uma mescla das duas culturas. Essa nova forma de negociação pressupõem outros tipos de especialidades e conhecimentos nas pessoas envolvidas, portanto a profissionalização de toda a empresa é uma etapa fundamental. A profissionalização não considera a necessidade de que o dono deixe o negócio e sim que descentralize as decisões, inclusive as estratégicas.

A descentralização é percebida mais claramente em apenas dois dos atacados pesquisados, embora todos a considerem fundamental, e já existe uma conscientização de que para o negócio sobreviver é necessário existir uma integração muito grande entre as áreas, e que esse processo passa pelas fases de mudança cultural, de postura de negócio, intelectuais, tecnológicas, etc. Também há consciência que é necessário montar um time de pessoas que entendam do negócio, não só naquilo que realizam, mas naquilo que a empresa faz com um todo.

Os atacados pesquisados concordam que essas mudanças devem ser um processo de cima para baixo na hierarquia, definidas pela empresa e divulgadas aos seus fornecedores e clientes, pois se ficar na base do mais ou menos isso não funcionará, portanto a empresa deve incorporá-la na sua totalidade.

Em termos de formalização dessas políticas, normalmente existe um contrato padrão de ação e de compromisso de tudo o que vai ser feito, de que forma vai ser pago, de que forma vai ser divulgado e qual período. É um modelo de contrato que embora possa não ser validado juridicamente coloca os pontos acertados no papel. Isso porque as pessoas passam e as empresas ficam, logo tudo é contratado, colocado no papel e formalizado, pois também é uma característica da empresa atacadista a informalização do negócio e da informação. Apenas um dos atacados pesquisados explicitou não utilizar nenhum tipo de contrato ou documento formal porque, no seu caso, o que garante o processo é o histórico de trabalho existente com o fornecedor em questão.

Outra mudança advinda da estabilidade econômica ocorreu na forma da negociação de compra do atacado. O atacado deve tentar passar ao fornecedor uma visão bem objetiva do seu negócio, mostrando suas vantagens em termos de custo em servi-lo, e fazer isso comparando cada canal, analisando os grandes supermercados, os atacados de auto-serviço e os clientes médios, que normalmente são o público principal desses fornecedores. Por exemplo, o fato de um atacado comprar normalmente o mesmo mix, ser freqüente na compra e de comprar paletizado, pode diferenciá-lo dos seus demais concorrentes e gerar uma economia para o fornecedor, logo irá pedir uma recompensa por isso. Essa avaliação mais ampla pode ser feita da seguinte forma:

- Reconhecimento da estrutura: é uma tentativa de fazer o fornecedor reconhecer a estrutura que o atacado mantém para atendê-lo, e em quais pontos este é mais econômico na sua forma, no seu suprimento, para aquele fornecedor comparado a média do mercado, fazendo com que o fornecedor estratifique os seus clientes e estabeleça patamares de preço para cada uma dessas faixas.
- Avaliação do valor agregado: o atacado pode começar a pedir a seus fornecedores que façam uma avaliação daquilo que este agrega aos seus

interesses e marcas, seja em termos de aumento da sua participação no mercado, na sua divulgação, no *merchandising*; perguntando ao fornecedor quanto isso vale em sua marca e pedir uma diferenciação por isso. Ou seja, fazer com que o fornecedor veja os valores agregados que o atacado propicia e que compare-os com os seus demais clientes e dê um valor a isso. Essas avaliações são um pouco subjetivas pois no que se refere ao reconhecimento da estrutura, é possível calcular por exemplo, o quanto a paletização traz de economia, o quanto a frequência de compra ajuda na manutenção do ponto de equilíbrio do fabricante, o frete médio, etc. Já a análise da marca e daquilo que é agregado a mesma é mais subjetivo, porém o fornecedor tem o valor de mercado para cada uma das suas marcas, e se o atacado participa em um percentual do valor desta marca, acreditam que é possível fazer uma conta disso.

- Criação de um bônus por esforço adicional: um outro ponto a ser agregado nesse relacionamento com os fornecedores, é para cada ponto percentual do *share* que o atacado dá ao fornecedor através de um esforço adicional e que agrega a sua marca, o fornecedor pode dar ao mesmo uma recompensa pelo seu investimento, chamando isso de bônus. Esse ponto também é polêmico dado ser de difícil quantificação.

Resumindo, inicialmente o atacado pede ao seu fornecedor que este valorize sua estrutura, depois que reconheça o valor agregado ou seja, aquilo que acrescenta na sua marca e finalmente pede que este o recompense pelo esforço adicional que o atacado fizer para compor a sua posição de mercado. Esses 3 pontos são os pontos básicos que podem, e já estão sendo discutidos hoje pelos atacados e fornecedores pesquisados, mas não em sua totalidade.

No conjunto de quase todos os grandes fornecedores desses atacados existe a tendência de uma melhora nas negociações, não só em resultado de vendas mas também em composição de mix de produtos. As vezes com determinado fornecedor trabalhava-se com um mix que era interessante para o atacado e não para o mesmo. Agora isso está sendo ajustando, colocando-se

produtos de maior margem para ambos, e trabalhando-se com um mix mais lucrativo e de maior valor agregado.

De maneira geral os atacados pesquisados ainda não possuem uma avaliação conceitual do que é um bom fornecedor, embora realizem estudos de quanto custa ter determinado item no seu mix e de quanto custa algumas falhas e problemas no relacionamento com os fornecedores, tais como fatura e preços incorretos, recebimento de mercadoria avariada, não cumprimento de prazo, etc. Porém, o volume ainda é determinante, ou seja, se o fornecedor e o seu produto têm volume de negócio e de vendas suficientes para cobrirem seus custos, continuam no cadastro do atacado.

Questões como entrega paletizada, dentro do prazo e com cronograma de entrega ainda não são avaliadas. A idéia que vem para o futuro nos atacados pesquisados é avaliar os fornecedores nos aspectos que interferem na sua produtividade, sendo estes ainda muito flexíveis e adotam uma postura não impositiva.

Em relação a paletização, por exemplo, a mesma ainda está bastante concentrada nos grandes fornecedores, mas o atacado já está buscando fazer um trabalho de conscientização, principalmente nos médios e pequenos fornecedores, sobre o valor que esta tem na relação de compra e do quanto pode gerar de economia para ambos. Isso porque quando o atacado recebe uma carga não paletizada, agrega a mesma alguns custos pois precisa paletizá-la devido a movimentação interna que só ocorre desta forma, e na política de relacionamento com os fornecedores isso ainda não é considerado.

Um outro ponto é que o atacado mantém cobertura de estoque para 40 a 50 dias de alguns fornecedores, o que gera um determinado custo, e estoques de 7 a 8 dias para outros. Isso deveria estar sendo reconhecido na hora desses fornecedores precificarem seus produtos e hoje isso não acontece.

Na questão de quem está puxando essa mudança, tem-se nas grandes contas um grupo pequeno de grande fornecedores que têm forçado o desenvolvimento do atacado, inclusive propiciando contatos com outros distribuidores fora do País, onde é possível ver o lado prático desses novos

conceito. Empresas fornecedoras com essas características são poucas, mas com representação significativa no faturamento dos atacados. Assim, de um lado o atacado é sensibilizado e obtém informação, e do outro utiliza e repassa essas informações para os outros.

Ainda existem nessa faixa de grandes fornecedores multinacionais aqueles que o atacado pressiona. São grandes fornecedores que ainda vêem o Brasil como um mercado muito emergente e não se preocupam em ter aqui na sua filial esses conceitos, porém quando um atacado tem grandes volumes com esses fornecedores isso acaba pesando muito na sua produtividade. São fornecedores importantes mas que tem uma avaliação de mercado não muito atualizada ou que não vêem essas mudanças como uma oportunidade.

Com os grandes fornecedores desse tipo, os atacados pesquisados têm enfrentado muitas dificuldades apesar dos próprios executivos terem consciência da melhoria que essas mudanças podem acarretar, não possuem meios ou segurança para passar isso a frente, e muitas vezes as próprias matrizes resistem. Por exemplo, a adoção de políticas comerciais diferenciadas por faixa de clientes, em muitos dos fornecedores, é um assunto que está entregue a área financeira e não área comercial. Quando o atacado vai mostrar a este fornecedor o valor do seu serviço às suas marcas, as pessoas da área comercial até se sensibilizam mas, quando vai para a área financeira, a mesma ainda fundamenta sua análise basicamente em quem gera volume.

Outro problema é que essa mesma área financeira não considera o investimento no varejo, o dinheiro gasto no apoio a venda, tal como a compra de um terminal de gôndola, a colocação de um promotor de vendas, a realização de entrega em um número muito maior de pontos de venda, como ações que geram um custo adicional naquele cliente. Mas isto está mudando, e ainda é um resquício da época inflacionária quando o financeiro mandava na empresa, e também cabe ao atacado uma contribuição nesse processo de esclarecimento.

A visão do fornecedor tem que deixar de ser pontual, só em termos da rentabilidade financeira, devendo observar os benefícios globais de cada

conta. O atacado ao agregar serviço agrega custo, portanto precisa de um diferencial competitivo para realizar a sua função.

O atacado deve utilizar melhor as informações de mercado que possui, e que podem gerar argumentos com o seu fornecedor na hora de pedir algum tipo de reconhecimento. Esse cuidado com a informação ainda é um resquício da antiga forma de operação, e alguns atacados já venceram essa etapa no que se refere ao zelo da informação, e até se dispõem a dar informações de qualquer natureza para os seus fornecedores. O que ainda falta, é utilizar todo esse volume de informação e organizá-la na forma que o fornecedor possa aproveitar. Como o atacado trabalha com um elevado número de clientes, se conseguir combinar essas informações e estratificá-las no padrão e na linguagem do mercado, isso resultará numa enorme fonte de informações para o canal.

Nesse processo todo de mudança, os atacados pesquisados também estão no estágio de aprender como fazer, gerando conhecimento, para depois poder encurtar essas etapas, dado não existir um modelo a ser seguido.

Em termos de logística muita coisa está por ser feita pois a maioria dos fornecedores, e também dos atacados, não têm consciência dos benefícios que uma maior integração nessa área pode gerar. Os atacados em questão estão começando a desenvolver de forma estruturada, melhorias com vários desses fornecedores, com a missão de melhorar continuamente a integração da logística, visando suprimentos de produto com qualidade assegurada. Com isso visa-se dar um suporte, uma orientação e um rumo para o fornecedor de como é que o seu produto passa pela cadeia de distribuição, mostrando o que está acontecendo com o produto dentro do atacado, fora do ciclo de venda e compra, e o que o cliente do atacado está achando deste produto.

O objetivo dessas ações, é mostrar de uma maneira bem clara e objetiva a esses fornecedores o que é que estes têm que fazer no seu produto, com o objetivo não de agregar custo e sim soluções, auxiliando, orientando e mostrando o que existe e o que pode ser feito. Essa busca de qualidade assegurada significa além da qualidade física do produto, pedido completo,

embalagem correta, fracionamento correto, condições de faturamento corretas, prazo de entrega correto, enfim todas as etapas de um ciclo de pedido.

O programa de estruturação do departamento de logística com um foco técnico e um político de relacionamento do comprador com o fornecedor, dando e criando soluções para que o produto chegue no consumidor final mais barato, o mais rápido e da melhor forma possível, já começou em um dos atacados pesquisados há 2 anos. Anteriormente a preocupação da logística se resumia a conferência da nota fiscal, da mercadoria e do armazenamento, e hoje já começa a buscar soluções para minimizar os problemas dentro da empresa.

Os atacado pesquisados consideram que os fornecedores considerados em uma situação mais desenvolvida nesse novo processo de negociação, são aqueles com quem se tem um plano de metas pré estabelecido. Esse plano começa com o desenvolvimento de um projeto comercial e, posteriormente, estuda-se como esse produto está chegando no atacado, como é o transporte, as condições em que chega, como está a embalagem, etc. Ou seja, é feita uma auditoria logística do produto e através desta obtém-se toda uma lista de oportunidade, e o fornecedor é convidado para discutir um plano de metas. Isto vai requisitar investimentos, e alguns não serão factíveis de acontecer no momento, mas na maioria das vezes pode-se ter sucesso com ajustes simples. No plano comercial, o preço por si só não é condição suficiente para que se diga haver uma aliança com o fornecedor. É necessário uma mudança na cultura interna das empresas, e isso nos atacados pesquisados começou há uns dois anos, e estando hoje bem aceito pela área comercial o fato que uma decisão comercial favorável, sozinha não representa muita coisa.

De acordo com os atacados pesquisados, se for feito um gráfico ilustrativo da produtividade no relacionamento e a integração em termos gerais, tem-se que 85 % dos fornecedores ainda vêm o negócio como uma relação ganha-perde e baseada em venda de volumes, com uma cultura ainda inflacionária, onde a logística só funciona na pressão. Cerca de 10% já evoluiu e visualiza a médio prazo, mas ainda utiliza a negociação como ação

específica e com uma logística ineficiente porque não tem continuidade. Só cerca de 5% dos fornecedores visualizam a longo prazo, entendem da gestão de marketing, da distribuição e do atendimento dos canais, e com estes é possível desenvolver uma relação ganha-ganha. Com esse último tipo de fornecedor existe sempre uma idéia de ampliação, uma visão de futuro, a logística é integrada, mesmo que não seja perfeita, devendo haver uma troca experiência entre ambos para otimizá-la.

Em todas essas situações, existe um consenso de que é necessário que o atacado realize bem as suas funções básicas. Para isso a primeira coisa é o fornecedor entregar o pedido corretamente em termos de preço, prazo e quantidade, com as embalagens adequadas e com código de barras, e fazer um processo de paletização ou unitização de produtos. A partir daí começa-se a ter uma base comum e a trocar informações do que deu ou não certo, e estabelece-se um protocolo de intenções com os padrões de continuidade daquilo que deu certo.

No que diz respeito ao fluxo físico da mercadoria, alguns aspectos têm que se adaptar ao novo conceito. Por exemplo, se numa parceria define-se trabalhar com margens mais enxutas, isso tem que ser diminuído de algum outro ponto na operação, tal como diminuir o estoque, e para isso será preciso receber paletizado, ter um programa de informação diária do status onde está a mercadoria e colocar pedidos semanais, de forma a viabilizar a operação em moldes mais produtivos e econômicos.

Em termos de movimentação de cargas, a falta de paletização ainda é uma questão problemática e pretende-se mudar isso para que todo o sistema seja paletizado, resolvendo um problema sério de otimização de fluxo e movimentação de materiais. Como o Brasil é um país de distâncias continentais e um caminhão que não é paletizado carrega mais carga, então teoricamente o frete fica mais caro com a paletização, e isso é um fator complicador. Existem produtos com alto valor agregado em que esse aumento de frete não é percebido, porém com os produtos de baixo valor agregado isso não ocorre. Todos os grandes fornecedores desses atacadistas já mandam as

cargas 100% paletizadas, pois geralmente têm marca e margem nos seus produtos e portanto tem um maior valor agregado, já no caso do pequeno isso representa um custo adicional.

Para que o ciclo todo funcione de forma mais otimizada seria necessário que o atacado usasse código de barras na expedição, e apesar do mercado ainda não o requisitar, o atacado deve estar preparado para isso. A maioria dos atacados pesquisados também não tem código de barra para uso interno, o que agilizaria muito todo o processo de armazenagem e composição de pedido. Por enquanto, na maioria dos atacados, a partir do momento que a mercadoria entra no armazém recebe um endereço, que contém todas as informações de vida da mercadoria (data fabricação, lote, etc .), e a partir daí ela é armazenada, em vários níveis, e movimentada de acordo com as necessidades. Usa-se FIFO (*First in first out*) como política de movimentação de estoque, sendo que mesmo esse controle de estoque não está informatizado em todos os atacados pesquisados.

Como tendência tem-se a automatização do depósito, a utilização de código de barras, rádio frequência e leitor ótico de código de barras para agilizar o tempo de localização da mercadoria, da composição do pedido e do controle do estoque. Também pretendem trabalhar com entrega de mercadoria fracionada em paletes e gaiolas paletizadas, onde o motorista ao chegar no local de entrega já identifica que parte daquele palete é do cliente, e agiliza o processo de descarga no cliente.

Todos os atacados pesquisados já usam um software customizado, com informações de todo Brasil, para realizar o trabalho de roteirizar a entrega. Em termos de tecnologia de localização da frota alguns já usam um sistema de localização via satélite em parte da mesma, fazendo um trabalho amostral. No mais, todos os caminhões próprios têm computador de bordo, cujas informações armazenadas são checadas com o roteiro ótimo, para verificar se o mesmo foi seguido.

Ainda como tendência para que o processo do ciclo de pedido do cliente seja otimizado, os atacados precisam automatizar ao máximo as suas

demais etapas. Realizada a venda, os pedidos que hoje são normalmente feitos pelo sistema de telemarketing deverão sê-lo por EDI com a equipe de vendas informatizada para isso, e a partir daí seria iniciada a roteirização da carga e seu carregamento. A roteirização é feita de forma a otimizar ao máximo os seguintes fatores: peso, valor, distância, caminho, hora, volume, veículo e condições de venda. Para isso deverão ser utilizados equipamentos de informática capazes de gerenciar, cruzar e definir a melhor opção. Para o carregamento, serão utilizados equipamentos gerenciadores do sistema de movimentação de mercadorias, que viabilizam o carregamento de cada carga no menor tempo possível. Estando a carga disponível o motorista executará a entrega e poderá atuar como sensor do mercado, buscando informações sobre o atendimento dos vendedores.

De maneira geral, a área de logística tem crescido bastante no atacado, dado o reconhecimento da sua importância para o negócio. O principal é que a mesma tem sido desenvolvida tecnologicamente, e tem-se fornecido as ferramentas e as informações necessárias para que a mesma cresça. Essa área já é ouvida em relação ao volume de compra e ao prazo de entrega, tanto da área de vendas em relação ao volume de expedição, como a área de compras em relação ao volume de recebimentos. A logística ainda não veta a compra de um volume grande de mercadoria, porém o pessoal de compras tem consciência de que precisa avisar com antecedência a área para que esta possa dar vazão a esse produto.

Todos esses pontos discutidos passam pela necessidade de grandes investimento em tecnologia de informação e mesmo infraestrutura de transporte, por tudo isso pode-se dizer que o atacado vai ter que dar um salto qualitativo em termos de estruturação de pessoas e de tecnologia de informação, e que isso será um fator determinante de consolidação, já que nem todos estão capitalizados para tal evolução.

**Questão Três:** Quais são os agentes facilitadores e os limitadores desse processo?

## **Opinião dos Fornecedores**

Um recurso fundamental e facilitador dessa mudança é o uso Tecnologia de Informação (TI), pois sem a integração possível, decorrente da mesma, todo esse processo fica comprometido. Isso porque o mesmo necessita de informações rápidas e seguras, de cada negócio em particular e de cada uma das partes envolvidas, para o seu desenvolvimento, e com o uso da TI será possível ter um controle do negócio que não se tinha anteriormente. A própria abertura da economia e a estabilidade econômica também atuam como agentes facilitadores e provocadores dessas mudanças.

Além disso, os fornecedores acreditam que não vão ter condições de administrar sozinhos a quantidade de informações da operação que se terá disponível em função da TI, o que tornará obrigatório que essas informações sejam compartilhadas entre as empresas envolvidas. Essa abertura nas informações irá gerar comprometimento entre as partes o que, além de ajudar no gerenciamento e desenvolvimento do negócio, também atuará como agente facilitador às mudanças que estão ocorrendo.

Como o uso de TI passará a ser obrigatório, um dos primeiros requisitos que se precisa saber é quanto vai custar cada etapa dessa informatização, pois os recursos financeiros são um fator limitante desse processo. Além disso, existe também a necessidade de investimentos em ativos físicos, como por exemplo a modernização das instalações de armazenagem. De qualquer forma todos esses recursos físicos estão disponíveis para serem comprados, e embora o recurso financeiro necessário possa ser considerado um fator limitante, os ativos físicos necessários ao processo não o são.

Existe um consenso entre todos os fornecedores pesquisados, de que um dos maiores fatores restritivos a esse processo não é a falta de recursos financeiros e sim de recursos humanos capacitados às novas tarefas. Portanto é necessário que haja treinamento dos recursos humanos existentes, já que isso atua como um agente facilitador. Também será necessário que as empresas

busquem, quando preciso, pessoas especializadas fora dos seus quadros, como forma de agilizar e facilitar esse processo.

Um outro fator facilitador é a existência de aderência e de sinergia, estratégica e cultural, entre as empresa envolvidas. Por exemplo, pode-se ter um cliente grande em termos de volume de compras, mas que tem uma linha estratégica incompatível, trabalhando de outra forma e buscando objetivos diferentes. Portanto não será com esse cliente que o fornecedor vai buscar essa integração porque não existe sinergia estratégica entre essas empresas. Da mesma forma pode existir um outro cliente, inclusive com um volume menor de compra, mas que possui uma visão e gestão de negócio próxima daquela que o fornecedor quer ou possui, e nesse caso existe uma sinergia grande de objetivos que permite esse tipo de aproximação. Ou seja, o tamanho do cliente não é tão importante como o fato deste entender a importância da mudança que está ocorrendo e se dispor a segui-la. O tamanho é um fator secundário que nem inclui e nem exclui uma empresa desse processo.

Um outro fator limitante é a resistência existente às mudanças necessárias a esse processo, mudanças essas que são basicamente a descentralização e modernização administrativa e operacional, e a profissionalização da equipe. Essa resistência normalmente é advinda de uma cultura organizacional que existe a vários anos, e de toda uma estrutura de poder gerada pelo mesma e estabelecida dentro das empresas. A soma de poder dentro de uma organização é sempre igual, e todo esse processo causa mudanças nas estruturas organizacionais e conseqüentemente movimentações na estrutura do poder existente, provocando resistência por parte daqueles que irão, ou pelo menos pensam que irão, perder poder.

Para que isso seja rompido é necessário que essas mudanças sejam um processo orientado de cima para baixo na organização, definido pela alta direção das empresas envolvidas e amplamente divulgada ao longo de toda a organização. Uma postura firme e definitiva da alta direção na incorporação de todas essas mudanças, facilita o seu alinhamento entre os setores envolvidos e o desenvolvimento de todo o processo.

Uma outra dificuldade colocada pelos fornecedores pesquisados é que não existe um manual a ser seguido para desenvolver esse processo, e não existe ainda uma base conceitual amplamente desenvolvida e entendida que possa ser utilizada como uma linguagem comum. Existem apenas condições básicas que devem existir entre as partes e que atuam como agentes facilitadores tais como: ética, transparência, confiança mútua, um histórico de relacionamento positivo, um trabalho de prestação de serviço próximo com um bom nível de serviço e de credibilidade. A partir disso as empresa vão ter que achar o seu caminho, e para isso precisarão de pessoas que pensem dentro da organização e que atuem como agentes determinantes dessa mudança, o que reforça a necessidade de se ter profissionais mais preparados.

Por parte da indústria, um fator limitante é que esta muitas vezes não reconhece o valor logístico que o atacado agrega aos seus produtos e isso dificulta o processo pois não existe um reconhecimento da importância do papel do atacadista como agente disponibilizador do produto do fornecedor. Como esse é um processo em conjunto, onde as partes não podem ser dissociadas, os dois lados precisam ter consciência e reconhecer a importância do papel desempenhado pelo outro na relação, como forma de facilitar essa mudança.

Uma maior integração logística entre as partes também atuará como um agente facilitador, a medida que possibilitará um aumento no nível de serviço oferecido e uma maior integração em todo o sistema.

De qualquer modo todos concordam que é necessário haver um pouco de pressão para que essas mudança aconteçam, porém é preciso que as empresas envolvidas saibam dosar as suas velocidades para que o processo se desenvolva de forma harmônica entre as partes, dado que velocidades compatíveis facilitam o seu sucesso.

### **Opinião do Atacado**

Os atacados pesquisados colocam que a adoção de tecnologia de informação é a grande facilitadora e a responsável pelo sucesso nas mudanças

que começam a implantar. A atual dimensão logística de movimento físico do negócio do atacado, com uma frequência cada vez maior na compra e venda, na variedade, na entrada e saída de produtos, faz com que a tecnologia de informação tenha um papel determinante na sua administração operacional e no seu relacionamento com fornecedores e clientes. Isso porque, também para o cliente está aumentando o seu número de itens e frequência de compras, e se o atacado não estiver aparelhado para fazer esse negócio, não começar a se informatizar e informatizar o seu cliente, essa cadeia não vai ter eficiência para competir com os grandes varejista, portanto o único caminho é o uso da tecnologia de informação.

Uma outra dificuldade apontada é a necessidade de se trabalhar com o conceito de logística integrada, que faz uso intensivo da informação, e ainda existem poucas empresas com tecnologia de informação desenvolvida para isso no Brasil. Além disso os conceitos como logística integrada, *cross-docking*, custo ABC, ECR e Gerenciamento de Categorias, e ferramentas como EDI, rádio frequência, código de barras, rastreamento por satélite e outros mecanismo que estão surgindo para viabilizar esse processo e diminuir seus custos, ainda são muito novos e poucos entendidos.

Essa barreira gerada pelo desconhecimento faz com que muitas vezes esses conceitos e ferramentas sejam confundidos com a tecnologia de informação que os suportam. Em função disso, as empresas passam a se preocupar apenas com os altos investimentos financeiros que julgam ser necessários a sua implantação, o que na atual situação de margens comprimidas e elevado custo do dinheiro afasta os possíveis participantes dessa cadeia. Ou seja, ainda existe pouco conhecimento e muito preconceito dificultando esse processo.

Deve-se somar as dificuldades anteriormente abordadas o fato do Brasil ser um País deficiente em estrutura física de transporte e de telecomunicações, e isso atua como fator limitante a integração e expansão desse processo.

Para que toda essa integração comece a ocorrer é necessário existir cultura organizacional mais compatível entre essas empresas. Hoje o que ainda se vê é um desbalanceamento muito grande entre os distribuidores e fornecedores em relação a esses assuntos, sendo ainda muito difícil para a indústria abdicar na prática de um grande pedido, e para o atacado de uma excelente condição comercial de compra, em função de um grande projeto. Para facilitar isso, é necessário mudar a cultura das empresas e o formato das organizações, porém é bastante difícil alterar as estruturas vigentes, cujas mudanças envolvem pessoas, sua filosofia de trabalho e perda de poder.

Mesmo que a médio prazo seja necessário arcar com razoáveis investimentos financeiros, a maior restrição a esse processo está nos hábitos das pessoas e na cultura da organização, que terão que ser alterados. Para que isso seja facilitado, as pessoas que vão desencadear esse movimento devem pertencer a cúpula das organizações, e devem promovê-las de forma gradativa e em consonância com seus pares.

Como o processo não é mecânico e é necessário ter compatibilidade entre as organizações, um agente facilitador é a existência de um trabalho anterior de sucesso já desenvolvido e melhorado ao longo do tempo, com objetivos sólidos e rentáveis para ambos os lados. Isso porque a existência de uma negociação anterior sólida, madura e positiva entre as partes, cria uma relação de confiança. Existe também a constatação de que os atacados têm tido bastante sucesso nesse processo com aqueles fornecedores com os quais já existe uma identidade de objetivos e propósitos, o que estimula um clima de confiança mútua que, como já colocado, é facilitador do processo.

Em relação aos fornecedores com os quais se está buscando essa nova forma de relacionamento, não existe uma relação direta com seu tamanho porém, os primeiros a serem contatados são aqueles cujo volume de negócio faz necessária essa aproximação. Um fator restritivo é quando uma das partes não atinge os objetivos esperados, e isso normalmente provoca mudanças gerenciais na sua estrutura, que podem levar as negociações existente aos seus estágios iniciais.

Tais ações também são facilitadas por uma mudança na equipe de vendas dessas empresas, cujo profissional deve ter um nível de profissionalização mais completo. Porém essa é uma questão delicada, pois se as empresas continuarem a remunerar sua equipe de vendas por volume vendido, dificilmente essa equipe vai atuar em sintonia com essa nova visão. Outro facilitador é a própria estabilidade e abertura da economia, que reduziu o espaço para o comportamento oportunístico do atacado, que está sendo obrigado a oferecer algo mais além de preço a seus clientes, e esse algo mais hoje é serviço, e para tanto precisa mudar sua forma de negociar.

**Questão Quatro:** Quais os critérios de seleção utilizados na escolha do parceiro?

### **Opinião do Fornecedor**

Um dos requisitos básicos é o parceiro fazer parte do seleto grupo que os fornecedores acreditam ser os atacadistas do futuro, e dentro desta característica devem possuir as estruturas básicas desenvolvidas, a partir da qual as negociações possam ser ampliada na direção de um relacionamento mais abrangente. E uma das estruturas básicas fundamentais é uma logística integrada e avançada, que possibilite a interação entre essas empresas.

Um outro requisito necessário ao parceiro é possuir objetivos muito próximos aos dos fornecedores, estando em linha com aquilo que este tem planejado, e se possível já a algum tempo, e possuindo aderência estratégica. Ou seja, se o atacado trabalha o objetivo proposto de forma consistente, regular e com competência, isso faz com que exista confiança por parte do fornecedor. Essa consistência pode ser acompanhada através de dados estatísticos, de pesquisas, onde se pode ver se a distribuição está melhorando, está atingindo o consumidor pretendido e que de maneira isso está acontecendo.

Também é necessário que seja uma empresa preocupada em profissionalizar todo o processo, em treinar e reciclar a sua estrutura, trabalhar

com uma visão de negócio de médio e longo prazo, tentando sair da negociação de compra e pensando mais pela demanda. Com isso exclui-se aquele desgaste por uma negociação que se interrompe, e realiza-se um relacionamento mais estável em termos de volume e frequência de compra.

Para um atacado ser caracterizado por seu fornecedor como um parceiro, de um modo geral, precisa haver foco na distribuição, estar trabalhando pela demanda, pela distribuição, tem que buscar o varejo, prestar serviços, trabalhar com um mix e uma variedade que seja compatível com a linha que o fornecedor oferece, porque não adianta produzir 200 itens e este querer vender 20. O fornecedor quer é distribuir e atingir seus consumidores finais obtendo lucro, esse é o seu objetivo maior, e espera-se que também seja o do atacado.

Assim, o que se está objetivando são atacados que construam volume e faturamento pela soma do atendimento aos varejos pequenos e tradicionais, e não aqueles que continuam trabalhando para pegar alguns volumes verticalizados nos grandes clientes. Esse tipo de atacado não é o que o fornecedor está buscando, o que este quer é alguém que analise o cadastro da indústria e busque a distribuição, que realmente atue como complemento da sua distribuição, que faça a extensão da distribuição que a indústria não está conseguindo fazer.

Uma outra forma de seleção é a opção pelos atacados especializados em produtos que sejam da mesma linha que o fornecedor produz, desde que estes possuam a compatibilidade de objetivo necessário, pois a medida que eles se especializam o seu foco na distribuição é melhor.

Para os fornecedores pesquisados, o melhor atacado é aquele que investe no seu sistema de distribuição, no seu sistema de contato com clientes e com um grande foco, para pode dar uma grau maior de importância e atenção a esses clientes. Essa especialização pode ser por fabricante, por categoria de produtos, por uma outra composição, enfim com um foco que lhe permita tirar mais benefícios para os dois lados.

Outro ponto importante, é que o atacado deve estar sempre disposto a mudanças, entenda que existe um tempo certo para que ocorra, e que a mesma não é necessariamente um risco e sim inovações necessárias e inerentes ao negócio na realidade atual. Para isso precisa também partilhar com os fornecedores as informações de venda e de mercado, da mesma forma que o fornecedor partilha com este pesquisas, informações de venda e de mercado, potenciais de categorias, de segmento e oportunidade de produto. Essa transparência proporciona cada vez mais a interação do negócio.

Quanto mais processos de interação existir entre a indústria e o atacado, e mais estes somarem seus esforços, mais vendas vão ocorrer como consequência, mais pontos de venda vão ser atingidos, mais ambas as partes vão estar integrando e entendendo a operação e sabendo como atingir uma determinada oportunidade de mercado de maneira mais produtiva.

Assim é necessário que o atacado tenha uma postura pró-ativa de acreditar que essa é a maneira certa de administrar em conjunto os negócios de forma mais produtiva, para que ambos possam se ajudar tanto nas oportunidades como nos problemas, é que se comprometam com isso.

### **Opinião do Atacado**

Para o atacado, de início, nessa aproximação apenas alguns fornecedores terão um tratamento especial e serão aqueles responsáveis pelo fornecimento de itens de maior volume e/ou de maior valor de vendas. Normalmente empresas que têm visão e experiência internacional, e sabem que lá fora existe um trabalho diferente, existe um respeito, existe uma condição logística, existe todo um acordo entre os agentes.

O atacado também acredita que é seu papel buscar desenvolver esses conceitos, mas sempre analisando a capacidade de absorção do possível parceiro, pois tem-se de um lado multinacionais trazendo o que há de mais novo e de melhor experimentado no exterior, e tem-se um outro grupo, inclusive de multinacionais, que devem desenvolver-se em questões básicas tais como: colocar código de barras, paletizar, melhorar a qualidade da

embalagem, adotar uma fita adesiva para estabilizar a carga, uma cola caixa, etc.

Os atacados pesquisados também acreditam que culturas organizacionais compatíveis, histórico de relacionamento positivo e confiança, são fatores que pesam muito na escolha e até na determinação do esforço para alavancar esses parceiros. Além disso, essa aproximação não está partindo de um dos lados apenas, ambas as partes estão começando a realizar ações nessa direção.

Para que um fornecedor se torne um parceiro não existem regras a serem seguidas pois alguns estão adiantados em produto, outros em serviço, outros em informática, enfim existe uma somatória dos vários aspectos onde ambos se identificam e existe compatibilidade organizacional. Além disso, o fornecedor parceiro para o atacado é aquele que o acompanha no todo, se interessa em conhecer como funciona a sua distribuição, mostra o funcionamento da dele, vem até o atacado e traça planos em conjunto para os dois poderem ter lucratividade e reduzir seus custos operacionais.

De maneira geral, um fornecedor interessante para o atacado não precisa ser o maior e nem o mais rápido, precisa ser aquele que entende bem o serviço do atacado distribuidor, aquele que tem espaço para customizar a operação e agregar a do atacado como um fator de ganho de valor. É aquele que não está preocupado apenas em rentabilizar e vender, estando também interessado em rentabilizar o atacado.

**Questão Cinco:** De que maneira o sucesso dessa mudança pode ser avaliado e quais as razões que podem por fim esse processo?

### **Opinião do Fornecedor**

De uma maneira geral a existência de uma interação logística mais eficiente que antes, é um sinal claro de a mudança está ocorrendo de forma positiva para ambas as partes. Em um caso específico essa interação foi além, com a criação de um centro de distribuição exclusivo para um atacado,

resultando em reduções de estoques de 10 a 15 dias. E essas reduções de estoques são um sinal claro de que o processo se encontra no caminho correto.

Um outro resultado positivo é a abertura de informações que já está existindo e que facilita a condução do negócio entre essas empresas. Ainda nesses casos específicos, os atacados sabem hoje qual é o seu *share* com esses fornecedores, como está seu crescimento e dos concorrentes, alguns dos valores investidos, as estratégias de produto, e isto com antecedência ao mercado.

Basicamente a quebra da confiança, função de informações repassadas incorretamente, e de incompetências gerenciais ou operacionais no desenvolvimento de promoções ou qualquer outra ação combinada, são razões que sinalizam problemas que, se não resolvidos a contento, podem por fim ao processo.

### **Opinião do Atacado**

De maneira geral, para os atacadistas pesquisados as mudanças que fornecem resultados efetivos e que podem ser mensurados no final de um período são as melhorias logísticas. Por exemplo tem-se um fornecedor que está ranqueado como vigésimo, e esse fornecedor não opera com paletes, a implantação de um projeto de paletização pode gerar um ganho significativo para ambas as partes. No final do acordo é possível formalizar esse ganho, avaliando-se quanto foi o investimento de cada parte e dividir o resultado.

Um dos resultados já obtidos nas parcerias em questão foi a entrega de 100% das cargas paletizadas pelos fornecedores, o que otimizou muito o recebimento e movimentação das mesmas nos armazéns dos atacadistas.

Outra área que traz resultados positivos com pequenas ações, é a financeira. Por mais confiável que um atacadista seja, por menor risco creditício que ofereça, o fornecedor acaba colocando uma taxa de risco no negócio. Toda vez que se consegue evitar isso pela aproximação das áreas financeiras sempre se consegue uma taxa mais atrativa, seja para continuar comprando a prazo, seja para pagamento a vista.

Para o atacado a quebra da confiança em função do não cumprimento dos acordos estabelecidos, de informações vazadas a concorrência e de operações não adequadas, são os indicativos básicos de que alguma coisa não funciona bem. Além disso, quando uma das partes não consegue o resultado esperado, o relacionamento complica-se e pode terminar ou voltar aos estágios iniciais. As alterações gerenciais nas estruturas dos fornecedores também podem levar o processo de mudança novamente aos seus estágios iniciais e muitas vezes podem interrompe-lo.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSÕES**

Este capítulo apresenta as conclusões desse trabalho que buscam mostrar a validade e as contribuições da tese desenvolvida. Inicialmente verifica-se o atendimento aos objetivos, as proposições e as questões da tese conforme proposta. Em seguida apresentam-se os resultados práticos obtidos e que se espera podem servir de referência no desenvolvimento de um relacionamento cooperativo entre o atacado distribuidor e a indústria no âmbito dos canais de distribuição. Finalmente encontram-se as considerações finais.

#### **5.1. Atendimento aos Objetivos, Proposições e Questões colocados**

Considera-se que a coerência inicial a ser buscada quando da conclusão de um trabalho é o confronto entre os objetivos, as proposições e as questões da tese inicialmente definidos e o trabalho apresentado.

Quanto ao propósito de estudar as relações entre e os atacadistas de entrega e as empresas produtoras no âmbito dos canais de distribuição, buscando entender o processo de formação de novas posturas de relacionamentos mais cooperativos entre essas organizações, acredita-se que o mesmo foi atingido através da realização dos estudos de casos. Para tanto foram utilizados cinco pares atacado/fornecedor como unidade de análise, onde o foco de estudo foi o relacionamento entre esses atacadistas distribuidores e seus fornecedores da indústria brasileira de alimentos, higiene, beleza e limpeza.

Através desses estudos de caso, o objetivo de examinar o atual estágio do relacionamento entre esses atacadista e seus fornecedores da indústria, e detectar os fatores culturais, estruturais e organizacionais que caracterizam, facilitam e dificultam esse processo e sua evolução, assim como os fatores

indicativos da sua necessidade, foram alcançados e o capítulo IV apresenta esses resultados.

A geração de parâmetros de referência, que forneçam subsídios que possam servir de guia e base à consolidação dessa nova postura relacional mais cooperativa dentro do canal, são objeto de discussão no presente capítulo. Essa discussão se dará em primeiro lugar confrontando as proposições apresentadas no capítulo I, cujo objetivo era orientar o desenvolvimento do trabalho, com as informações obtidas através da consolidação dos dados dos estudos de caso contidos no capítulo IV e apresentados em forma de resposta as 5 questões colocadas no capítulo III.

A primeira proposição apresentada foi *“O novo modelo de relacionamento entre a indústria e os seus distribuidores atacadistas é a formação de alianças e parcerias, onde a tradicional prática adversária de se fazer negócios está dando lugar a um relacionamento mais cooperativo e baseado na confiança mútua entre as partes”*, e as afirmações contidas nas respostas as questões 1 e 2 deixam claro que está ocorrendo um movimento de aproximação entre esses dois agentes do canal de distribuição. Como colocado, essa opção pela formação de arranjos cooperativos é função do aumento crescente da incerteza ambiental e busca minimizar o risco inerente do negócio e a probabilidade do surgimento de ações oportunistas entre esses membros. Para tanto essas empresas estão fazendo uso de uma maior troca de informações, da tomada de decisões conjuntas, da busca de um maior entendimento do papel de cada e um no canal na criação de valor ao consumidor, e de mudanças estruturais, operacionais e de recursos humanos.

As questões 2, 3, 4 e 5 discutem os pontos que indicam que a segunda proposição *“As chamadas alianças e/ou parcerias existentes entre a indústria brasileira e os seus distribuidores atacadistas ainda são tímidas e pouco estruturadas, podendo necessitar de mecanismos que as tornem mais abrangentes e eficientes”* estava correta, a medida que coloca o fato desse processo se encontrar no início do seu desenvolvimento, com as empresas buscando aprender como fazê-lo, e tomando apenas as medidas que julgam

mais fáceis de serem implantadas e cujo impacto financeiro seja baixo. Os ajustes iniciais que estão sendo feitos são os mais simples, aqueles que com poucos recursos financeiros e maior racionalização podem ser desenvolvidos, com resultados rápidos e de fácil visibilidade. A medida que se evoluir nesse processo, os ganhos continuarão altos, mas os recursos financeiros necessários também. As empresas afirmam que a falta de um modelo a ser seguido que pudesse ser utilizado como sinalizador dessa mudança, e que minimizasse os custos dos erros decorrentes da mesma, é o grande entrave ao rápido desenvolvimento desse processo.

No caso da terceira proposição “*Os sistemas logísticos atuam como agentes viabilizadores e facilitadores desse processo a medida que coordenam as atividades através das quais ocorre a disponibilização física do produto, decorrente da transação realizada entre as organizações e o fluxo de informações necessárias*”, as respostas as questões 2 e 5 enfatizam que os primeiros avanços nessa direção só terão sucesso se as empresas envolvidas realizarem bem as atividades básicas de operação dentro do canal, que são exatamente aquelas relacionadas a performance das funções logísticas. Ressaltam inclusive a importância da opinião da área de logística quando de uma decisão de compra, mostrando que embora a mesma ainda não tenha o poder de veto numa decisão de compra não adequada em termos de operações logísticas, o peso da sua opinião está aumentando. Além disso, os resultados positivos advindos das mudanças logísticas adotadas são os indicadores do sucesso inicial dessa aproximação. Mesmo as respostas as questões 3 e 4 ressaltam a importância da eficiência operacional da logística como agente facilitador do processo e condição de seleção do parceiro.

As opiniões contidas nas respostas a questão 1 indicam que a quarta proposição “*A adoção de uma política de distribuição como uma ação estratégica é ainda uma prática muito incipiente e pouco desenvolvida nas organizações produtivas brasileiras*” é correta, a medida que mostra que somente a partir do surgimento das mudanças, em desenvolvimento dentro do ambiente competitivo atual, as empresas fornecedoras começaram a se

preocupar de forma mais efetiva com a distribuição dos seus produtos. A partir desse momento passaram a buscar entender melhor os tipos de relações existentes dentro dos seus canais de distribuição, com o objetivo de torná-los instrumentos efetivos ao sucesso de seus produtos no mercado.

## **5.2. Os Parâmetros Obtidos**

A medida que as proposições apresentadas foram analisadas e se mostraram pertinentes à pesquisa em questão, como resultado dessa análise, foi obtido um conjunto de informações que se espera poder utilizar como parâmetros de referência e que forneçam subsídios que sirvam de guia e base ao desenvolvimento e a consolidação dessa nova postura de relacionamento mais cooperativa entre o atacado distribuidor e a indústria.

Inicialmente considera-se que as razões de mercado que deram início a essa mudança, e que são a base a partir das quais as mesmas começaram a se desenvolver, foram amplamente discutidas na questão 1 e se encontram no capítulo IV, sendo as principais: as mudanças na estrutura do varejo, a estabilização econômica, os avanços e a difusão da tecnologia de informação, a abertura da economia, os mecanismos da globalização, a diminuição do ciclo de vida dos produtos, a dificuldade cada vez maior da construção de marcas mundiais, a obsolescência rápida dos processos de produção, um aumento muito grande no número de marcas e produtos disponíveis e as mudanças no comportamento de compra do consumidor.

Considerando que essas razões não são específicas a uma empresa, mas sim compõem o ambiente competitivo atual, as mesmas impactam igualmente todas as empresas que nele atuam, incluindo as empresas não pesquisadas. Portanto as ações já realizadas e em andamento, pelas empresas em questão, não podem ser atribuídas a situações particulares de cada uma, devendo ser vistas como tentativas na busca do alcance e manutenção de uma situação de vantagem competitiva defensável frente aos concorrentes.

Os pontos a serem desenvolvidos nesse processo, suas características facilitadoras e limitadoras, os requisitos para a escolha do parceiro, as mudanças estratégicas e operacionais decorrentes, e os sinalizadores da sua evolução compõem os pontos apresentados. Tais informações encontram-se a seguir.

- Os pontos a serem desenvolvidos:

1. Procurar conhecer profundamente o parceiro potencial, para entender como funciona o seu processo de negócio e saber para quem esses novos processos serão desenvolvidos;
2. Verificar o grau de precisão e confiabilidade da empresa frente ao potencial parceiro;
3. Romper as barreiras funcionais, estruturais e culturais existentes dentro da empresa e entre as empresas;
4. Buscar estabelecer um relacionamento multifuncional;
5. Buscar encontrar áreas de oportunidade de negócio e começar a trabalhar essas oportunidades, se possível realizando ambas ações conjuntamente;
6. Buscar mecanismos para alavancar a confiança mútua entre as empresas;
7. Buscar uma maior abertura das informações entre as partes, informações essas que podem ser traduzidas como oportunidade de negócios;
8. Buscar uma maior aproximação com o parceiro potencial não apenas nas questões relacionadas ao gerenciamento do canal de distribuição, como também em todas as funções relacionadas ao desenvolvimento e promoção do produto e, se possível, nas questões estratégicas e no negócio como um todo;
9. Procurar empresas que possuam compatibilidade organizacional com a sua empresa;
10. Procurar valorizar a estrutura e o valor que o parceiro pode adicionar ao negócio;
11. Estabelecer objetivos comuns, onde ambas as partes ganham;
12. Ter uma postura de aprendizado com o objetivo de gerar conhecimento.

- As características facilitadoras

1. O uso de tecnologia da informação;
2. A existência de aderência e de sinergia, estratégica e cultural, entre as empresa envolvidas.
3. Dar um salto qualitativo em termos de estruturação de recursos humanos e investir em treinamento;
4. Uma postura firme e definitiva da alta direção na incorporação dessas mudanças;
5. Um histórico de relacionamento positivo, desenvolvido e melhorado ao longo do tempo, com objetivos sólidos e rentáveis para ambos os lados;
6. O reconhecimento da importância do papel de cada um como agente agregador de valor ao produto no canal;
7. Uma maior integração logística entre as empresas;
8. A estabilidade e a abertura da economia.

- As características limitadoras

1. Restrições quanto a abertura das informações por falta de confiança na outra empresa;
2. A ausência de um modelo a ser seguido como sinalizador dessa mudança e que minimize os custos de erros decorrentes da mesma;
3. A não existência de uma base conceitual comum, amplamente desenvolvida e entendida, que possa ser utilizada como uma linguagem comum;
4. A falta desse conhecimento e entendimento faz com que muitas vezes vários conceitos e ferramentas sejam confundidos com a tecnologia de informação que os suportam;
5. Necessidade de grandes investimentos financeiros em ativos específicos e treinamento;

6. Falta de recursos humanos capacitados às novas tarefas;
7. A resistência existente às mudanças necessárias, advinda de uma cultura organizacional estabelecida a vários anos, e de toda uma estrutura de poder gerada dentro das empresas;
8. Estrutura física de transporte e de telecomunicações deficientes.

- Requisitos para escolha do parceiro

1. Empresas que possuam as estruturas básicas desenvolvidas;
2. Empresas que possuam objetivos estratégicos próximos, se possível já a algum tempo, e que aceitem o comprometimento e o envolvimento com o negócio;
3. Empresas preocupadas em profissionalizar todo o negócio, em treinar e reciclar a sua estrutura integralmente, e trabalhar com uma visão de negócio de médio e longo prazo;
4. Atacados que sejam focados na distribuição e trabalham como agentes incentivadores da demanda;
5. Atacados que trabalham com um mix e uma variedade que seja compatível com a linha que a indústria oferece;
6. Atacados focados no atendimento aos varejos pequenos e tradicionais, que realmente atuem como complemento da distribuição da indústria;
7. Empresas que estejam sempre dispostas a mudanças, que entendam que existe uma velocidade de mudança, e que a aceitem não como um risco e sim como uma inovação necessária e inerente ao negócio na realidade atual;
8. Empresas que tenham iniciativa de trabalhar em conjunto, verificando onde estão as oportunidades e os problemas, para resolver ambos;
9. Empresas que tenham postura pró-ativa de acreditar que essa é a forma de administrar em conjunto os negócios de uma maneira mais produtiva;
10. Apenas as empresas mais representativas em termos de volume de negócio, ou agregação de valor, deverão ser avaliadas num primeiro momento;
11. A empresa parceira deve ser interessada em conhecer como funciona integralmente a distribuição para poder customizar a sua operação;

- As mudanças estratégicas e estruturais

1. As empresas precisam aprender a ter estratégias e a atuar regionalmente, descentralizando as operações, pois estando num país de dimensões continentais é preciso que se comece a trabalhar macro e micro regiões;
2. A malha de distribuição no Brasil se cruza, portanto o distribuidor e a indústria devem decidir a quais empresas e clientes irão se orientar;
3. Aumentar o nível de profissionalização do negócio;
4. Descentralizar as decisões em todos os níveis da empresa e passar a cobrar resultados;
5. As empresas devem ser competitivas não só na forma de preço mas principalmente na qualidade do serviço oferecido;
6. As empresas devem buscar um amplo desenvolvimento conceitual e uma linguagem comum;
7. Buscar a informatização das operações;
8. Buscar a reestruturação organizacional;
9. Buscar obsessivamente o treinamento dos seus recursos humanos;
10. As áreas de marketing das empresas devem também passar a realizar um trabalho mais relacionado com a formatação dos serviços à distribuição;
11. Os distribuidores atacadistas devem focar o seu negócio;
12. As empresas devem ter uma política de gestão de logística integrada, com especialização e foco no cliente;
13. Reestruturação cultural e organizacional das equipes de compra e venda, através da especialização, permitindo um trabalho mais focado;
14. O nível de serviço oferecido aos varejos menores e mais desestruturados devem ser objeto de preocupação das empresa;
15. O atacado deve basear o seu sucesso de venda não apenas em uma boa negociação na compra, o que ainda significa condições favoráveis de preço e compra oportunística, mas principalmente no serviço que agrega;

16. As empresa devem buscar uma mudança cultural de conceito no seu processo de negócio, de uma relação baseada numa visão adversarial para uma mais cooperativa;
17. O atacado precisa se comprometer com a geração da demanda;
18. Adotar a somatória de marketing e logística, e a gestão do canal, como estratégia competitiva;
19. As empresas devem buscar inicialmente a excelência no desempenho operacional e centrar todos os seus esforços para ter performance superior no seu *core business*;
20. O atacado deve exercer papel de esclarecedor e disseminador desses novos conceitos junto aos seus fornecedores e aos seus clientes.
21. As empresas devem adotar conceitos e mecanismos que possam ser utilizados para viabilizar esse novo processo, dar maior produtividade e diminuir seus custos como: Custeio ABC, ECR, EDI e Gerenciamento de Categoria;
22. O atacado tem que se habilitar no apoio das marcas no ponto de venda;

- Mudanças operacionais

1. Buscar uma interação logística maior entre as empresas;
2. Adotar um grau de customização compatível com a relação de escala existente entre as empresas;
3. Buscar uma mudança no perfil da sua equipe de vendas e compras, buscando recursos humanos com maior formação e investir muito em treinamento.
4. Trabalhar com um sistema de faixas de preços mais rígidas;
5. Alterar a forma de avaliação e remuneração do vendedor;
6. Treinar todas pessoas da empresa para aprender a trabalhar em equipe;
7. Buscar a informatização da operação;
8. O processo de negociação, que antes era apenas volume, preço e prazo, deve ser mais amplo e incluir as questões de promoção dos produtos e suas

campanhas, os objetivos anuais de crescimento projetado, as condições de comercialização e de nível de serviço necessárias para poder fazer esse negócio girar em conjunto;

9. O processo de negociação deve passar a ser realizado por um time de negociadores de cada lado, que irão discutir as estratégias de mercado e as estratégias de distribuição;

10. A estrutura funcional de compra deve agrupar as mesmas categorias de produtos nos mesmos compradores;

11. A formalização dessas mudanças podem ser colocadas em contrato, que servem para reger as premissas básicas de conduta entre as empresas;

12. O processo de troca de informações entre as empresas deve passar a ser mais rápido e preciso, se possível automatizado;

13. As empresas devem se preocupar em monitorar o mercado de forma muito mais próxima para poder desenvolver ações corretivas mais imediatas;

14. As empresas devem direcionar mais os seus esforços para as ações voltadas ao ponto de venda;

15. As empresa devem trabalhar mais próximas aos varejistas e entender de fato as suas necessidades;

16. O atacado precisa oferecer cada vez mais serviços ao varejo;

17. O atacado deve descentralizar as suas operações, se especializar e focar cada vez mais a distribuição,

18. O atacado deve utilizar melhor as informações de mercado que possui, combinando essas informações e estratificando-as no padrão e na linguagem do mercado, o que resultará numa enorme fonte de informações para o canal;

19. Buscar estruturar o departamento de logística com um foco técnico e político de relacionamento, dando e criando soluções para que o produto chegue no consumidor final mais barato, o mais rápido e da melhor forma possível.

- Pontos que sinalizam o caminho desse processo

1. A existência de uma interação logística de uma forma muito mais eficiente que antes, é um sinal positivo de que a mudança está ocorrendo de forma interessante para ambas as partes;
2. A abertura efetiva de informações que facilitam a condução do negócio entre as empresas também é um indicativo positivo;
3. A quebra da confiança, informações repassadas incorretamente, incompetências gerenciais ou operacionais, o não cumprimento dos acordos estabelecidos, informações vazadas a concorrência e operações não adequadas, são os fatores que sinalizam negativamente o desenvolvimento do processo;
4. A obtenção de resultados abaixo do esperado ou desbalanceados entre as partes também são sinais negativos;
5. As mudanças gerenciais nas estruturas das empresas são sinais negativos a medida que podem levar o processo de mudança novamente aos seus estágios iniciais ou ao rompimento.

### **5.3. Considerações Finais.**

Embora as referências práticas sumarizadas anteriormente tenham sido obtidas através dos estudos de caso realizados e portanto estejam diretamente relacionadas a unidade de análise em questão, avalia-se que as mesmas possam ser utilizadas, de uma forma genérica, por qualquer empresa interessada nesse processo de aproximação como os demais membros do seu canal de distribuição.

Um outro ponto a ser considerado é que como esse processo de mudança encontra-se em seus estágios iniciais, novas pesquisas serão necessárias para avaliar seus possíveis resultados a médio e longo prazo, contrapondo os resultados esperados com os obtidos. Além disso, a medida que esse processo se desenvolver, pesquisas adicionais poderão fornecer um

modelo geral a ser seguido para novos desenvolvimentos e manutenção do mesmo. A falta de um modelo foi um dos pontos claramente detectados como entrave a sua evolução.

Pesquisas futuras relacionadas com as novas práticas gerenciais e com os mecanismos adotados como necessários ao processo de integração dos membros do canal de distribuição, também deverão ser realizadas a medida que poderão contribuir para a avaliação da sua real necessidade e para a construção de uma base de conhecimento comum a realidade do mercado brasileiro.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D.A, KUNAR,V, DAY, G.S. “ Marketing Research ”. 5.ed. NY: John Wiley & Sons, 1995.
- ABAD - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ATACADISTAS E DISTRIBUIDORES DE PRODUTOS INDUSTRIALIZADOS. Ranking 97. **Revista Distribuição**, ano VI, n.55, Jun., 1997.
- ACHROL, R.S., REVE, T., STERN, L.W. The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis. **Journal of Marketing**, v.1.47, Fall, 1983.
- \_\_\_\_\_, LISA, K.S., STERN, L.W. Designing Successful Transorganizational Marketing Alliances. In: **Marketing Science Institute Report**, n. 90 - 118, Sep., 1990.
- ALDERSON, W. Factors Governing the Development of marketing Channels. In: **The Marketing Channel : A Conceptual Viewpoint**. Bruce Mallen Ed. NY: John Wiley & Sons, 1967. p. 35-40.
- ANDERSON, J.C., NARUS, J.A. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. **Journal of Marketing**, January, 1990.
- BALLOU, R.H. **Logística Empresarial - Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física**. SP: Atlas, 1993.
- BASTOS, L.R.; PAIXÃO, L., FERNANDES, L.M., DELUIS, N. **Manual para a Elaboração de Projetos de Pesquisa, Teses, Dissertações e Monografia**. 4.ed., RJ: LTC Editora, 1995.
- BONOMA, T.V. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems and a Process. **Journal of Marketing Research**, May, 1985.

BOWERSOX, D.J., COOPER, M.B. **Strategic Marketing Channel Management**. NY: McGraw-Hill Inc., 1992.

\_\_\_\_\_, DAUGHERTY, P.J., DRÖGE, C. L., GERMAIN, R.N., ROGERS D. S. **Logistical Excellence - It's not Business as Usual**. Burlington: Digital Press, 1992.

\_\_\_\_\_, CLOSS, D.J. **Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process**. NY: McGraw-Hill, 1996.

CHINARDET, C. **Le Trade Marketing - Marques et Enseignes: agir ensemble?** Paris: Les Éditions D'organisation, 1994.

CHURCHILL, G.A.. **Marketing Research : Methodological Foundations**. 5.ed., Chicago: The Dryden Press, 1991.

COOPER, M.C., GARDNER, J.T. Building Good Business Relationships - more than just Partnering or Strategic Alliances ?. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, vol.23, n.6, 1993.

DEVLIN, G., BLEACKLEY, M. Strategic Alliances - Guidelines for Success. **Long Range Planning**, v.21, n. 5, 1988.

DROZDOW, N. The Distribution Decade. **Chief Executive**, issue 74, March, 1992.

DWYER, R.F., SCHURR, P.H., OH, S. Developing Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, v.51, April, 1987.

ECKERT, J.A., FAWCETT, S.E. Critical Capabilities for Logistics Excellence: People, Quality and Time. In: **Proceedings of the Twenty-Fifth Annual Transportation and Logistics Educators Conference**, October, 1996, Orlando, FL.

FRANKEL, R. **A General Alliance Model: An Examination and Design of Alliances between Manufacturers and Service Suppliers.** East Lansing: Michigan State University / Department of Marketing and Logistics, 1995. (Dissertation, Doctor of Philosophy).

FRAYER, D.J. **The Alliance Process : An Examination of Logistic Alliances between Manufacturers and Merchandisers in The Grocery Industry.** East Lansing: Michigan State University / Department of Marketing and Logistics, 1995. (Dissertation, Doctor of Philosophy).

GANESAN, S. Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationship. **Journal of Marketing**, v.58, April, 1994.

GODOY, A.S. Introdução a Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, Mar/Abr, 1995.

\_\_\_\_\_. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.3, Mai/Jun, 1995.

GRÖNROOS, C. **Marketing, Gerenciamento de Serviços: a Competição por Serviços na Hora da Verdade.** R.J.: Campus, 1995.

GUMMESSON, E. The New Marketing - Developing Long Term Interactive Relationships. **Long Range Planning**, v. 20, n.4, 1987.

\_\_\_\_\_. **Qualitative Methods in Management Research.** Newbury Park: CA, SAGE Publications, 1991.

HEIDE, J.B. Interorganizational Governance in Marketing Channels. **Journal of Marketing**, v.58, January, 1994.

JOHN, R., REVE, T. The Reliability and Validity of Key Informant Data from Dyadic Relationships in Marketing Channels. **Journal of Marketing Research**, V.XIX, Nov., 1982.

KANTER, R.M. Collaborative Advantage : The Art of Alliance. **Harvard Business Review**, July/Aug., 1994.

LUSCH, R.F., ZIZZO, D., KENDERDINE,M. Strategic Renewal in Distribution. **Marketing Management**, v.2, n.2, 1993.

MATTHYSSENS, P., VAN DEN BULTE, C. Getting Closer and Nicer: Partnerships in the Supply Chain. **Long Range Planning**, v. 27, n.1, 1994.

MCKENNA, R. Marketing is Everything. **Harvard Business Review**, Jan./Feb., 1991.

NARUS, J.A., ANDERSON, J.C. Rethinking Distribution: Adaptive Channels. **Harvard Business Review**, July / August, 1996.

NOVACK, R.A., RINEHART, L.M., WELLS, M.V. Rethinking Concept Foundations in Logistics Management. **Journal of Business Logistics**, v.13, n.2, 1992.

OHMAE, K. The Global Logic of Strategic Alliances. **Harvard Business Review**, March/April, 1989.

RINEHART, L.M., COOPER, M.B., WAGENHEIM, G.D. Furthering the Integration of Marketing and Logistics Through Customer Service in the Channel. **Journal of The Academy of Marketing Science**, v.17, Winter, 1989.

\_\_\_\_\_, PAGE, T.J. The Development and Test of a Model of Transaction Negotiation. **Journal of Marketing**, v. 56, October, 1992

ROSENBLOOM, B., MOLLENKOPF, D. Dominant Buyers: Are They Changing the Wholesaler's Role in Marketing Channels?. In: **Wholesale Distribution Channels: New Insights and Perspectives**. Bert Rosenbloom Ed., NY, The Haworth Press, 1993.

SCHMITZ, J. **Design and Evaluation of a General Alliance Model : An Examination of Logistical Alliances Between Manufacturers and Material Suppliers.** East Lansing: Michigan State University / Department of Marketing and Logistics, 1994. (Dissertation, Doctor of Philosophy).

\_\_\_\_\_, FRANKEL, R., FRAYER, D.J. Vertical Integration Without Ownership: The Alliance Alternative. In: **Proceedings of The Association of Marketing Theory and Practice**, 1994.

SHERMAN, S. Are Strategic Alliances working ? **Fortune**, Sep. 21, 1992.

SONNENBERG, F.K. Partnering : Entering the Age of Cooperation. **Journal of Business Strategy**, 13:3, May/June, 1992.

SPEKMAN, R.E., SAWHNEY, K. Toward a Conceptual Understanding of the Antecedents of Strategic Alliances. In: **Marketing Science Institute Report**, n.90-114, August, 1990.

STAUDE, G.E. The Physical Distribution Concept as a Philosophy of Business. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.23, n. 5, 1993.

STERLING, J.U. Managing Long-Term Partnership Alliances : How Succeed and Fail. In: **Council of Logistics Management Proceedings**, 1994.

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

WEBSTER, F.E.JR. The Changing Role of Marketing in the Corporation. **Journal of Marketing**, v.56, Oct., 1992.

WILLIAMSON, O. Transaction-Cost Economics : The Governance of Contractual Relations. **Journal of Law and Economics**, 22 October, 1979.

YIN, R.K.. **Case Study Research : Design and Methods.** 2.ed., Thousand Oaks- CA: SAGE Publications, 1994.

ZEITHAML, V.A., PARASURAMAN, A., BERRY, L.L.. **Delivering Quality Service.** N.Y.: The Free Press, 1990.

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- AAKER, D.A, KUNAR,V, DAY, G.S. **Marketing Research**. 5.ed. NY: John Wiley & Sons, 1995.
- ABAD - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ATACADISTAS E DISTRIBUIDORES DE PRODUTOS INDUSTRIALIZADOS. Ranking 97. **Revista Distribuição**, ano VI, n.55, Jun., 1997.
- ACHROL, R.S., REVE, T., STERN, L.W. The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis. **Journal of Marketing**, v.1.47, Fall, 1983.
- \_\_\_\_\_, LISA, K.S., STERN, L.W. Designing Successful Transorganizational Marketing Alliances. In: **Marketing Science Institute Report**, n. 90 - 118, Sep., 1990.
- ALDERSON, W. Factors Governing the Development of Marketing Channels. **The Marketing Channel : A Conceptual Viewpoint**. Bruce Mallen Ed. NY: John Wiley & Sons, 1967. p. 35-40.
- ANDERSON, J.C., NARUS, J.A. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. **Journal of Marketing**, January, 1990.
- BALLOU, R.H. **Logística Empresarial - Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física**. SP: Atlas, 1993.
- BALLOU, R.H. Business Logistics - Importance and Some Research Opportunities. **Gestão & Produção**, v.4, n.2, 1997.
- BASTOS, L.R., PAIXÃO, L., FERNANDES, L.M., DELUIS, N. **Manual para a Elaboração de Projetos de Pesquisa, Teses, Dissertações e Monografias**. 4.ed., RJ: LTC Editora, 1995.

BLEEKE, J., ERNST, D. Is Your Strategic Alliance Really a Sale? **Harvard Business Review**, Jan./Feb., 1995.

BONOMA, T.V. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems and a Process. **Journal of Marketing Research**, May, 1985.

BOWERSOX, D.J., COOPER, M.B., LAMBERT, D.M., TAYLOR, D.A. **Management in Marketing Channels**. Singapore: McGraw-Hill, 1987.

\_\_\_\_\_, COOPER, M.B. **Strategic Marketing Channel Management**. NY: McGraw-Hill Inc., 1992.

\_\_\_\_\_, DAUGHERTY, P.J., DRÖGE, C. L., GERMAIN, R.N., ROGERS D. S. **Logistical Excellence - It's not Business as Usual**. Burlington: Digital Press, 1992.

\_\_\_\_\_, CLOSS, D.J. **Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process**. NY: McGraw-Hill, 1996.

\_\_\_\_\_. Brazilian Logistics: A Time for Transition. **Gestão e Produção**, v.4, n.2, 1997.

BUCKLIN, L.P. A Theory of Channel Control. **Journal of Marketing**, v.37, Jan., 1973.

CHINARDET, C. **Le Trade Marketing - Marques et Enseignes: Agir Ensemble?** Paris: Les Éditions D'organisation, 1994.

CHURCHILL, G.A.. **Marketing Research : Methodological Foundations**. 5.ed., Chicago: The Dryden Press, 1991.

COOPER, M.C., GARDNER, J.T. Building Good Business Relationships - More Than Just Partnering or Strategic Alliances?. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, vol.23, n.6, 1993.

DEVLIN, G., BLEACKLEY, M. Strategic Alliances - Guidelines for Success. **Long Range Planning**, v.21, n. 5, 1988.

DIB, J.A. Efficient Consumer Response (ECR): Uma Estratégia para o Varejo de Bens de Consumo de Massa. **Revista de Administração**, v.32, n.2, Abr./Jun.,1997.

DROZDOW, N. The Distribution Decade. **Chief Executive**, issue 74, March, 1992.

DRUCKER, P. The Retail Revolution. **The Wall Street Journal**, NY, July 15, 1993.

DULL, S.F., MOHN, W.A., NORÉN, T. Partners. **The McKinsey Quarterly**, n.4, 1995

DWYER, R.F., SCHURR, P.H., OH, S. Developing Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, v.51, April, 1987.

ECKERT, J.A., FAWCETT, S.E. Critical Capabilities for Logistics Excellence: People, Quality and Time. In: **Proceedings of the Twenty-Fifth Annual Transportation and Logistics Educators Conference**, October, 1996, Orlando, FL.

FLEURY, P.F., LAVALLE DA SILVA, C.R. Avaliação do Serviço de Distribuição Física: A Relação entre a Indústria de Bens de Consumo e o Comércio Atacadista e Varejista. **Gestão & Produção**, v.4, n.2, 1997.

FRANKEL, R. **A General Alliance Model: An Examination and Design of Alliances between Manufacturers and Service Suppliers**. East Lansing: Michigan State University / Department of Marketing and Logistics,1995. (Dissertation, Doctor of Philosophy).

FRAYER, D.J. **The Alliance Process : An Examination of Logistic Alliances between Manufacturers and Merchandisers in The Grocery Industry.** East Lansing: Michigan State University / Department of Marketing and Logistics,1995. (Dissertation, Doctor of Philosophy).

GANESAN, S. Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationship. **Journal of Marketing**, v.58, April, 1994.

GATTORNA, J.L. Building Relationships in Distribution Channels. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, 21:8, 1991.

GERMAIN, R., DRÖGE, C., DAUGHERTY, P. The Effect of Just-in-Time Selling on Organizational Structure: An Empirical Investigation. **Journal of Marketing Research**, v. XXXI, Nov. ,1994.

GODOY, A.S. Introdução a Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, Mar/Abr, 1995.

\_\_\_\_\_. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.3, Mai/Jun, 1995.

GRÖNROOS, C. **Marketing, Gerenciamento de Serviços: a Competição por Serviços na Hora da Verdade.** R.J.: Campus, 1995.

GUMMESSON, E. The New Marketing - Developing Long Term Interactive Relationships. **Long Range Planning**, v. 20, n.4, 1987.

\_\_\_\_\_. **Qualitative Methods in Management Research.** Newbury Park: CA, SAGE Publications,1991.

\_\_\_\_\_. Making Relationship Marketing Operational, **International Journal of Service Industry Management**, v.5,n.5, 1994.

- HEIDE, J.B. Interorganizational Governance in Marketing Channels. **Journal of Marketing**, v.58, January, 1994.
- HUT, S.D., MORGAN, R.M. Relationship Marketing in The Era of Network Competition. **Marketing Management**, v.3, n.1, 1995
- JOHN, R., REVE, T. The Reliability and Validity of Key Informant Data from Dyadic Relationships in Marketing Channels. **Journal of Marketing Research**, V.XIX, Nov., 1982.
- KANTER, R.M. Collaborative Advantage: The Art of Alliance. **Harvard Business Review**, July/Aug., 1994.
- KUMAR, N. The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships. **Harvard Business Review**, Nov./Dec., 1996.
- LANGLEY,C.J., HOLCOMB, M.C. Creating Customer Value. **Journal of Business Logistics**, v.13, n.2, 1992.
- LEI, D. Offensive and Defensive Uses of Alliances. **Long Range Planning**, v.26, n.4, 1993.
- LUSCH, R.F., ZIZZO, D., KENDERDINE,M. Strategic Renewal in Distribution. **Marketing Management**, v.2, n.2, 1993.
- MARCUSSEN, C.H. The Effects of EDI on Industrial Buyer-Seller Relationships: A Network Perspective. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, Summer, 1996.
- MATTHYSSENS, P., VAN DEN BULTE, C. Getting Closer and Nicer: Partnerships in the Supply Chain. **Long Range Planning**, v. 27, n.1, 1994.
- MCKENNA, R. Marketing is Everything. **Harvard Business Review**, Jan./Feb., 1991.

MELCHER, R.A. Cut Out The Middleman? Never. **Business Week**, January 10, 1994.

NARUS, J.A., ANDERSON, J.C. Rethinking Distribution: Adaptive Channels. **Harvard Business Review**, July / August, 1996.

NOVACK, R.A., RINEHART,L.M., WELLS,M.V. Rethinking Concept Foundations in Logistics Management. **Journal of Business Logistics**, v.13, n.2, 1992.

NOVACK, R.A., RINEHART,L.M., LANGLEY, C.J. An Internal Assessment of Logistics Value. **Journal of Business Logistics**, v.15, n.1, 1994.

OHMAE, K. The Global Logic of Strategic Alliances. **Harvard Business Review**, March/April, 1989.

QUELCH, J.A., HARDING, D. Brands Versus Private Labels: Fighting to Win. **Harvard Business Review**, Jan./Feb., 1996

RINEHART, L.M., COOPER, M.B., WAGENHEIM, G.D. Furthering the Integration of Marketing and Logistics through Customer Service in the Channel. **Journal of The Academy of Marketing Science**, v.17, Winter, 1989.

\_\_\_\_\_, PAGE, T.J. The Development and Test of a Model of Transaction Negotiation. **Journal of Marketing**, v. 56, October, 1992

ROSENBLOOM, B., MOLLENKOPF, D. Dominant Buyers: Are They Changing the Wholesaler's Role in Marketing Channels?. In: ROSENBLOOM, B. **Wholesale Distribution Channels: New Insights and Perspectives**. NY: The Haworth Press, 1993.

SCHMITZ, J. **Design and Evaluation of a General Alliance Model : An Examination of Logistical Alliances Between Manufacturers and Material Suppliers.** East Lansing: Michigan State University / Department of Marketing and Logistics,1994. (Dissertation, Doctor of Philosophy).

\_\_\_\_\_, FRANKEL, R., FRAYER, D.J. Vertical Integration Without Ownership: The Alliance Alternative. In: **Proceedings of The Association of Marketing Theory and Practice**, Spring,1994.

SHERMAN, S. Are Strategic Alliances Working ? **Fortune**, Sep. 21, 1992.

SILVEIRA, J.A.G., LEPSCH, S.L. Alterações Recentes na Economia do Setor Supermercado Brasileiro. **Revista de Administração**, v.32, n.2, Abr./Jun.,1997.

SONNENBERG, F.K. Partnering : Entering the Age of Cooperation. **Journal of Business Strategy**, 13:3, May/June, 1992.

SPEKMAN, R.E., SAWHNEY, K. Toward a Conceptual Understanding of the Antecedents of Strategic Alliances. In: **Marketing Science Institute Report**, n.90-114, August, 1990.

STALK, G. Time - The Next Source of Competitive Advantage. **Harvard Business Review**, Jul. / Aug., 1988.

\_\_\_\_\_, EVANS, P., SHULMAN, L. Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. **Harvard Business Review**, Mar./April, 1992.

STAUDE, G.E. The Physical Distribution Concept as a Philosophy of Business. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.23, n. 5, 1993.

STERLING, J.U. Managing Long-Term Partnership Alliances : How Succeed and Fail. In: **Council of Logistics Management Proceedings**, 1994.

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

STERN, L.W., REVE, T. Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis. **Journal of Marketing**, v.44, Summer, 1980.

VARADARAJAN, P.R., CUNNINGHAM, M.H. Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations. **Journal of Academy of Marketing Science**, v.23, n.4, 1995.

WATERSCHOOT, W., VAN DEN BULTE, C. The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited. **Journal of Marketing**, v.56, Oct., 1992.

WEBSTER, F.E. **Industrial Marketing Strategy**. 3ed. NY: John Wiley & Sons, 1991.

\_\_\_\_\_. The Changing Role of Marketing in the Corporation. **Journal of Marketing**, v.56, Oct., 1992.

WEDEKIN, I., NEVES, M.F. Sistemas de Distribuição de Alimentos: O Impacto das Novas Tecnologias. **Revista de Administração de Empresas**, v.30, n.4, Out./dez., 1995.

WEITZ, B.A., JAP, S.D. Relationship Marketing and Distribution Channels. **Journal of The Academy of Marketing Science**, v.23, n.4, 1995.

WILLIAMSON, O. Transaction-Cost Economics : The Governance of Contractual Relations. **Journal of Law and Economics**, 22 October, 1979.

WILSON, D.T. An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. **Journal of The Academy of Marketing Science**, v.23, n.4, 1995.

YIN, R.K.. **Case Study Research : Design and Methods.** 2.ed., Thousand Oaks- CA: SAGE Publications, 1994.

ZEITHAML, V.A., PARASURAMAN, A., BERRY, L.L.. **Delivering Quality Service.** N.Y.: The Free Press, 1990.

ZELLNER, W. Learning to Survive the'90S. **Business Week**, January 10, 1994.