

COOPERATIVE RELATIONSHIPS IN DISTRIBUTION CHANNELS: IDENTIFICATION OF NEW PATTERNS

Prof. Gessuir Pigatto

Universidade Federal de São Carlos/DEP/GEPAI
Departamento de Engenharia de Produção
Rodovia Washington Luís (SP-310), Km 235
São Carlos, São Paulo - Brasil CEP: 13565-905
Telefone: (0xx16) 260-8236(PABX)
Fax: (0xx16) 260-8240
pigatto@dep.ufscar.br

Prof. Dra. Rosane Lúcia Chicarelli Alcántara

Universidade Federal de São Carlos/DEP/GEPAI
Departamento de Engenharia de Produção
Rodovia Washington Luís (SP-310), Km 235
São Carlos, São Paulo - Brasil CEP: 13565-905
Telefone: (0xx16) 260-8236(PABX)
Fax: (0xx16) 260-8240
rosane@power.ufscar.br

Abstract

Changes in the population consumption habits, and a new competition structure, cause by the concentration in the main distribution channels, causes companies, along with their suppliers to seek alternative forms of market supply and increasing competition. New relationship patterns where information exchange and profit objectives stick out are within strategies adopted by these companies. Within this context, it is necessary to identify parameters, which may be utilized in the evaluation of these new cooperative relationship patterns between companies and their suppliers. Furthermore, it is necessary to identify and analyze the impact of evaluation parameters used in the organizational structure involved, once although relations are between companies, there are specific departments and their employees are responsible for the structure, progress and result of these cooperative relationships.

Key words: *relationship, supply chain, parameters.*

RELACIONAMENTOS COOPERATIVOS NOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO: A IDENTIFICAÇÃO DOS NOVOS PADRÕES

Prof. Gessuir Pigatto

Universidade Federal de São Carlos/DEP/GEPAI
Departamento de Engenharia de Produção
Rodovia Washington Luís (SP-310), Km 235
São Carlos, São Paulo - Brasil CEP: 13565-905
Telefone: (0xx16) 260-8236(PABX)
Fax: (0xx16) 260-8240
pigatto@dep.ufscar.br

Prof. Dra. Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara

Universidade Federal de São Carlos/DEP/GEPAI
Departamento de Engenharia de Produção
Rodovia Washington Luís (SP-310), Km 235
São Carlos, São Paulo - Brasil CEP: 13565-905
Telefone: (0xx16) 260-8236(PABX)
Fax: (0xx16) 260-8240
rosane@power.ufscar.br

Resumo

Alterações no hábito de consumo da população e uma nova estrutura concorrencial, provocada pela concentração nos principais canais de distribuição, faz com que as empresas varejistas juntamente com seus fornecedores (indústria e atacado) busquem formas alternativas de atender o mercado e aumentar a sua competitividade. Novos padrões de relacionamento, onde a troca de informação e o objetivo de ganhos conjuntos se destacam, está entre as estratégias adotadas por essas empresas. Dentro desse contexto, faz-se necessário identificar parâmetros que possam ser utilizados na avaliação desses novos padrões de relacionamento cooperativo entre as empresas varejistas e seus fornecedores. Além disso é necessário identificar e analisar o impacto dos parâmetros de avaliação utilizados na estrutura organizacional envolvida uma vez que, apesar das relações serem entre as empresas, são departamentos específicos e seus funcionários os responsáveis pela estrutura, andamento e resultado desses relacionamentos cooperativos.

Palavras-chaves: *relacionamento cooperativo, canais de distribuição, parâmetros.*

Introdução

Adotando-se como foco o consumidor final, é crescente na economia mundial a idéia de que todos os elos da cadeia de suprimento devam trabalhar integrados, em ritmo de colaboração, objetivando-se ganhos de eficiência e de produtividade, evitando assim perdas e re-trabalho. Antes que um produto chegue ao consumidor final, é necessário que ele passe por diferentes elos de uma cadeia produtiva, desde a aquisição de insumo pelo produtor rural até o balcão refrigerado ou gôndola de um supermercado. Assim, observa-se que em vários momentos, alguns esforços relacionados ao atendimento ao

consumidor final são perdidos, em função de problemas no relacionamento entre os elos intermediários.

Visando atender um mercado maduro, que apresenta um ritmo de crescimento inconstante, formado por consumidores cada vez mais exigentes e sofisticados, e que possuem acesso ao produto desejado através de diferentes formatos de estabelecimentos e serviços, o relacionamento entre empresas, tradicionalmente refletido nas relação de troca “ganha-perde”, já não produzem os mesmos resultados. Essas relações de troca se caracterizam, em muitos mercados, como exemplos de comportamentos considerados não colaborativos, ou oportunistas, principalmente quando se considera as relações de curto prazo, refletindo estratégias onde o benefício de uma empresa resulta, muitas vezes, em prejuízo para outra, ao invés, de estratégias onde seriam gerados benefícios mútuos.

Contudo, relacionamentos cooperativos são inevitavelmente barulhentos e controversos, resultando em conflitos que em muitas situações devem ser aceitos e tolerados. Parte dos conflitos é originado em função de alguns fatores principais: (a) custos ocultos; (b) ganhos entre os participantes nem sempre homogêneo e; (c) empresas com objetivos diferentes (Coughlan et al, 2002).

O Quadro 1, apresentado a seguir, baseado nas discussões de Spekman et al (1997), Ford (1998), Cheung e Turnbull (1998); Hogarth-Scott (1999), Lindgreen (2001), Souza e Serrentino (2002), destaca os fatores influenciadores na mudança de comportamento das relações inter-organizacionais.

Quadro 1 - Fatores influenciadores na mudança de comportamento das relações inter-organizacionais

Oferta (fornecedores)	Demanda (varejo)	Comportamento do Consumidor	Comportamento das Organizações
<ul style="list-style-type: none"> - acirramento da concorrência - concentração industrial - avanços ocorridos na tecnologia de informação (TI) - desregulamentação dos mercados 	<ul style="list-style-type: none"> - mercado maduro - concentração no varejo - lojas maiores (tamanho) - marca própria - crescente diversidade de produtos e serviços (cartões de fidelidade) - avanços ocorridos na tecnologia de informação (TI) - polarização 	<ul style="list-style-type: none"> - crescimento moderado da demanda - nível de renda - diversidade étnica - exigências maiores (mudança de atitude) - redução do tempo disponível para compras - busca por um lugar único para todas as compras (conveniência) 	<ul style="list-style-type: none"> - pressão dos <i>stakeholders</i> - novas formas organizacionais - novas estruturas de negócio horizontais e verticais - pressão por rentabilidade - maior competitividade - natureza das atividades

Fonte: elaboração própria, a partir dos autores citados.

Ford (1998), destaca algumas características dos mercados empresariais, que colaboram na compreensão da necessidade de mudança no comportamento dos agentes que o compõem: (a) não são compostos por um grande número de clientes individualmente insignificantes - os clientes variam em tamanho e necessidades e podem ser mais ou menos importantes para o vendedor; (b) não se compõem de vendedores ativos e clientes passivos, podendo uma empresa compradora, diante de uma necessidade particular, procura fornecedores adequados, em algumas situações, mesmo que persuadindo-os a atender suas necessidades; (c) não é composto apenas por produtos padronizados determinados pelo vendedor.

Assim, a tradicional ênfase na otimização de uma única transação, baseado na idéia de soma-zero, onde o ganho de um dos lados, levava a perda do outro, tornando conseqüentemente as empresas mais adversárias do que colaboradoras, está sendo

substituída, com o objetivo de obtenção de eficiência e eficácia no longo prazo (Gadde e Hakansson, 2001).

Parcerias estratégicas são criadas visando descobrir e explorar oportunidades em conjunto, e seus membros dependem e confiam uns nos outros. Segundo Levy (2000:366), empresas que promovem parcerias estratégicas “compartilham metas, concordam sobre a forma como atingir essas metas e estão dispostos a assumir riscos, a compartilhar informações e a fazer investimentos significativos para o bem de seu relacionamento”. Assim, segundo Coughlan et al (2002:254), “em uma aliança estratégica, duas ou mais organizações têm ligações (legais, econômicas ou interpessoais) que faz com que funcionem de acordo com a percepção de um único interesse, compartilhado por todas as partes”.

Existe concordância entre diretores de empresas de que a colaboração é necessária e boa, e que nenhuma empresa pode competir sem uma agenda ativa de colaboração. Isso faz com que a forma de relacionamento entre comprador e vendedor torne-se parte integrante das estratégias operacionais *business-to-business*, chegando muitas vezes a tornar difícil o discernimento entre onde começa uma empresa e termina outra (Wilson, 1995; Spekman et al 1997 e Coughlan et al, 2002).

Uma conseqüência natural do desenvolvimento dessas parcerias, é que o aumento da competitividade e da geração de resultados de uma empresa, torna-se altamente dependente das habilidades de toda a cadeia. Segundo Gadde e Hakansson, 2001, essa conseqüência é resultado de três fatores: (a) o impacto direto na rentabilidade, devido ao fato do setor de compras ser responsável uma parte substancial dos custos da companhia; (b) o impacto indireto em função dos custos internos serem fortemente afetados quando existe uma melhor interface entre a companhia e seus fornecedores; e, (c) há uma participação dos fornecedores como provedores de recursos e tecnologia em geral.

Segundo Spekman et al (1997) ambos os lados esperam aprender sobre as necessidades do outro; compartilhar conhecimento e experiência; trabalhar para resultados mutuamente benéficos; e, antecipar mudanças que poderiam afetar a relação futura das partes. Já segundo Hakansson e Snehota (1998), a falta de governabilidade, a incerteza, a necessidade de recursos, adaptação, e exclusividade podem trazer resultados adversos para ambos os lados.

Segundo Hakansson e Snehota (1998), relações possuem potencial para resultar tanto em bônus ou em ônus para ambas as partes, uma vez que relações levam necessariamente ao cumprimento de obrigações por parte dos envolvidos. Ainda dentro deste contexto, apesar de alguns estudos (Dwyer et al., 1987; Anderson e Narus, 1990; Kumar, 1996; entre outros) indicarem ganhos para as empresas membros de canais de distribuição, que tem como foco o estreitamento das relações entre fornecedor/comprador, Spekman et al (1997) mostram que os agentes realmente envolvidos na transação tendem a ser mais relutantes e céticos sobre os benefícios de tal aproximação. Esses agentes tendem a realçar mais os riscos de uma possível dependência, através dos custos econômicos de administração da cadeia de suprimentos do que os benefícios da parceria, obtidos através do aumento da receita.

Em função das diversas combinações possíveis, o relacionamento entre uma empresa e seus clientes e fornecedores pode variar, segundo Ford (1998) e Cheung e Turnbull (1998), entre próximos e distantes, produtivos e improdutivos, importantes e triviais, em maior ou menor intensidade, com maior ou menor comprometimento e, uma decisão tomada por qualquer uma das partes pode ter efeitos em seus relacionamentos com outros agentes.

Referencial Teórico

Cadeias de Suprimento e Canais de Distribuição

As últimas duas décadas foram caracterizadas pela disseminação de empresas com negócios em diversas partes do mundo, devido ao rápido desenvolvimento de tecnologias de fabricação e informação, somado a isso, a pressão por custos de fabricação menores e uma demanda mais exigente levaram a mudanças nas formas tradicionais de produção-distribuição, resultando em mudanças no desenho, operação e objetivos das cadeias de suprimento. A maioria das empresas foi forçada a redesenhar sua rede, com as relações de sociedade entre os agentes substituindo as convencionais estruturas de livre mercado (Cahill e Gopal, 1992, apud Beamon e Ware, 1998 e Yu et al, 2001).

Ao mesmo tempo que mudanças no comportamento do consumidor visualizadas através do aumento do consumo fora do domicílio; da busca por segurança alimentar e do próprio alimento; da procura por maior conveniência acentuaram a necessidade de maior entrosamento entre os agentes da cadeia, fazendo com que o setor de distribuição passasse por mudanças significativas .

Com isso, o *Supply Chain Management* (SCM), ou Gestão da Cadeia de Suprimentos torna-se, no atual modelo econômico, a chave para a integração de processos de negócios entre consumidores finais e fornecedores, buscando maximizar a competitividade e a rentabilidade da cadeia de suprimentos através do incremento da responsabilidade e da flexibilidade da cadeia, ao mesmo tempo que procuram minimizar as atividades que não agregam valor, os custos de operacionalização e de investimento (Stewart, 1995 apud Hsiao et al. 2002 e Gunasekaran et al, 2001). Porém, é importante destacar, conforme aponta Spekman et al (2002), que muitos gestores ainda comparam o SCM apenas com redução de custos.

O interesse pela gestão da cadeia de suprimento aumentou continuamente desde os anos oitenta, quando as empresas perceberam os benefícios de relações colaboradoras dentro da organização e junto aos seus parceiros (Lummus e Vokurka, 1999).

Segundo Silva (1999), a gestão da cadeia de suprimentos engloba todos os elos da cadeia, incluindo desde os fornecedores da indústria (produtor rural ou outra indústria), os fornecedores de insumos, a indústria de apoio, os distribuidores e outros agentes que participam da cadeia e, que permitem que o produto alcance o consumidor final. Enquanto isso, a idéia de canal de distribuição está centrada nas relações que fazem o produto chegar ao consumidor final a partir, da indústria.

O conceito de Gestão da Cadeia de Suprimentos está fundamentado em alguns princípios básicos, sendo que o fundamental é que toda a estratégia, as decisões e as medidas são criadas considerando o efeito delas na cadeia de suprimentos como um todo, não havendo funções ou organizações independentes. Este enfoque está baseado na associação e no compartilhando de informação entre os agentes da cadeia (Helms et al., 2000 e Yu et al, 2001). Porém, entre as questões envolvidas no SCM, a determinação de parâmetros adequados e confiáveis, que mostrem efetivamente se as empresas estão caminhando no atendimento das expectativas de seus clientes, merece especial atenção.

No mercado atual, a tecnologia e a competitividade estão alterando as formas e as taxas de crescimento das empresas, e a adaptação a essas mudanças torna-se necessário para todas as empresas. Essa adaptação necessariamente passa pela forma como a mesma vai ser capaz de responder às exigências do consumidor, o que vem ocorrendo por meio do gerenciamento e trabalho cooperativo entre as empresas que formam as cadeias industriais. Ou seja, a exigência dos consumidores deixa de ser atendida obrigatoriamente apenas pela indústria de transformação ou distribuição final do produto, alcançando todas as empresas que atuam de alguma forma sobre aquele produto.

Nas atuais cadeias de suprimento, os participantes são os mesmos das cadeias tradicionais, mas as regras do jogo mudaram e, os papéis e responsabilidades de cada

membro não são mais baseados em funções tradicionais, mas sim em responsabilidades. Ao contrário das cadeias tradicionais, os papéis e as responsabilidades dos participantes tornam-se fluidos, dinâmicos e voltados para o consumidor.

Com isso, a importância dos setores atacadista e varejista na negociação é crescente, dado seu poder econômico e à capacidade que esses setores possuem em identificar as tendências de consumo. Devido à proximidade com o cliente, atacadistas e varejistas acabam sendo responsáveis pela coordenação não só do fluxo de informações a respeito do consumidor final, mas também das mercadorias que irão suprir as necessidades do cliente.

Essas alterações observadas no comportamento do consumidor e nas estratégias dos agentes que estão proximamente ligados a eles, está levando a alterações importantes na arquitetura de muitos canais de distribuição, que estão revendo suas fronteiras e formas de atuação, levando a mudanças nas competências e modificando a forma de relacionamento com seus fornecedores. Na área de marketing, o termo Canal de Distribuição parece já encontrar-se melhor fundamentado e consolidado, com conceitos bem definidos. Trabalhos relevantes como Alcântara (1997), Neves (1999), e Silva (1999) utilizam em sua maioria conceitos atribuídos a Bowersox e Cooper (1992), Stern e El-Ansary (1992), Stern et al (1996), Berman (1996) e Rosembloon (1999). Esses conceitos apresentam como linha principal à identificação da relação entre organizações interdependentes, o compartilhamento de objetivos comuns, e, o processo de tornar produtos e serviços disponíveis para uso e consumo.

Dessa forma, canais de distribuição podem ser definidos como um conjunto de organizações – agentes e instituições – que se relacionam com o objetivo de tornar produtos e serviços disponíveis, buscando criar valor ao consumidor através da aquisição, e disponibilidade de produtos e serviços (Coughlan et al 2002, Rosembloon 2002, Pelton et al 1997 apud Neves 1999 e Berman 1996 apud Neves 1999).

Rosenbloom (2002), destaca uma característica importante dos canais de distribuição, o fato do canal existir externamente a empresa, ou seja, não fazer parte da estrutura organizacional interna de nenhuma das empresas participantes da negociação. Essa característica, leva a necessidade de o canal de distribuição ser visto de forma interorganizacional, ou seja, administrado por mais de uma empresa, o que necessariamente leva a necessidade de haver um relacionamento direto entre esses agentes. Segundo Hsiao et al. (2002), o relacionamento entre os elos é o elemento mais importante para a integração da cadeia de suprimentos, tornando a estabilidade e a eficiência no gerenciamento do relacionamento pré-requisitos essenciais para o sucesso da parceria.

Marketing de Relacionamento

O Marketing de Relacionamento enfatiza, principalmente, a necessidade de um relacionamento de longo prazo, em detrimento das práticas de transações com objetivos de curto prazo, buscando-se a fidelização dos clientes indiferentemente, se esse cliente é o consumidor final ou o consumidor intermediário (organização). Apesar disso, é interessante distinguir o marketing praticado visando criar laços com o consumidor final, do marketing utilizado na aproximação junto a clientes empresariais. Segundo Hutt e Speh (2001), entre os fatores que distinguem o marketing empresarial do marketing para o consumidor doméstico estão a natureza do cliente e como ele usa o produto.

Assim, é possível identificar os consumidores empresariais como “composto por todas as organizações que compram produtos para usá-los como parte componente da produção de outros produtos, como suprimentos operacionais ou para revenda” (Hutt e Speh, 2001:170). Essa distinção faz-se necessária, uma vez que as estratégias e as ferramentas

necessárias para atender aos dois mercados são distintas. Segundo Webster e Wind (1975), o entendimento do processo de compra e venda é essencial para o desenvolvimento dos programas de marketing de empresas que vendem à organizações, além de contribuir para o funcionamento mais eficaz dos mecanismos de mercado.

Segundo Rosenbloom (2002) é necessário a compreensão das dimensões do comportamento dos canais de marketing porque o canal não é simplesmente um sistema econômico racional, mas também um sistema social. Assim, é necessário se conhecer os processos comportamentais que ocorrem nos canais de marketing e saber aplicar esse conhecimento no desenvolvimento e na administração do canal.

Conceitos de parceria e contratos de longo prazo são praticados há muito tempo no mercado industrial, sendo sustentado por abordagens econômicas relacionadas a custos de transação e contratos. Na área do marketing, pode-se observar a preocupação de alguns autores com a relevância das relações de ganho mútuo para o crescimento do desempenho empresarial, como Macneil (1974 e 1978), Bonoma e Johnston (1978), Jackson (1985), Spekman e Johnston (1986) (Viana et al. 1999). A terminologia Marketing de Relacionamento surgiu com Berry, na literatura de marketing de serviços, em 1983. Marketing de Relacionamento é atrair, manter e – em organizações de multi-serviço – aumentar a relações com os clientes. Servir e vender aos clientes existentes tem tanta importância para o sucesso no longo prazo como obter clientes novos (Berry, 1983 apud Lindgreen, 2001).

Nos anos seguintes, vários autores definiram marketing de relacionamento segundo as necessidades de mercado. As conceituações feitas por Levitt (1990); Palmer (1997); Berry (1995), refletiam as relações entre comprador e vendedor, por meio dos quais uma organização buscava estabelecer, fortalecer e desenvolver relações de longo prazo com clientes potenciais e atuais. Cravens (1995), apud Min e Mentzer (2000), envolve em um relacionamento mais do que a colaboração entre comprador e vendedor, incluindo também os fornecedores, os membros do canal de distribuição, as funções internas e até mesmo os competidores.

Para Gronroos (1994), apud Lindgreen (2001), marketing de relacionamento busca estabelecer, manter, e aumentar as relações com os clientes e outros sócios, com lucro, de forma que os objetivos das partes envolvidas seja conhecido. Lindgreen (2001), porém, deixa claro que, apesar do relacionamento trazer em seu conceito a idéia de relações duradouras e trocas entre as partes, se esse relacionamento não resultar em ganhos financeiros para ambas as partes, e, principalmente para os *stakeholders*, dificilmente as idéias de comprometimento, colaboração e cooperação irão manter a relação. Os administradores percebem claramente os custos da colaboração, até porque muitas vezes eles aparecem imediatamente. Já os benefícios nem sempre são facilmente visíveis e, geralmente representam apenas um potencial.

Apesar da importância que vem adquirindo nos últimos anos, o relacionamento entre duas empresas não surge instantaneamente, mas sim emerge de negociações informais que inicialmente necessitam de pouca confiança e envolvem baixos riscos, iniciadas geralmente no mercado *spot* (Nevin 1995). A revisão da literatura de marketing de relacionamento da maior destaque a algumas variáveis que podem ser empregadas em estudos de relacionamento, como a confiança, o comprometimento, a interdependência, o poder, a cooperação, a comunicação, a adaptação, a reputação, vínculos sociais, flexibilidade e, envolvimento, entre outros (Hogarth-Scott, 1999; Lindgreen, 2001; Kumar, 1996; Dwyer et al., 1987; Spekman et al., 1997). O quadro 2 procura apresentar algumas dessas variáveis e os autores que as utilizam.

Quadro 2 – Parâmetros comumente utilizados para identificar relacionamento

Variável	Autores
Confiança	Bennett e Gabriel (2001); Crofts e Turner (1999); Fynes e Voss (2002); Hogarth-Scott (1999); Lindgreen (2001); Vlosky et al (1997); Wilson e Vlosky (1998); Kumar (1996), Dwyer et al., (1987); Anderson and Weitz, (1989); Olsen e Ellram (1997), Hsiao (2002); Gadde e Hakansson (2001)
Comprometimento/compromisso	Crofts e Turner (1999); Fynes e Voss (2002); Hausman (2001); Hogarth-Scott (1997); Lindgreen (2001); Pressey e Mathews (2000); Vlosky et al (1997); Wilson e Vlosky (1998); Gadde e Hakansson (2001)
Interdependência/Dependência	Crofts e Turner (1999); Fynes e Voss (2002); Hogarth-Scott (1997); Dzever (2001), Lindgreen (2001); Wilson e Vlosky (1998); Sheth (1994) ; Gundlach e Murphy (1993); Hsiao (2002); Gadde e Hakansson (2001)
Poder	Crofts e Turner (1999); Hogarth-Scott (1999); Lindgreen (2001); Pressey e Mathews (2000); ; Gadde e Hakansson (2001); Brennan e Turnbull (1998)
Cooperação	Crofts e Turner (1999); Fynes e Voss (2002); Hausman (2001); Lindgreen (2001); Metcalf et al (1992); Sheth (1994); Gundlach e Murphy (1993); Olsen e Ellram (1997); Hsiao (2002). Gadde e Hakansson (2001)
Comunicação	Crofts e Turner (1999); Lindgreen (2001); Metcalf et al (1992); Pressey e Mathews (2000) Fynes e Voss (2002); Hsiao (2002)
Adaptação	Crofts e Turner (1999); Fynes e Voss (2002); Metcalf et al (1992); Brennan e Turnbull (1998)
Reputação	Bennett e Gabriel (2001); Crofts e Turner (1999)
Desempenho	Hausman (2001); Wilson e Vlosky (1998); Olsen e Ellram (1997)
Lealdade	Foster e Cadogan (2000)
Satisfação	Fynes e Voss (2002)
Flexibilidade	Hausman (2001)
Continuidade	Hausman (2001)
Controle	Hogarth-Scott (1999)
Conflito	Lindgreen (2001); Gadde e Hakansson (2001)
Interação	Metcalf et al (1992)
Profissionalismo	Pressey e Mathews (2000)
Envolvimento	Pressey e Mathews (2000)
União	Yau et al (2000)
Empatia	Yau et al (2000)
Reciprocidade	Yau et al (2000)
Relacionamento Interpessoal	Hsiao (2002)
Investimento	Ford (1998)

Fonte: elaboração própria, a partir dos autores citados.

Em alguns trabalhos, é possível observar outros levantamentos que buscaram identificar variáveis que caracterizassem relacionamentos organizacionais (Wilson, 1995; Wren e Simpson, 1996; Leonidou e Kaleka, 1998)

Dentre as variáveis incluídas no quadro, merecem destaque confiança, comprometimento, conflito, cooperação, poder e dependência. Essas variáveis (parâmetros são os procedimentos/forma adotados para avaliar as variáveis consideradas mais importantes) parecem ser as que melhor exprimem a maneira pela qual se constrói um relacionamento. Na descrição apresentada por Gadde e Hakansson (2001), as variáveis analisadas são apresentadas em três orientações, cada uma formada por duas variáveis que segundo os autores apresentam inter-relação: (a) a predominância da ocorrência simultânea de conflito e cooperação na interação entre as firmas; (b) a associação entre poder e dependência como condições para a interação. A análise conjunta de poder e dependência também é possível observar em outros autores, como Crofts e Turner (1999), Hogarth-Scott (1999), Vlosky et al (1997) entre outros; (c) impacto da confiança e do compromisso no relacionamento.

Estrutura Organizacional das Empresas

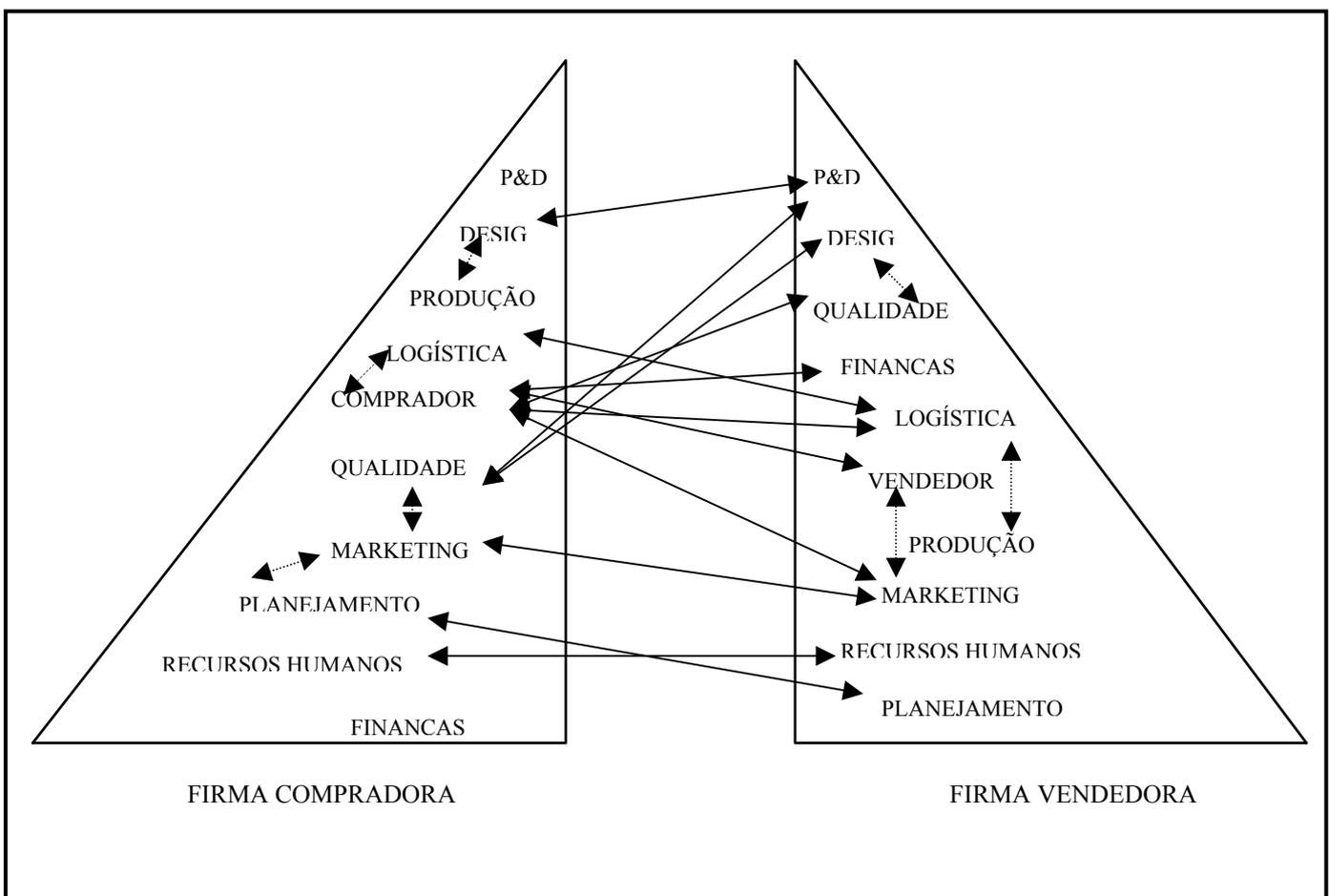
Na análise de um canal de distribuição, uma primeira visão mostra o relacionamento entre os departamentos de compra e venda das empresas, com alguma interação com o departamento de marketing, no sentido de aproximar a empresa vendedora da empresa compradora. Porém, segundo Ford (1998), um produto deve ser entregue de acordo com o planejamento das empresas, dos preços negociados e, de outras variáveis que estão sob responsabilidade da engenharia, da produção, das finanças e de outros departamentos das empresas e, não apenas o pessoal de marketing, vendas e compras.

Segundo Gadde e Hakansson (2001), a interação entre as empresas, envolve indivíduos, e estes, em uma organização, não representam apenas a si próprios, mas a empresa através de uma função específica que ele desempenha. Assim, torna-se relevante considerar a interação entre as funções das diferentes empresas que compõem um canal de marketing.

Segundo Webster (1992), citado por Ballantyne (1998), relacionamentos de troca começam com atores individuais, dentro e entre os subsistemas da organização, passando para a esfera externa de compradores e fornecedores até chegar ao nível de meta-sistema como alianças estratégicas e redes de organizações

A Figura 1, procura mostrar alguns exemplos de interações que ocorrem entre as empresas e dentro das empresas, representado pelas diferentes funções (departamentos) das mesmas.

Figura 1 – Interação entre os departamentos de diferentes companhias



Fonte: adaptado de Gadde e Hakansson(2001)

No processo de negócio entre as duas partes, é necessário a existência da interação entre os departamentos da companhia e com os departamentos da outra firma. A estrutura organizacional de uma companhia poderá afetar a interação entre as pessoas (departamentos) da empresa.

Um bom exemplo disso é o que ocorre entre os departamentos de vendas e logística, onde o primeiro é o responsável por atender as necessidades do comprador e o segundo em levar os produtos até o local que o comprador deseja, no momento e na hora certa. Não adianta haver um bom relacionamento entre o departamento de vendas da empresa fornecedora e o departamento de compra da empresa compradora, se o relacionamento entre os departamentos de venda e logística da empresa fornecedora não estiver afinado.

Mesmo um bom relacionamento entre os departamentos das empresas fornecedora e compradora, pode ser afetado por problemas pessoais entre os funcionários dos departamentos dessas empresas.

Apenas a identificação dos parâmetros que podem ser utilizados para aferir o relacionamento entre as duas empresas pode não ser suficiente, sem a identificação de como esses parâmetros são compreendidos e afetam as pessoas e os departamentos responsáveis pelas ações que, de fato executam o relacionamento entre essas empresas. Assim, torna-se essencial analisar o impacto de cada um dos parâmetros identificados, sobre cada um dos departamentos das empresas participantes. A partir dessas análises será possível identificar pontos de atuação das empresas para aprimorar suas relações e alcançar os resultados esperados, e prometidos, pela adoção dos novos padrões de relacionamento cooperativos nos canais de distribuição.

Uma combinação positiva da identidade das duas empresas, e entre suas funções e/ou departamentos, é uma condição prévia para que a interação desejada, combinando recursos e atividades de coordenação, seja alcançada. Porém, o resultado das tentativas de interação é fortemente determinado pela atmosfera na qual a interação acontece, onde a confiança e o comprometimento entre as partes tornam-se aspectos críticos (Gadde e Hakansson, 2001).

Conclusão

A alta volatilidade dos canais de distribuição reflete as rápidas flutuações na demanda do consumidor, a imprevisibilidade na direção tomada pelo mercado e a incerteza das variáveis ambientais. A busca por resultados, necessariamente leva as empresas a enfrentar a volatilidade e a diversidade dos mercados, encorajando com isso, o desenvolvimento de relações flexíveis com múltiplos canais, através das parcerias.

Assim, as relações comerciais entre setores industriais estão ficando cada vez mais próximas, buscando tornar-se estratégica para as partes envolvidas, passando pelos vários aspectos de cada empresa e, fazendo com que as partes alterem seu comportamento objetivando encaixar-se nos objetivos da aliança.

É necessário portanto, que ocorra uma mudança nas relações empresariais, onde a confrontação e o poder de barganha dêem lugar à cooperação. Para isso, é preciso compreender os motivos para se iniciar um programa de relacionamento, ter em mente as expectativas que ambos os lados possuem de tal relação, e as questões que podem tornar a relação um bônus ou um ônus.

O ponto de partida para um modelo de relações empresariais é o resultado do processo de interação, onde ambos os lados tentam influenciar um ao outro. Essas interações desenvolvem-se com o passar do tempo, de uma maneira gradual, e incluem elementos técnicos, sociais e financeiros. Produtos, operações, e outros atributos técnicos são sucessivamente adaptados. As pessoas envolvidas desenvolvem relações nas quais a presença ou ausência de confiança é de

fundamental importância à natureza e desenvolvimento da relação. Finalmente, as partes constantemente se esforçam em desenvolver métodos de funcionamento em comum e operações que melhoram eficiência econômica. Isto significa que qualquer relação, consiste em uma combinação de vínculos de atividade (canais de distribuição), de recursos (investimentos na relação) e de pessoas (funções ou departamento)

Referências

ALCANTARA, R. L. C. **A gestão estratégica dos canais de distribuição um exame de evolução e do atual estágio do relacionamento entre o atacado de entrega e a indústria.** São Paulo, 1997. Tese (doutorado) Fundação Getúlio Vargas.

ANDERSON, J. NARUS, J. A Model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, 54: 42-58, January 1990.

BEAMON, B.M.; WARE, T. M. A process quality model for the analysis, improvement and control of supply chain systems. **Logistics Information Management**, v.11, n.2, p.105-113, 1998.

BERRY, L. Relationship marketing of services: growing interest emerging perspectives. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 236-245, 1995

CHEUNG, Metis Y. S., TURNBULL, Peter W. A Review of the nature and development of inter-organisational relationships. In: NAUDÉ, P., TURNBULL, Peter W. **Network dynamics in international marketing.** Oxford: Pergamon, 1998.

COUGHLAN, A.T; ANDERSON, E.; STERN, L.W.; EL-ANSARY, A.I. **Canais de marketing e distribuição.** Porto Alegre: Bookman, 2002, 461 p.

CROTTS, J. C.; TURNER, G.B. Determinants of intra-firm trust in buyer-seller relationships in the international travel trade. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v.11, n.2/3, p.116-123, 1999.

WYER, R.; SCHURR, P.; OH, S. Developing Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, 51:11-27, April 1987.

FORD, David. Two decades of interaction, relationships and networks. In: NAUDÉ, P., TURNBULL, Peter W. **Network dynamics in international marketing.** Oxford: Pergamon, 1998

GADDE, L.; HAKANSSON, H. **Supply network strategies.** West Sussex: John Willey & Sons Ltd, 2001.

GUNASEKARAN, A.; PATEL C.; TIRTIROGLU, E. Performance measures and metrics in a supply chain environment. **International Journal of Operations & Production Management.** MCB University Press, v. 21, n. 1/2, p. 71-87, 2001.

HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I.. The burden of relationship or who's next. In: NAUDÉ, P; TURNBULL, P. **Network dynamics in international marketing.** Oxford, 1998.

HELMS, M.M.; ETTKIN, L.P.; CHAPMAN, S. Supply chain forecasting: collaborative forecasting supports supply chain management. **Business Process Management Journal**, v.6, n.5, p.392-407, 2000

HOGARTH-SCOTT, S. Retailer-supplier partnerships: hostages to fortune or the way forward for the millennium? **British Food Journal**, v.101, n.9, p.668-682, 1999.

- HSIAO, M.J; PURCHASE, S.; RAHMAN, S. The impact of buyer-supplier relationship and purchasing process on the supply chain performance: a conceptual framework. **Conference of the IMP Group**, Australia, 2002. Encontrado em: <<http://www.curtin.edu.au/curtin/muresk/imp/>> Obtido em junho de 2003.
- HUTT, M.D; SPEH, T.W. **Business marketing management**: a strategic view of industrial and organizational markets. Ohio: South-Western, 2001
- KUMAR, N. The power of trust in manufacturer-retailer relationships. **Harvard Business Review**, p.92-106, nov./dec.1996
- LEONIDOU, L.C.; KALEKA, A.A. Behavioural aspects of international buyer-seller relationships: their association with export involvement. **International Marketing Review**, v. 15, n.5, p.373-397, 1998.
- LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1990, 2ª ed., p. 120-134
- LEVY, M. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- LINDGREEN, A. A framework for studying relationship marketing dyads. **Qualitative Market Research: an international journal**, v. 4,n.2, p.75-87, 2001.
- LUMMUS, R. R.; VOKURKA, R. J. Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines. **Industrial Management & Data Systems**, v.99, n.1, p.1-7, 1999.
- MIN, S.; MENTZER, J.T. The role of marketing in supply chain management. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 30, n. 9, p. 765-787, 2000.
- MORGAN, R.; HUNT, S. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, 58: 20-38, July 1994.
- NEVES, M. F. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos**.1999, 187 f. Tese (Doutorado em Administração). FEA/USP. São Paulo.
- NEVIN, J. R. Relationship marketing and distribution channels: exploring fundamental issues. **Journal of Academy of Marketing Science**, v.23, n.4, p.327-334, 1995.
- O'TOOLE, T.; DONALDSON, B. Relationship performance dimensions of buyer – supplier exchanges. **European Journal of Purchasing &Supply Management**, n.8, p.197-207, 2002.
- PALMER, A.. Defining relationship marketing: an international perspective. **Management Decision**. v..35, n.4, p.319-321, 1997.
- ROSEMBLONN. B. **Canais de Marketing**: uma visão gerencial. São Paulo:Atlas, 2002.
- SILVA, A. L. **A adoção de tecnologia de informação em canais de distribuição**. 1999, 144 f. Tese (Doutorado em Administração). FEA/USP. São Paulo
- SOUZA, M.G.; SERRENTINO, A. **Multivarejo**. São Paulo: Makron, 2002.
- SPEKMAN, R. E.; SALMOND, D. J.; LAMBE, C J. Consensus and collaboration: norm-regulated behaviour in industrial marketing relationships. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 11/12, p. 832-856, 1997
- SPEKMAN, R. E.; SPEAR, J.; KAMAUFF, J.W. Supply Chain competency: learning as a key component. **Supply Chain Management**, v.7, n.1, p.41-55, 2002.

VIANA, D. A.; CUNHA JÚNIOR, M. V.M.; SLONGO, L.A. Medindo o conceito de marketing de relacionamento no contexto brasileiro. ENANPAD, Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 19. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1999.

WEBSTER, F.; WIND, Y.. **O comportamento do consumidor industrial**. São Paulo: Atlas, 1975.

WILSON, D. T. An integrated model of buyer-seller relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 335-345, 1995

WILSON, E.; VLOSKY, R. Partnering relationship activities: building theory from case study research. **Journal of Business Research**, n.39, p.59-70, 1997

WREN, Brent M; SIMPSON, James T.A dyadic model of relationships in organizational buying: a synthesis of research results. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.11, n.3/4, p. 63-79, 1996.

YU, Z.; YAN, H.; CHENG, T.C. E.. Benefits of information sharing with supply chain partnerships. **Industrial Management & Data Systems**, v.101, n.3, p.114-119, 2001.