

REFERENCIA

GERALDI, J. G. ; SILVA, A. L. Comercio eletrônico: oportunidades e mudanças na relação varejo x indústria agroalimentar In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

Comércio Eletrônico: oportunidades de mudanças na relação varejo x indústria agroalimentar

Autoria: Joana Grisolia Geraldi, Andrea Lago da Silva

Resumo

O comércio eletrônico está ganhando importância crescente em todas as áreas comerciais, inclusive a agroalimentar, criando uma nova forma de gerenciar as relações entre as empresas ao longo da cadeia de suprimentos. Este artigo analisará as mudanças nas relações varejo-indústria agroalimentar a partir da adoção de comércio eletrônico *business to business*. Em um primeiro momento, levantou-se um referencial teórico dos principais conceitos envolvidos: relações entre empresas, comércio eletrônico, indústria e varejo. Em seguida foi realizada uma pesquisa qualitativa do tipo multicaso através de entrevistas com profissionais de nível estratégico de varejistas e indústrias de diversos portes com atuação no estado de São Paulo. Percebeu-se que o comércio eletrônico gera impactos com intensidade e focos diferentes de acordo com o modelo de relação estabelecido entre os parceiros comerciais. Com a construção de relacionamentos mais estáveis e cooperativos, baseados em relações ganha-ganha, os benefícios tendem a ser maiores para ambos os lados. Em um ambiente onde a concorrência se dá entre cadeias de suprimento e não entre firmas, este tipo de relacionamento (mais estável e cooperativo) ganha maior importância.

1. Introdução

A implantação de comércio eletrônico entre organizações tem sido apontada como uma vantagem competitiva essencial para elas se diferenciarem e tornarem suas operações mais ágeis e eficientes. Tal cenário não difere ao se tratar do varejo e da indústria agroalimentar, tipo de negócio no qual os processos de trocas são relativamente mais complexos uma vez que seus produtos têm características específicas, como: alto grau de perecibilidade, sazonalidade e dispersão de produção agropecuária, e diversas variáveis que afetam o comportamento do consumidor (Silva e Batalha, 1997).

Nos últimos anos, a integração entre os varejos e suas indústrias fornecedoras via troca de informações eletrônicas vem se intensificando, principalmente com a disseminação do comércio eletrônico (via EDI - Troca Eletrônica de Dados ou Internet).

Os maiores impactos do comércio eletrônico na gestão de grandes empresas de varejo e seus fornecedores estão, na visão de Silva (1999) relacionados às áreas Comercial, Compras e Logística dos mesmos. Esta pesquisa busca ampliar os estudos já realizados sobre o tema (Silva, 1999; Ghisi e Silva, 2000; Silva e Fischmann, 2000), buscando analisar a implantação

de comércio eletrônico (via EDI ou Internet) entre varejo e indústria agroalimentar com sede e operação no Estado de São Paulo, verificando as ferramentas de gestão utilizadas.

2. Referencial Teórico

2.1. Gestão da Cadeia de Suprimento

A cadeia de suprimento (*Supply Chain*, SC) engloba todas as atividades, assim como os agentes envolvidos no fluxo de informações e de transformações de materiais desde a matéria na sua forma mais bruta até o usuário do produto acabado (Handfield e Nichols, 1999), envolvendo inclusive as organizações prestadoras de serviço (Hutt e Speh, 2001). O posicionamento e o risco de cada agente variam de acordo com o valor agregado que ele gera e com o seu grau de dependência do sucesso da cadeia (Bowersox e Closs, 1996). Cada empresa deve se posicionar de forma que adicione mais valor na cadeia, e de acordo com a posição, determinar suas estratégias competitivas e funcionais (Queiroz e Cruz, 1998).

Gestão da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management*, SCM) é a integração de todas estas atividades através da melhoria dos relacionamentos entre os participantes, compartilhando custos, interesses e responsabilidades (Alves, 1997) e gerenciando o fluxo de informações e materiais através das fronteiras de cada organização, para atingir competências dificilmente combatidas pela concorrência devido a grande competência (aprendizado coletivo da organização dentro de uma área) e capacidade (*know-how*) conquistadas. (Handfield e Nichols, 1999; Christofer, 1998). A partir desta abordagem, cada negócio passa a ser considerado de forma sistêmica, gerando um deslocamento da competição do nível das empresas para o nível dos sistemas produtivos (Batalha e Silva, 1999).

A crença na eficiência da cadeia de suprimento (Bowersox e Closs, 1996) surgiu devido à possibilidade de comportamento cooperativo e de redução de pedidos superestimados ao longo da cadeia (chamado *bullwhiplwhip effect* ou *forrester effect*) e redução da realização de funções várias vezes, por diferentes empresas ao longo da mesma cadeia.

A gestão da cadeia de suprimento gera redução de desperdício através da minimização de duplicatas, harmonização de operações e sistemas e manutenção da qualidade de produtos, operações e integração entre as empresas (Handfield e Nichols, 1999). A SCM também provoca a diminuição do tempo de realização de atividades, permitindo que todos os componentes da cadeia trabalhem de forma mais eficiente e com menor gasto. Assim, pode-se entender e observar os acontecimentos mais facilmente, tornando a correção de eventuais problemas mais eficaz, e permitir um giro mais veloz do capital nos elos da cadeia (Handfield e Nichols, 1999). Além disto, ela permite respostas flexíveis (manuseio e customização da entrega nos vários pontos da cadeia) e redução do custo por unidade (Handfield e Nichols, 1999).

2.2. Canais de Distribuição

A cadeia de suprimentos comporta vários canais de distribuição para atender características da segmentação do mercado e diferenciação dos produtos (Alves, 1997). O canal é “um agrupamento de intermediários que se responsabiliza pelo produto, durante o processo de mercado, desde o primeiro até o último proprietário”, (Alves, 1997) criando valores de forma, posse, tempo e lugar aos usuários ou consumidores (Stern e El-Ansary, 1992). A estrutura destes canais, ou seja, como eles são formados e organizados, obedece a razões econômicas, tecnológicas, políticas e sociais (Stern e El-Ansary, 1992). A escolha dos canais de distribuição é delicada e estratégica. A diversidade, complexidade e dinamismo dos arranjos tornam difícil de descrever e generalizar os problemas encontrados pelos executivos

ao gerenciá-lo (Bowersox e Closs, 1996). Desta forma, é normal modificar um ou vários aspectos a ele relacionados, buscando uma melhor posição competitiva (Bowersox e Closs, 1996).

Ao longo do canal são estabelecidos relacionamentos entre dois extremos. Em um deles está o transacional, que ocorre quando os membros apenas trocam produtos básicos por um preço altamente competitivo. Não há preocupações com o canal como um todo, neste extremo as empresas agem como independentes. O outro é o relacionamento colaborativo ou parcerias, que ocorre quando os parceiros estabelecem ao longo do tempo fortes ligações sociais, econômicas, de serviços e técnicas, gerando vantagem competitiva (Stern e El-Ansary, 1992). As parcerias ocorrem quando os membros do canal são reconhecidos como independentes, mas devem trabalhar de forma cooperativa, e para isso é imprescindível especificar regras e funções de cada membro com bastante cuidado (Stern e El-Ansary, 1992).

A localização dos relacionamentos entre o transacional e o colaborativo depende normalmente da liderança que cada membro exerce sobre o outro, do seu tamanho relativo, da natureza do mercado, e das forças competitivas (Rocha e Christensen, 1999).

Tapscott (1995) entre outros argumenta que as mudanças no campo concorrencial têm impactado a visão de como ocorrem e se mantém o relacionamento entre empresas (interfirmas, conforme Franzier e Antia, 1995:321), mais especificamente na relação fornecedor/cliente. Kotler (1998) sugere que as atividades de marketing estão transformando-se de um foco estreito, baseado nas transações de troca de mercadorias em direção à construção de relacionamentos baseados na agregação de valor e na formação de redes de marketing.

Um dos modernos conceitos que buscam explicitar esta tendência na literatura (oriunda dos pesquisadores na área de Marketing) é o *marketing de relacionamento*. Morgan e Hunt (1994) concluem que o *marketing de relacionamento* refere-se a todas as atividades de marketing que objetivam estabelecer, desenvolver e manter relações de troca bem sucedidas. Este conceito poderia servir para explicar a natureza dos relacionamentos entre os agentes ou membros do canal de distribuição, pois é através do varejista que a indústria pode oferecer tipos e níveis diferentes de serviços, criando valor aos olhos do cliente final, obtendo por consequência clientes mais satisfeitos (Nevin, 1995). Ampliando um pouco esta visão, é preciso enxergar o varejista como um cliente da indústria e portanto, ele também poderá ser um alvo da indústria para criação de valor, através por exemplo de entregas *just-in-time*, práticas de cross docking (Conforto, 1995) desde que haja tecnologia disponível para isso.

Conforme Nevin (1995) a relação entre os agentes de um canal de distribuição envolve tanto a decisão acerca de uma estrutura de governança de cada um destes, quanto o desenvolvimento de relacionamentos entre os membros do canal. A estrutura de governança pode ser entendida como a forma pela qual as firmas se organizam para atingir seus objetivos estratégicos, decidindo, por exemplo, integrar-se verticalmente para trás ou para frente, ou, alternativamente construindo relacionamentos com outros atores, que realizem de forma satisfatória estas atividades.

2.3. Comércio Eletrônico

A integração entre a tecnologia de informação, telecomunicações e empresas geram um ambiente virtual, onde negócios não precisam necessariamente de presença física, eles utilizam redes de computadores. A utilização deste ambiente pelas empresas é chamada *e-business* ou para alguns *e-commerce*. O comércio eletrônico será considerado a realização de negócios eletronicamente, envolvendo todas as atividades ligadas ao processo de negócio como marketing, vendas, pedidos, manufaturas, serviço ao cliente, suporte pós-venda.

(Seybold e Marsahk, 2000). Turban *et al* (2000) dividem o CE nos seguintes tipos: B2C (transações para consumidores individuais), B2B (transações entre empresas), C2C (consumidores vendem diretamente para consumidores através de redes de computadores), não comercial (organizações como instituições acadêmicas, governo, ONGS, estão utilizando o CE para diminuir custos ou melhorar o serviço prestado para o cliente), organizacional (todas as atividades internas da organização feitas geralmente através de *intranets*, relacionadas e que envolvam troca de bens, serviços e/ou informações). *Editorial Decision Support Systems* (2000) acrescenta B2A (*Business-to-Administration*), que inclui transações entre governo e empresas e C2A (*Consumer-to-Administration*), que são as transações entre governo e consumidor, pessoa física.

O CE B2B, alvo do artigo, é composto pelos seguintes pilares e elementos chaves: áreas de negócio afetadas, pessoas, tecnologia e aspectos jurídicos (Turban *et al*, 1999). Devido aos objetivos do artigo, não serão tratados aqui aspectos tecnológicos e jurídicos.

Áreas Afetadas

O processo de adoção do comércio eletrônico pelas empresas pressupõe o envolvimento mais direto de algumas de suas áreas. Nas indústrias, as mais envolvidas foram Informática, Logística e Comercial, no varejo, Compras, Informática e Logística. Os maiores impactos foram, no caso das indústrias, as áreas de vendas, relacionamento com clientes, e Logística; no varejo, nas áreas de Compras e Logística. O Marketing e Promoção e Finanças e Distribuição também sofrem impactos relevantes (Silva, 1999). Será dada ênfase neste trabalho às áreas de *Marketing*, Suprimentos e Logística.

▪ Marketing

Segundo Kotler (1998:27) *marketing* é “um processo gerencial e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. Sua administração, segundo a *American Marketing Association*, (Kotler, 1998:32) envolve “o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

A empresa planeja, implementa e controla um conjunto de variáveis de marketing (chamado de composto mercadológico, marketing *mix* ou 4 Ps) de modo a satisfazer seu mercado-alvo dentro de um prazo pré-determinado (Silva e Batalha, 1997).

Para ser eficaz, o *marketing* deve estar em sintonia com o resto da empresa e com a sua cadeia de suprimento. O plano estratégico corporativo emergirá do processo de barganha entre os planos de P&D, suprimento, finanças, produção, serviços ao consumidor e outras áreas. Assim, administração de conflito, promoção de cooperação e desenvolvimento de estratégias coordenadas faz parte das funções do administrador de *marketing* (Hutt e Speh, 2001).

▪ Suprimentos

Alguns teóricos colocam os suprimentos como uma parte integrante da logística, outros como parte do Marketing, por isso optou-se por dedicar um item apenas para ele. *Procurement* (ou gestão de suprimentos) envolve todas as atividades realizadas para obter material e serviço e administrar seus fluxos dentro da organização até o consumidor que os requisitou. Sua posição em relação aos consumidores internos e entre a organização e seus fornecedores caracterizam a sua importância: administrar simultaneamente as relações internas e externas e balancear os ganhos de cada participante. Suas atividades têm relação com a integração das atividades da empresa como um todo.

As atividades são basicamente de planejamento de necessidades, busca de fornecedores, compra (negociação e realização de pedidos), transporte (*inbound*), recebimento, inspeção, estocagem e manuseio e responsabilização pela qualidade (Bowersox e Closs, 1996). O acompanhamento e planejamento das compras são feitos através da previsão de vendas nos níveis macro (lojas e região) e micro (estrutura de linha de produto).

A seleção dos fornecedores está relacionada à afinidade, confiabilidade, custo do produto, capacitação técnica, disponibilidade e prazos de entrega, conveniência de compras, fatores de qualidade, assistência a vendas, assistência técnica e serviços, custo do transporte, entre outros (Perassa e Almeida, 2000). Sua busca é feita de várias formas, o uso do CE está ganhando importância nesta busca, através de ferramentas como portais voltados a negócios específicos e comunidades virtuais de empresas.

De maneira geral, os processos realizados pelo suprimento gastam muito tempo, e muitas vezes não adicionam valor significativo, assim, urge uma reengenharia deste sistema. Com o uso do CE B2B, este processo de compra pode ser sensivelmente melhorado, pois ele facilita seu gerenciamento (Turban *et al*, 1999:202).

▪ **Logística**

A logística é vista como a capacidade que liga uma empresa a seus consumidores e fornecedores (Bowersox e Closs, 1996), através da integração dos fluxos físicos e de informações (Alves, 1997) responsáveis pela movimentação de materiais e produtos em toda a empresa. Para atingir a eficiência demandada pelo panorama atual, esta integração deve ainda ultrapassar as fronteiras de todos os tipos de empresa, unindo a cadeia de suprimento (Bowersox e Closs, 1996).

O grau de integração do sistema logístico (não apenas dentro da empresa, mas preferencialmente em toda a cadeia de suprimento) gera a velocidade, a facilidade no fluxo físico de produtos e a gama de objetivos operacionais (rápida resposta, mínima variação, estoque mínimo, consolidação do movimento, qualidade e suporte ao ciclo de vida) que serão atingidos, ou seja, é um fator chave na determinação da performance logística. A performance logística desejada é determinada pelos objetivos estratégicos da organização em relação ao nível de serviços oferecido ao cliente.

Pessoas

O uso do comércio eletrônico gerou modificações no perfil do profissional, entre elas, a exigência de maior habilidade em comunicação e informática, maior responsabilidade, fluência em idiomas como o inglês e espanhol e características empreendedoras. Isto ocorre porque as pessoas dentro da organização influenciam de forma direta ou indireta o CE através de decisões estratégicas a cerca do seu uso, durante sua implementação e no uso corriqueiro. Segundo a pesquisa realizada por Cheung *et al* (2000), os fatores mais relevantes na construção do uso da “Internet/www” no ambiente de trabalho são: a construção de mecanismos e condições para facilitar o seu uso, fatores sociais e percepção de vantagens rapidamente ao se utilizar a Internet.

2.4 Varejo e Indústria

A indústria agroalimentar, objeto deste estudo, é responsável pela criação do produto, agregando trabalho/valor às matérias-primas. Segundo Silva (1999), sua produção geralmente é feita antes da demanda, gerando assim um risco de perdê-la. Para administrar e compartilhar este risco, a indústria pode utilizar vários canais de distribuição garantindo maior disponibilidade de seus produtos ao consumidor. Assim, a escolha do *mix* de canais passa a ser um risco para as indústrias.

O varejo, engloba todas as atividades relacionadas ao processo de venda de produtos e serviços para atender a necessidade do consumidor final. O varejista é qualquer instituição que promova o varejo como atividade principal. Ele é classificado segundo critérios de propriedade (independentes, redes, franquias, departamentos alugados e sistemas verticais de *marketing*), instituições com loja (alimentícias, não alimentícias e serviços) e instituições sem loja (*marketing* direto, vendas diretas, máquinas de venda, varejo virtual) (Parente, 2000).

Assim, o varejo constitui o elo de ligação entre o consumo e o atacado ou produção. Geralmente a relação entre fabricantes e grandes redes varejistas é feita sem o auxílio do atacado. O atacado é uma entidade fundamental para atingir varejistas menores, ou para o caso das indústrias decidirem terceirizar atividades de distribuição.

O varejo está fazendo uso intensivo de tecnologia, principalmente a de informação. Ela permite melhoras nos métodos de gestão e atendimento aos clientes, custos menores, melhora a relação com seus fornecedores, ajuda na administração da loja, ajuda na administração de uma corporação global de varejo (como a Companhia Brasileira de Distribuição, Carrefour, etc.), melhora a captura e utilização de informações sobre o cliente, entre outras vantagens (Parente, 2000). Ela engloba várias ferramentas¹, entre elas está o comércio eletrônico.

3. Metodologia

Esta pesquisa trata da implementação do comércio eletrônico, um tipo de tecnologia de informação, no relacionamento entre o varejo e a indústria agroalimentar com operação no Estado de São Paulo, verificando as ferramentas de gestão utilizadas.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa do tipo multicaso. A amostra foi definida por amostragem intencional, não-probabilística, para englobar características necessárias a fim de agrupar casos típicos nesta população (Sellitz *et al*, 1974).

A população da pesquisa é composta de empresas de varejo e indústrias agroalimentares, com operação no mercado brasileiro, que já estejam praticando comércio eletrônico entre si (*B2B* ou *business to business*). A amostra se constituiu de 4 indústrias agroalimentares classificadas como de grande porte (SEBRAE-SP/FIFE, 1998) e 4 varejistas, dois entre os 5 maiores do Brasil (ABRAS, 2001) e dois de pequeno/médio porte.

4. Análise e Discussão de Resultados

4.1. Introdução

O comércio eletrônico entre varejo e indústria alimentar é uma realidade relativamente nova para a maioria das empresas brasileiras destes segmentos, porém ele já existe timidamente desde 89 (Silva, 1999), quando um varejista de grande porte com atuação em diversos países iniciou, também no Brasil, a implantação de EDI via VAN em padrões proprietários com alguns fornecedores. Com o passar do tempo, mais empresas do mercado brasileiro, principalmente as varejistas, começaram a se interessar pelo uso desta ferramenta. Um dos cinco maiores varejistas (*Ranking* ABRAS, 2000/2001) tomou a iniciativa, três anos atrás, de realizar todas as suas transações de aquisição via comércio eletrônico, exigindo contato e uso desta ferramenta por muitos fornecedores. Após este grupo, outros seguiram a mesma linha. Hoje esta ferramenta já está sendo largamente utilizada pelos grandes varejistas e começa a encontrar seu espaço nos pequenos e médios.

As indústrias, conseqüentemente, também estão utilizando o comércio eletrônico, principalmente com os grandes varejistas. Algumas, geralmente maiores, estão desenvolvendo uma estrutura interna mais consolidada e expandindo desta técnica, concomitantemente com outras técnicas do ECR, a pequenos e médios varejistas.

A Associação ECR (*Efficient Consumer Response* – Reposta Eficiente ao Consumidor) Brasil, ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados), APAS (Associação Brasileira de Supermercados), ABIA (Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação), entre outras estão realizando um trabalho interessante e importante na conscientização das empresas das vantagens de se realizar o CE e na união de empresas que desejam utilizar ferramentas de coordenação da cadeia de suprimento. Outra iniciativa importante foi o projeto Sincovaga, da FIA USP, para possibilitar o uso do CE por pequenos varejistas.

4.2. Impacto do CE nas áreas envolvidas

A heterogeneidade das modificações e resultados obtidos com o uso do comércio eletrônico de cada empresa fica evidente nas atividades desempenhadas por vendedores, compradores e em atividades como: entrada dos dados e recebimento, ou seja, na interface entre os meios de comércio eletrônico e as empresas.

Quadro 1 - Impactos e Ferramentas de Gestão nas Áreas Comercial, Logística e Marketing

<i>Áreas de Negócio</i>	<i>Principais Mudanças</i>
Logística	▪ necessidade de otimização da logística para atender a demanda; ▪ indústrias apontaram inconstância em termos de volume e frequência de pedidos principalmente dos grandes varejistas; ▪ diminuição do tempo de verificação da mercadoria; ▪ diminuição do tempo de permanência de produtos em estoque; ▪ diminuição da falta de produtos pouco consumidos nas gôndolas; ▪ varejistas de porte médio identificaram melhora na consistência da entrega.
Comercial	▪ área comercial, em 6 das 8 empresas, se responsabiliza pela realização/encaminhamento e envio/recebimento de pedidos; ▪ desenvolvimento de <i>softwares</i> capazes de semi-automatizar e otimizar os pedidos através da integração da linha de frente com a retaguarda em algumas empresas.
Marketing	▪ acompanhamento e aconselhamento auxiliados com ferramentas de geração de informações sobre as compras e vendas de cada comprador; ▪ portais como elemento gerador de informações a uma das indústrias; ▪ aplicação de diversas técnicas de ECR possibilitando desenvolver estratégias de <i>marketing</i> conjuntas.

Fonte: entrevistas realizadas

▪ **O Papel dos RH no Processo**

No momento inicial é vital que o CE faça parte dos objetivos e que conte com o comprometimento da alta hierarquia. Para que isso ocorra, os responsáveis pelo projeto devem ter “voz ativa” (influência na alta hierarquia) e/ou serem bastante convincentes das possibilidades que o CE traz. Nas empresas pesquisadas não foram observados problemas em relação à aceitação e comprometimento da alta hierarquia, porém a diretoria de um varejista de médio porte que não realiza CE B2B pesquisado se mostrou bastante cética em relação às possíveis vantagens desta técnica e prefere não implantá-la até que a técnica esteja altamente disseminada.

Um projeto de CE aprovado e implantado envolve mudanças na forma de realizar as operações do dia a dia, e, portanto, necessitam de treinamento de pessoal, mudança da cultura organizacional e de algumas funções e operadores. Os profissionais em contato com esta tecnologia devem se conscientizar da necessidade de utilizarem o sistema e inserirem nele os dados de forma correta. Caso não o façam, o banco de dados gerará valores equivocados, que podem trazer complicações na produção, entrega, etc². Sete (4 indústrias e 3 varejistas) das oito empresas pesquisadas observaram esta necessidade e realizaram estas modificações.

Segundo três, das quatro indústrias pesquisadas, os vendedores foram os profissionais com a função mais impactada. Eles deixam de ser “tiradores de pedidos” e passam a realizar consultoria e atividades de merchandising dos produtos da indústria, ou seja, eles passam a ser responsáveis pelo papel estratégico das vendas. As três indústrias impactadas neste aspecto apontaram uma grande resistência dos vendedores à modificação de suas funções; os motivos alegados por estes profissionais, segundo os entrevistados, foram medo de serem substituídos pelo CE (3 indústrias), aceitação da reestruturação da função (2 indústrias) e do uso da técnica e ceticismo a respeito dos impactos esperados (3 indústrias). O medo de serem substituídos foi “combatido” por uma indústria através de informações constantes sobre as vendas realizadas online dos clientes de cada vendedor³. Outra indústria comentou que os vendedores de “alto nível” aceitaram e gostaram destas mudanças devido ao enriquecimento de suas funções, assim, após a redução de profissionais desta área, a resistência à nova técnica acabou. Um vendedor entrevistado comentou que as modificações foram bastante positivas, pois geraram informações relevantes e na hora da negociação.

A preparação do vendedor para esta nova função foi realizada por três indústrias através de treinamentos. Em duas delas o treinamento teve como foco o uso das ferramentas de venda que o sistema de *e-commerce* da empresa permitia; em uma destas, os vendedores passaram a ser avaliados por indicadores de performance. A terceira utilizou treinamentos e cursos sobre valorização da função dos vendedores. Segundo esta empresa, uma das maiores dificuldades era fazer com que o vendedor modificasse sua visão do que era uma boa venda – para eles quantidade era qualidade, e com isso aspectos estratégicos como a venda de produtos nova ou menos conhecida era ignorada. O uso de um concurso de melhor venda qualitativa teve um resultado excepcional na modificação desta mentalidade. Esta empresa acrescentou que o processo de modificação foi lento, mas quando terminou, os vendedores passaram a agregar mais valor à indústria, ao cliente e ao consumidor final.

Os compradores também tiveram suas funções modificadas, em 3 dos 4 casos eles passam a ser responsáveis também por enviar o pedido, com ou sem prévio aconselhamento (dependendo das empresas e do relacionamento travado entre elas). Em um varejista de médio porte pesquisado, os pedidos são realizados pela área comercial, mas cabe à informática localizar o arquivo relativo ao pedido na rede interna e enviá-lo a indústria. Como o papel destes profissionais é drasticamente modificado, a estrutura de seus departamentos também provavelmente é modificada para dar maior suporte a sua nova função. A primeira grande mudança é utilizar os softwares designados ao CE e os sistemas de informação que lhe dá suporte. O departamento de vendas de uma filial de uma indústria pesquisada apresentou resistência a acreditar que o processo novo funcionasse; preferiria manter o processo de venda anterior, duplicando o trabalho e gerando informações dúbias, ou seja, não modificou sua estrutura organizacional. Por outro lado, em uma outra indústria, a realização e utilização destes softwares geraram uma visão crítica sobre os processos da empresa e assim a possibilidade de repensá-los e eliminar passos irrelevantes.

Assim, a falta de treinamento das pessoas pode fazer com que os benefícios do uso do CE sejam anulados ou até prejudiquem a organização da empresa.

▪ ***Outras mudanças necessárias***

Do ponto de vista organizacional, é necessário que a cultura da empresa esteja preparada para a implantação do comércio eletrônico, ou seja, que haja uma motivação e crença na eficiência deste canal, pois a falta de comprometimento de toda a organização, desde níveis hierárquica superiores até pessoas operacionais, pode tornar a implantação inviável. Estas dificuldades são geradas em três níveis:

- o se a administração não concorda com o projeto, o mesmo será, obviamente, vetado;
- o sendo a resistência é de nível tático, a construção do sistema pode ser feita de forma falha, gerando erros e defeitos que a curto/médio prazo podem gerar um grande descontentamento e interrupção do projeto;
- o resistências no nível operacional pode gerar alimentação e retirada de pedidos do sistema de comércio eletrônico de forma errada, gerando compras equivocadas, não entrega de pedidos, dentre outros.

4.3. Modelos de Relacionamento

Com as exigências do panorama econômico, solucionar os diversos problemas que enfrenta a transação tradicional (acima evidenciados) passa a significar vantagens competitivas ou até a sobrevivência da empresa. 8 das 9 empresas pesquisadas perceberam uma possibilidade de melhorar suas operações com o uso do comércio eletrônico. Cada uma delas apontou diferentes motivações à implantação, porém todas refletem estas necessidades impostas pelo ambiente.

Durante as entrevistas, pode-se identificar grupos de relações semelhantes, devido ao tipo de empresa com que comerciavam e as iniciativas e os objetivos que norteavam as relações. A figura 1 evidencia divisão em dois grandes grupos: iniciativa de grandes varejistas (grupo 1, indicado pelas setas pretas) e de parcerias entre grandes indústrias e varejistas de diversos portes (grupo 2, indicado pelas setas cinzas). O grupo 1 é subdividido de acordo com o tipo de relação estabelecida entre os parceiros comerciais da seguinte forma: grande varejo com grande indústria (tipo 1), com média (tipo 2) e pequena indústria (tipo 3). Estes tipos estão identificados através de números nas setas. Deve-se frisar que as relações são diferentes, mas uma mesma empresa participa de um ou mais grupos ou tipos de relação.

É importante acrescentar que ao classificar as empresas em pequena, média e grande, levou-se em consideração não apenas o tamanho como o poder, especificidade de produtos/serviços, posição na cadeia de suprimento e informatização das operações. Quanto mais favoráveis estas características estivessem para a empresa, mais próxima ela ficaria da classificação "grande". Com esta classificação, uma indústria considerada de grande porte pelo critério do Sebrae poderá ser classificada, através desta metodologia, em médio porte pois tem pouco poder de negociação com varejistas e relativamente baixa informatização das operações.

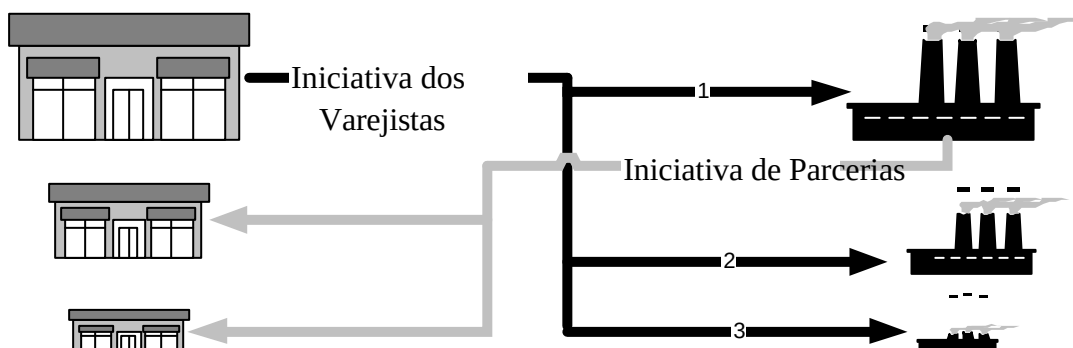


Figura 1. Esquema das Relações via CE entre Indústria e Varejo

Fonte: elaborada pelas autoras

Não foram identificadas nas entrevistas, e até o momento em revistas, periódicos, jornais, artigos e publicações semelhantes, relações diretas via comércio eletrônico entre indústrias e varejistas médios e/ou pequenos. Geralmente esta relação se dá via distribuidor, assim o comércio eletrônico seria entre as indústrias e o distribuidor e o distribuidor e os varejistas. Como a pesquisa está enfocando a comercialização direta entre indústria e varejo, esta relação foge do escopo deste trabalho.

Existe, porém, a possibilidade de *cyber* intermediários (como os portais intermediários) entrarem neste mercado, agregando aos serviços de comércio eletrônico, serviços oferecidos pelos distribuidores, como entrega e transferência da posse do estoque, ou seja, estes portais seriam na verdade distribuidores com transações *on-line*. Já foram identificadas iniciativas neste sentido, brevemente já comentadas, mas ainda não contam com uma quantidade significativa de usuários.

A iniciativa de implantação de CE, segundo os dados obtidos, partiu essencialmente do grande varejista, motivado pela possibilidade de aumento na agilidade e redução nos custos de operação, além de uma posição estratégica vantajosa devido ao conhecimento conquistado em uma ferramenta que tende a ser largamente utilizada. Um dos varejistas acrescentou aos motivos os resultados positivos encontrados pelo varejo pioneiro, assim, seria necessário implantar o comércio eletrônico B2B para a manutenção da sua competitividade.

Um dos dois varejistas de grande porte entrevistados colocou o comércio eletrônico como requisito para a comercialização com ele, ou seja, caso a transação não fosse via CE, não seria mais cliente daquela indústria. Outro varejista deste grupo não fez menções específicas sobre o assunto, mas supõe-se que seguiu caminhos semelhantes devido à alta representatividade das compras por este meio, cerca de 90% como já comentado na caracterização da amostra.

Como estes varejistas estão entre os cinco maiores, e representam juntos 40,8% das vendas do setor, seu poder de barganha frente aos industriais é muito grande, pois o canal de vendas representado por eles não pode ser perdido, principalmente quando o produto ou marca da empresa não tem grande especificidade (geralmente os tipos 2 e 3).

Tipo 1 - Grande varejo com grande indústria

As grandes indústrias pesquisadas foram bastante favoráveis ao uso do comércio eletrônico por motivos e iniciativas semelhantes. A primeira apontou o teste de novas tecnologias e desenvolvimento de canais e ferramentas de vendas alternativas como motivo para a implantação. Para esta mesma empresa, a possível redução de custo é consequência, mas não objetivo do CE. Nela, as propostas de implantação de CE foram feitas pelos grandes varejistas aos níveis hierárquicos superiores da indústria; a partir do momento em que estes acreditaram na proposta, os demais setores acataram-na sem resistências⁴. A segunda indústria pesquisada vê o comércio eletrônico como forma de oferecer um melhor serviço ao cliente. O uso do CE foi proposto pelo setor responsável pela implantação e gerenciamento das ferramentas de ECR, e teve grande aceitação de diretores. Esta empresa foi uma das que participou de pilotos de uso de comércio eletrônico com o grande varejista pioneiro antes do mesmo exigir uso do CE pelos demais fornecedores. Na terceira indústria, o desejo surgiu nos setores operacionais, que perceberam os ganhos em vender *on-line* e apresentaram o projeto para avaliação pelo nível estratégico da empresa. Os informantes acrescentaram que o CE é mais um canal disponível ao cliente (de todos os portes); e a médio/longo prazo a empresa pretende dar uniformidade entre todos os canais, permitindo que o cliente escolha o mais conveniente.

Na implantação, o varejista atuou fortemente como *driver*, porém a grande indústria conta com uma posição de melhor negociação, pois sua marca é importante e em alguns casos o cliente final pode preferir trocar de loja a trocar de marca (fenômeno cada vez mais raro), e por isso os varejistas devem oferecer estes produtos aos seus clientes.

Identificou-se que neste processo são negociadas principalmente questões técnicas, permeadas por questões de pessoal e organização internas e como pano de fundo se encontra a política/estratégia que influencia o relacionamento entre os agentes. Cada uma destas determinações pode gerar vantagens a uma ou outra empresa e, além disso, podem determinar uma posição mais ou menos competitiva a médio e longo prazo do canal. É por isso que elas são negociadas não apenas do ponto de vista tático, mas com uma perspectiva estratégica ampla.

Uma das grandes indústrias pesquisadas acreditava inicialmente que os maiores ganhos (que podiam justificar o custo de implementação) se davam com o maior volume de transação. Por isso desejava iniciar com os grandes varejistas. Porém, ao defrontar-se com fronteiras burocráticas e negociais - que, segundo a indústria, foram causa para a não realização de comércio eletrônico com um dos grandes grupos pesquisados⁵ - ela voltou seu foco para os pequenos e médios varejistas.

Tipo 2 e 3 - Grande varejo com indústrias médias e pequenas

Estas indústrias não têm muita influência sobre os grandes varejistas, o que faz que elas fiquem em posição frágil e vulnerável no canal de distribuição, e tenham que acatar as decisões destes varejistas sem muito poder para negociação. Como os grandes ganhos com o comércio eletrônico se dão quando a maioria das relações é feita por este meio, os grandes varejistas aproveitam de seu poder frente a cadeia e incentivam todos os seus fornecedores a utilizarem esta técnica. A única indústria pesquisada deste grupo teve como motivação para o uso continuar negociando com o varejista.

▪ *Iniciativa das Parcerias*

Neste grupo, foram identificados dois tipos de relacionamentos independentes da grandeza da empresa: os casuais e os estáveis.

Comercialização Casual

Nesta relação não são estabelecidos vínculos e necessidades de comercialização por este meio; assim, não estão envolvidas negociações complicadas e mudanças na estrutura empresarial. Ela não cria uma proximidade maior, garantias mais formais de venda ou entrega da forma desejada ou possibilidade de gerenciamento da demanda, entre outros. Este meio é apenas uma nova forma de realizar pedidos. Foram identificadas duas formas de fazê-lo – através de um portal da empresa ou de um intermediário. Dois portais utilizados por empresas pesquisadas oferecem negociações on-line de preços e promoções através de e-mail ou comunicação instantânea para facilitar a negociação e compra, ou seja, eles têm o funcionamento semelhante às lojas virtuais⁶. Um varejista de pequeno porte pesquisado acessa este meio e concretiza compras se as promoções, preços, etc. lhe interessarem. Uma das indústrias que utiliza um portal intermediário afirmou que nos últimos meses houve uma diminuição de compras por este meio, porém os clientes não deixaram de comprar os produtos da empresa.

Comercialização “Estável”

Quando se realiza este tipo de troca, estabelece-se uma parceria entre as empresas. Este tipo de relação geralmente deriva de uma proposta da grande indústria aos varejistas, por meio de instituições. No grupo dos varejistas de médio porte entrevistados, esta instituição foi o ECR Brasil. Uma das indústrias pesquisadas utiliza, além deste meio, a divulgação em feiras e participação do APAS. Todas as indústrias pesquisadas deste grupo perceberam que com o tempo alguns varejistas passaram a procurá-las para iniciar o processo, embora, segundo duas delas, esta procura ainda esteja aquém do esperado. Assim, entram também neste grupo convites de varejistas de médio porte a indústrias, através de instituições ou não. São propostas feitas com o mesmo intuito e de forma muito próxima a das grandes indústrias aos varejistas. Foi identificado um caso desta forma, realizado através de um portal intermediário.

As empresas que aceitam a proposta estabelecem um vínculo de parceria de inovações, gerando uma proximidade e aumento da importância desta relação. Esta proximidade gera, entre outras coisas, o aprendizado com a experiência e tecnologia da empresa parceira e implementação de modificações para o aumento de sua competitividade.

Verificou-se que a parceria possibilita a realização de pilotos em áreas ainda pouco exploradas das ferramentas do ECR, para posteriormente expandir para mais varejistas e indústrias, em um processo relativamente lento, mas contínuo, avaliando melhor as formas que devem e não devem ser utilizadas e gerando um conhecimento ainda pouco existente nesta área.

Em todos os casos pesquisados, enquadrados nesta relação, são desenvolvidas outras ferramentas do ECR, a mais utilizada (em dois dos casos estudados) é o gerenciamento de categorias. Uma das indústrias pesquisadas desenvolveu e é pioneira no uso de uma nova forma de utilização desta ferramenta: gerenciamento de categorias virtual. Outra indústria da amostra realiza uma consultoria no varejista de custeio ABC e gerenciamento de categorias, entre outras.

Além destas vantagens, o varejista que aceitou esta parceria passa a se priorizar frente aos demais de mesmo porte. Identificou-se inclusive uma vantagem quantitativa: um dos varejistas está recebendo o tratamento de grandes contas, e com isso, o índice de produtos pedido entregue aumentou de 75% a 95%.

As indústrias fornecem um serviço extra a seus clientes e geram conhecimento através destes pilotos, consertando erros e facilitando uma implantação em larga escala. Além disso, a proximidade com o varejista a torna mais próxima de seu consumidor final, possibilitando a obtenção de dados valiosos como o volume de vendas de cada um de seus produtos.

Estas relações ocorrem através de diversos meios, as empresas pesquisadas utilizam portal de intermediários, EDI via VAN e um piloto em Web EDI.

Outras Iniciativas

A FEA/USP realizou um projeto chamado Sincovaga, para a comercialização entre pequenos e médios varejistas com todos os tamanhos de indústrias. Este projeto pretendia aumentar a competitividade dos pequenos varejistas através da melhora de três pontos: troca de dados, mudança de mentalidade do vendedor e diminuição dos custos de logística através da centralização. Em relação ao comércio eletrônico, foi desenvolvido um software para a comercialização em moldes do EDI via WEB. Os varejistas têm direito da instalação do software na loja, treinamento e um sistema de apoio ao usuário. Caso o varejista não tivesse computador, o Itautec, um dos parceiros do projeto, fornecia um para cada varejo, em regime de comodato. Além disso, o projeto contava com a parceria de uma provedora para garantir acesso a Internet.

A tentativa de centralização de logística não gerou soluções concretas antes do término do projeto. A idéia era semelhante ao que é realizado nos EUA, o operador logístico fica com o custo e as indústrias pagam uma taxa. Esta iniciativa não deu certo devido à heterogeneidade dos produtos que participam do projeto (diferentes necessidades e assim diferentes custos).

Este projeto se transformou em um portal, que hoje está se instalando e começando sua operação como empresa. Para terem acesso a esta solução, os varejistas pagam uma taxa mensal de R\$ 200,00 que inclui software, acesso à Internet, computador, manutenção e assistência técnica, além do aplicativo de automação comercial e treinamento (Crespo, 2001). O uso deste canal custa à indústria uma porcentagem sobre a transação realizada. Uma das indústrias pesquisadas participou do projeto desde sua criação e agora está analisando e negociando detalhes operacionais com este portal para a iniciar a utilização deste canal.

5. Conclusão

Segundo os dados coletados nesta pesquisa, através das entrevistas realizadas, considerando o conjunto de questões levantadas pela revisão bibliográfica sobre o comércio eletrônico, é possível verificar que os impactos gerados pelo comércio eletrônico têm intensidades e focos diferentes de acordo com o modelo de relação estabelecido entre os parceiros comerciais. Nos modelos onde a iniciativa partiu dos varejistas, os resultados destes foram mais significativos. Com o comércio eletrônico, estes varejistas, que já não necessitavam da presença e aconselhamento dos vendedores, passaram a fazer pedidos de acordo com a demanda e o *lead time* estabelecido pelo contrato entre empresas, gerando assim uma otimização das compras. As indústrias de grande porte também se beneficiaram por este novo modelo, pois não precisam mais disponibilizar vendedores para as contas destes varejos, diminuindo seu custo de venda. Além disso, como sua logística envolve a entrega de uma grande quantidade de produtos em diversos pontos, o fato de um prazo menor ou pedidos com frequência e quantidades menos homogêneos não gera grandes problemas.

Porém para as indústrias de pequeno e médio porte, que têm uma quantidade de produção, e consequentemente de entrega relativamente pequena, as modificações causadas pelo novo tipo de pedido, mais flexível em datas e quantidades do cliente (varejista), gera problemas sérios no cumprimento das datas e prazos. Este problema pode ser solucionado pela diminuição de flexibilidade dos pedidos, estipulando-se, por exemplo, frequência, datas e horários para a chegada de pedidos, que otimizem tanto a operação do varejo (evitar ruptura de estoques) quanto da indústria (custo de expedição e entrega). Logo, esta solução, se construída exigindo alta frequência de pedidos, não descontinuará as vantagens já obtidas pelo varejista e facilitará o cumprimento por parte das indústrias, dos prazos e quantidades estabelecidas de entrega.

As iniciativas originadas de parcerias geram impactos mais homogêneos entre as partes relacionadas, ou seja, ambas as empresas se beneficiam, mesmo que de formas diferentes.

Nas relações casuais, as modificações não são tão relevantes quanto nas relações estáveis. As vantagens observadas estão na praticidade de realização pedidos e estabelecimento de promoções pré-fixadas (e compra das mesmas, por parte dos varejistas) que gerem, por exemplo, o aumento das vendas de um produto novo ou de menos conhecido pelos consumidores finais.

Nas relações estáveis, as modificações são mais intensas. As empresas se ajudam mutuamente, as indústrias têm “laboratórios” de novas promoções, nova organização de prateleiras, estabelecimento de preços, quantidade de estoque, etc. Estas experiências geram dados e *know-how* estrategicamente relevantes as indústrias. Os varejistas também são

beneficiados com a proximidade com grandes empresas, esta ligação gera melhor atendimento dos pedidos, ganho de conhecimento em administração, novas práticas de *marketing*, utilização de demais ferramentas do ECR, etc. Assim, torna-se clara a maior frequência de utilização de outras ferramentas sugeridas pelo ECR de forma concomitante e conectada ao CE nas relações de parceria estáveis.

Observa-se que, quando a iniciativa de CE evolui da simples trocas de pedidos eletrônicos para a construção de relacionamentos mais estáveis e cooperativos, baseados em relações ganha-ganha, os benefícios tendem a ser maiores para ambos os lados. Em um ambiente onde a concorrência se dá entre cadeias de suprimento e não entre firmas, esta relação se torna mais relevante.

6. Referências Bibliográficas

- ALVES, M. R. P. A. Logística Agroindustrial. In: BATALHA M. O. (coord.). *Gestão Agroindustrial*. São Paulo: Atlas, 1997.
- BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Gestão de cadeias produtivas: novos aportes teóricos e empíricos. In: GOMES, M. e COSTA, F. (Orgs). *(Des) Equilíbrio Econômico & Agronegócio*. Viçosa: DER/UFV, 1999.
- BOWERSOX, D. e CLOSS, D. *Logistical Management: the integrated supply chain process*. New York: McGraw Hill, 1996.
- CHEUNG, W. *et al.* Predictions of Internet and World Wide Web usage at work: a test of an extended Triandis Model. *Decision Support Systems*. v. 30, p. 83-100, 2000.
- CHRISTOPHER, M. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimento: estratégias para redução de custos e melhorias dos serviços*. São Paulo: Pioneira Administração e Negócios, 1998.
- CONFORTO, Dennis A. Competing with retail technologies. *Chain Store Age*, november, 1995. p. 120.
- Editorial Decision Support Systems. *Business to business electronic commerce: issues and solutions*. n. 29. USA: Elsevier Science Ltd, 2000, p. 301-304.
- GHISI, A. e SILVA, A. A tecnologia de informação alterando a coordenação dentro da cadeia de suprimentos agroalimentares. XXXVIII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural. Rio de Janeiro, 2000.
- HANDFIELD, R. B.; NICHOLS, E. L. Jr. *Introduction to Supply Chain Management*. New Jersey: Prentice Hall Inc, 1999.
- HUTT, M. D.; SPEH, T. W.. *Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets*. USA: Harcourt College Publishers. 2001
- KOTLER, *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998
- MORGAN, Robert M. e HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*. Vol.58, July 1994. p. 20-38.
- NEVIN, John R. Relationship marketing and distribution channels: exploring fundamental issues. *Journal of The Academy of Marketing Science*. Vol 23, n.4, fall 1995. p. 327-334.
- PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil*. São Paulo: Editora Atlas., 2000
- PERASSA, P; ALMEIDA, D. *Fatores Qualitativos e Quantitativos no processo de Seleção de Fornecedores*. 19^º ENEGEP. São Paulo, 2000.
- PEREIRA FILHO, N. A. et al. Portais para o agronegócio: novas formas de comercialização. II Workshop da Sociedade Brasileira de Informática Aplicada à Agropecuária e Agroindústria. Campinas, 2000.
- QUEIROZ, I. A.; CRUZ, M.M.C. *Estado da Arte sobre Supply Chain*. 18^º ENEGEP, Rio de

Janeiro, 1999.

ROCHA, A.; CHRISTESHEN, K. *Marketing: teoria e prática no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1999.

SELLTIZ, C.; COOK, S. W. *et al. Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. SP: EPU, 1974.

SEYBOLD, P. B. ; MARSAHK, R. T. *Clientes.Com: Como Criar uma Estratégia empresarial para a Internet que Proporcione Lucros Reais*. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2000.

SILVA, A. L.; BATALHA, M. O. Marketing Estratégico Aplicado a Firms Agroindustriais. In: BATALHA, M. O. *Gestão Agroindustrial*. São Paulo: Atlas, 1997.

SILVA, A. L.; FISCHMANN, A. A. Adoção de tecnologia de informação em canais de distribuição. XXI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. São Paulo, 2000.

SILVA, A. L. *Adoção da Tecnologia de Informação em Canais de Distribuição: um estudo multicaso na utilização de EDI entre varejo e indústria agroalimentar*. São Paulo, 1999. Tese (doutoramento). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade São Paulo.

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

TAPSCOTT, Don. *The digital economy*. New York: McGraw-Hill, 1995.

TURBAN, E. *et al Electronic Commerce: A Managerial Perspective*. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1999.

7. Notas de Final de Texto

¹ Como códigos de barra, leitoras óticas, EDI, reposição contínua, sistemas logísticos sofisticados, transferência eletrônica de fundos, sistema de gerenciamento de bancos de dados entre outros (Parente, 2000 e Kumar, 1997).

² O SI das empresas pesquisadas não tem ainda inteligência suficiente para filtrar criteriosamente as informações inseridas.

³ Esta indústria não teve seu quadro de vendedores reduzido.

⁴ Conforme as afirmações feitas na entrevista, houve resistência dos representantes (ou vendedores) a que retornaremos mais tarde.

⁵ Varejista não se posicionou a este respeito.

⁶ Mais informações sobre esta classificação, in. Pereira *et al* 2001.